



Facultad de Ciencias de la Educación
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional
Programa de Magíster en Política y Gestión Educacional

**Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta
Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período:
Análisis de casos**

Trabajo de Graduación para la obtención
del Grado Académico de
Magíster en Política y Gestión Educacional

Estudiante:
Juan Pablo Fernández Negrete

Profesor Patrocinante:
Sebastián Donoso Díaz

Talca, marzo de 2018

Facultad de Ciencias de la Educación
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional
Programa de Magíster en Política y Gestión Educacional

**Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta
Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período:
Análisis de casos**

Trabajo de Graduación para la obtención
del Grado Académico de
Magíster en Política y Gestión Educacional

Estudiante:
Juan Pablo Fernández Negrete

Profesor Patrocinante:
Sebastián Donoso Díaz

Talca, marzo de 2018

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

Dedicatoria

Dedicado a todos quienes participaron y me acompañaron en este desafío, a mi esposa, padres, hermanos, compañeros y profesores. Sin su apoyo, ayuda y comprensión, sin duda el camino habría sido mucho más difícil y la meta más lejana de alcanzar.

A aquellos que buscan mejorar y contribuir a la educación a través de la excelencia y la formación constante. A quienes no tienen miedo y se embarcan en empresas que parecen lejanas, difíciles y tortuosas, y aun así siguen adelante a pesar de los sacrificios, pues, la recompensa que les depara el futuro es infinita.

“El éxito de los proyectos radica en dos simples principios: Objetivos claros y compromisos fuertes” Moses Thompson.

Agradecimientos

A nuestros profesores, pues sin sus enseñanzas y guía nada hubiera sido posible, gracias por entregarnos todo su conocimiento y saber. Gracias por confiar en que nosotros podremos continuar la bella senda de la educación y aportar al país desde nuestra propia mirada.

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	5
Anexos.....	7
Índice de Esquemas.....	7
Índice de Tablas.....	7
Resumen.....	10
Introducción.....	11
Capítulo I.....	13
Problematización y Objetivos.....	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos.....	16
1.3. Preguntas de Investigación:.....	16
1.4. Importancia de la investigación:.....	17
Capítulo II.....	19
Revisión de la Literatura.....	19
2.1 Historia del Sistema de selección de directores Educativos.....	19
2.1.1. Sistema por Alta Dirección Pública y sus regulaciones.....	19
2.2. Ley de calidad de la Educación 20.501.....	22
2.2.1. Selección.....	23
2.2.2. Seguimiento.....	25
2.2.3. Evaluación.....	26
2.3. Liderazgo educativo.....	26
2.3.1. Gestión educativa.....	27
2.3.2. Carrera Docente.....	28
Capítulo III.....	30
Marco Metodológico.....	30
3.1 Descripción de la metodología.....	30
3.2 Instrumentos utilizados.....	31

3.3 Determinación de la población objetivo	31
3.4 Criterios de selección de la muestra	31
3.5 Método de procesamiento y análisis de la información	32
3.5.1. Componentes	33
3.5.2. Categorías.....	33
3.5.3. Fases de validación y confiabilidad	38
3.5.4 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos	39
Capitulo IV	40
Análisis de Datos	40
4.1 Análisis del proceso de selección	40
4.2 Fase de Instalación / no finalización	40
4.3 Fase de Seguimiento	43
4.4 Fase de Evaluación	47
4.5 Principales hallazgos	51
4.5.1 Fase de Instalación / no finalización	51
4.5.2 Fase de seguimiento.....	52
4.5.3 Fase de evaluación	52
Capítulo V	53
Conclusiones y Recomendaciones	53
5.1 Respuesta las preguntas de investigación:	53
5.2 Análisis de los objetivos específicos.....	55
5.3. Análisis del Objetivo General	56
5.4 Propuestas o desafíos	57
Fuentes de Información	60
Fuentes Bibliográficas	60
Fuentes Cablegráficas	61
Anexos.....	65
1.1 Entrevista tipo	65
1.2 Transcripción de entrevistas	66

Anexos

Anexo N°1 Entrevista tipo.....	67
Anexo N°2 Transcripción Entrevistado (E4).....	68
Anexo N°3 Transcripción Entrevistado (E8).....	72
Anexo N°4 Transcripción Entrevistado (E9).....	74
Anexo N°5 Transcripción Entrevistado (E10).....	75

Índice de Esquemas

Esquema N° 1: Ley sobre la Calidad y Equidad de la Educación.....	21
Esquema N° 2: Ámbitos en el proceso educativo.....	22
Esquema N° 3: Sistema de Macrozonas.....	28
Esquema N° 4: Acompañamiento.....	44
Esquema N° 5: Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo para el ADP.....	57

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Descripción de componentes.....	32
Tabla N° 2: Descripción de categorías pregunta N°1.....	32
Tabla N° 3: Descripción de categorías pregunta N°2.....	33
Tabla N° 4: Descripción de categorías pregunta N°3.....	33
Tabla N° 5: Descripción de categorías pregunta N°4.....	34

Tabla N° 6:	
Descripción de categorías pregunta N°5.....	34
Tabla N° 7:	
Descripción de categorías pregunta N°6.....	35
Tabla N° 8:	
Descripción de categorías pregunta N°7.....	35
Tabla N° 9:	
Descripción de categorías pregunta N°8.....	36
Tabla N° 10:	
Descripción de categorías pregunta N°9.....	36
Tabla N° 11:	
Descripción de categorías pregunta N°10.....	36
Tabla N° 12:	
Descripción de categorías pregunta N°11.....	37
Tabla N° 13:	
Cronograma de Actividades.....	37
Tabla N° 14:	
Análisis pregunta N°1.....	39
Tabla N° 15:	
Análisis pregunta N°2.....	40
Tabla N° 16:	
Análisis pregunta N°3.....	40
Tabla N° 17:	
Análisis pregunta N°4.....	43
Tabla N° 18:	
Análisis pregunta N°5.....	44
Tabla N° 19:	
Análisis pregunta N°6.....	45
Tabla N° 20:	

Análisis pregunta N°7.....	47
Tabla N° 21: Análisis pregunta N°8.....	48
Tabla N° 22: Análisis pregunta N°9.....	49
Tabla N° 23: Análisis pregunta N°10.....	51
Tabla N° 24: Análisis pregunta N°11.....	52

Resumen

El presente estudio se encuadra en uno de los aspectos claves del ámbito del liderazgo y gestión escolar respecto del cual se requieren mayores antecedentes sistemáticos en estas dimensiones en nuestro país, respecto de las causales directas e indirectas de la no completitud del período de nombramiento como director de un establecimiento escolar (DEE), cuestión en si relevante, no solamente por lo que define la Ley de Aseguramiento de la Calidad Escolar (Ley 20501), sino además porque el procedimiento de selección de cargos por ADP en educación, se reforzará con nuevas atribuciones que apoyan este servicio como agente de modernización de la gestión del Estado en educación, que tras cinco años de aplicación en educación, la misma ADP en este ámbito está enfrentado su propio proceso de actualización.

El trabajo pretende dar a conocer, tras un estudio de casos, cuáles son las razones fundamentales del no término del proceso de DEE, a través de entrevistas a diferentes directores de la región del Maule como también de otras ciudades de nuestro país, teniendo una visión de aquellos agentes directos que impactan en la educación y a su vez tener conocimiento de los procesos de instalación, seguimiento y evaluación en el cual están inmersos los directivos durante su proceso de gestión educacional.

Introducción

Con la llegada del Sistema de Alta Dirección Pública a través del Servicio Civil los cargos directivos en el ámbito público han tenido un proceso de transparencia y cambio a la hora de elegir a quienes lideraran alguna organización perteneciente al Estado de Chile. Desde esta perspectiva los directivos escolares, paulatinamente han ido ingresando al sistema para ser parte de un procedimiento en donde prima la confianza de contar con directivos idóneos para nuestros establecimientos.

La presente investigación se basa en conocer, comprender y con ello lograr contextualizar como se han forjado las políticas educativas y el liderazgo directivo en Chile, y que según las lecturas realizadas, han estado focalizadas en la promoción de las competencias asociadas a un buen liderazgo directivo. Para ello la ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación es una de las innovaciones que se han desarrollado para asegurar este buen liderazgo en los establecimientos educacionales, por medio de la Selección de Directores por Alta Dirección Pública (SADP).

Esta ley busca asegurar que los profesionales elegidos para dirigir las escuelas municipales posean competencias y sean verdaderos líderes pedagógicos. La ley, además, introduce convenios de desempeño en la gestión del director, definiendo metas claras y transparentes.

Es por ello importante conocer de aquellos directores que pasaron por este proceso de postulación y finalmente de selección, su opinión sobre los procesos de selección, seguimiento y evaluación y fundamentalmente indagar las razones por las cuales han sido desvinculados de sus labores sin poder terminar su proceso de trabajo en los años convenidos.

Para analizar esta problemática, es necesario mencionar las causas de la no finalización en el cargo de Directores elegidos por ADP, los motivos por los cuales ocurre esta situación, es lo que esta investigación quiere dar a conocer, mediante entrevistas a directores que dejaron sus cargos antes de la finalización de su periodo.

Para estructurar la investigación se realizan entrevistas semi-estructuradas a diferentes directores que cumplen con la condición de primero haber sido seleccionados como directores por el proceso de Alta Dirección Pública y segundo que no hayan finalizado su gestión.

Desde lo anterior realizar revisión de la literatura disponible que nos permita tener una visión sobre las distintas temáticas abordadas tales como: Sistema de Alta dirección Pública, la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación,

procesos de selección, seguimiento y evaluación de los directivos en la actualidad, liderazgo educativo, gestión educativa y carrera docente.

El posterior análisis y conclusión de los resultados nos entrega una mirada distinta de las modificaciones realizadas a esta ley y nos da otra mirada de cuáles son las falencias que aún permanecen y que perjudican una buena gestión y liderazgo directivo. Lo sustantivo de esto estará en descubrir las razones por las cuales los directivos seleccionados por un proceso altamente confiable y que garantiza un mejoramiento para el sistema público, no finalizan su periodo de elección.

Capítulo I

Problematización y Objetivos

El capítulo presenta el planteamiento del problema que origina el estudio y los objetivos del mismo, buscando dar cuenta de los factores que han incidido en que los directores de establecimientos escolares (en adelante DEE) elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) no finalizan el período para el cual fueron nombrados. En forma complementaria se entrega información respecto de los procesos de selección que se utilizan en las políticas públicas actuales.

1.1. Planteamiento del Problema

En el año 1978, cuando se promulga la Ley 2.327, cuya idea fue la de establecer un sistema de carrera docente entregando diversas disposiciones que regulaban el ejercicio docente, siendo uno de los primeros gestos por parte del gobierno sobre temas del ejercicio docente y disponiendo además del nombramiento del cargo de director.

La legislación Chilena registra diversos cambios y transformaciones donde el ordenamiento jurídico regula los procesos para acceder a cargos de Alta Dirección Pública, entre los cuales destaca los de dirección de establecimientos escolares “La carrera directiva de los profesionales de la educación no es ajena a este mecanismo de general aplicación en nuestra legislación, por el contrario, ha sido parte integrante en el Estatuto Docente desde su creación en la Ley N°19.070 de 1991” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p. 4).

Artículo 31.- En los concursos para vacantes de cargos docentes directivos y de unidades técnico-pedagógicas, los postulantes deberán cumplir el requisito de tener estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional. Este requisito no será exigible en localidades donde no hayan postulado profesionales de la educación con dichos estudios (...) Las vacantes de Directores de establecimientos educacionales serán provistas mediante concurso público de antecedente (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2014, p. 5).

Avanzando así hacia la selección de directivos con ciertas características que permitan el desempeño correcto de sus cargos y responsabilidades. Posteriormente en 1992 se establece el DFL N° 453 que fija la duración de los períodos de los directivos.

Más adelante, en 1995 la Ley 19.410 estableció las características para el proceso de selección de los directores noveles, sentando algunas de las bases de lo que sería bastante tiempo después el Sistema de Alta Dirección Pública.

La Ley 19.532 de 1997 sumaba al proceso de selección y concurso a directores antiguos pese a no poseer distinción por su desempeño siempre y cuando los alcaldes lo estimaran conveniente. En la Ley 20.006 del año 2005 se producen importantes avances acerca de la selección de los cargos directivos “Las vacantes de Directores serán provistas mediante concurso público de antecedentes y oposición” al establecer la concursabilidad de todos los cargos y las principales características de la comisión calificadora, así como las etapas que componen el proceso.

Finalmente, el 2011 se publica la ley 20.501 de la calidad de la educación en cuya implementación se consideran variados aspectos que permitirían alcanzar y fortalecer la educación pública

Entrega a los directores de establecimientos atribuciones (...); modifica la asignación de excelencia pedagógica para los docentes (...); crea por una vez un fondo para un bono especial para docentes jubilados a diciembre de 2010; consagra un plan de retiro para los profesionales de la educación municipal (Educación 2020, 2017, p 2).

No obstante se incluye la utilización de un sistema de selección de directores (ADP) en el cual se establece “un concurso público para Directores de las Direcciones de Educación Municipal y directores de establecimientos educacionales con la participación de la Alta Dirección Pública, incorporando entre sus miembros a un especialista en educación” (Educación 2020, 2017, p 2). Como un mecanismo que por sus características permita incorporar al sistema público a los profesionales más idóneos para desempeñar los cargos de Directores de Establecimientos Educacionales.

Este sistema busca asegurar la transparencia en el proceso gracias a la participación de profesionales ajenos a los establecimientos de postulación, incorporando además una serie de requisitos que en la teoría permitirían que solo los postulantes más capacitados accedan a las etapas finales e ingresen a los respectivos cargos. Además contempla un proceso evaluativo de la gestión de los directores de establecimientos educacionales (DEE), a través de convenios de desempeño anuales, previamente establecidos, “lo que demuestra un carácter cada vez más profesional de la función y cargo de director, y el correspondiente desarrollo de políticas en este sentido” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004 p.6).

A pesar de la complejidad del proceso de selección y de la incorporación efectiva de directores (ADP) a establecimientos educacionales, se han presentado

dificultades relativas en torno al proceso de seguimiento, acompañamiento de directores por diversas causales, que en ocasiones son poco claras.

En términos concretos, el problema fundamental radica en que no se logran identificar de manera clara las causales respecto del por qué algunos directores no finalizan su período de nombramiento -tras haber sido seleccionado por el mecanismo de ADP-, asumiendo esta situación -para efectos del estudio- como un fracaso eventual del sistema de reclutamiento, selección y seguimiento de directores, del cual no se dispone de antecedentes sistemáticos y más completos sobre esta situación en término de sus causales directas (causa eficiente) e indirectas, que inciden en la ocurrencia de este fenómeno, y en razón de ello, se constata un vacío en el manejo del tema, lo que incide en los procesos de formación y, con mucha probabilidad también en la evaluación de estos cargos.

Es por ello esencial reducir el conocimiento insuficiente, con ello nos referimos a saber tanto de la formación, como la selección, acompañamiento y evaluación de los directores, disponiendo de mayores antecedentes respecto de los dificultades que enfrentan y de la secuencia de desafíos que se le presentan, logrando traspasar este saber al mejoramiento de los procesos formativos, selectivos y de diseño de la carrera profesional para los DEE.

Alguna de la información es aquella conocida por los especialistas del área: Leithwood et al., (2008) recalcan que el liderazgo es el segundo factor escolar más importante sobre el aprendizaje de los estudiantes. Barber y Mourshed (2007), señalan que “las reformas escolares rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo” (p. 40). Por ello es que Pashiardis y Johansson (2016, p.12) señalan que “... cada vez más obvio que más investigación sobre las necesidades de los líderes educativos dentro de un contexto cultural específico es definitivamente necesario para preparar líderes escolares exitosos y eficaces”.

Argumento que coincide con Oplatka al señalar que la investigación sobre el liderazgo educativo en América Latina es muy limitada (2016: 8), lo que es reforzado por Vaillant (2015). La atención al trabajo que desempeñan directores y directoras se ha restringido a tareas muy específicas que limitan lo que los líderes escolares pueden lograr en las escuelas (Patrón y Cisneros, 2011, Reeves, 2012, Sepúlveda y Lagomarisimo, 2007, Weinstein et al., 2011, Weinstein et al., 2014).

A pesar de lo que ya se conoce del tema, es de suma importancia estudiar el fenómeno descrito en esta investigación, para conocer el mecanismo de selección incorporado y la validación que éste ha tenido en estos años, lo que se expresa en su prolongación y profundización para los años siguientes (Egaña, 2017). Otros puntos importante a destacar se refieren a temas relacionados con los altos costos directos e indirectos involucrados en este proceso, tanto financieros, de tiempo (invertido en la selección para que finalmente no de los resultados esperados), de usos alternativo de recursos, de las expectativas en este plano, y del impacto

sobre la gestión. Esto entregara datos, los cuales, derivarán en antecedentes significativos para las políticas de formación, reclutamiento y selección que se impulsan por diversas instituciones asociadas a la materia señalada.

A su vez considerar aquellos efectos que ha tenido el desarrollo de la ley 20.501 a través de la importancia o incidencia en prácticas de liderazgo directivas como dirección y desarrollo de personas que se instalan con mayor persistencia que otras como gestionar instrucciones y rediseñar la organización (Errázuriz, M. Kutscher, M. Williamson, C. , 2016).

Surge con ello la necesidad de identificar y describir las razones que expliquen la no finalización del período de un director de un establecimiento escolar (DEE) bajo la modalidad de Alta Dirección Pública (ADP). El estudio se centra en la región del Maule, en comunas que ya han implementado el sistema de ADP hace algún tiempo, favoreciendo el proceso de transparencia y modernidad que se requiere desde algunos años para el logro eficaz de un liderazgo directivo.

1.2. Objetivos

Objetivo General:

Identificar y caracterizar factores fundamentales que explican que Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período.

Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas (desafíos) que se presentan en los (DEE) escogidos a través del sistema de ADP en sus prácticas cotidianas y que impactan en el fenómeno considerado.
- Establecer la visión que tienen los ex directivos considerados sobre las actuales metas en materia de liderazgo y de DEE.
- Identificar las necesidades formativas y de acompañamiento que demandan los directivos escolares basados en su propia experiencia en el cargo.

1.3. Preguntas de Investigación:

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en que un DEE elegido por alta Dirección Pública (ADP) no finalice su período de nombramiento?
- ¿Cuáles son las necesidades formativas de los DEE que se derivan de la situación descrita?

- ¿Cuáles son los principales desafíos de Política pública en materia de selección, acompañamiento y evaluación de DEE?

1.4. Importancia de la investigación:

La política pública en educación en nuestro país ha impulsado con fuerza el desarrollo del liderazgo pedagógico a nivel de equipos directivos, como una herramienta decisiva del mejoramiento de la educación escolar en todo plano, lo que además se ha traducido en instrumentos como los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014) y el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015), sumando a ello la creación de los dos centros de liderazgo Educacional (2016). Evidenciando así la significación que revisten estas materias desde la política pública.

Por lo cual es fundamental comprender el liderazgo educativo en distintos niveles del sistema escolar, como un factor clave para generar condiciones que provoquen o retarden el cambio y la mejora educativa (Day & Sammons, 2016; Leithwood & Jantzi, 2008). Lo que sustenta el énfasis por fortalecer y desarrollar las capacidades de los líderes educativos, transformando la formación en liderazgo en una prioridad de política pública (Barber, Whelan, & Clark, 2010).

Un factor determinante en este ámbito es que la formación en liderazgo busca promover la coherencia sistémica, entendida como una preocupación de los líderes por la calidad y equidad del conjunto de los establecimientos, asumiendo una responsabilidad compartida por la mejora del sistema (Fullan & Quinn, 2015).

Si bien en Chile este tema se encuentra más avanzado en comparación a otros países de América Latina, la formación especializada para distintos tipos de liderazgo aún está en deuda (Weinstein & Hernández Vejar, 2014).

La oferta formativa del CPEIP incipientemente diferencia entre líderes con distintos años de experiencia, con diferentes trayectorias profesionales o que desempeñan disímiles roles en el equipo de gestión. A pesar de estos esfuerzos, estudios muestran que persiste una brecha entre las metodologías y contenidos de formación, y las necesidades declaradas por los propios líderes educativos en base al ejercicio de su rol (Campos et al., 2014; Muñoz & Marfán, 2011). Asimismo, la falta de instancias formales de formación en liderazgo para docentes afecta negativamente su interés por convertirse en directores (Galdames & González, 2016).

Dicha norma busca contribuir al perfeccionamiento de la labor que desempeñan estos profesionales de la educación, ya que a través del concurso se garantiza la posibilidad de elegir entre distintos interesados,

incluyendo los que actualmente ocupan los cargos de directores y de jefes de departamento (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p.8).

En las experiencias nacionales se han experimentado procesos de selección en diversas comunas del país, esto cuenta con un proceso que comienza con una Inducción y acompañamiento al Director al menos el primer mes, e incluso de manera constante el primer año de ejercicio del cargo, lo cual influye positivamente en el liderazgo que este Director implementara en su establecimiento y con su equipo de trabajo (Servicio Civil, 2016).

Además las instituciones creadas deben reforzar los estándares de liderazgo y esto se evidencia con la creación del Servicio Civil, generando avances innegables, pero esto se ve relegado con temas del ámbito político, puesto que la selección de personal directivos de las diversas instituciones de Estado de Chile, quienes son los que lideran los nuevos cambios en educación, está sujeta a evaluación y arbitrio de las autoridades políticas del momento, lo que condiciona la estabilidad laboral e independencia de los ejecutivos públicos de la época y pulso de la política contingente, además de los cambios de gobierno y elecciones (Doizi, 2015).

Es necesario conocer con los verdaderos actores influyentes en los establecimientos, cuales son los problemas propios de su quehacer, como dan cuenta de los desafíos que presentan y sobre las dificultades para llevar a cabo su gestión. Este análisis de caso nos evidenciará conclusiones respecto al SADP y cómo va avanzando el compromiso educativo de todos sus agentes. Las normas junto con regular las acciones a quienes afecta, también instauran un sentido común de trabajo y mejora con respecto a una realidad.

Hoy los directores de los establecimientos educacionales juegan un rol decisivo en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Un director con liderazgo es capaz de establecer un rumbo claro, motivar e inducir una gestión curricular y pedagógica adecuada para sus estudiantes.

En este escenario, el director de escuela o liceo ya no sólo debe ordenar y controlar, sino que debe asumir el liderazgo educativo y la gestión administrativa y financiera del establecimiento, lo que implica nuevas responsabilidades tales como la de animador, mediador, motivador y comunicador pedagógico y, por otra parte, la de gestor y administrador de medios y recursos (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p.21).

Esta investigación entrega luces de los principales desafíos que experimenta un director y como las Política Pública en materia de selección, acompañamiento y evaluación de DEE realmente cumplen con las necesidades que experimenta el SADP.

Capítulo II

Revisión de la Literatura

El sistema de selección de cargos públicos por Alta Dirección Pública (en adelante ADP) define el funcionamiento y selección de estos cargos de dirección pública con la finalidad de generar mayor transparencia y calidad a los puestos directivos otorgados por el Estado de Chile.

Su principal función es la de dotar al país de profesionales idóneos para el desempeño de cargos directivos de alta confianza, al principio se partieron escogiendo solo 417 cargos de los más altos niveles jerárquicos, no solo ligados a la educación, hoy en día supera los 1.200, ya sean de nivel jerárquico alto, jefes de servicio y cargos de nivel II , donde destacan entre otras atribuciones del sistema de ADP están seleccionar directores de empresas públicas, Codelco, jueces y secretarios de tribunales, directivos de la nueva institucionalidad de la educación pública, jefes de departamento de educación, directores de escuela y liceos municipales

En el siguiente capítulo abordaremos la historia de la selección de directores en el sistema público, los cambios que han trascendido, sobre la Ley de Calidad y Equidad de Educación 20.501 y la importancia de la selección, seguimiento y evaluación de dichos cargos.

2.1 Historia del Sistema de selección de directores Educativos

2.1.1. Sistema por Alta Dirección Pública y sus regulaciones

La educación chilena está pasando por un proceso de transformación, tras lograrse varios acuerdos entre los distintos sectores políticos. En el caso de los directores escolares y su selección, ésta se ha normado a través del servicio civil.

Tras negociaciones y acuerdos alcanzados en el congreso nacional, destaca la creación del Servicio Civil antes mencionado, la implementación de un sistema de selección de directores y jefes de servicios mediante un proceso que garantice la transparencia y la idoneidad de los profesionales seleccionados para dichos cargos

En Febrero de 2011 se promulga la Ley sobre la Calidad y Equidad de la Educación (Nº 20501); en ella se estipula una serie de cambios para la educación en nuestro país y establece el nuevo funcionamiento para el nombramiento de Directores de Establecimientos Educativos en Chile.

Para el proceso de concurso para proveer jefes de Daem o Directores se implementaron varias etapas que culminan en la presentación, por parte de una comisión calificadora del concurso, de una nómina de entre 3 y 5 candidatos

idóneos para ocupar las vacantes requeridas al sostenedor; para el caso de los DEE.

Con ello se estableció un nuevo sistema para la selección de cargos de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de Directores de Escuelas y Liceos Municipales. Este nuevo proceso incorpora una serie de responsabilidades e incentivos no considerados previamente, para integrar a los mejores profesionales para que trabajen en mejorar la calidad de la educación pública.

La ley estableció que para reclutar a estos directivos se realicen concursos públicos, con la participación de la Alta Dirección Pública (ADP), como una forma de aprovechar la exitosa experiencia acumulada de la ADP en materia de selección de directivos para el Estado” (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014 p.16).

Al realizar el proceso de selección, es conducida por una Comisión Calificadora Independiente, la cual está encargada de vigilar la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia del concurso. Además, debe velar por el resguardo de la confidencialidad en el proceso mismo y “asegura el mérito e idoneidad de los candidatos/as que llegan a las instancias finales del proceso de selección”. (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014 p.27).

En el caso de los directores de establecimientos educacionales, la ley entregó a la Alta Dirección Pública la definición de perfiles transversales, la elaboración de convenios de desempeño tipo y la conformación de registros de expertos que deben representar al Consejo ADP en la selección de candidatos, y de consultores especialistas en selección de personas, encargados de evaluar competencias de los postulantes a nivel nacional”. (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014, p.42).

Referente a lo anterior, el Director elegido bajo el proceso de Alta Dirección Pública debe tener ciertas condiciones, habilidades y destrezas que le permita cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus funciones, siendo versátil y competente según las necesidades y realidades del establecimiento que dirige (Servicio Civil, 2014).

En esta misma línea, la ley 19.070 (ley de estatuto docente) incorpora algunas de las características del ingreso de DEE al sistema municipal y se complementa con artículos de otras leyes tales como la Ley N°19.410 “Las vacantes de Directores de establecimientos educacionales serán provistas mediante concurso público (...) El nombramiento o contrato de dichos Directores tendrá una vigencia de cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso”. (Biblioteca del Congreso Nacional, ley 19.070).

A pesar del intento de reformar la educación pública y del importante rol que juega el servicio civil dentro de la aplicación de un proceso transparente y universal para cargos directivos, aún existe un hecho que pone en jaque al sistema, esto se debe a que la decisión final de cada uno de los procesos depende aún de la autoridad política en ejercicio al momento de terminar el concurso, comprometiendo la validez y transparencia de la selección del directivo, visto desde otra óptica la selección también está sujeta a los cambios de gobierno. “En particular, se ha considerado la tensión entre centralismo y descentralización, para sostener que la municipalización constituye un atavío de la privatización educativa que se impuso en Chile a partir de 1980.” (Alarcón, Castro, Donoso, 2013, p.179).

Otro elemento que significa un problema es la condición de planta que pierden los directores escogidos a través de este modelo ADP, ya que quedan sujetos a un cumplimiento de metas y convenios de desempeño establecidos por los sostenedores, pero donde el escogido también tiene la posibilidad de intervenir.

En los últimos años se ha dado especial importancia al ejercicio del liderazgo y su relevancia para enfrentar todo tipo de contexto y realidad educativa y cómo esto se relaciona con un trabajo colaborativo, logrando motivar y que la comunidad educativa se haga parte del quehacer educativo. “Los líderes escolares no son los encargados de imponer metas que a su vez les impusieron a ellos de manera vertical sino los orquestadores de una responsabilidad distribuida en las comunidades escolares” (Waisbluth, 2013, p. 71).

Es así como un director seleccionado por ADP debe poseer una mirada estratégica que le permita observar y generar cambios para lograr un movilidad en su gestión de trabajo y con ello lograren conjunto con la comunidad el cumplimiento de los objetivos propuestos. El consejo de Alta dirección Pública lo define como “La Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de políticas públicas y políticas del entrono local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional”. (MINEDUC, 2014)

Por lo tanto, un Alto Directivo Público debe tener las competencias para lograr utilizar aquella información que enriquecen su entorno más cercano y aquel más lejano y con ello generar lineamientos esenciales para lograr una conformación real de lo institucional generando comunicación, participación y actualización del sistema educativo. (Silva, 2015).

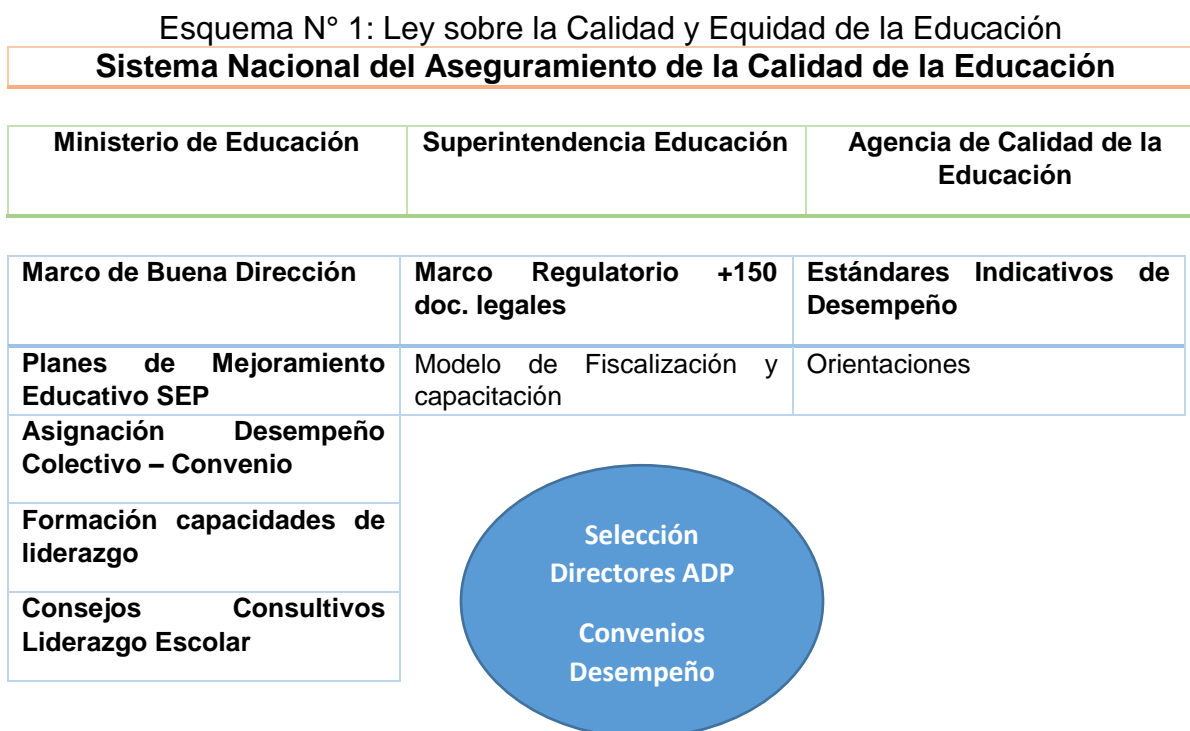
A través de los años se ha buscado perfeccionar el sistema de alta dirección pública, es así como se puede destacar la ley 20.955 de octubre de 2016, de perfeccionamiento del sistema de dirección pública y fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que otorga nuevas atribuciones a este servicio, donde se destaca la necesidad de contar con profesionales idóneos para el ejercicio de las diversas funciones tales como la de director de establecimientos

educacionales, reforzar la legitimidad del sistema de ADP, mejorar las medidas que transparentas el sistema y reforzar su efectividad entre otros aspectos relevantes.

2.2. Ley de calidad de la Educación 20.501

En febrero del año 2011 se publicó en el Diario Oficial la ley N° 20.501 denominada de Calidad y Equidad de la Educación, cuya finalidad es mejorar la gestión de la educación municipal en su conjunto, enfocándose esencialmente en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo. A su vez es “muy importante que comencemos aceptar que ciertos elementos de calidad solo pueden lograrse con profesores y directores que tengan capacidad, cariño y pasión por lo que hacen...” (Waissbluth, 2013, p. 54).

En el siguiente esquema se visualiza como queda establecida la nueva ley en vigencia presentada por el Servicio Civil del Gobierno de Chile (2016):



Fuente: Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2016).

Desde este ordenamiento podemos establecer que la educación en nuestro país pretende dar hincapié en la calidad y con ello “como la calidad es la dimensión del desempeño educativo que se supone más directamente vinculada a la gestión de los establecimientos educacionales” (Marcel y Raczynski, 2009, p.35) se da un

mayor énfasis al mejoramiento de la educación pública y con ella se centran las miradas en la administración de los colegios, ahí deben estar los verdaderos gestores para lograr un mejoramiento real en la calidad de la educación.

En razón de ello se “entendemos la gestión educativa como la capacidad para movilizar los recursos pedagógicos, profesionales, financieros, materiales y sociales para el logro de resultados de aprendizaje.” (Marcel y Raczynski, 2009, p.39). Considerando lo anterior una educación de calidad reconoce variados actores dentro de su ámbito, como lo vemos en el siguiente esquema de Marcel y Raczynski (2009):

Esquema N° 2: Ámbitos en el proceso educativo



Fuente: Marcel, M. y Raczynski, D. (2009).

De esta forma la gestión educativa, adquiere sus fundamentos en la necesidad de tener líderes competentes dentro de sus escuelas, con los cuales potencia una educación de calidad.

A su vez entender que para lograr una educación de calidad, los líderes educativos deben ser directivos de excelencia, que cuenten con una autonomía en su cargo y se logre controlar los efectos de la burocracia actual que solo lleva al perjuicio de un sistema que pretende avanzar hacia una educación de calidad. (Waissbluth, 2013).

La ley manifiesta en el proceso de selección de los directores elegidos por ADP y su explicación, a su vez el seguimiento y acompañamiento de estos y su posterior evaluación en el convenio de desempeño.

2.2.1. Selección

Gracias al proceso de perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública y en cumplimiento de una de sus principales directrices que busca seleccionar a los

funcionarios más capacitados de acuerdo a criterios establecidos y claros, donde el mérito es fundamental.

(...) compromete al Poder Ejecutivo, la remisión de proyectos de ley para fortalecer el Sistema de Empresas Públicas; y otros que incluyan criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y en el ámbito municipal.

De esta forma, se refuerza el valor del mérito en la selección, y la importancia de contar con personas idóneas para el ejercicio de las funciones públicas que se les encomiendan. (Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, contenidos de la nueva ley p. 4).

Entre muchas de las mejoras que afectan tanto a directores de establecimientos educacionales como a una serie de directivos del servicio público del país, se eliminó la figura de los cargos transitorios o provisionales, siendo estas plazas ocupadas por subrogantes legales.

El punto que se puede considerar crítico, pues ha sido uno de las principales limitantes del sistema ADP es la implementación de políticas que disminuyan la influencia de actores políticos en el nombramiento de directivos, la idea de estas políticas es claramente reducir el impacto de los cambios de gobierno, ya sean nacionales o locales

La limitación a concursos de ADP en últimos 8 meses de Gobierno. La limitación a la desvinculación de ADPs de segundo nivel en 6 primeros meses de gobierno; de concretarse deben ser previa comunicación escrita y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública, el cual puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, p.13).

Continuando con el proceso de selección se ha logrado incrementar la velocidad de los procesos de selección para los cargos escogidos a través de ADP, gracias que se ha creado una plataforma web especializada donde se dan a conocer elementos relacionados con la adjudicación de cargos directivos

Informar la vacancia de los cargos; definir el porcentaje de asignación del ADP; designar a representantes de la autoridad ante los Comités de Selección; o pronunciarse sobre la nómina sometida a su consideración. Esto es relevante en relación con la necesidad de proveer al Estado de altos directivos en forma oportuna. (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al perfeccionamiento por ADP p.11).

Asimismo, se han institucionalizado procesos que permiten mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de selección a partir de la organización de un banco de

candidatos, permitiendo la invitación directa de participantes de otros procesos a concursos determinados según sus características y perfiles.

Permitiendo invitar directamente a la etapa de entrevistas (...) a personas que hayan sido nominadas o nombradas como ADP previamente, y que posean el perfil requerido, lo que evita (...) declaraciones de desierto y eleva la calidad de los candidatos. (...) Entre otras medidas procedimentales: se simplifica el modelo de remuneraciones e incentivos y se perfeccionan los convenios de desempeño; se refuerza la transparencia del proceso de selección y se precisa el alcance de la confidencialidad, destacando su calidad excepcional; se permite a los funcionarios que son nombrados como ADP retener su empleo de planta hasta por 9 años; se mejora la situación remuneracional de los cargos críticos del sector salud; y se aumenta la dotación del Servicio Civil para hacer frente a sus nuevas responsabilidades. (Servicio civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al perfeccionamiento por ADP p.13).

Finalmente, se refuerza la idea del Sistema como una herramienta destinada no sólo a seleccionar Altos Directivos Públicos, sino también a potenciar su desempeño al imponer al Servicio Civil el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ADPs.

2.2.2. Seguimiento

El sistema de alta dirección pública señala que existe un acompañamiento y seguimiento que entregara asesoría técnica a los directores para que de esta manera puedan desempeñar sus cargos de la mejor manera posible

El Área de Acompañamiento y Desarrollo acompaña a los Altos Directivos Públicos en todo su ciclo laboral y presta asesoría técnica y metodológica en forma permanente a ministerios y servicios públicos en materias de inducción, formación, desempeño, reconocimiento y desvinculación (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Acompañamiento y Desarrollo ADP, p.1).

El seguimiento de los profesionales es fundamental dentro de cada proceso puesto que permite la aplicación de medidas remediales a tiempo, en este sentido el sistema ADP estipula mecanismos y directrices claras sobre su posición frente al seguimiento “se refuerza la idea del Sistema como una **herramienta destinada no sólo a seleccionar Altos Directivos Públicos, sino también a potenciar su desempeño** (...) el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ADP” (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, p. 15).

2.2.3. Evaluación

De acuerdo a lo establecido por la ley que regula el funcionamiento y atribuciones de los directivos nombrados por el sistema ADP, el principal mecanismo de evaluación es a través del convenio de desempeño suscrito entre el sostenedor y el director al comienzo de sus funciones. Este convenio es el documento que establece los principales desafíos del cargo y los lineamientos coherentes con las políticas públicas, no obstante surge del dialogo entre ambas partes de acuerdo a lo establecido en las leyes 19.882 que se refiere a las normas de la carrera funcionaria entre otras y en las modificaciones contenidas en la Ley 20.955 a su vez la dirección nacional de servicio civil establece las base para una debida asesoría a los directores antes mencionados

La Dirección Nacional del Servicio Civil provee asesoría técnica tanto a la autoridad como a los directivos públicos en el proceso de elaboración, suscripción, y evaluación de los convenios de desempeño, siendo fundamental el rol de la contraparte técnica del Ministerio (cargos de I nivel jerárquico) o Representante de Servicio (cargos de II Nivel Jerárquico), para la elaboración de este convenio (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Acompañamiento y Desarrollo, p. 5).

A pesar de las reformas y la dificultad para aplicar de buena manera el proceso de ADP se ha buscado perfeccionar en torno a la selección, seguimiento y acompañamiento. De este último ya se desprende el sistema de trabajo y remuneraciones a través de convenios de desempeño, antes mencionado, pero además se establece un sistema de rendición de cuentas anual o accountability para todos los directivos, instancia en la cual se informa sobre el cumplimiento de metas, regulado por ley dando claridad de los procesos y metas alcanzadas.

2.3. Liderazgo educativo

Sobre la base del concepto de liderazgo educativo que mencionaremos a continuación

El liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados, los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, la estructura y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida. (Bush y Glover, 2003, p.5).

Es de conocimiento y estudio la importancia de contar con buenos lideres educativos dentro de los establecimientos escolares. Lograr efectividad y educación de calidad va de la mano de muchos factores pero entre los que se destaca está el líder que dirige dentro de las escuelas. “En una sociedad de

cambio acelerado, basada en el conocimiento, se espera más de la institución escolar, es sus distintas etapas y modalidades”. (Rivas, 2014, p.10).

Esta panorámica nos manifiesta lo esencial de un líder educativo pues “el liderazgo es sustancial para la mejora y para la construcción de una buena escuela” (Weinstein, 2016, p. 6).

La demanda por calidad recae sobre nuevos líderes dentro de las escuelas que sean capaces de sobrellevar diversas reformas educativas pero que a su vez sepan enfrentar las dificultades que acontecen en ellas. En su texto Rivas nos menciona que sucede hoy dentro entorno a la educación.

Las demandas externas de más calidad y mayor eficacia de las instituciones escolares aumentan. Sus problemas internos son más complejos. Mayores requerimientos externos, junto a más dificultades internas, reclaman, como respuesta, cambios, modificaciones, innovaciones educativas. Profesores y directivos escolares tienen ante sí una laboriosa, aunque interesante, tarea. Acaso inaplazable. Probablemente permanente. (Rivas, 2014, p.9).

La visión de los directores que hoy se requieren se enmarca hace algunos años en Chile. Se entiende que para que las comunidades educativas tengan mejoras tanto en sus aprendizajes y su gestión es necesario contar con profesionales de la docencia que sepan llevar a cabo un proyecto educativo con sus matices, aciertos y desaciertos. Estos actores educativos deben estar actualizados en materia de innovación y sobre todo de gestión educacional. (Weinstein, 2016).

2.3.1. Gestión educativa

La tarea educativa es fundamental para llevar a cabo escuelas efectivas, es necesario contar con directores comprometidos con su labor de mejora de los establecimientos. La gestión educativa no es menor, un mal desempeño puede perjudicar enormemente a una comunidad educativa.

Un sistema educativo se sostiene en expertos en educación, docentes, directivos y otros actores que dan vida a una unidad educativa. Se necesita de representantes que sean capaces de liderar y tengan la capacidad de gestionar dentro de los establecimientos. (Waissbluth, 2013).

Es importante mencionar y hacer hincapié en la importancia de conjugar liderazgo con gestión, ambos son claves para un buen desempeño directivo.

El concepto de gestión se ha visto fortalecido o remplazado por el discurso del liderazgo, pero las actividades que realizan los directores y altos directivos escolares no calzan con estas etiquetas... los líderes y administrativos requieren de mayores habilidades, conocimientos y resiliencia para sostener sus instituciones (Bush, 2016, p.33).

Es así como la gestión responde a la capacidad directiva escolar de monitorear, proporcionar y promover un ambiente educativo tanto para alumnos, docentes y apoderados.

2.3.2. Carrera Docente

La carrera docente es el pilar más importante de la reforma, y debe abarcar la acreditación y transformación de las escuelas de pedagogía, los criterios de admisión a las mismas, becas de estudio en el país y en el extranjero, habilitación docente, remuneraciones, condiciones laborales, criterios de evaluación, incentivos transitorios de retiro y, en general, el ciclo completo de construcción de capacidades en esta materia. (Waissbluth, 2013, p.175).

Es importante destacar el esfuerzo del gobierno por mejorar las condiciones y valoraciones de la educación y principalmente de la pedagogía, no solo en la actualidad, sino que también para las futuras generaciones. Es así como a mediados de 2017 comenzó a regir en nuestro país el nuevo sistema de remuneraciones y distribución horaria de los docentes, no solo de establecimientos municipales, sino que también de los particulares subvencionados.

Esta nueva ley se irá implementando a nivel nacional de manera gradual hasta el año 2026 según lo informado en su momento por el Ministerio de Educación y reafirmado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (en adelante CPEIP).

La ley de carrera profesional docente cuenta con varios aspectos a destacar ; el aseguramiento de una formación de calidad para quienes estudien pedagogía, mejoras en la remuneración de los docentes, aumento de las horas no lectivas y el mejoramiento del plan de formación de directores a cargo del CPEIP a través de un sistema de becas que entrega el gobierno “El Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente es uno de los pilares de la Reforma Educacional, que emprendió nuestro país con el objetivo de garantizar el derecho a una educación de calidad para todos y todas.” (Gobierno de Chile, 2016, p. 2)

Respecto al plan de formación de directores, este inicia en el año 2011 a cargo del CPEIP, ofreciendo a directores, jefes de unidad técnica pedagógica, equipos directivos y docentes la posibilidad de formarse como futuros directores a través de un programa de becas otorgadas por el Ministerio de Educación.

“Los cursos que integran el Plan ponen el énfasis en las necesidades de los establecimientos con el objetivo de potenciar las capacidades directivas para desarrollar escuelas de calidad en todo el país. Actualmente contempla una oferta de cursos diseñados para responder a las etapas del desarrollo profesional de docentes, educadoras y directivos (...) Los cursos del Plan de Formación de Directores atienden a las necesidades de sus participantes según sus años de experiencia en establecimientos educacionales, poniendo énfasis en los

conocimientos profesionales, competencias y prácticas” (CPEIP, 2016, Plan de formación de directores, p. 2).

Como se menciona anteriormente, esta herramienta busca la preparación de profesionales de la educación con experiencia sobre los 3 años en el sistema educacional, financiando completamente sus estudios, además de la entrega de un apoyo económico de manutención para gastos de traslado “En el contexto del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, los cursos que componen este plan están diseñados en tres niveles, para responder a distintos perfiles de postulantes, según sus años de experiencia y funciones desempeñadas en los establecimientos.” (CPEIP, 2017, p, 4).

Para ello se subdivide el país a través de un sistema de macrozonas detallado a continuación.

Esquema N° 3 Sistema de macrozonas

Macrozona	Regiones
Macrozona 1, Norte.	Regiones XV, I, II, III, y IV.
Macrozona 2, Valparaíso.	V región.
Macrozona 3, Centro.	Región Metropolitana y VI región.
Macrozona 4, Centro Sur.	Regiones VII y VIII.
Macrozona 5, Extremo Sur.	Regiones IX, XIV, X, XI y XII.

Fuente: CPEIP, 2016

Los cursos que se dictan para satisfacer las necesidades educativas de cada contexto son los siguientes Acompañamiento al Aula, Gestión y Manejo de la Información, Liderazgo y Gestión de la Convivencia Escolar para una Ciudadanía Democrática, Orientación PACE y Herramientas para la Gestión Técnico Pedagógica. Dichos cursos se encuentran enmarcados y alineados con los diversos aspectos vigentes correspondientes al Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar de 2015.

Capítulo III

Marco Metodológico

Al realizar una investigación respecto a temas educativos, es fundamental comprender que los fenómenos y circunstancias de este campo son complejos y que además suponen para los investigadores importantes dificultades, ya sea para su control, predicción y análisis entre otros factores que se podrían mencionar. Por otra parte es posible abordarlos desde distintos métodos investigativos, los cuales son afectados a su vez por múltiples y diversos paradigmas, que se mezclan por el carácter multidisciplinario de la educación.

El siguiente capítulo expone la metodología de trabajo que corresponden a un estudio exploratorio/ descriptivo de naturaleza o carácter cualitativo que se enfoca en Directores de establecimientos educacionales (DEE) elegidos por ADP, que no culminaron su periodo de nombramiento, contextualizando y relacionando los principales factores claves sobre materias referidas al reclutamiento, selección, acompañamiento y evaluación.

3.1 Descripción de la metodología

Cuando hablamos de exploratorio nos referimos a que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 80).

El enfoque cualitativo es pertinente para el objeto de estudio, ya que interesa acercarse de manera inductiva a los principales problemas que explican el fenómeno en un ámbito en el cual existen muchos vacíos de conocimiento, lagunoso de los cuales se busca reducir mediante el presente estudio.

Esto se basa en “métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 17).

Como instrumento consiste en estudio de casos, aplicando para la recopilación de información la técnica de entrevistas a actores claves que cumplen dos condiciones copulativas, a saber: DEE elegidos por ADP y que fueron nombrados en su cargo, y que ejercieron al menos por un año continuo su cargo.

3.2 Instrumentos utilizados

El instrumento empleado por el sistema “cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos...”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 17). La técnica utilizada para la recolección de datos es la entrevista semi-estructurada, en la cual se recaba información por medio de una serie de preguntas sujetas al tema de interés.

Esta entrevista fue estructurada mediante la información recopilada en los diversos procesos que conforman el Sistema de Selección de Directores por Alta Dirección Pública, a través de los lineamientos y requerimientos establecidos por el Servicio Civil para vacantes a cargos públicos de nivel II (DEE).

La estructura de dichas preguntas son acorde a la línea de investigación que se está trabajando y reformulada por el equipo de investigación de acuerdo a los contextos de distintos directores que ayudaron a la validación de cada pregunta y con ello llegar al formato final de 11 preguntas (Véase anexo N° 1).

3.3 Determinación de la población objetivo.

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos. El proceso de definición de esa población en estudio, en la mayoría de los casos, y dependiendo de algunos criterios, es necesario escoger una parte de ese universo para llevar a cabo el estudio.

Este universo o población es el conjunto Directores de establecimientos educacionales elegidos por ADP que fueron nombrados en su cargo y asumieron al menos por un año.

Así mismo la muestra utilizada para este estudio corresponde a 12 Directores o ex directores de establecimientos municipales de diversas comunas de la región del Maule y uno de la comuna de Coquimbo, IV región.¹

3.4 Criterios de selección de la muestra.

En el proceso cualitativo la muestra es “un grupo de personas, eventos, sucesos o comunidades, sobre las cuales se habrá de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativa del universo o población que se estudia” (Hernández, et. Al, 2010, p. 394).

¹ Cabe destacar que para efectos personales de investigación se realizara un análisis de resultado de cuatro Directores o ex directores de establecimientos municipales

La población muestral estará compuesta por Directores de establecimientos educacionales elegidos por ADP que fueron nombrados y que ejercieron al menos por un año continuo y que no culminaron el periodo de su nombramiento, pertenecientes a la región del Maule y Coquimbo.

Se seleccionarán comunas con Daem de mayor y menor tamaño (Número de estudiantes). A Saber: de mayor se encuentra: Talca, Curicó y Linares. Y de menor esta: Constitución y Rauco, en razón de conocer si este es un factor determinante en cuanto a las complicaciones que pudiese haber tenido algún Director ADP.

En el capítulo se comentará el proceso para definir las unidades de análisis y la muestra iniciales. En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Asimismo, se considerarán los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos que compondrán la muestra. También se insistirá en que conforme avanza el estudio se pueden ir agregando otros tipos de unidades o reemplazar las unidades iniciales puesto que el proceso cualitativo es dinámico y está sujeto al desarrollo del estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 2006 p. 93).

Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos: ¿quiénes van a ser medidos?, nos cuestionamos: ¿qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos?” (Hernández, Fernández, Baptista, p. 94, 2006).

Se considerarán casos por cada una de las comunas definidas buscando la diversidad de factores señalados. Los casos una vez preclasificados serán elegidos al azar y existirá reemplazo en caso de no poder contactarles.

3.5 Método de procesamiento y análisis de la información

En primer lugar se realizará una revisión documental exhaustiva de la temática en estudio, para efectos de precisar las categorías de análisis y aportar a la construir de los instrumentos de recolección de información.

En segundo lugar, en función de las fuentes primarias de información derivadas de las entrevistas se analizará las problemáticas / desafíos enfrentados y la trayectoria directiva que experimentó (hitos o secuencia).

En tercer lugar el análisis se realizará por los descriptores fundamentales llevados a cabo durante las entrevistas realizadas a los distintos Directores.

3.5.1. Componentes

Los componentes utilizados para efectos de procesamiento de información en torno a las preguntas fueron tres:

Tabla N° 1

Componentes	Descripción
Instalación y Selección	Se consideró el proceso de instalación y selección por ADP estipulando el proceso que se lleva a cabo por los DEE, a su vez se manifiestan las razones por las cuales no pudieron finalizar su proceso de selección y su mirada frente a la gestión educativa.
Seguimiento	Se considera aquí el acompañamiento que deben tener los Directores seleccionados por ADP para potenciar y/o mejorar las prácticas dentro de los establecimientos educacionales.
Evaluación	Se destacan los avances y metas establecidas por los Directores (metas de desempeño) en torno a su gestión educativa. Aquí los entrevistados puedan valorar su gestión escolar, dar a conocer momentos críticos de su desempeño directivo y manifestar sus opiniones frente a la dirección escolar en la actualidad.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Categorías

Para cada pregunta se estipularon tres categorías de las cuales para cada entrevista se fue vislumbrado el número de recurrencias y su posterior análisis.²

En la pregunta 1 Considerando su participación a Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 2

Categorías	Descripción
1 proceso	La categoría da la respuesta
2 procesos	La categoría da la respuesta
3 o más procesos	La categoría da la respuesta

Fuente: Elaboración propia

² Es necesario aclarar que en el análisis de resultados puede que alguna categoría no aparezca dentro de las recurrencias extraídas de la pregunta.

En la pregunta 2 ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 3

Categorías	Descripción
Presión Laboral	Se refiere a realizar exigencia fuera de la norma, generando agobio laboral y con ello precipitar la salida del director(a).
Recursos Económicos	Bajas remuneraciones de Director de ADP para sus expectativas laborales y a su vez los escasos recursos económicos con los que cuenta el establecimiento, en esta ocasión la categoría hace más referencia a los recursos del establecimiento.
Influencia Política	Cuando el Director(a) no era partidario de las decisiones políticas que se daban sobre su cargo por parte de su sostenedor y/o del alcalde.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 3 ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 4

Categorías	Descripción
Positivo Desempeño	Las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las que si se lograron alcanzar, además de mantener un compromiso continuo en el cargo, por lo cual, consideran positivo su trabajo como directores (as).
Adecuado Desempeño	Las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las cuales en su mayoría fueron alcanzadas pero por motivos más bien políticos o sobre presiones laborales, el compromiso en el cargo ya no era el mismo.
Complejo Desempeño	Estipula que el convenio de desempeño adquirido estaba totalmente alejado de su realidad, por lo tanto alcanzar las metas era una tarea muy compleja y en algunos casos imposibles, por ende fue muy complejo llevar acabo la labor de director en este ámbito.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 4 durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 5

Categorías	Descripción
Acompañamiento Básico	Se indica que el acompañamiento más bien se basó en una presentación de parte del DAEM al nuevo director (a).
No acompañamiento	Indica que no existió ningún tipo de apoyo ni acompañamiento.
Libertad de acción	Nos habla a la experiencia de algunos directores (a), se dejó en libertad para que estos realizarán las acciones correspondientes.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 5 ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 6

Categorías	Descripción
Ministeriales difíciles de cumplir	De acuerdo a las condiciones laborales por desacuerdos tanto con sostenedores y/o alcaldes era difícil poder alcanzar las metas propuestas.
Ministeriales que se pueden cumplir	Debido a las condiciones laborales y a las favorables relaciones con los demás actores educativos, era posible cumplir con las metas propuestas.
Metas sin variaciones	De acuerdo al convenio de desempeño no existieron variaciones en las metas alcanzadas durante los años en el cargo de director (a).

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 6 ¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 7

Categorías	Descripción
Metas no respetadas e inalcanzables	Las metas propuestas por el convenio de desempeño, eran realizadas sin tomar en cuenta la realidad de los establecimientos y su entorno, por lo cual eran en ocasiones irreales e imposibles de llevar

	a cabo.
Metas respetadas pero inalcanzables	Propuestas por el convenio de desempeño no podían ser alcanzadas debido a la falta de atribuciones del director para poder realizar cambios en el contexto educativo.
Metas respetadas	Las metas eran alcanzables y adecuadas a la realidad del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 7 en momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de su sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio? las categorías que se utilizaron fueron:

Tabla N° 8

Categorías	Descripción
Si recibió apoyo	Durante un momento crítico en el cargo de director(a), si recibió apoyo continuo por parte de las autoridades educativas de su comuna.
Apoyo parcial	Durante un momento crítico en el cargo de director (a), recibió un apoyo ocasional y/o moral sin realizar un seguimiento real del problema que les aquejaba como establecimiento educacional.
No recibió apoyo	Durante un momento crítico en el cargo de director (a), no recibieron ningún tipo de ayuda de su sostenedor o comunal de educación.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 8 ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 9

Categorías	Descripción
Autonomía	Falta de autonomía para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la gestión educativa del establecimiento.
Político	Trabas administrativas y oposicionismo sobre las tareas a cumplir en el cargo de director (a), de parte de las autoridades y/o de la comunidad educativa.
Calidad Docente	La falta de capacitación docente o personal idóneo para llevar a cabo las funciones.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 9 ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 10

Categorías	Descripción
Experiencia Directiva	Se refleja un manejo en el cargo, generando un trabajo colaborativo y habilidades blandas con el personal a cargo.
Vocación Docente	Metodología de trabajo lúdica, con diversas estrategias de enseñanza aprendizaje.
Estrategias de Gestión	Objetivos claros sobre las metas a realizar.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 10 ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 11

Categorías	Descripción
Presión por resultados	Obtención de buenos resultados en pruebas estandarizadas, deserción, asistencia etc.
Presión administrativa	Dificultades para ejercer el cargo tanto desde el ámbito interno como externo del entorno educativo.
No existía presión	Se trabaja sin ninguna dificultad.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 11, para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado? Las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 12

Categorías	Descripción
Desmunicipalización de la educación	Opinión sobre cambios que debiera presentar la educación actual.
Experiencia Directiva	Estar más involucrado en las diversas áreas en las que se trabaja en un establecimiento. Respaldar la experiencia y las capacidades de los gestores.
Rol Directivo	Debería existir mayor autonomía y liderazgo en el cargo de director.

Fuente: Elaboración propia

Detalle de las acciones que se desarrollaran para realizar este estudio, el tiempo estimado es de tres a cuatro meses.

Tabla N° 13

Actividades	Meses					
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Problematización	X					
Revisión Bibliográfica	X	X	X			
Elaboración y validación de entrevistas	X	X				
Aplicación de Entrevistas		X				
Elaboración de Marco Teórico		X	X			
Recogida y Análisis estadístico de datos		X	X			
Elaboración de Marco Metodológico			X	X		
Análisis de Resultados			X	X		
Revisión de Proyecto de graduación				X		
Corrección Proyecto de graduación				X		
Entrega final del proyecto de grado						X

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Fases de validación y confiabilidad

Este proceso de baso en realizar una entrevista semi-estructurada, en la que se proponen 11 preguntas las cuales apuntan a tres categorías: selección, seguimiento y evaluación. Las preguntas permitieron indagar sobre aquellos factores que pudiesen estar afectando la permanencia de Directores elegidos por el SADP en sus cargos.

La primera etapa consto en estructurar las preguntas de acuerdo a la investigación previa realizada, esta llevada a cabo mediante la lectura de bibliografía relacionada al tema de estudio.

Luego el grupo de estudio que trabaja esta línea de investigación expuso las distintas preguntas surgidas de la revisión documental y en compañía del profesor guía se estructuran aquellas preguntas que se relacionan a las categorías previamente ya señaladas.

Así, se crean las 11 preguntas de las cuales costa el instrumento utilizado, posterior a ello, se aplica la entrevista a individuos que estuvieran en el cargo de director o ya habían jubilado o dejado el cargo, esto con el fin de conocer su opinión sobre las distintas preguntas y validar que estas fuesen claras y confiables para generar respuestas claras para nuestra investigación.

Finalmente, con las acotaciones de las entrevistas de validación ya realizadas, se vuelve a reformular aquellas preguntas que no fueran tan claras y/o precisas en la información requerida, y con ello se logra crear el instrumento que fue utilizado para las entrevistas que forman parte de este estudio.

3.5.4 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos

Las personas que participan de este proceso se les explica el propósito de este, conocer los factores fundamentales que explican que Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período, además de resguardada su identidad. Por ello cada entrevistado está señalado con la letra (E) en la exposición de las respuestas entregadas y tan solo las personas que llevan a cabo este estudio pueden tener acceso a esta información.

Finalmente cada uno de ellos se les entrega una carta que acredita que institución lleva cabo este estudio y quien es la persona que realizará la entrevista, asegurando la confiabilidad de la investigación. Es importante señalar que los entrevistados pueden realizar las preguntas que deseen sobre la temática a tratar con el fin de aclarar dudas o consultas previas a la entrevista.

Capítulo IV

Análisis de Datos

El capítulo expone el análisis de los datos obtenidos a través de las diversas entrevistas aplicadas a los ex-directores seleccionados por el sistema de Alta Dirección Pública, que cumplen con los requisitos necesarios para ser objeto de estudio. Para efectos de resguardo y privacidad los entrevistados y del mismo estudio han sido nombrados (E4), (E8), (E9) y (E10).

4.1 Análisis del proceso de selección

El proceso de selección de directores establecido por el sistema ADP está orientado a la búsqueda y consolidación de la idea y creciente necesidad del país de dotar a la educación chilena de profesionales idóneos para ocupar las plazas disponibles, con la finalidad de contribuir con el cumplimiento y aseguramiento de la calidad de la educación, que se encuentra establecida y regulada a través de la ley 20.501 de la Calidad de la educación.

4.2 Fase de Instalación / no finalización

La primera fase corresponde a la instalación del DEE en el establecimiento, haciendo referencia a estos aspectos se han obtenido las siguientes respuestas.

Pregunta N° 1 Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

Se hace referencia directa al número de procesos en los cuales han participado los distintos entrevistados, dando así algunas luces de la experiencia que poseen, tanto en la participación de procesos de selección de alta dirección pública, así como en cargos directivos.

“Yo he sido escogido 3 veces por alta dirección pública” (E4), “

“He participado en un proceso, tengo toda la documentación que avala mi participación en el concurso (...)” (E8),

“Postule a varios concursos” (E9), “En 2 ocasiones” (E10)

De los entrevistados es posible destacar que tres de los cuatro ha participado en más de un concurso durante los últimos cinco años. Los postulantes al sistema ADP, han cumplido funciones similares, por lo que se entiende que poseen experiencia en el área directiva.

Pregunta N°2 En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Respecto a la no finalización de los proceso de DEE, se aprecia una tendencia hacia las presiones políticas, ya que los cuatro entrevistados) afirman que su salida responde a una influencia política. Por otro lado existe un caso en el cual el ex DEE (E4) afirma haber salido en una oportunidad por temas familiares, pero que en su segundo periodo, asociado a los temas familiares se sumó la presión del Alcalde, implicando su salida anticipada.

El Director(a) no era partidario de las decisiones políticas que se daban sobre su cargo por parte de su sostenedor y/o del alcalde, por lo que se puede aducir Influencia política.

“decidí postular a un colegio de la región, (...) estuve dos años más, donde también fue por decisión familiar, pero asociados a temas de convivencia, no de gestión y sino que sobre todo político y social provocado por el alcalde (...) el colegio funcionaba en torno a lo que ellos decían, no la normativa del Ministerio de Educación” (E4),

“Por cambio de alcalde” (E8)

“en la comuna hay poderes políticos muy fuertes que inciden en la nominación de los directores, y quien no se someta a ello, lo pasa mal, es mi caso” (E10)

“todo estaba politizado, hubo problemas con el alcalde, (...) y viciado sobre todo por la política (clientelismo). Muchos vicios (E9).

Los entrevistados también indican otros motivos para su salida -realizar exigencia fuera de la norma, generando agobio laboral y con ello precipitar la salida del director(a)- entendiéndolo como presiones laborales

“(...) presiones para aceptar docentes en la escuela que no tenía una función clara, (...). Ello tensionó los aires de la escuela (...), se me fueron cerrando puertas” (E10).

Sin embargo, solo uno de los entrevistados diferente, referente a otros de motivos, salidas asociadas a temas familiares u otro tipo de incompatibilidades

“(...) estuve dos años más, donde también fue por decisión familiar, pero asociados a temas de convivencia, no de gestión y sino que sobre todo político y social provocado por el alcalde (...) el colegio funcionaba en torno a lo que ellos decían, no la normativa del ministerio de educación” (E4)

La mayoría de las razones aludidas que originan la salida de los directores escogidos por el sistema ADP corresponde a motivos de carácter político, más que otra razón, por lo que a pesar de los esfuerzos, los sostenedores y la influencia política sobre los directores continua siendo un factor relevante y determinante en el ejercicio del cargo.

Pregunta N° 3 ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué? Se busca conocer la opinión de los entrevistados respecto de la gestión realizada en su cargo, basados en el cumplimiento de metas relacionadas en los convenios de desempeño o algún tipo de mejora y/o avance en referencia a la convivencia o la obtención de resultados destacados por la institución.

El desempeño positivo/exitoso o es una constante en las apreciaciones de los propios entrevistados. Se refiere a las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las que si se lograron alcanzar, además de mantener un compromiso continuo en el cargo, por lo cual, consideran positivo su trabajo como directores (ras).

“se cumplieron los dos años a cabalidad y con evidencias tangibles, con Simce sobresaliente (...) nos convertimos en liceo autónomo, con 100% de excelencia académica y resultados Simce sobresaliente, en la prueba de selección universitaria (PSU) salimos entre los primeros 100 liceos del país” (E4).

También se dio el caso en que los entrevistados indicaron que desarrollaron un adecuado desempeño. Se refieren a las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las cuales en su mayoría fueron alcanzadas pero por motivos más bien políticos o sobre presiones laborales, el compromiso en el cargo ya no era el mismo.

“Calificaría mi gestión como buena, ya que cumplí mi plan de trabajo” (E8),

“Se mejoró la gestión, se invirtió en el establecimiento, se obtuvieron convenios, se movilizaron los fondos que estaban retenidos, se incentivó el estudio y perfeccionamiento de los docentes (...) se cumplió el 70% del convenio” (E9).

Mientras que en uno de los casos el entrevistado indicó que el desempeño dentro de la unidad educativa fue complejo, dado que el convenio de desempeño estaba totalmente alejado de su realidad, por lo tanto alcanzar las metas era una tarea muy compleja y en algunos casos casi imposible, por ende fue muy complejo llevar acabo la labor de director en este ámbito

“Tanto positiva como negativa. Lo negativo porque ciertamente no llegó a su fin natural, y los resultados de aprendizaje estuvieron lejos de lo esperado. Sin embargo, lo que fue la mejora de la convivencia en la escuela cambió notablemente” (E10).

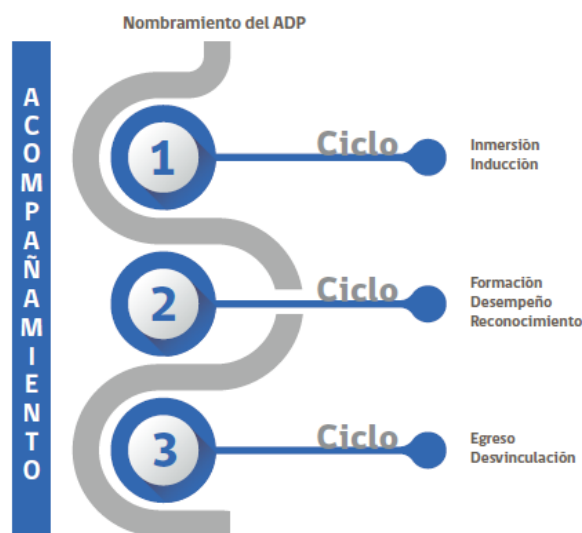
Las entrevistas indican una tendencia positiva hacia los buenos desempeños de los DEE durante su gestión, pues afirman que se cumplieron los convenios de desempeño y poseen informes que avalan su postura, sin embargo en uno de los casos el desempeño es reconocido como complejo debido a que los resultados de

aprendizaje propuestos no se cumplieron pues se interrumpió el periodo de gestión directiva. Los directores son capaces de cumplir los distintos convenios de desempeño acordados o impuestos por los sostenedores, sin embargo se menciona la complejidad y dificultad para desarrollar los procesos por factores ajenos a lo académico y relacionados principalmente con la salida antes del cumplimiento del periodo de nombramiento y de las presiones por temas políticos.

4.3 Fase de Seguimiento

En esta fase, asumida la instalación, se pregunta (N° 4) durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca? Según lo establecido por el Servicio Civil, entidad a cargo del proceso de ADP, es necesario y fundamental realizar un proceso de instalación y acompañamiento al director que inicia su proceso luego de ser nombrado. Existen protocolos claros que indican las razones y las formas para llevar a cabo estos procesos de manera adecuada.

Esquema N° 4 Acompañamiento



Fuente: Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública (2017)

La siguiente pregunta busca esclarecer si efectivamente se cumplió –a juicio de los directores- con la normativa vigente, estipulada (en el Servicio Civil), a través de los relatos entregados por los mismos directores. Los entrevistados concuerdan en la ausencia de ello o no acompañamiento. Esta categoría indica que no existió ningún tipo de apoyo

“proceso de acompañamiento fue cero, uno tiene que acompañarse solito y todos los directores con los que he compartido están en la misma posición” (E4)

“No tuve acompañamiento, llegue a un establecimiento donde (...) no había ningún antecedente, los computadores los habían formateado, partí de nada” (E8)

“No hubo acompañamiento alguno, sino por el contrario, cierta amenazas y presiones para que aceptara las imposiciones de las autoridades. El equipo técnico de la escuela conocía su trabajo, por eso se pudo seguir trabajando sin problemas.” (E10)

“Nunca recibí acompañamiento, no me entregaron inventario, ni siquiera se me presento ante los funcionarios” (E9).

La tendencia es clara e indica que los DEE no recibieron acompañamiento de ningún tipo durante su periodo directivo, al menos inicialmente. Pareciera que esos municipios no hacen esta tarea sino formalmente. Es un punto recién abordado por el programa de directores nóveles del CPEIP., pero solamente a partir del año 2017, no obstante ello no debiese eximir al sostenedor a asumir sus responsabilidades específicas al respecto.

Preguntas N° 5 ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento? Esta pregunta pretende analizar la congruencia entre los convenios que se suscriben entre el sostenedor y los DEE seleccionados para ocupar los diversos cargos. Dicho convenio es de vital importancia para el director pues su cumplimiento determina la continuidad (o no continuidad) en el cargo, es por dicha razón que no deben ser alterados y además es menester que sean suscritos de manera consensuada por ambas partes.

Al analizar los convenios de desempeño y su pertinencia de acuerdo al contexto que presentan los distintos establecimientos educacionales, se obtuvieron respuestas como: difíciles de cumplir de acuerdo a las condiciones laborales, por desacuerdos tanto con sostenedores y/o alcaldes era difícil poder alcanzar las metas propuestas

“Las metas provenían de las exigencias del Ministerio y del sostenedor sin base realista con lo que había sido el desempeño del establecimiento en la última década, por señalar algo” (E10),

“Fueron 18 indicadores ministeriales, se cumplió el 70%, no se pudo avanzar más debido a diversos problemas del establecimiento”. (E9)

También existían metas ministeriales que se pueden cumplir Debido a las condiciones laborales y a las favorables relaciones con los demás actores educativos, era posible cumplir con las metas propuestas

“uno puede dar a conocer su parecer y se ve que es imposible se puede ajustar, pero en general son objetivos bien aterrizados” (E4),

“Las metas se establecieron de mi plan de trabajo y fueron alcanzadas, esto sirvió para poder apelar, ya que no encontraron ningún aspecto que se pudiera cuestionar” (E8).

Por otra parte nos encontramos con metas sin variaciones de acuerdo con el convenio de desempeño no existieron variaciones en las metas alcanzadas durante los años en el cargo de director(a)

“Se respetaron, pero no fue evaluado el proceso en ninguno de los tres casos por el sostenedor”(E4)

“Las metas se establecieron de mi plan de trabajo y fueron alcanzadas, esto sirvió para poder apelar, ya que no encontraron ningún aspecto que se pudiera cuestionar” (E8).

En este sentido los entrevistados indican -básicamente- que las metas fueron establecidas a partir de un acuerdo muy elemental de las partes, principalmente enfocadas en aumentar o mantener puntaje Simce, aumentar o mantener niveles de matrícula, reducir abandono, etc.

Por otra parte las metas establecidas en los convenios de desempeño se ajustaban a la realidad de los establecimientos, permitiendo que estas fueran alcanzadas e incluso mejoradas, a pesar de todo lo anterior dichas metas no fueron evaluadas por los sostenedores, no obstante en uno de los casos las metas ministeriales fueron difíciles de cumplir por diversos factores ajenos a la gestión directiva, pero aun así se alcanzó un alto porcentaje de logro.

Pregunta N° 6 ¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables? En este caso se busca conocer, si las metas acordadas en los convenios de desempeño suscritos por los sostenedores y directores se respetaron o si fueron modificados de alguna manera convirtiéndolos en inalcanzables o dificultando dichos procesos.

En este sentido se puede observar que existieron metas no respetadas e inalcanzables para un solo caso, las metas propuestas por el convenio de desempeño, eran realizadas sin tomar en cuenta la realidad de los establecimientos y su entorno, por lo cual eran en ocasiones irreales e imposibles de llevar a cabo

“No, se respetaron, efectivamente se cambiaron en tanto me opuse a algunas decisiones del sostenedor, se me presionó por esta vía (...)” (E10).

Metas respetadas Las metas eran alcanzables y adecuadas a la realidad del establecimiento

“Se respetaron, pero no fue evaluado el proceso en ninguno de los tres casos por el sostenedor (...) De hecho en la comuna ni siquiera firmamos el convenio” (E4).

“Las metas se respetaron, no tuve problemas en ese aspecto” (E8).

“Se respetaron los convenios de desempeño y sus cláusulas (E9).

Los entrevistados indican que las metas fueron completamente respetadas por los sostenedores, sin embargo estas no fueron evaluadas. No obstante se realizó el proceso de rendición de cuentas, no siendo relevante para su futuro en el cargo. Cabe destacar que en el caso de (E10) se sostiene que las metas no fueron respetadas debido a problemas con el sostenedor, aun así se indica que se logró el cumplimiento de un 70% de ellas.

Se puede inferir que estos convenios son respetados en la mayoría de los casos, sin embargo no existe un proceso de seguimiento, evaluación de resultados o apoyo, más que los entregados por el ministerio de educación tras la rendición de la prueba Simce, según afirman los entrevistados, si bien existe una rendición de cuentas anual, esta no influye necesariamente en la permanencia o no en los cargos y el cumplimiento de metas solo fue utilizado en uno de los casos para justificar y generar la salida anticipada de su cargo a uno de los directores.

Pregunta N° 7 En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio? Como se ha mencionado, el proceso de seguimiento es una de las falencias del sistema ADP. En esta pregunta la tendencia se encuentra dividida, pues el (E8) indica que si recibió apoyo por parte del sostenedor en momentos claves de su gestión, principalmente en el marco de las contrataciones de personal Durante un momento crítico en el cargo de director(a), si recibió apoyo continuo por parte de las autoridades educativas de su comuna

“Recibí el apoyo del departamento de educación en cuanto a los asistentes de la educación que era menor al número que debía tener por matrícula” (E8).

Mientras que por su parte el entrevistado 4 señala que no recibió apoyo alguno del sostenedor, por el contrario solo recibió presiones por parte del sostenedor, además el entrevistado 10 indica que recibió un apoyo parcia de sus superiores Durante un momento crítico en el cargo de director(a), recibió un apoyo ocasional

si realizar un seguimiento real del problema que les aquejaba como establecimiento educacional

“(…), salvo en materia de rendición SEP, del equipo del Sostenedor especializado en esta materia. (E10).

A pesar de todo, la mayoría de los entrevistados consideraron que no recibían apoyo constante o en puntos críticos de la gestión Durante un momento crítico en el cargo de director(a), no recibieron ningún tipo de ayuda de su sostenedor.

“No recibí apoyo alguno (…) Los problemas pedagógicos, u otros no son relevantes en tanto no trasciendan públicamente. De los equipos ministeriales es siempre lo mismo, imponer políticas y medidas conforme los programas así lo indiquen, pero sin una perspectiva clara de contextualizar los programas, algo que está muy ausente. (E10).

“en esos momentos uno esta solo contra el mundo (…) o te doblagas o aguantas y si te doblagan una vez no puedes hacer nada, debe primar la ética. (…) había presión de todos lados (…) cero apoyo por parte del Daem” (E4), “No tuve ningún apoyo” (E9).

Entonces, los sistemas de apoyo a directores es deficiente o escaso, pues no todos reciben el apoyo de sus sostenedores en los momentos críticos de su gestión.

4.4 Fase de Evaluación

Finalmente en esta fase se *Pregunta N° 8 ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?* Los entrevistados poseen respuestas diferentes, pero concuerdan en la existencia de problemas de gestión por parte de los sostenedores. El (E8) señala que el principal problema corresponde a la incapacidad como director de seleccionar a su plana docente pues debe tratar con gran cantidad de profesores designados o que rotan entre los distintos establecimientos municipales.

Por su parte (E4) considera como el mayor desafío enfrentado fue el desprestigio que arrastraba el liceo, el cual provenía principalmente de los propios profesores del establecimiento. Dos de los entrevistados indicaron que uno de los principales problemas enfrentados fue referido a la autonomía en sus cargos Falta de autonomía para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la gestión educativa del establecimiento,

“El mayor problema es que se puede seleccionar a los docentes, hay que trabajar con la gente que se designa del departamento de educación” (E8).

“Son muy parecidos a los que cualquier director pueda señalar, autonomía directiva del sostenedor para poder tomar decisiones sobre personal como también de impacto financiero sin tener que "solicitar" la venia respectiva (...) (E10).

Otra problemática se asocia a factores políticos, trabas administrativas y oposición en las tareas a cumplir en el cargo de director(a), de parte de las autoridades y/o de la comunidad educativa.

“El segundo desafío es mantener el foco en lo pedagógico en un cuerpo docente que siempre tiene "bandos" de amigos o enemigos del director, según sea la conveniencia, centrarnos en la tarea pedagógica es un factor clave que debemos recuperar” (E10).

Sin embargo, la calidad docente es un importante elemento a tratar La falta de capacitación docente

“El desafío número uno fue encontrarme con un Liceo (...) totalmente desprestigiado en su enseñanza media, los estudiantes no podían optar a la universidad (...) los mismos profesores les decían a los estudiantes que no siguieran la media ahí” (E4).

“(...) funcionarios con demandas y diversas irregularidades, realización de trabajo técnico de manera individual, (...) y docentes, además de problemas entre los mismos funcionarios” (E9).

El principal problema que enfrentan los directores es la falta de autonomía real y el no cumplimiento de algunas cláusulas establecidas por la ley en torno a contratación y disposición del personal docente y directivo de los establecimientos educacionales en los que se desempeñan, este tema resulta recurrente en los entrevistados a la fecha, así la mala calidad de los docentes no puede ser mejorada al poner término a las relaciones contractuales pues muchos de los docentes considerados como fuera de los perfiles que buscan los directores están en los establecimientos educacionales gracias a nombramientos directos por parte del sostenedor.

Pregunta N° 9 ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó? En cuanto a las herramientas que le permitieron a los entrevistados superar dificultades durante su gestión, las opiniones son diferentes (E4), indicó que su experiencia en cargos similares, pero en establecimientos más pequeños fue clave para enfrentar momentos críticos de su gestión, por su parte (E8) concuerda con la importancia de la experiencia en cargos similares, sin embargo enfatiza que el trabajo con redes y la optimización de recursos (gestión directiva) son fundamentales.

Queda claro que la experticia y experiencia adquirida por los directores a través de los años es fundamental en cada contexto. Refleja un manejo en el cargo, generando un trabajo colaborativo y habilidades blandas con el personal a cargo.

“(…) si, me sirvió mi experiencia (…) la empatía y ser recipiente. (…) al final desgasta este tema, me ayudó mucho mi paso por la escuela (…), ahí aprendí el rodaje y el manejo administrativo, con menos gente es más fácil aprender.” (E4).

“(…) venir de una experiencia docente en escuelas pequeñas, de cursos combinados o de recursos simples (…) Claramente la buena relación con colegas y con la comunidad escolar fue un factor importante, no decisivo, pero importante para que buscare soluciones los problemas” (E10).

También es importante para el buen desempeño la utilización de una estrategia de gestión acorde a las necesidades del establecimiento, objetivos claros sobre las metas a realizar

“Tenía experiencia en un establecimiento muy vulnerable en el cual buscamos recursos y los optimizamos al máximo, también me sirvió el apoyo de las redes” (E8).

“Sí claro, mi experiencia me llevó a notar varias irregularidades y me permitió realizar un trabajo exhaustivo para intentar normalizar varios de los procesos que se realizaban en el establecimiento” (E9).

Los directores son profesionales con trayectoria y experticia técnica que avala su elección y les permite alcanzar importantes logros, como así mismo lograr de buena manera las metas propuestas en los convenios de desempeño.

Pregunta N° 10 ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo? Los entrevistados poseen opiniones diversas respecto a la presión de los sostenedores para dejar el cargo, (E4) indica que existió agobio por parte del sostenedor y múltiples presiones para dejar el cargo, no solo del alcalde, sino que también de la comunidad y profesores.

Por su parte (E8) manifiesta que no recibió presión alguna del sostenedor pues este solo se limitó a informarle de su salida del cargo poco antes de hacerla efectiva.

Los entrevistados en su mayoría indicaron que efectivamente sintieron alguna clase de presión administrativa durante su gestión. Dificultades para ejercer el cargo tanto desde el ámbito interno como externo del entorno educativo.

“alcalde me llamaba hasta las 11 de la noche para reclamar y si no le contestaba al otro día estaba a primera hora en el liceo reclamando (...) es un tema muy estresante” (E4).

“(...) Hubo muchas cosas que pasaron y presiones políticas y sociales que afectaron mi desempeño (...) Pero el problema de fondo fue político, no permitir al sostenedor hacer y deshacer a su antojo” (E10).

“Sí, hubo varios problemas con el sostenedor, lo que culminó cuando me citaron y pidieron la renuncia, pedí reemplazo de la unidad técnica pedagógica (UTP) y no me lo dieron en 2 oportunidades” (E9).

No obstante, uno de los entrevistados indicó que no sintió presión alguna. Se trabaja sin ninguna dificultad

“No tuve ningún diálogo con mis superiores, que me indicaran que debía dejar el colegio, solo en el momento que tuve que abandonar el cargo. Duro no más de 10 minutos, en los cuales no tuve ninguna respuesta solo era “los abogados se están encargando” (E8).

Existe una presión política efectiva hacia los directivos principalmente por parte del sostenedor, ya que es él quien toma las decisiones en torno a contrataciones y desvinculaciones de directores.

Pregunta N°11 Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado? Los entrevistados señalan opiniones diferentes, (E4) se refiere a la capacidad alcaldía de escoger a directores, a entender como desmunicipalización sin importar que su elección sea la más idónea para el cargo, señala además el alto nivel de burocracia y resistencia del sistema educativo, lo permite inferir que existe una falta de autonomía por parte de los directores

“(...) el proceso es muy riguroso (...) la parte negra es cuando se llega a la nómina y el alcalde tienen esa facultad (...) a pesar que el proceso es confidencial, todo se filtra (...) hay que acostumbrarse a la resistencia y a la presión política constante, trabajar con diversidad de apoderados y personas, por eso la competencia nos gana, (...) los recursos y la burocracia son muy limitantes (...) la burocracia y conseguir firmas puede tardar hasta 7 meses” (E4).

Concordando con lo señalado por el entrevistado anterior (E8), se refiere la experiencia (idoneidad) y el peso curricular de los directores designados, además señala la frivolidad en el trato hacia los profesionales (directores) al momento de ser sacados de sus cargos antes que termine su periodo de nombramiento. Debiese existir mayor autonomía y liderazgo en el cargo de director

“Hay un tema importante con las familias, es decir con la importancia de comprender que la familia debe tener un rol mucho más protagónico del que hoy tiene en todo plano. En este sentido, debiesen tener mucho mayor peso para evitar que los sostenedores hagan lo que quieran y además para que las escuelas atiendan sus necesidades.” (E10).

“Decisiones del alcalde sin preguntar el parecer a nadie, las asesorías externas fueron importantes y la gran dificultad de trabajar con personal que no es de confianza.” (E9).

Se infiere que los entrevistados se encuentran conformes con el proceso de selección de ADP, sin embargo este tiene algunos vicios muy importantes que impiden el normal desarrollo de periodos de gestión directiva. Así como también se destaca la poca valoración de los directores como profesionales, a pesar de que han sido escogidos para sus cargos a través de un riguroso proceso de selección.

También se rescata un tema referente a las relaciones personales, indicada por uno de los entrevistados Estar más involucrado en las diversas áreas en las que se trabaja en un establecimiento

“Que no existe ningún respeto hacia la persona y menos a la profesión, no toman en cuenta que se está tratando con una persona que tiene experiencia, un currículo que avala para ocupar el cargo.” (E8).

4.5 Principales hallazgos

4.5.1 Fase de Instalación / no finalización

En esta etapa se logra apreciar que la trayectoria de los entrevistados, es decir, directores escogidos por alta dirección pública es bastante amplia, por lo tanto se puede entender que los directores escogidos por el sistema ADP son particularmente idóneos para ocupar los cargos, principalmente por la experiencia que poseen.

Además se identificó que el principal motivo descrito por los entrevistados, respecto a su salida del cargo de DEE, corresponde a situaciones ajenas a su control, entiéndase como razones políticas.

También se logró establecer que la gestión directiva desde el punto de vista de los entrevistados fue correcta y adecuada, respondiendo siempre a los lineamientos y requerimientos propios del cargo, así como de los convenios de desempeño.

4.5.2 Fase de seguimiento

En la fase de instalación se obtuvo información valiosa respecto del proceso de acompañamiento, el cual se encuentra normado por la ley, sin embargo dicha actividad no se realiza en ninguno de los casos, así también el apoyo que reciben los DEE en momentos críticos de su gestión, no es adecuado y en muchas oportunidades no existe.

Respecto a los convenios de desempeño es importante destacar que se respetan en la mayoría de los casos y que son suscritos en conjunto entre los directores y los sostenedores, sin embargo no existe un proceso de seguimiento, no se evalúan los procesos y ni el cumplimiento de las metas; dichas metas se enmarcaron siempre en los estándares ministeriales y además no fueron modificadas unilateralmente.

4.5.3 Fase de evaluación

En esta etapa de evaluación deja ver importantes falencias del sistema, principalmente respecto a la falta de autonomía para el ejercicio de sus cargos, sumado a la constante presión política ejercida por parte de los sostenedores, pues en la mayoría de los casos los directores no pueden desarrollar todas las disposiciones y facultades otorgadas a su cargo por el servicio civil como por ejemplo disponer del 5% de la plana docente o incluso escoger a su equipo directivo.

Existe un acuerdo en que es necesaria la des municipalización educativa para finalizar con los vicios antes mencionados y además se pide un trato más digno por parte de los superiores.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Se debe entender que el Sistema de Alta Dirección Pública que ha implementado el país, junto a las directrices estipuladas por la ley, significan un importante aporte al proceso de modernización de la educación nacional. Es claro que como todo proceso se debe entender que éste conlleva una revisión constante y no se encuentra ajeno a críticas o defectos durante su proceso de implementación.

Como todo proceso de cambio, implica necesariamente, transformaciones del paradigma, de forma y de fondo, que generan tiempos y experiencias positivas y negativas. Dichos cambios se mantienen en el tiempo, y para su implementación requieren de varios años, incluso trascendiendo los propios gobiernos. Por este motivo adquiere una relevancia superior para ser implementados, convirtiéndose no solo en la visión de un gobierno a corto plazo, sino que se deben convertir en una política de estado que se debe perfeccionar durante mucho tiempo.

En este caso, perfeccionar el sistema de Alta Dirección Pública resulta fundamental y necesario, es un reto a largo plazo que debe ser llevado a cabo por todos los gobiernos venideros, ya que no cabe duda sobre la importancia de mejorar los procesos de selección, seguimiento, evaluación y gestión entre otros, pues estos elementos son parte fundamental de una mejora en la calidad de la educación de Chile, tanto para los profesionales involucrados como para la sociedad en su totalidad.

5.1 Respuesta las preguntas de investigación:

La primera interrogante, a saber, ¿Cuáles son los principales factores que inciden en que un DEE elegido por alta Dirección Pública (ADP) no finalice su período de nombramiento?

Como se pudo observar, en la mayoría de los casos, las constantes presiones ejercidas por los sostenedores, vinculadas a consideraciones políticas es la principal causa de salida anticipada de los DEE de sus cargos, así también se puede afirmar que la falta de autonomía dentro del ejercicio de los cargos es otro de los puntos clave para los directores, finalmente la excesiva burocracia que impide una gestión oportuna de recursos y que en muchas ocasiones es utilizada como método de presión frente a las decisiones de los DEE.

La segunda interrogante formulada fue, ¿Cuáles son las necesidades formativas de los DEE que se derivan de la situación descrita?

En este caso destaca la experiencia de los DEE para superar las distintas necesidades y desafíos que son impuestos durante el ejercicio de sus cargos, sin embargo, aseguran que si bien la experiencia le ha permitido superar adversidades no es lo fundamental, si destacan la necesidad de contar con profesionales idóneos para ocupar las distintas plazas y cargos, puesto que esa es la finalidad del servicio civil.

La tercera pregunta fue, ¿Cuáles son los principales desafíos de Política pública en materia de selección, acompañamiento y evaluación de DEE?

Respecto a la selección de directivos, destaca la transparencia del proceso hasta el punto en que se llega a la terna final de candidatos a directores, pues quienes llegan a dicha instancia, han recorrido un proceso bastante riguroso, digno de destacar. Sin embargo, la influencia que aun poseen los alcaldes en la selección de los directores merma en algunos casos la transparencia de dicho proceso. Ahora bien, de acuerdo a la ley y al sentido del sistema ADP debe existir un proceso de acompañamiento a los DEE. Sin embargo, no se está cumpliendo con esta normativa y en muchos de los casos los DEE se encuentran solos frente a realidad que no conocen tanto al inicio de sus procesos, como en momentos claves de su gestión, de esta forma se hace urgente la necesidad de normalizar dicho proceso por el bien de la educación.

Esquema N° 5 Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo para el ADP



Fuente: Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública (2017)

5.2 Análisis de los objetivos específicos

El primer objetivo definido fue, "Identificar los principales problemas (desafíos) que se presentan en los (DEE) escogidos a través del sistema de ADP en sus prácticas cotidianas y que impactan en el fenómeno considerado".

Considerando la información obtenida a través de las diversas entrevistas realizadas a diferentes directores, no solo de la región, la percepción de ellos es que uno de los principales problemas o desafíos es la falta de autonomía, principalmente, a la hora de la toma de decisiones respecto de la incorporación de profesionales o personal a los establecimientos educativos, ya que deben lidiar con docentes y paradocentes que no se alinean al proyecto educativo o a las directrices de los nuevos directores.

Asimismo, resulta virtualmente imposible sacar, ya sea del establecimiento o del sistema, a un profesional que tenga algún grado de cercanía con el sostenedor, también es necesario considerar que en la mayoría de los casos los directores deben trabajar con equipos directivos que no reúnen las competencias necesarias para ocupar sus cargos y que han sido nombrados o puesto ahí por personas externas, como un favor o compensación.

También, es necesario mencionar la excesiva burocracia que impide una gestión ágil respecto a la administración y gestión de recursos económicos, pues según se indicó los sostenedores ponen constantes trabas a dichos procesos, perjudicando no solo a los directores que no se encuentran alineados con ellos, sino que más bien afectan directamente a los estudiantes, pues sin recursos, se merma considerablemente la calidad de la educación, aún más si se considera que en muchas ocasiones los estudiantes de establecimientos municipales son de origen vulnerable.

El segundo objetivo definido fue, "Establecer la visión que tienen los ex directivos considerados sobre las actuales metas en materia de liderazgo y de DEE".

En este sentido se visualiza que los entrevistados concuerdan en la complejidad de los procesos que se deben enfrentar. A pesar de las limitaciones del sistema, conocidas por todos, esto no los desalienta a participar de dichos procesos y enfatizan en la importancia de un buen liderazgo directivo, como la clave para el desarrollo de una mejora del sistema educacional.

No obstante, se debe destacar que esta preocupación por el liderazgo directivo y su influencia en el proceso de mejora de la calidad de la educación y por tanto, del proceso de enseñanza-aprendizaje es una preocupación nueva para el sistema educativo nacional. Es claro que el énfasis está centrado en los alumnos, sin embargo a nivel internacional se ha comenzado a desarrollar hace bastante

tiempo una preocupación bastante fuerte en los directivos, pues en ellos recae la responsabilidad de dirigir el proceso educativo a nivel superior, es decir, fuera y dentro de las aulas.

El proceso iniciado por Chile es uno de los más ambiciosos de Iberoamérica y sigue la experiencia de otros países del mundo, los mismos que hoy han logrado estadios de desarrollo económico y social superiores al nuestro, como Nueva Zelanda y Australia. Se trata de una transformación que han adoptado varios países de la Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de la que actualmente Chile es miembro. (Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública, 2017, Sistema de alta dirección Pública, p. 18).

El tercer objetivo fue, "Identificar las necesidades formativas y de acompañamiento que demandan los directivos escolares basados en su propia experiencia en el cargo".

Se registra que una de las falencias más graves que se dejan entrever a la luz del proceso de investigación, coincide con una ausencia absoluta de un proceso de acompañamiento, mismo que está garantizado por la ley y que de acuerdo a lo señalado en la mayoría de las ocasiones no se está cumpliendo, afectando directamente la calidad de los procesos directivos en curso y otros ya finalizados

La reforma del Servicio Civil formalizó las instancias de acompañamiento y desarrollo para el directivo con el fin de apoyar su desempeño y la generación de valor público para los ciudadanos.

El Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de los Altos Directivos (MAD) es articulado por el Servicio Civil y busca integrar e insertar al directivo con su entorno, además de realizar acciones que contribuyan a mejorar su desempeño en la gestión institucional. En este modelo participan las autoridades políticas, ministerios, servicios públicos y directivos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública, Acompañamiento y Desarrollo ADP 2017, acompañamiento y desarrollo de altos directivos, p. 5)

5.3. Análisis del Objetivo General

El objetivo definido fue, "Identificar y caracterizar factores fundamentales que explican que Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período".

En este sentido, el principal factor asociado a que los DEE no finalicen su periodo de nombramiento, no corresponde a elementos propios del desempeño profesional de su cargo, sino que más bien, responden a presiones de carácter político, ejercidas principalmente desde los sostenedores, -mediatizadas en oportunidades por el Jefe Daem- pues los directores deben enfrentar diversas problemáticas asociadas a favores políticos, mismos que los obligan a trabajar con

profesionales que no son escogidos por ellos, incumpliendo a la ley y la disposición del sistema de ADP que indica que los DEE pueden disponer del 5% de la plana docente y conformar sus equipos directivos de trabajo (Jefe de UTP e Inspector General), así se aprecia constantemente la incorporación e inmovilidad no solo de profesionales, sino más a todo nivel jerárquico dentro de los distintos cargos en los establecimientos educacionales.

5.4 Propuestas o desafíos

Es importante revisar varios puntos que conforman los principales nudos críticos en el proceso de ADP, los que se pasarán a detallar a partir de algunas sugerencias expresadas como desafíos futuros del sistema actual. Es posible destacar que el sistema ADP que utiliza nuestro país se basa en el sistema anglosajón, que busca en la selección de los postulantes a distintos cargos públicos características llamadas “blandas” de idoneidad, más que saberes específicos para la ocupación de los diferentes puestos directivos en el sistema educativo, incluso se puede afirmar la gran importancia que se le da a la “meritocracia” de los postulantes, sin embargo, esta se ve coartada por los diferentes sectores políticos que utilizan su influencia para lograr asegurar a sus adeptos en diversos puestos.

Ahora bien es claro que el sistema ADP enfrenta desafíos importantes tales como:

1. Lograr una real confidencialidad del proceso y la reducción de los plazos de concursos, pues estos últimos obtienen sus resultados en fechas muy cercanas al inicio del año escolar. No obstante la eliminación de la figura de director transitorio supone un gran avance respecto de la estabilidad laboral de los DEE.
2. Se debe implementar un mecanismo que disminuya o impida realmente la dependencia e influencia política a nivel local para la selección de los DEE, pues resulta complejo que aún cuando existen profesionales idóneos para los cargos, estos no son escogidos, mientras que profesionales con algún vínculo político ocupan el cargo aunque sus capacidades no sean las más adecuadas. Es así como hasta el día de hoy se mantiene un cierto patronazgo político que claramente afecta la fidelidad y transparencia de los procesos de selección desarrollados por el sistema de ADP.
3. Es necesario implementar cambios estructurales ligados a los procesos de inducción, acompañamiento y evaluación, pues su importancia es fundamental para el buen desarrollo de los procesos directivos, así mismo se hace presente la necesidad de desarrollar trabajo de redes y capacitación no solo a los DEE, sino que también a todo el equipo directivo y docente, que sea acorde a las necesidades latentes de la realidad

educativa actual, de manera que los cambios sean en todos los niveles jerárquicos.

4. Si bien el sistema ADP tiene algo más de cinco años de aplicación, en nuestro país, se hace necesario que la comunidad docente y directiva conozca de manera más acabada las características de los distintos procesos, como una forma de transparentar aún más el proceso e incentivar a un mayor número profesionales a participar de dichas convocatorias, entendiendo que es el mérito, el principal propulsor de este sistema y que solo eso les permitirá alcanzar dichos cargos.

La razón fundamental de esta afirmación es eliminar de manera definitiva la figura constante de “operadores políticos” enquistados en el sistema educacional, permitiendo además un blanqueamiento y mejor percepción ciudadana de la figura de los empleados gubernamentales, municipales, fiscales, etc.

5. En cuanto a la implementación de los cargos y las políticas públicas que conllevan, se hace necesario dotar a los DEE de herramientas que les permitan manejar de manera eficiente los recursos, como una forma de darles mayor autonomía, pues la burocracia limita demasiado su accionar y en no pocas oportunidades la administración de recursos ha sido la piedra de tope para frenar los procesos que intentan llevar a cabo los directores. Asimismo, es necesario realizar un proceso de fiscalización que permita corroborar el cumplimiento de las disposiciones del sistema ADP, específicamente respecto a los privilegios que poseen los seleccionados por este sistema, principalmente la selección y conformación del equipo directivo que lo acompañara durante su gestión y la disposición del 5% de la plana docente, pues son elementos clave para el logro de las metas establecidas en los convenios de desempeño.
6. Es urgente introducir modificaciones al sistema ADP que permitan proteger a los profesionales seleccionados, respecto de sus situación laboral, otorgándoles seguridad respecto de los “ciclos Políticos” o salidas sin que a lo menos se realice un proceso de seguimiento y evaluación de su gestión directiva. Este desafío es uno de los más importantes pues es el que motiva el desarrollo de la investigación y ha dejado al descubierto la grave situación y fragilidad a la que están expuestos los DEE respecto de cambios de gobierno o presiones de tipo política.
7. Sería prudente y de gran ayuda para el perfeccionamiento del sistema que se involucrara a ex directores al proceso de reforma, seguimiento y evaluación del sistema ADP, pues es clara la trayectoria que poseen y su conocimiento de causa sobre los vicios y desafíos que enfrentan los DEE

escogidos por ADP. Así mismo se puede realizar un sistema de acompañamiento dirigido y desarrollados por directivos mentores.

8. La mayor ventaja de este sistema es su énfasis en el mérito por sobre todas las demás capacidades adquiridas por la experiencia, es así como se permite la llegada de profesionales jóvenes, no obstante la experiencia de los directores seleccionados en los cargos es fundamental para un buen desarrollo de su gestión.
9. Se puede destacar el respeto de las metas establecidas dentro de los convenios de desempeño, pues en la mayoría de los casos, se realizan en conjunto entre el sostenedor y los directores, no obstante se requiere una preocupación respecto del sistema de evaluación del proceso, al cual no se le da la debida importancia, pues el sistema ADP en la actualidad solo es visto como un sistema de selección de personal y no como un sistema que integra procesos de acompañamiento y evaluación de gestión directiva.
10. Por último, se hace necesaria la creación de un sistema de carrera directiva similar a la carrera docente, que involucre tramos de desarrollo e incentive a más profesionales a capacitarse y participar de los procesos de concurso, inclusive permitiéndoles saltar el proceso de selección y postular automáticamente a los cargos disponibles dada su trayectoria directiva, como un manera de darle un mayo rodaje al sistema, permitiendo además la incorporando a profesionales jóvenes a cargos directivos, permitiendo una renovación más rápida de los cargos, así como la movilidad de los profesionales, esto debe ser tratado como una visión a largo plazo por el gobierno pues constituye la principal forma de mejorar la educación actual.

Fuentes de Información

Fuentes Bibliográficas

- Alarcón, J., Castro, M., y Donoso S. (2013) *Centralismo y aspiraciones descentralizadoras en la organización del sistema escolar chileno: 1980-2011*. (p.179) Chile, Santiago de Chile. Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing schools come out on top. London: McKinsey & Company.
- Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010). *Capturing the Leadership Premium*. McKinsey & Company, <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
- Bush, T. y Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*, (pp. 5) Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T., Robinson V., Spillane J., Ortiz M., Ryan J., Giles D., Cuéllar, C., Sun, J., Fink, D., Lambert, L., Oplatka, I. y Weinstein, J. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En T. Bush (2 Ed) *Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve miradas*. (p. 33) Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). (p.17-93-94-394) México D. F.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D.(2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* 28(1), 27-42.
- Marcel, M. y Raczynski, D. (2009). La Asignatura Pendiente: claves revalidación de la educación pública de gestión local en Chile. (pp.35-39) Santiago de Chile: Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN)
- Oplatka, I. (2016). *El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina: Reflexiones sobre la cultura, la sociedad y la investigación*.
- Pashiardis, P., & Johansson, O.(2016). Introduction: What is successful and effective school leadership. In P Pashiardis & O Johansson (eds.), *Successful school leadership: International perspectives* (pp. 1-13). London: Bloomsbury.

- Patrón, R., & Cisneros, E. (2011). Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1-10.
- Reeves, M. (2012). Efecto del liderazgo directivo en escuelas con altos niveles de vulnerabilidad social. In J. Weinstein & G. Muñoz (eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 307-324. Santiago: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).
- Rivas, M. (2000). *Innovación Educativa: Teoría, procesos y estrategias*. (pp. 9-10) Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Sepúlveda, C., & Lagomarisino, M. (2007). Estilos de gestión en educación municipalizada. *REICE*, 5(1), 153-163.
- Silva, N (2015). Estudio de casos: *El proceso de instalación de directores elegidos por el Sistema de Alta dirección Pública (SADP) en establecimientos municipales de la comuna de Curicó*. Tesis de Magíster. Universidad de Talca. Talca, Chile.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO.
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Raczynski, D. (2011). School leadership in Chile: Breaking the inertia. In T. Townsend & J. MacBeath (eds.), *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 297-317). Dordrecht: Springer Netherlands. <http://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5>
- Weinstein, J. Muñoz, G. & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la region*. Buenos Aires: UNESCO.
- Weinstein, J. Muñoz, G. & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Buenos Aires: UNESCO.
- Waissbluth, M. (2013). Cambio de Rumbo, Una nueva vía chilena a la educación. (pp. 6-54-71-175) Santiago de Chile: Random house Mondadori S.A.

Fuentes Cablegráficas

- Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2004). Historia de la Ley 20006. Recuperado el 22 de Enero de 2018. Disponible en

<http://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursolegales/10221.3/37336/1/HL20006.pdf>

CPEIP (2016), Plan de formación de Directores. Recuperado el 8 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.cpeip.cl/plan-de-formacion-de-directores>

CPEIP (2017), Plan de formación de Directores. Recuperado el 8 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.cpeip.cl/2017/12/12/pfd>

Educación 2020 (2017), Calidad y Equidad de la Educación (ley N° 20501). Recuperado el 4 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.educacion2020.cl/calidad-y-equidad-de-la-educacion-ley-no-20501>

Educación 2020 (2017), Calidad y Equidad de la Educación (ley N° 20501). Recuperado el 2 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.educacion2020.cl/calidad-y-equidad-de-la-educacion-ley-no-20501>

Errázuriz, M. Kutscher, M. Williamson, C. (2016). La Ley 20.501 sobre Calidad y Equidad en los Colegios Públicos: Efectos de la Selección de Directores por la Alta Dirección Pública (ADP). Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales CLAPESUC, (N° 28). Recuperado el 01 de octubre de 2017. Disponible en <http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2017/03/efectos-de-la-seleccin-de-directores-por-la-alta-direccin-pblica-adp.pdf>

Gobierno de Chile (2016), Nueva carrera docente. Recuperado el 6 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.gob.cl/aspectos-clave-de-la-nueva-ley-de-carrera-docente>

Gobierno de Chile. Agencia de la Calidad de Educación. (2016). Estudio: Directores municipales seleccionados mediante la ley N.° 20501. Santiago de Chile. Recuperado el 01 de Octubre de 2017. Disponible en http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_directores_municipales_ley20501.pdf

Gobierno DE Chile. Servicio Civil. (2015). EDUCACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: Aprendizajes y desafíos en la selección de directores para escuelas y liceos municipales. Santiago de Chile. Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=c0ddfc0-739f-4eda-a049-8593f61cef8d>

Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2015). Caracterización de Directores(as) electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N°20.501 Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=606d63e6-b927-4ad4-852e-4da8fe96f484>

Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2016). Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501. Santiago de Chile. Recuperado el 18 de diciembre Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wpcontent/uploads/2017/06/Evaluaci%C3%B3n-de-la-Implementaci%C3%B3n-del-Sistema-de-Selecci%C3%B3n-de-Directores-en-el-marco-de-la-Ley-N%C2%B020.501-Grupo-Educativo.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (1991). Ley 19070 Aprueba Estatuto de los Profesionales de la Educación. Recuperada el 5 de Octubre de 2017. Disponible en: <https://www.leychile.cl/N?i=30437&f=1996-02-15&p=>

Servicio Civil, Alta Dirección Pública y Reforma Educacional (2014). Ley de Calidad y Equidad de la Educación. Recuperada el 11 de octubre del 2017. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp.../Alta-Dirección-Pública-y-Reforma-Educacional.pdf>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), Contenidos de la nueva Ley. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), Acompañamiento y Desarrollo ADP. Recuperado el 04 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), Acompañamiento y desarrollo ADP. Recuperado el 5 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Recuperado el 29 de Diciembre de 2017 disponible en: https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/por-unanimidad-aprueban-ley-que-perfecciona-al-sistema-de-alta-direcci-n-p-blica-y-fortalece/?doing_wp_cron=1515097294.8824100494384765625000

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), Respecto al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Recuperado el 2

de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direcci-n-p-bli>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), Respecto al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Recuperado el 3 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direcci-n-p-bli>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), Respecto al fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Recuperado el 4 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direcci-n-p-bli>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2017), Contenidos de la nueva Ley. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/por-unanimidad-aprueban-ley-que-perfecciona-al-sistema-de-alta-direcci-n-p-blica-y-fortalece>

Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública (2017), Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos. Recuperado el 23 de Enero de 2018. Disponible en <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/>

Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública (2017), Sistema de alta dirección Pública. Recuperado el 23 de Enero de 2018. Disponible en <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/sistema-de-alta-direccion-publica/>

Waissbluth, M., Pizarro X. (2014). Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares. Centro de Sistemas Públicos (N° 10). Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.sistemaspublicos.cl/publicacion/diagnostico-y-propuestas-para-el-sistema-de-seleccion-de-directivos-escolares/>

Anexos

1.1 Entrevista tipo



DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre:

Nombre del Establecimiento Educativo al cual pertenece:

Tiempo en el cargo: desde el año ____ hasta el año ____

PREGUNTAS

Línea de Investigación: Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) que no finalizan su periodo: análisis de casos.

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?
2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?
3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?
4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?
5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?
6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?
7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o
8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?
9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?
10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese ~~depm~~, sostenedor, etc para abandonar el cargo?
11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

1.2 Transcripción de entrevistas

DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre: (E4)

PREGUNTAS

Línea de Investigación: Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período: análisis de casos.

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado? ¿Considera transparente dicho proceso?

Yo participe de mi primer proceso el año 2011, antes fui docente de ciencias en el liceo Antonio varas en cauquenes 6 años y trabaje en el colegio los andes en Santiago, en Vitacura 2 años y participe de mi primer proceso en la municipalidad de Combaralá en la cuarta región el año 2011.

Bueno yo considero que es transparente hasta que se nombra la terna de candidatos idóneos elegibles (...) al alcalde y ahí yo creo que hay un vicio en el sentido que el alcalde puede nombrar al que tiene el peor puntaje o puede nombrar al que tiene el mejor puntaje y yo creo que para este tipo de cargos, cuando selecciona a un director de ADP debiera ser el que obtuvo el mayor puntaje (...) sería lo ideal

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Yo he sido escogido 3 veces por alta dirección pública, en Combaralá el 2011 al 2014 salí por decisión propia, estuve 3 años en Combaralá, me faltaban 2 años para finalizar mi periodo de concurso público (...) fue por un tema familiar, el nacimiento de una hija y por eso decidí postular a un colegio de la séptima región, después me vine a Licantén, donde estuve 2 años más, donde también fue por decisión familiar, pero asociados a temas de convivencia, no de gestión y sino que sobre todo político y social provocado por el alcalde (...) exactamente (contesta la pregunta 10) habían presiones de tipo económico, curricular, de gestión, por solamente mencionar algunos. Cuando uno es elegido por ADP, tiene derecho a voz a diferencia de los directores que son nombrados por decreto alcaldía, que tienen que seguir la línea de trabajo del alcalde, donde prima lo político, no lo educacional; entonces había ciertas exigencias que yo me negué a cumplir, porque no eran parte de la legalidad vigente (...) ligado al tema político. En Licantén era esencialmente político, porque se me pidió en algún momento ordenar los cursos por nivel socioeconómico porque en Licantén es fuertemente influyente la gente trabaja en la planta de celulosa (...) y tenían influencia sobre el

alcalde (...) el colegio funcionaba en torno a lo que ellos decían, no la normativa del ministerio de educación (...) cosa que a mí no me pareció, yo estuve 2 años y medio ahí (...) eso fue el primer choque que tuve con el alcalde porque él tenía que responderle a ellos (...) el colegio venía funcionando hace muchos años así y eso era una costumbre (...) eso me costó el enojo del alcalde por 6 meses, sin saludo, sin gestión y entrapando cosas en finanzas (...) todas las trabas que podían colocar para hacer presión y que yo me diera vuelta de posición (...) donde me podía poner las trabas era en las compras, ese fue el primer problema y el segundo fue que me nombro fiscal de un sumario (...) donde una profesora cercana a él políticamente no hizo clases de música, ni artes, ni nada, solo matemáticas y lenguaje, (...) por una denuncia hubo un sumario ordenado por la superintendencia (...) yo hice toda la investigación (...) aplique la sanción fiscal, que era poner término a la relación laboral, cosa que el no hizo, la absolvió (...) desgasta mucho este tema político (...) y la influencia política, sobre todo en este tipo de localidades más pequeñas es fuerte.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

En temas de convenios de desempeño, se cumplieron los dos años a cabalidad y con evidencias tangibles, con Simce sobresaliente (...) en Combaralá nos adjudicamos el premio por el mejor Simce nacional con 320 puntos (...) nos adjudicamos 3.000.000 en compras de insumos para el colegio, (...) fue un desahogo. En el liceo de Licantén también se logró y nos convertimos en liceo autónomo, con 100% de excelencia académica y resultados Simce sobresaliente, en la psu salimos entre los primeros 100 liceos del país, en el lugar 85, subimos de 420 puntos promedio en la psu a 502, el liceo Augusto Satelices de Licantén

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

(...) nadie le dice cómo hacerlo y son todos resistentes al cambio y a seguir los convenios de desempeño y a seguir la legalidad, el director de alta dirección pública tiene la facultad de nombrar a su equipo, cosa que no ocurre, en ninguno de mis tres nombramientos ocurrió, tiene la facultad de remover al 5% de los profesores, tampoco ocurre porque prima lo político (...) y cuando uno lo exige le empiezan a cortar las compras y así lo presionan a uno (...) proceso de acompañamiento es cero, uno tiene que acompañarse solito y todos los directores con los que he compartido están en la misma posición (...) ninguno ha podido elegir a su equipo, ninguno ha podido remover profesores, lo único que ha mejorado es el sueldo por la asignación de alumnos prioritarios (...) cuando prima lo político por sobre lo educativo pasa esto, pero yo creo que ya estamos en lo último (...) están tratando de asegurar lo último de su gente.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

Lo primero era mantener al colegio en la misma categoría de autonomía, segundo era subir 5 o 10 puntos en el Simce por año, al final de los 5 años debía subir 30 puntos y un colegio municipal normal sube menos. La ventaja que se tiene es que se puede consensuar con el sostenedor (...) ahí uno puede dar a conocer su parecer y se ve que es imposible se puede ajustar, pero en general son objetivos bien aterrizados. Se trabajan de manera anual y progresiva a los 5 años.

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

Se respetaron, pero no fue evaluado el proceso en ninguno de los tres casos por el sostenedor. Yo hice mi rendición de cuentas como me obligaba la ley y en ningún momento me llamo el sostenedor, (...) dejaban que todo pasara nomas (...) cosa que no debería haber hecho porque la ley dice que deben medir y cuantificar el cumplimiento de los convenios. De hecho en Licantén ni siquiera firmamos el convenio, porque yo dije que lo firmáramos, se firmó (...) los Daem tienen mucho desconocimiento de la ley, atienden primero lo político y después lo pedagógico.

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

Existe una desconexión total entre el padem y el PEI de los establecimientos, no existe política educativa (...) uno de los momentos críticos fue cuando fui fiscal del sumario, otro momento fue cuando me presionaron desde la alcaldía para dividir los cursos por nivel socioeconómico (...) en esos momentos uno esta solo contra el mundo (...) o te doblegas o aguantas y si te doblegan una vez no puedes hacer nada, debe primar la ética. (...) había presión de todos lados (...) cero apoyo por parte del Daem (...) el jefe de Daem no tenía ni voz ni voto, de hecho él estuvo siete meses y se fue por lo mismo, no quiso seguir la del alcalde, porque a él le interesaba lo educativo y no lo político

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

El desafío número uno fue encontrarme con un Liceo Augusto Satelices de Licantén totalmente desprestigiado en su enseñanza media, los estudiantes no podían optar a la universidad ya que promediaban 360 puntos en la psu (...) luego subieron a 420, hasta que trabajamos con un buen equipo técnico, instalamos preuniversitario, ensayos periódicos, monitoreo de aprendizajes y charlas vocacionales, mejoramos la disciplina (...) logramos limitar el ingreso de los apoderados (...) regularizamos muchas situaciones y superamos los 500 puntos. (...) habían dos edificios y los mismos profesores les decían a los estudiantes que

no siguieran la media ahí (...) nos ayudó trabajar con la fundación educacional Arauco en los temas de gestión.

(...) un cuerpo docente resistente al cambio, partidarios del alcalde que genero un tema muy complejo (...)

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

(...) si, me sirvió mi experiencia (...) la empatía y ser recipiente. (...) al final desgasta este tema, me ayudó mucho mi paso por la escuela de Combaralá, ahí aprendí el rodaje y el manejo administrativo, con menos gente es más fácil aprender. (...) acá me desgastaba el hecho de moverme entre los dos colegios, la media y la básica en Licantén.

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

(...) Yo siempre he separado lo profesional de lo personal pero el alcalde me llamaba hasta las 11 de la noche para reclamar y si no le contestaba al otro día estaba a primera hora en el liceo reclamando (...) es un tema muy estresante.

(...) en una ocasión me cito a reunión y llamo al jefe de finanzas para preguntarle cuanto me tenía que pagar para sacarme del cargo, le explico el monto y yo le dije si usted me tiene mi cheque mañana doy el paso al lado. Ahora en san Javier siguen las presiones políticas, que es donde pueden pagar sus favores políticos.

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

(...) no, fue solo lo familiar y después lo político (...) creo que es lo mismo en todo Chile

Considero que el proceso es muy riguroso y está bien el paso por todo el proceso pero la parte negra es cuando se llega a la nómina y el alcalde tienen esa facultad (...) a pesar que el proceso es confidencial, todo se filtra y uno sabe en qué lugar quedo, luego comenzar a ejercer en el primer año es difícil porque hay que acostumbrarse a la resistencia y a la presión política constante, trabajar con diversidad de apoderados y personas, por eso la competencia nos gana, (...) los recursos y la burocracia son muy limitantes (...) la burocracia y conseguir firmas puede tardar hasta 7 meses.

DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre: (E8)

PREGUNTAS

Línea de Investigación: Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período: análisis de casos.

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado? ¿Considera transparente dicho proceso?

He participado en un proceso, tengo toda la documentación que avala mi participación en el concurso (...)

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Por cambio de alcalde, ya que había una docente jubilada y que quería volver a ocupar el cargo de directora en el establecimiento en el cual me desempeñé y además había ayudado al alcalde desde que comenzó su campaña política.

En el cambio no se percataron que tenía un nombramiento (...) se me informa el término de la jornada que al día siguiente (1 de marzo) asumiría el cargo una nueva directora. Se hizo una demanda en la corte de apelaciones la cual falló a mi favor y volví a ocupar el puesto el día 18 de agosto de 2017.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

Calificaría mi gestión como buena, ya que cumplí mi plan de trabajo como por ejemplo:

Reformular el PEI, mejorar resultados de eficiencia interna, mejorar logros de aprendizajes con el trabajo en equipo, hacer seguimiento a la cobertura curricular, organizar los tiempos para mejorar resultados, enfoque en el trabajo técnico pedagógico, promover un clima de respeto para lograr la sana convivencia y optimizar los recursos del establecimiento.

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

No tuve acompañamiento, llegue a un establecimiento donde (...) no había ningún antecedente, los computadores los habían formateado, partí de nada.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

Las metas se establecieron de mi plan de trabajo y fueron alcanzadas, esto sirvió para poder apelar, ya que no encontraron ningún aspecto que se pudiera cuestionar

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

Las metas se respetaron, no tuve problemas en ese aspecto

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

Recibí el apoyo del departamento de educación en cuanto a los asistentes de la educación que era menor al número que debía tener por matrícula

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

El mayor problema es que se puede seleccionar a los docentes, hay que trabajar con la gente que se designa del departamento de educación. Los recursos SEP no llegan a tiempo, lo que impide la compra oportuna para el apoyo a los docentes

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

Tenía experiencia con un establecimiento muy vulnerable en el cual buscamos recursos y los optimizamos al máximo, también me sirvió el apoyo de las redes.

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

No tuve ningún dialogo con mis superiores, que me indicaran que debía dejar el colegio, solo en el momento que tuve que abandonar el cargo. Duro no más de 10 minutos, en los cuales no tuve ninguna respuesta solo era "los abogados se están encargando"

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

Que no existe ningún respeto hacia la persona y menos a la profesión, no toman en cuenta que se está tratando con una persona que tiene experiencia, un curriculum que avala para ocupar el cargo.

DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre: (E9)

PREGUNTAS

Línea de Investigación: Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período: análisis de casos.

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado? ¿Considera transparente dicho proceso?

Postule a varios concursos antes de mi estudio de magister y luego de egresar postule a uno y quede pero el proceso fue poco transparente (discriminación por la poca experiencia, director nobel)

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Existía un gremio docente muy fuerte que apoyaba al antiguo director, todo estaba politizado, hubo problemas con el alcalde, se abrieron sumarios contra funcionarios lo que genero un contexto enrarecido y viciado sobre todo por la política (arreglines). Muchos vicios

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

Se mejoró la gestión, se invirtió en el establecimiento, se obtuvieron convenios, se movilizaron los fondos que estaban retenidos, se incentivó el estudio y perfeccionamiento de los docentes

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

Nunca recibí acompañamiento, no me entregaron inventario, ni siquiera se me presento ante los funcionarios.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

De los 18 indicadores, se cumplió el 70%, no se pudo avanzar más debido a diversos problemas del establecimiento.

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

Se respetaron los convenios de desempeño y sus clausulas

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

No tuve ningún apoyo

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

Fallecimiento de colegas y alumnos fuera del establecimiento, funcionarios con demandas y diversas irregularidades, realización de trabajo técnico de manera individual, Amenazas a estudiantes y docentes, además de problemas entre los mismos funcionarios

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

Sí claro, mi experiencia me llevó a notar varias irregularidades y me permitió realizar un trabajo exhaustivo para intentar normalizar varios de los procesos que se realizaban en el establecimiento

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

Sí, hubo varios problemas con el sostenedor, lo que culminó cuando me citaron y pidieron la renuncia, pedí reemplazo de la utp y no me lo dieron en 2 oportunidades

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

Decisiones del alcalde sin preguntar el parecer a nadie, las asesorías externas fueron importantes y la gran dificultad de trabajar con personal que no es de confianza.

DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre: (E10)

PREGUNTAS

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

En 2 ocasiones

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Hubo muchas cosas que pasaron y presiones políticas y sociales que afectaron mi desempeño. La comuna es grande en materia educacional y diversa, sujeta además a cambios derivados de la gran incorporación de mucha población

migrante, de origen extranjero, que ha hecho muy diferente el panorama educativo de las escuelas más vulnerables.

En segundo lugar, en la comuna hay poderes políticos muy fuertes que inciden en la nominación de los directores, y quien no se someta a ello, lo pasa mal, es mi caso. Sabía de esta situación y decidí asumir el cargo, con los costos que implicó.

Ello se vio en las presiones para aceptar docentes en la escuela que no tenía una función clara, pero que eran enviados por las autoridades superiores, según se podía entender, por afinidades políticas. Ello tensionó los aires de la escuela y ante mi escasa colaboración a estas medidas, se me fueron cerrando puertas para que, finalmente se centra el escenario en mi renuncia por no cumplir las metas del convenio, entendiendo que ello no era posible con o sin estas presiones, pues las metas eran muy elevadas.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

Tanto positiva como negativa. Lo negativo porque ciertamente no llego a su fin natural, y los resultados de aprendizaje estuvieron lejos de lo esperado. Sin embargo, lo que fue la mejora de la convivencia en la escuela mejoró notablemente, incluso con las tensiones que finalizaron con mi salida, y eso debería implicar mejoras en resultados- si creemos lo que se sostiene de parte de las autoridades en esta materia. La frustración proviene no solamente del aborto de la experiencia, sino del hecho que se podría mejorar mucho más rápido, pero existe una cultura instalada de mejoramiento pequeños, que no es necesario avanzar más que no se puede o que es mejor hacerlo gradualmente.

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

No hubo acompañamiento alguno, sino por el contrario, cierta amenazas y presiones para que aceptara las imposiciones de las autoridades.

El equipo técnico de la escuela conocía su trabajo, por eso se pudo seguir trabajando sin problemas.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

Las metas provenían de las exigencias del Ministerio y del sostenedor sin base realista con lo que había sido el desempeño del establecimiento en la última década, por señalar algo. Por tratarse de una escuela básica, las metas obvias son mantener - incrementar la matrícula, lo que no fue complejo esencialmente por la incorporación de población migrante extrajera y también del interior que se desplazó a Coquimbo, y en segundo lugar logros SIMCE en 4º y 8ª básico muy

altos, que son difíciles de alcanzar con una población que es tan heterogénea y precaria en materia de calidad de vida.

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

No, se respetaron, efectivamente se cambiaron en tanto me opuse a algunas decíosles del sostenedor, se me presionó por esta vía (,,,) derivando en lo que ya mencioné, mi salida al finalizar mi segundo año.

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

No recibí apoyo alguno, salvo en materia de rendición SEP, del equipo del Sostenedor especializado en esta materia. Los problemas pedagógicos, u otros no son relevantes en tanto no trasciendan públicamente. De los equipos ministeriales es siempre lo mismo, imponer políticas y medidas conforme los programas así lo indiquen, pero sin una perspectiva clara de contextualizar los programas, algo que está muy ausente.

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

Son muy parecidos a los que cualquier director pueda señalar, autonomía directiva del sostenedor para poder tomar decisiones sobre personal como también de impacto financiero sin tener que "solicitar" la venia respectiva (...) demás está decir que este fue mi problema y por ejercer mayor autonomía terminé siendo castigada , por lo mismo es muy importante salvaguardar las atribuciones de cada quién.

El segundo desafíos es mantener el foco en lo pedagógico en un cuerpo docente que siempre tiene "bandos" de amigos o enemigos del director, según sea la conveniencia, centrarnos en al tarea pedagógica es un factor clave que debemos recuperar-.

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

Me faltó comprender mejor el hecho que las cosas eran difíciles de cambiar, y ello porque uno siempre tiene cierta esperanza a que la final, persistiendo, las cosas resultan, pero no siempre es así, aquí hay intereses políticos muy relevantes que priman sobre el servicio educativo, aunque son difíciles de precisar y observar a simple vista, porque además el gremialista de los docentes cambia la percepción.

No tengo claro si lo que me faltó me habría ayudado a un mejor desempeño. Por cierto venir de una experiencia docente en escuelas pequeñas, de cursos

combinados o de recursos simples peor sin manejarme en unidades escolares de tamaños mayores. Pero el problema de fondo fue político, no permitir al sostenedor hacer y deshacer a su antojo.

Claramente la buena relación con colegas y con la comunidad escolar fue un factor importante, no decisivo, pero importante para que buscara soluciones los problemas, aunque no se pudo finalmente.

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese Daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

Ya lo he señalado.....

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

Hay un tema importante con las familias, es decir con la importancia de comprender que la familia debe tener un rol mucho más protagónico del que hoy tiene en todo plano. En este sentido, debiesen tener mucho mayor peso para evitar que los sostenedores hagan lo que quieran y además para que las escuelas atiendan sus necesidades.