

PROPUESTA METODOLÓGICA: PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES PARA COLEGIOS MUNICIPALES

Oscar ROJAS CARRASCO¹
Jorge SÁNCHEZ HENRIQUEZ²
Sergio GONZALEZ LABARCA³
Ignacio PIZARRO QUEZADA⁴

RESUMEN: Esta publicación se centra en el proceso de selección de Directores de Colegio. El origen del problema de investigación radica en la necesidad de optimizar un proceso de selección para docentes directivos con la finalidad que pueda ser utilizado por cualquier Sostenedor Municipal. La propuesta incorpora un proceso de selección en tres etapas, manteniendo aquellos elementos de la selección tradicional que son relevantes e incorpora elementos nuevos que marcan el énfasis en las competencias del candidato.

PALAVRAS-CHAVE: Educación. Proceso de selección. Docentes directivos. Colegios municipales.

Introducción

Para cualquier institución es fundamental contar con el mejor capital humano para el logro de sus metas, sólo cuando se logra contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados es que puede lograr sus objetivos. Son incontables las instituciones asociadas a la industria y al comercio que han implementado sistemas exitosos de manejos de recursos humanos, desarrollando procesos de gestión de recursos humanos que les permiten posicionarse como líderes en sus respectivas áreas, entregando bienes y servicios de calidad.

¹ Ph.D en Economía y Finanzas. AIU - Atlantic International University. Magister en Educación. Director de la Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión. UTALCA – Universidad de Talca. Facultad de Economía y Negocio. Talca – Santiago de Chile – Chile. 7500795 – osrojas@utalca.cl.

² Ph.D in Business Administration. ULSETB - Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles. Académico de la Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión. UTALCA – Universidad de Talca. Facultad de Economía y Negocio. Talca – Santiago de Chile – Chile. 7500795 – osrojas@utalca.cl.

³ Master en Planificación Tributaria. USACH - Universidad de Santiago de Chile. Académico de la Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión. UTALCA – Universidad de Talca. Facultad de Economía y Negocio. Talca – Santiago de Chile – Chile. 7500795 – osrojas@utalca.cl.

⁴ Ph.D in Business Administration. ULSETB - Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles, Académico de la Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión. UTALCA – Universidad de Talca. Facultad de Economía y Negocio. Talca – Santiago de Chile – Chile. 7500795 – ipizarro@utalca.cl.

En el plano educativo, la gestión de los recursos humanos difiere de la realidad empresarial. Barber (apud SIMONSEN; OLIVARES, 2009, [online]) declara:

Cualquier país puede mejorar significativamente su educación si adopta las estrategias correctas. Lo que caracteriza a los mejores sistemas educativos del mundo es un real foco en mejorar la calidad de los docentes y sus prácticas, en reclutar gente talentosa y formarla con gran calidad. Un sistema educativo no puede exceder la calidad de sus docentes.

Es por esto que se hace indispensable contar con directivos idóneos para desarrollar un liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred approach). Un director debe centrar los esfuerzos de los docentes en el foco pedagógico, sorteando las diferencias de entrada que ellos posean e incentivándolos a la mejora constante de sus prácticas pedagógicas. Los efectos –tanto directos como indirectos– del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un cuarto (25%) del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares) (CEPPE, 2009).

La relevancia que adquiere el Liderazgo Directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar que tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (BOLÍVAR, 2009). Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (WEINSTEIN, 2009).

Esta publicación se centra en el proceso de selección de Directores de Colegio. El origen del problema de investigación radica en la necesidad de optimizar un proceso de selección para docentes directivos con la finalidad que pueda ser utilizado por cualquier Sostenedor Municipal.

Problema de estudio

La investigación realizada corresponde a una preocupación de carácter nacional que desde los inicios de la educación en Chile no tuvo importancia “la selección de personal en el sistema educativo”; desde los inicios del sistema la dirección del

establecimiento era dirigida por un profesor con años de experiencia, quien no manejaba las finanzas solo el área pedagógica, en los años 70 los Directores eran designados por el Sostenedor, y según el área geográfica los Directores hacían clases e incluso cumplían todas las funciones que ameritaba el establecimiento. Los tiempos avanzaron y la educación en Chile en los años 90 tomo un carácter de constante preocupación de parte del gobierno, misma preocupación que hizo conocido a don Pedro Aguirre Cerda - ex presidente de Chile- , quien en la época de los 40 dijo: “gobernar es educar”, esas palabras hoy se reflejan en el desarrollo de las políticas actuales; se hizo conciencia en que la educación más que ser un gasto para el país es una inversión a largo plazo que va en directa relación con el desarrollo de nuestro país.

Pues bien sin una Dirección Educativa comprometida y clara en las metas establecidas en cada P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional) los resultados seguirían a la baja. Hasta hoy en día la educación se mide en base a los resultados académicos, reflejado en las diferentes evaluaciones nacionales SIMCE y la PSU (PRECHT, 2010). Lo cual solo involucra a dos agentes importantes del proceso educativo (alumnos y profesores) si bien los colegios particulares y particular subvencionados realizan selección de sus alumnos el resultado de sus logros académicos también tiene un fuerte agente que es el Director, quien se enfoca en el cumplimiento de metas con un trabajo en el que se ven reflejadas sus competencias.

En el sector municipal la elección del Director es más política que profesional, además existe una escasa supervisión en el llamado a concurso de Directores para colegios municipales, principalmente en comunas descentralizadas del Gobierno, sabemos que hasta hace algunos años elegir un Director para un establecimiento era labor del Sostenedor (Alcalde de la Ilustre Municipalidad),basado principalmente en su antigüedad como docente, consecuencia de ello, no rendía, no presentaba ninguna propuesta a desarrollar e incluso no tenía fecha para entregar el cargo, muchos Directores dejaban el cargo a disposición cuando jubilaban, en la actual ley 20.006 (CHILE, 2005a) que regula el proceso de selección de Directores, del 03 de Marzo de 2005, dispuso que los Directores que ocupaban los cargos municipales deberían ponerlos a disposición a contar desde el año 2005, según la cantidad de años que ocupa el cargo, los llamados a concurso para ocupar los cargos se realizan entre los años 2006, 2007 y 2008.

Es importante mencionar que la ley ampara a los antiguos Directores ya que les permite participar en el concurso y los protege, manteniendo su remuneración. Si son

apartados del cargo los designa en otro cargo administrativo, dicha protección también se establece en el Estatuto Docente, que prácticamente era el fundamento legal para la designación o selección de Directores antes de la ley 20.006 (CHILE, 2005a). En dicha Ley se explicita que los candidatos en una primera etapa deberán presentar sus antecedentes en un tiempo establecido, se realiza una preselección, los candidatos que pasan a la siguiente etapa deberán entregar una propuesta de trabajo para el establecimiento. Si bien la ley 20.006 (CHILE, 2005a) da libertad a la Comisión Evaluadora para exigir que los candidatos puedan rendir otras pruebas, las que serán establecidas a través del llamado a Concurso Público para el cargo; finalmente es la Comisión Calificadora quien evalúa las competencias y la idoneidad del postulante.

En vista de lo anterior, cabe preguntarse ¿Cuál es el sistema de selección de Directores de Establecimientos Municipales en las comunas de Chile que cumple con los requerimientos legales y con los estándares de competencias para elevar el nivel de la calidad de educación o gestión educacional? La respuesta a esta pregunta nos lleva a la necesidad de presentar una óptima práctica de selección de Directores, que sea efectiva, que cumpla con el marco legal y a su vez con los estándares de las prácticas actuales de selección por competencias, esto para contribuir a asegurar la calidad de la educación.

Preguntas de estudio:

- ¿Qué influencia tiene un Director de Escuela en los resultados de los alumnos?
- ¿Los Sistemas de Selección de Directores cumplen con los requerimientos legales?
- ¿Los requerimientos legales de selección de Directores, atienden a las responsabilidades que el sistema educativo chileno exige a los Directores de Escuela?

Importancia del estudio

La importancia del cargo de Director ha tomado relevancia a partir de recientes estudios e investigaciones, en el plano nacional, “las escuelas que tenemos” y ¿Quién dijo que no se puede? han marcado la pauta. Han identificado la importancia del rol de Director y el impacto que este tiene en los resultados de los alumnos, especialmente aquellos que componen el sector más vulnerable.

Más recientemente, a nivel internacional, el Informe Mackinsey (BARBER; MOURSHED, 2008) ha develado el real grado de importancia que el cargo enviste. Este informe postula que:

Los equipos directivos de los centros tienen un papel activo en la supervisión de la práctica docente, proporcionar modelos y fomentar la colaboración en la mejora del ejercicio docente. Para ello es necesario que tengan capacidad de liderazgo y dediquen la mayor parte de su tiempo a la mejora de la práctica docente del profesorado de su centro.

Dos escuelas con la misma infraestructura, los mismos recursos humanos y los mismos alumnos pueden tener resultados muy distintos. Hay casos concretos en que el mero cambio del Director en una escuela municipal ha generado resultados impactantes y de corto plazo, con los mismos profesores (CHILE, 2009).

Para nivelar esta brecha y a través de la ley 20.006 (CHILE, 2005a), el estado, ha delineado un sistema de Selección que es adecuado por los Sostenedores Municipales y describe ciertos requisitos que deben presentar los postulantes, seguido de eso pasan por un proceso de evaluación a cargo de comisiones designadas por los mismos Sostenedores municipales. Otra arista importante, que hace imperativo una acertada selección de Directores es el Estatuto Docente, que blindo al Docente que gana un Concurso Público para ocupar el cargo de Director; si este no tiene un desempeño aceptable, no puede ser removido de su cargo, si este es separado de su cargo de Director, debe ser ubicado en un cargo que no baje su estatus, es decir, este Director que no cumple con las competencias necesarias se transforma en un lastre para el sistema.

Disminuir las brechas en la Educación Municipal y que exista un sistema de Selección de Directores de colegios que realmente seleccione a los mejores es nuestra propuesta, para ello, incorpora las prácticas actuales de selección e incluye las competencias en los procesos de selección tomando como base las dimensiones propuestas en el Marco para la buena Dirección, focalizando las Competencias Funcionales que requiere tan importante cargo.

Objetivos del estudio

Objetivo general

- Elaboración de un sistema de selección de Directores de Colegios, basado en las necesidades y actual desafío del Sistema Municipal Chileno.

Objetivos específicos

- Conocer el sistema de selección de Directores que poseen diversos DAEM (Dirección de administración escolar municipal) y Corporación Municipales de Educación.
- Diseñar una propuesta optimizada para la selección municipal de directivos.
- Evaluar la propuesta a la opinión de distinto Jefes de Departamentos Municipales de la provincia de Curicó.

Hipótesis

- Los procesos de selección de Directores de establecimientos municipales deben cumplir con un procedimiento estandarizado, actualizado y en base a competencias.
- Una adecuada selección de Directores genera resultados exitosos en los estudiantes.
- Un buen sistema de selección de Directores favorece la gestión institucional de las unidades educativas.

Constructos

Este estudio se enmarca en el diseño de un sistema de selección de directores en escuelas municipales de establecimientos educacionales de la provincia de Curicó, las siguientes variables están basadas en el problema de estudio definido anteriormente. Este estudio cualitativo analizó los distintos sistemas de selección de Directores de los DAEM de la provincia de Curicó, estos están ceñidos a la normativa de las leyes 20.006 y 19.070 (CHILE, 2005a, 2005b). Del análisis de los Sistemas de Selección y de las normativas vigentes se logró identificar las prácticas de Selección de los diversos DAEM de la provincia.

Para la elaboración de la propuesta de nuestro Modelo, se recogió las impresiones de los encargados de DAEM, quienes analizaron los nudos críticos de los sistemas que implementan, aquellos aspectos que cumplen respecto a la normativa legal y aquellos deberían ser mejorados en sus actuales sistemas de selección de Directores. En relación a las opiniones, los aspectos legales, las actuales prácticas de los DAEM, se incluye el desempeño por competencias, eje articulador de la función del Director, delineado en el Marco para la Buena Dirección. Para identificar las competencias de los

candidatos, incluimos en nuestro Modelo de Selección, la metodología del Role Playing.

Consideraciones Generales

En el sistema educativo chileno, especialmente en el ámbito municipal, se hace imperativo contar con profesionales competentes que puedan incorporar las prácticas necesarias para alcanzar las metas institucionales y por ende la visión de la institución. Los resultados de diversos estudios a nivel nacional e internacional, destacan la importancia del Director de Colegio en la consecución de los resultados y logros de aprendizaje de los alumnos, esto se ve aún más marcado en el sector más vulnerable de la población.

A partir de la ley 20.006 (CHILE, 2005a) se comenzaron a realizar esfuerzos para contar con directores capacitados, razón por la cual dichos cargos se ocupan a través de concursos públicos; estos se operacionalizan a través de los sistemas de selección implantados por las corporaciones municipales o DAEM. Es en este contexto que se genera la necesidad de contar con un proceso de selección efectivo, que cumpla con el marco legal y a su vez con los estándares de competencias determinadas por el Marco para la buena Dirección.

A partir de las disposiciones legales y de la necesidad de contar con un sistema de selección actualizado que incorpore la gestión por competencias es que el objetivo de nuestra investigación es “Proponer un sistema de selección de Directores de Colegios, basado en las necesidades y desafíos del Sistema Municipal chileno”.

Para realizar nuestra propuesta hemos consultado la literatura especializada en relación a los mejores sistemas de selección de personal; diseñando un propuesta optimizada en base a competencias. Revisada la literatura de acuerdo a la normativa legal existente, se considera pertinente y necesario realizar un proceso de selección de directores de establecimientos municipales actualizado que mida a los candidatos en relación a sus competencias.

La ley 20.006 (CHILE, 2005a) explica claramente los pasos y requerimientos que debe cumplir cada DAEM o Corporación Municipal al momento de llamar a concurso, pero cada uno de ellos elabora según su conveniencia las bases respectivas, según se autoriza en el artículo 32, letra b (CHILE, 2005a). De acuerdo a esta realidad hemos abordado esta problemática y nos abocamos a presentar una propuesta clara, para

realizar el proceso de selección de Directores, donde introduciremos modificaciones reales y aplicables a las bases que actualmente se presentan en los distintos portales web de cada uno de los Departamentos o Corporaciones de Educación Municipal.

Prácticas de selección de directores en la provincia de Curicó

Con el fin de determinar ciertos patrones en los procesos de selección de Directores de Colegios, hemos analizado las bases de concurso de los DAEM en la provincia de Curicó, esta información junto con la recolección de opiniones de los jefes de departamentos y/o los encargados de Selección nos han permitido realizar el siguiente análisis.

El proceso de selección de directores en los Departamentos de Educación Municipal de la provincia de Curicó son similares y su fundamento legal se realizan de acuerdo a la ley 20.006 y 19.070 del Estatuto Docente (CHILE, 2005a, 2005b). Cada DAEM llama a concurso para seleccionar al candidato más idóneo para ocupar el cargo de Director del establecimiento que pone a disposición. El cargo es de carácter Titular de con una carga horaria de 44 horas. El candidato que se adjudique el cargo, deberá cumplir con un periodo de cinco años a contar de la fecha que establezca el DAEM, conforme a lo establecido en el artículo 32 del D.F.L 1 de 1996, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 Estatuto Docente (CHILE, 1996). En la misma ley se fija las remuneraciones correspondientes al cargo.

Para dicha labor se establecen procedimientos de Reclutamiento, Presentación de Antecedentes, Entrevistas, Test y presentación de Propuesta de Mejora.

Lo correspondiente a los requisitos para postular al cargo de director que se fundan en el DFL número 1 de Educación, y sus últimas modificaciones. Son diferentes, las comunas con mayor población son más exigentes a los requerimientos, a diferencia de DAEM más pequeños los requisitos disminuyen.

Pero en general todos los DAEM (2005a, 2005b) concuerdan en los siguientes requisitos.

1. Ser ciudadano chileno.
2. Haber cumplido con la Ley de Reclutamiento, la que se acreditará a través del respectivo certificado.
3. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.

4. Tener título de Profesional de la Educación. (Artículo 2 del DFL. n.1 del Ministerio de Educación).
5. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos ni hallarse condenado o procesado por crimen o simple delito, ni condenado en virtud de la ley 19.325 sobre violencia intrafamiliar.
6. Perfeccionamiento pertinente relativo a la función concursada. (Artículo 24 inciso final DFL n.1 de Educación, modificado por Ley 19.979) (Declaración jurada)
7. No estar afecto a las inhabilidades señaladas en el artículo 10 del Reglamento de la Ley 19.070. (declaración jurada)
8. Experiencia docente mínima de cinco años. (Certificados correspondientes).

El retiro de las bases se realizará en la secretaria de los DAEM correspondiente al departamento que ha puesto cargos de directores a disposición o puede descargar las bases desde las páginas Web de cada una de los DAEM. La recepción de los documentos de los candidatos se realizará en los departamentos de educación de la comuna, donde el candidato recibirá un comprobante de recepción.

Los candidatos de fuera de la comuna deben remitir los antecedentes por Correo Certificado al DAEM correspondiente, donde la documentación debe cumplir con ciertos requisitos al momento de ser entregada los cuales son:

1. La postulación debe ser entregada en sobre Cerrado.
2. La documentación y antecedentes deben estar foliados
3. De acuerdo al DAEM la Comisión Calificadora del Concurso, puede solicitar antecedentes originales o verificar la autenticidad de la documentación, si lo estima necesario.
4. Se debe indicar el domicilio, número telefónico, que permita localizar oportunamente al postulante.
5. La recepción de la documentación posee un tiempo determinado, donde no se reciben documentos una vez cerrado el plazo. Y tampoco agregar documentación.

Los candidatos deben presentar la siguiente documentación de acuerdo a los requisitos y requerimientos legales en que se acoge el proceso de selección de los DAEM:

1. Ficha de postulación.

2. Declaración Jurada de no poseer inhabilidad, según lo establece el artículo 56 de la Ley de Probidad Administrativa.
3. Currículo Vitae y certificados que lo avalen.
4. Título Profesional que acredite la condición de profesional de la Educación
5. Certificado de Antecedentes.
6. Certificado de Situación Militar al día (si lo amerita).
7. Certificado de salud compatible.

En caso de presentarse dos o más Certificados de Desempeño Profesional, la Comisión calificadora de Concurso procederá a su ponderación. Los certificados de desempeño profesional se refieren a los siguientes conceptos: Iniciativa, Compromiso, Responsabilidad, Liderazgo, Gestión y Relaciones Humanas con la comunidad educativa. Los conceptos antes mencionados son evaluados por el emisor del certificado de la siguiente forma: Excelente, Bueno, Regular o Malo.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, los DAEM por disposición legal deben presentar la documentación a la comisión calificadora del concurso la cual se conforma antes de realizar el llamado a concurso para estudiar las bases y procederá a la etapa de selección de los postulantes, previo cumplimiento de los requisitos de ingreso.

Proceso para la selección

Para la selección del candidato, los DAEM realizan su proceso de selección en dos etapas, acceden a la segunda etapa los postulantes que logran ubicarse entre los 5 primeros lugares en la Etapa n.1. A continuación se explicitarán los procesos presentes en la etapa 1 y en la etapa 2.

- 1. Primera etapa:** Las bases de cada uno de los departamentos de educación ponderan de distinta manera cada uno de los conceptos que son parte de cada etapa, la comisión calificadora en su primera etapa realizan la evaluación en base a los antecedentes de los postulantes como por ejemplo: Desempeño Profesional, Experiencia Docente, Perfeccionamiento Docente. Cabe mencionar que los DAEM de Molina y Sagrada Familia, en esta etapa realizan evaluación psicológica. En esta primera etapa participan todos los postulantes, De conformidad a lo preceptuado en la Ley N° 20.006, en una

primera etapa la Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, quienes pasarán a la segunda etapa.

2. **Segunda etapa:** La segunda etapa está compuesta por: la Entrevista Personal y la Propuesta de Trabajo al igual que en la anterior etapa los porcentajes aplicados a cada uno de los conceptos son diferentes pero los DAEM concuerdan en evaluar con un mayor porcentaje a la propuesta de trabajo.

Con respecto a la resolución del proceso:

- Finalizado el proceso de selección, la Comisión Calificadora elabora un informe fundado correspondiente con el detalle del resultado por cada postulante preseleccionado. En base a este informe, resolverá el Alcalde, conforme lo establece el artículo 32 del D.F.L. N° 1/96 “Texto refundido del Estatuto Docente”. (CHILE, 1996).
- El nombramiento del Director tendrá una vigencia de cinco años de acuerdo a lo dispuesto en el DFL. N° 1/96 de Educación (CHILE, 1996).
- Los antecedentes de los postulantes solo serán devueltos en la oficina de partes del DAEM.
- Se notificará por carta certificada, sólo al postulante ganador.

Marco metodológico

Los departamentos han nutrido de información en relación a sus prácticas de selección y finalmente contribuirán a nuestra propuesta entregando sus opiniones y comentarios. Para fundar nuestro estudio hemos incursionado en los DAEM de la provincia de Curicó, con ellos hemos concertado y realizado encuestas a los jefes de DAEM o Encargados de personal de cada uno de los departamentos involucrados, esta encuesta de opinión consta de 7 preguntas y se basó en los procesos de selección de directores que cada uno desarrolla, todo de acuerdo a sus experiencias.

Las conclusiones de acuerdo a la entrevista son las siguientes:

Pregunta n.1: ¿Posee sistema de Selección para Directores?

Del 100% de los consultados, el 88,9% de ellos dijo poseer un sistema de selección para directores.

Pregunta n.2: ¿Desde qué fecha se ha implementado el Sistema de Selección de Directores?

Del 100% de los consultados, solo 22,2% de ellos tienen claridad.

Pregunta n.3: ¿Existe una base legal en su sistema de Selección de Directores?

El 100% de los consultados tiene claro la base legal en el que se funda el proceso de selección docente, todos respondieron que lo realizan de acuerdo a la Ley 20.006 y 19.070- decreto 453/91 art. 82, 82bis, 83, 84, 85 y 86.

Pregunta n.4: ¿Podría destacar algunos aspectos que considere relevantes de su Sistema de Selección de Directores?

Más del 70% de los consultados concuerdan que existen aspectos relevantes en este proceso que es necesario destacar, entre ellas se destacan que:

- Existe una contrariedad entre lo legal y lo que se puede hacer en la práctica.
- La evaluación psicológica sea externa y no dependiente del sistema de salud, producto de la obligatoriedad de contraloría.
- Que la comisión sea quien elija en relación a las evaluaciones.
- Evaluación psicológica para demostrar las capacidades de liderazgo y gestión pedagógica.
- La exigencia de un plan de gestión (proyecto).
- Evaluación que diagnostique el liderazgo y las inteligencias múltiples.
- La transparencia del proceso.
- El llamar a concurso y terminar con Directores designados.

Pregunta n.º 5 ¿Cree usted que proceso de selección de directores ha sido efectivo?

El 100% de los consultados respondieron que no, ya que:

- El actual sistema no permite seleccionar a la persona idónea para el cargo.
- Este sistema permite entregar el cargo a la persona con mas trayectoria académica (postítulos).
- La experiencia en los procesos de selección ha demostrado que los directores no tienen liderazgo en su establecimiento. La única solución es finiquitar al profesional, pero los recursos son escasos y se hace imposible dicha acción.
- La cantidad de postulantes presenta una gran cantidad de perfeccionamiento debido a su antigüedad como docente, y

definitivamente el perfeccionamiento no asegura que sean buenos directores.

- Es relativo, así como encontramos buenos Directores también se presentan Directores con debilidades.

Pregunta N° 6, ¿Qué aspecto de la selección mejoraría?

El 100% concuerda que hay aspectos que se deben mejorar, tales como:

- La relación entre los que dice la Ley y lo que se puede hacer realmente en la práctica. Que exista concordancia entre ambas.
- Evaluación de las competencias de los postulantes al cargo: liderazgo y las inteligencias múltiples.
- Mecanismos que entreguen % acorde a los grados del perfeccionamiento. Realizar una encuesta estilo debate entre los candidatos al cargo.
- Manual de procedimientos para futuros concursos.
- Que las técnicas de difusión del reclutamiento sea más efectiva.

Pregunta n°7 ¿Qué hace falta hacer en la Selección de Directores?

El 100% de los entrevistados concuerdan que hace falta:

- Mejorar los aspectos legales del proceso de selección de directores, demostrar experiencias exitosas.
- Una entrevista estructurada con los candidatos.
- Modificar la ley.
- Un instrumento que asegure que los candidatos sean realmente las personas idóneas para postular al cargo.
- Cambiar la ley para dar continuidad a los candidatos y así puedan postular candidatos más jóvenes.
- Ponderar informe psicológico publicaciones y experiencias exitosas.

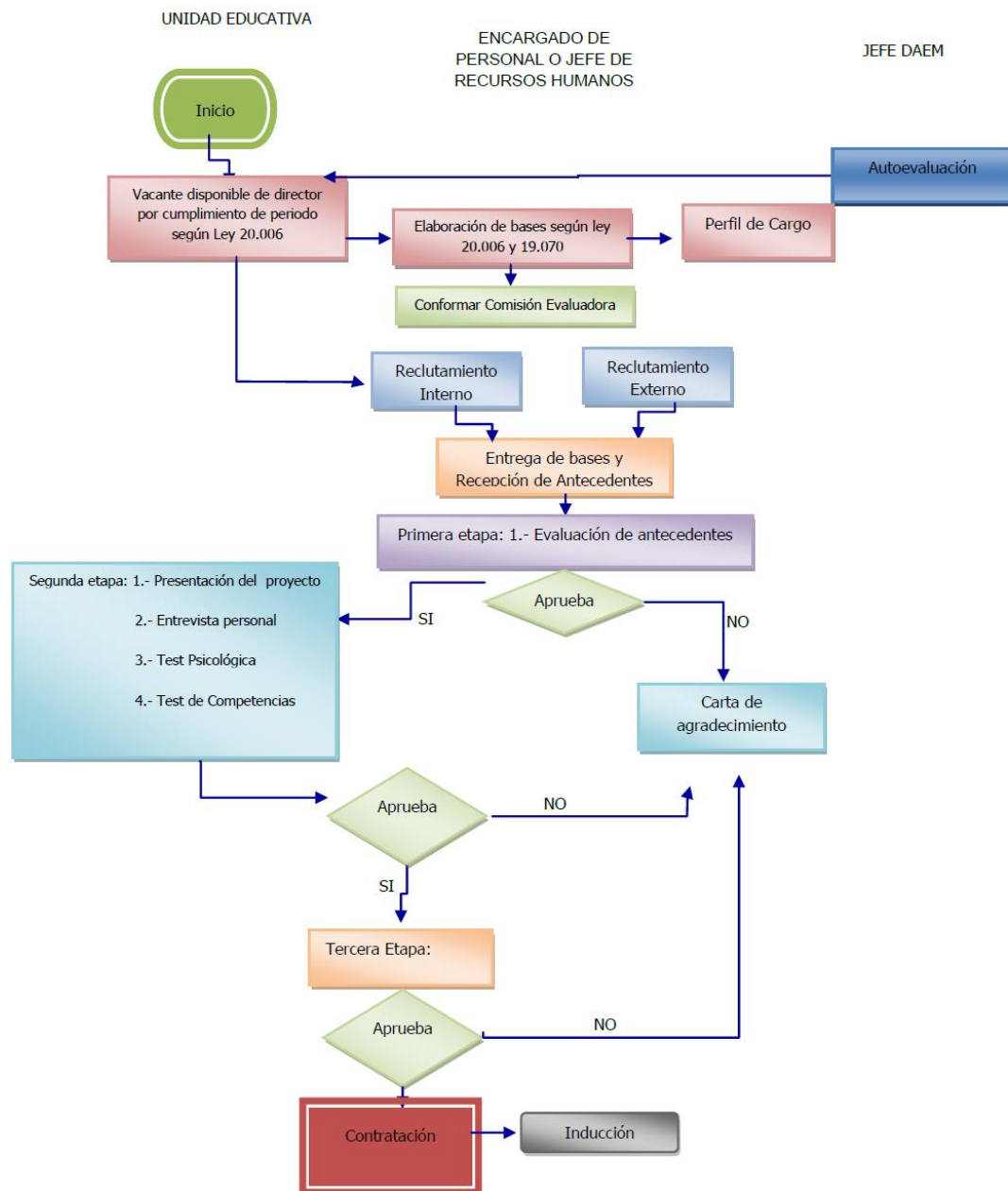
Propuesta de proceso de selección directores

Vista las prácticas de selección de directivos utilizadas en el DAEM de la provincia de Curicó, recogiendo las tendencias de la literatura actual y entendiendo la importancia que una buena selección de Directores de colegio implica para los alumnos y la calidad de la educación que recibe es que hemos elaborado una propuesta basada en Competencias.

Para determinar y elegir las Competencias de nuestra propuesta se ha elaborado un completo perfil del cargo de Director; estas competencias definidas en el cargo se

han complementado con los Ámbitos del Marco para la Buena Dirección. Todo esto con la finalidad de proponer un Sistema de Selección actual y funcional que pueda responder a las necesidades actuales y futuras del sistema de Educación Municipal. A continuación presentamos nuestra propuesta de mejora para la selección de directores de escuelas. La propuesta considera una serie de fases a realizar que primero presentaremos en forma gráfica, luego explicaremos cada una de estas.

Flujograma del Proceso de Selección de Director



Fonte: Elaboración propia.

El flujograma de selección de directores presenta una estructura clara en los pasos a seguir de dicho proceso, este proceso comienza cuando se presenta la disponibilidad de la vacante del cargo en una unidad educativa producto del término del periodo de tiempo establecido por ley, desvinculación del cargo o renuncia, producto de lo anterior el DAEM (Departamento de Educación Municipal) procede a realizar un auto evaluación del proyecto que se presentó para realizar en el periodo de cinco años, en la evaluación se revisará el cumplimiento o no del proyecto. Es necesario dejar claro que el proceso de llamado a concurso lo autoriza el Sostenedor, que en este caso es el Alcalde de la comuna, por ello antes de realizar cualquier acción relacionada con este proceso el jefe de DAEM debe comunicar por medio de un escrito que existirá una vacante para el puesto de Director de uno de los establecimientos de la comuna. Junto con lo anterior se debe presentar un balance del proceso realizado por el director saliente al Sostenedor (I. Municipalidad), este informe se realiza a partir de la evaluación del desempeño del Director saliente y del grado de avance del proyecto se debe plantear el perfil de cargo que se necesita para la próxima selección de director.

Una vez que el Sostenedor autoriza el llamado a concurso, se debe comunicar a la Contraloría General, que en dicha comuna se realizará un llamado a concurso público del cargo de Director de una Unidad Educativa.

Una vez elaborado el perfil de cargo se realizan las bases en donde se regirá el concurso de directores, donde se debe presentar claramente los fundamentos legales en que se desarrollara las Ley 20.006 y 19.070 (CHILE 2005a, 2005b).

Ya con las bases elaboradas y claras para ser publicadas el DAEM se debe encargar de conformar la comisión evaluadora del proceso de selección del cargo de director de acuerdo a la Ley 19.979, artículo 5, del 6 de noviembre de 2004 (CHILE, 2005b) detalla quienes deben conformar la Comisión Calificadora de Concurso Público para el cargo de Directores de Colegios.

Con todos los pasos previos listos el departamento de educación procede a realizar el reclutamiento interno y externo (este debe ser a nivel nacional de acuerdo a la ley vigente) dicho proceso de reclutamiento se realiza hoy en día a través de Internet, en los portales de cada una de las comunas, en la cual se presentan las bases del llamado a concurso público del cargo de Director de establecimiento. En dichas bases se clarifica el lugar de recepción de la documentación de los postulantes que quieran postular al cargo, que por lo general es la oficina del DAEM.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, comenzará el trabajo de la comisión evaluadora donde se desarrolla la Primera Etapa del proceso de selección de Directores, esta etapa consiste en la evaluación de los antecedentes de los postulantes, los cuales son evaluados por la comisión según tablas de evaluación y su ponderación. De esta primera etapa se seleccionan a los mejores cinco candidatos (o menos según corresponda a la comuna), los cuales pasaran a la segunda etapa. Los candidatos que no logran pasar a la segunda etapa se les enviarán una carta de agradecimiento por su participación

En la segunda etapa los candidatos serán sometidos a una entrevista personal, luego a una entrevista psicológica, a continuación un test de competencias y por ultimo deberá presentar su proyecto. De esta etapa de acuerdo a los resultados obtenidos por los candidatos se seleccionará a dos de ellos para seguir a la tercera etapa, al candidato que no logro pasar a la tercera etapa se le enviará una carta de agradecimiento.

En la Tercera Etapa los candidatos deben sortear un “Role Playing” a los cuales se verán expuestos para medir su nivel de acción ante una problemática de acuerdo al rol del director.

Una vez culminado el Role Playing se ponderan los resultados y se emite un informe con los puntajes obtenidos en cada una de las etapas por ambos candidatos al alcalde, quien seleccionará al candidato que el estime conveniente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
A.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO
B. FUNCION DEL CARGO	
Administrar, organizar y dirigir el establecimiento, tanto en el ámbito técnico pedagógico como administrativo, con la responsabilidad de aplicar normativas, planes y programas de estudio, como asimismo establecer las condiciones necesarias, con la finalidad de entregar una educación de calidad.	
C. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<u>OBJETIVO 1</u>	Definir el PEI y la Planificación Estratégica del establecimiento
DESCRIPCIÓN	Establece los referentes estratégicos fundamentales de la Institución, formalizando la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos Institucionales.

<p>FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define los Objetivos, políticas y procedimientos para implementarlos a la unidad educativa. 2. Utiliza diversas estrategias para diagnosticar la realidad del establecimiento en sus ámbitos pedagógico, administrativo y financiero. 3. Elabora un Plan de Calidad o Plan de Mejoramiento basado en los Objetivos, políticas y procedimientos del P.E.I. para los estamentos del establecimiento. 4. Define los procedimientos para evaluar el grado de avance de la implementación del Plan de Calidad o Plan de Mejoramiento de Establecimiento. 5. Determina y mejora las áreas o procesos de gestión institucional y curricular deficitarios. 6. Aplica sistemas de evaluación para identificar el grado de avance de los Objetivos, políticas y procedimientos implementados en la unidad educativa. 7. Gestiona la actualización periódica del PEI
<p><u>OBJETIVO 2</u></p>	<p>Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Capacidad de articular e implementar una Planificación Estratégica que sea compartida y apoyada por toda la comunidad educativa y el entorno.</p>
<p>FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declara y comunica formalmente los objetivos, Políticas y procedimientos Institucionales para implementarlos en la unidad educativa. 2. Realiza diversas actividades orientadas a difundir el P.E.I. del establecimiento tanto en la comunidad interna como en la externa. 3. Establece canales de comunicación permanentes con las personas ligadas al proceso de toma de decisiones. 4. Convoca a la comunidad educativa a reflexionar acerca del Proyecto Educativo Institucional. 5. Motiva a toda la comunidad educativa para que haga suya la Visión y Misión del Establecimiento 6. Vela para que todas las actividades de la escuela estén vinculados con los valores y principios declarados. 7. Evalúa permanentemente la relación entre la práctica educativa y el P.E.I.
<p><u>OBJETIVO 3</u></p>	<p>Monitorear y evaluar las metas y objetivos del Establecimiento.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Capacidad para hacer seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.</p>
<p>FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa la concordancia del proceso con las metas propuestas. 2. Implementa procedimientos para la auto-revisión periódica de la escuela. 3. Implementa sistemas y procedimientos periódicos para evaluar el nivel de logro de las metas en todas las áreas. 4. Desarrolla la capacidad del equipo directivo para recolectar información, analizar los datos y preparar informes. 5. Estimula al personal directivo a trabajar en forma colaborativa para hacer el seguimiento de los procesos pedagógicos.

<u>OBJETIVO 4</u>	Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento.
DESCRIPCIÓN	Capacidad para organizar los recursos físicos y financieros y apoyar el logro de las metas y prioridades del establecimiento.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administra un sistema de planificación de los recursos materiales y financieros en coordinación con el Sostenedor. 2. Verifica que la distribución de los recursos refleje las prioridades del establecimiento. 3. Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la mejora de los resultados. 4. Genera planes de mejoramiento de la infraestructura necesaria para crear un clima de trabajo y aprendizaje efectivo. 5. Define procedimientos para asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos. 6. Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos.
<u>OBJETIVO 5</u>	Gestionar el personal.
DESCRIPCIÓN	Capacidad de generar condiciones institucionales que permitan realizar en forma adecuada los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal basados en las competencias establecidas en el P.E.I. 2. Elabora un plan de capacitación para mejorar el desarrollo continuo de las competencias de los profesores. 3. Establece y mantiene procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño profesional. 4. Implementa un sistema de incentivos de acuerdo al logro de metas, sometiéndolo a revisiones periódicas.
<u>OBJETIVO 6</u>	Gestionar el clima organizacional y la convivencia.
DESCRIPCIÓN	Capacidad para propiciar un clima de trabajo que favorezca las relaciones humanas con el fin de facilitar el aprendizaje organizacional
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con los valores institucionales. 2. Promueve un clima de igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. 3. Asume responsabilidad en el desarrollo profesional de los profesores. 4. Mantiene abiertos los canales de comunicación y diálogo. 5. Aborda los conflictos colaborando en la búsqueda de soluciones. 6. Se comunica efectivamente. 7. Establece metas individuales y claras. 8. Retroalimenta oportunamente el desempeño. 9. Difunde las Normas de Convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa. 10. Hace cumplir las normas de convivencia del establecimiento. 11. Monitorea permanentemente el cumplimiento de las normas de convivencia. 12. Establece y vela por el cumplimiento de norma de seguridad y auto cuidado al interior y salida del establecimiento

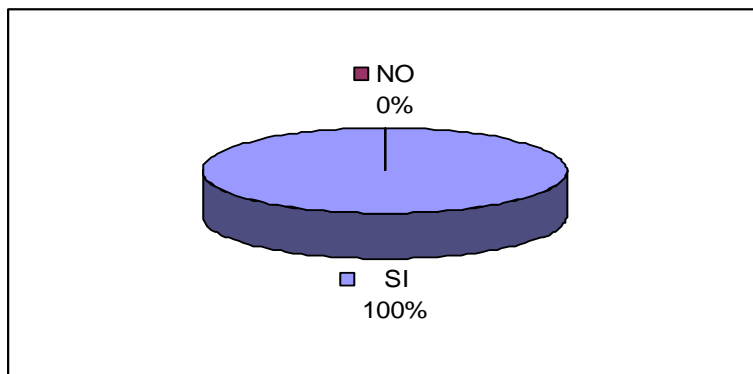
Fuente: Elaboración propia.

Percepciones sobre modelo propuesto

Respecto a la recepción de las percepciones sobre la propuesta del proceso de selección de Directores, se presentó una encuesta respecto a los procesos que involucran la misma, en la cual a su vez se han presentado diversas opiniones de parte de alguno de los DAEM que participaron en el proceso.

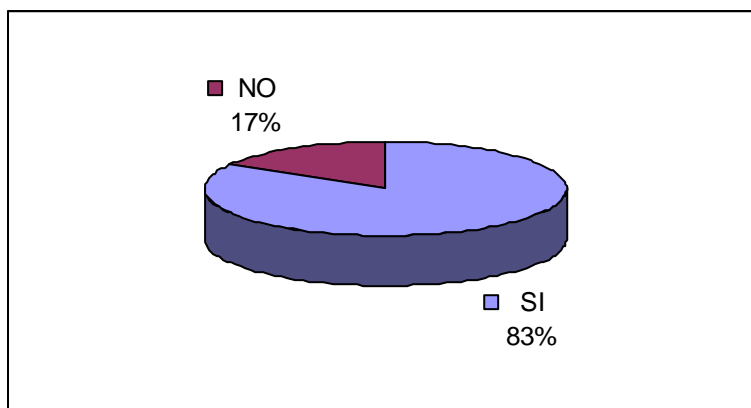
Los resultados arrojados en este proceso se detallan y se grafican a continuación:

Respecto del estudio y análisis de la propuesta de selección de directores el 100% de los DAEM que participaron en este proceso consideraron que dicha propuesta es aplicable.



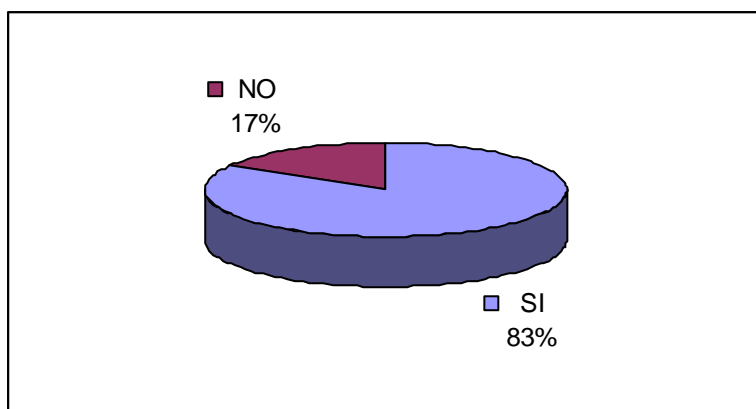
Fuente: Elaboración propia.

En relación a las bases de la Propuesta de Selección de Directores, un 83% de los DAEM consideran que existen modificaciones enriquecedoras, respecto a las bases utilizadas por su departamento de educación en procesos anteriores.



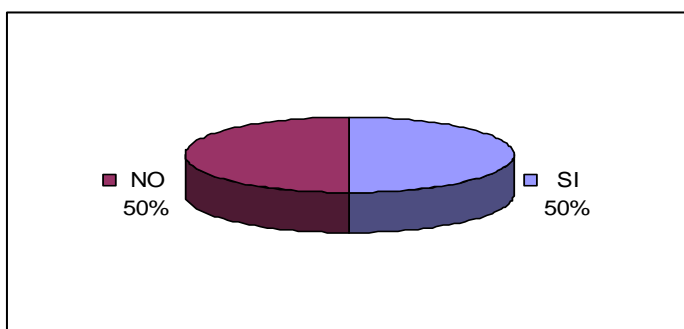
Fuente: Elaboración propia.

En relación con las leyes que rigen el proceso de selección de Directores, el 83% de los DAEM considera que la Propuesta de Selección de Directores cumple con los requerimientos legales establecidos a la fecha, solo el 17%, considera que NO ya que algunos aspectos que se presentan en la propuesta de selección de directores están considerados en el mensaje N° 517.358, ingresado a la cámara de Diputados, proyecto de la presidencia con el cual pretende iniciar un proyecto de Ley de calidad y equidad de la educación.



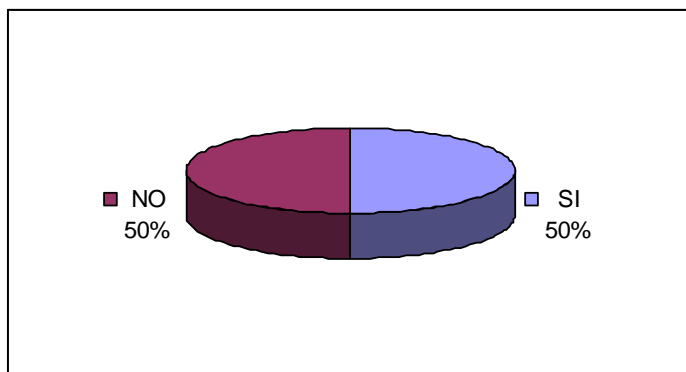
Fuente: Elaboración propia.

En consideración con los requisitos de postulación de los Candidatos en la Propuesta de Selección de Directores los DAEM están en opiniones equitativas ya que un 50% consideran que se presentan requisitos que en su sistema de selección no se consideraban anteriormente, y a su vez hay un 50% de los DAEM que considera que no se presentan nuevos requisitos respecto a sus bases utilizadas en procesos anteriores.



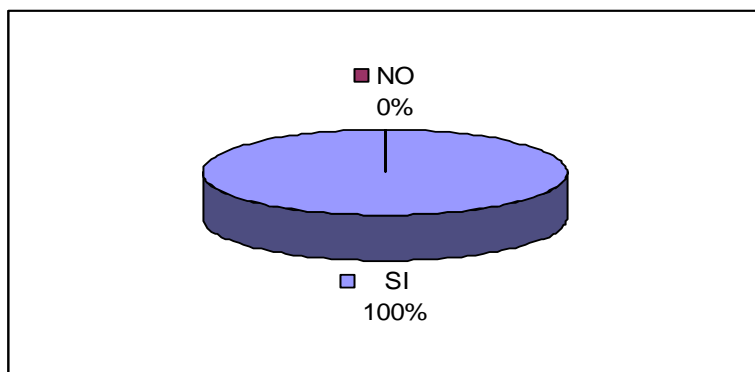
Fuente: Elaboración propia.

De los antecedentes para postular el 50% de los DAEM, Estiman que en la propuesta de Selección de Directores, se presentan aportes respecto al proceso de selección de Directores que se realizan en sus Departamentos de Educación municipal. Y el otro 50% considera que no existen nuevos antecedentes de postulación que enriquezcan su proceso de selección de directores.



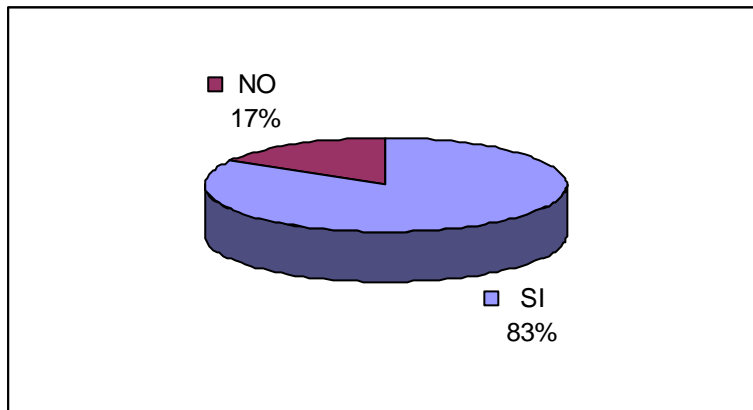
Fuente: Elaboración propia.

Del proceso de la selección de Directores el 100% de los DAEM, consideran pertinentes los cambios que se plantean en la propuesta de selección de Directores.



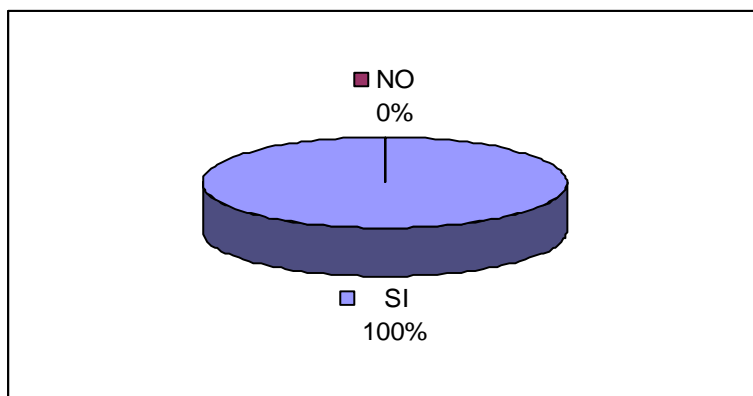
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la cantidad de etapas del proceso de Proceso de selección de Directores el 83% de los DAEM creen que es pertinente extender en una etapa el proceso, para poder obtener una mayor información respecto a las características del candidato, juego de roles. Tercera etapa.



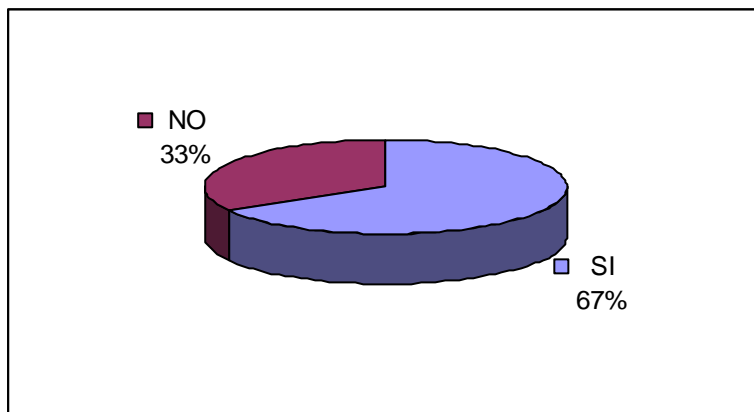
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la tercera etapa el 100% de los DAEM, consideran que el juego de roles cumple con obtener información respecto a las competencias del candidato.



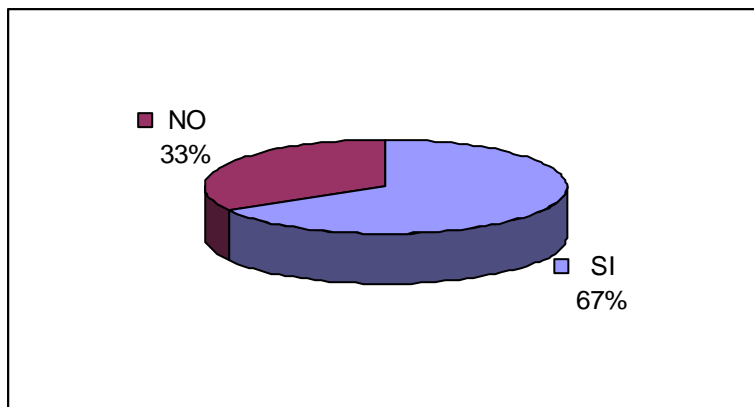
Fuente: Elaboración propia.

Considerando la ponderación que se determina a cada uno de los procesos que se presentan en las etapas del Proceso de Selección de Directores el 67% de los DAEM están de acuerdo con la ponderación propuesta. Solo un 33% no está de acuerdo con ella.



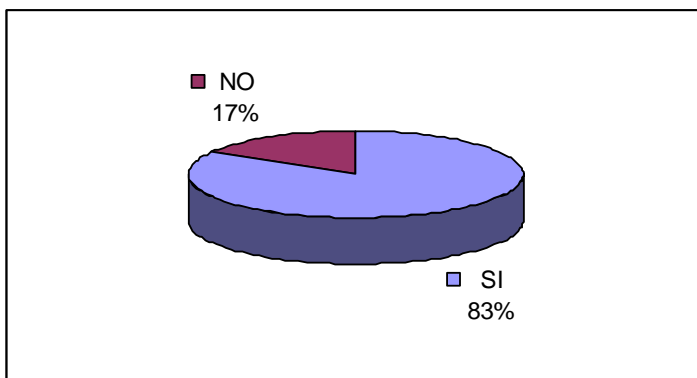
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Proceso de Selección de Directores el 67% de los DAEM consideran que la decisión final debería ser determinada por la comisión respecto a los resultados obtenidos por el mejor candidato en el proceso y solo el 33% de los DAEM consideran que la decisión final corresponda al alcalde, previo informe emitido por la comisión evaluadora con los resultados correspondientes a cada candidato.



Fuente: Elaboración propia.

El 83% de los DAEM consideran que es un aporte real, el integrar a la Comisión Evaluadora del Proceso de Selección de Directores al Inspector General y Jefe Unidad Técnica Pedagógica, para dar mayor solidez al proceso, producto de la importancia que estos dos agentes presentan en el proceso de gestión del establecimiento y solo un 17% de los DAEM no considera relevante la participación de estos dos agentes en dicho proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Producto del análisis de los Sistemas de Selección en la provincia de Curicó, podemos afirmar que todos los Departamentos de Educación Municipal cumplen con las normativas legales insertas en la leyes 20.006 y 19.070 (CHILE, 2005a, 2005b). En cuanto a si los sistemas que se utilizan en Curicó no son aptos para asegurar la calidad de la Educación, luego podemos indicar que todos los sistemas analizados poseen deficiencias, estas son conocidas por los jefes de DAEM, quienes en sus opiniones indican que los actuales sistemas carecen de mediciones en las que se puedan apreciar las competencias de los postulantes al puesto de Director.

El análisis de los diferentes sistemas de selección de cada uno de los DAEM de la provincia de Curicó, comparados entre si y contrastados con la leyes antes mencionadas nos permitió establecer una estructura de fácil aplicación en nuestro Modelo de Selección; contando con la información aportada por los jefes DAEM, con los lineamientos de las leyes y el Marco para la Buena Dirección, logramos completar una propuesta actualizada para ejecutar la Selección en base a competencias. Este modelo de selección de directores basado en competencias se centra en tres etapas fundamentales, donde en cada una de ellas presenta sub-etapas las cuales se detallaron anteriormente en la investigación; consecuencia de esto cada proceso presenta instrumentos para evaluar cada sub-etapa. Esto con el afán de facilitar la aplicación del proceso al encargado de personal, ingeniero de recursos humanos, psicólogo, directores de DAEM, u otros profesionales que pueden participar en el proceso según la disposición económica y necesidades de cada DAEM.

El desarrollo de la Bases de nuestra propuesta de selección de directores, en el aspecto legal, debió apearse fielmente a las leyes, las que no permiten realizar modificaciones. Para mejorar aquellos puntos que consideramos débiles hemos añadido a este proceso elementos que consideramos significativos al momento de elegir al mejor candidato para el cargo de Director. Los elementos incluidos son: Descripción de Cargo y Perfil, Test Sicológico, Test de Competencias en base al Marco para la Buena Dirección y Role Playing.

Para fundar un proceso sólido de selección y poder contar con los mejores, el DAEM o Corporación debe dar a conocer la Descripción del Cargo, para que el candidato tenga una visión clara y pueda realizar un diagnóstico de la situación a la cual postula, así el proceso de Reclutamiento será centrado en candidatos que puedan alcanzar las competencias que el Perfil del Cargo solicita. La Descripción del cargo se presenta como un punto de referencia claro que servirá como guía para la selección del candidato apto para el cargo, del cual se desprende el Perfil del cargo que indicara al candidato que obtenga el puesto cuáles serán sus objetivos a cumplir en el establecimiento y cuáles serán las acciones que deberá seguir para dar cumplimiento a estos dos requerimientos básicos en el desarrollo de su cargo. Tanto la Descripción del Cargo como el Perfil de Cargo, han sido propuestos en base al modelo de Fundación Chile y a las opiniones que en terreno nos entregaron los Jefes de los DAEM de Curicó, nuestro aporte se presenta en este ítem al simplificar el formato para entregar una base sólida que atraiga al candidato adecuado, para servir de guía para el reclutamiento y selección y como pilar fundamental del área de recursos humanos ya que sin esto no se pueden cumplir los objetivos planteados por la organización

Otra arista importante en la selección es la ley 19.070 del 6 de noviembre de 2004 (CHILE, 2005b), esta exige que el proceso de selección de Directores debe presentar una Comisión Calificadora de Concurso Público. Los actores que deben conformar dicha comisión son: El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda, Un Director de otro establecimiento educacional, Un representante del Centro General de Padres y Apoderados del establecimiento, Un docente elegido por sorteo de entre los profesores y Un funcionario del respectivo departamento provincial de educación.

Para complementar esta comisión, y hacerla más objetiva y representativa, nuestra propuesta contempla incorporar al resto del equipo de gestión para incluir una visión técnica, más global, de las competencias del candidato al puesto de Director. Las

personas que deben conformar la comisión además de los que la ley establece son las siguientes: Jefe Unidad Técnica Pedagógica: El sostenedor podrá elegir un jefe técnico que pertenezca al departamento y que sea reconocido por su capacidad y su profesionalismo, y un Inspector General, calificado como destacado, La visión de este es fundamental ya que, es el encargado de secundar al Director y de apoyar directamente la gestión. Se solicita que se elija entre los más reconocidos por su competencia.

Nuestra propuesta incorpora un proceso de selección en tres etapas, manteniendo aquellos elementos de la selección tradicional que son relevantes e incorpora elementos nuevos que marcan el énfasis en las competencias del candidato. Estas etapas a continuación se describen.

En la primera etapa se mantiene la evaluación de antecedentes, planteamos las modificaciones en la puntuación del instrumento, en la cual la ponderación considera un tanto por ciento según la descripción en el instrumento y una sub-puntuación, es decir, si él en el perfeccionamiento por Postítulo posee un 20% la cantidad de postítulos serán evaluados dentro del mismo con puntajes donde este 20% será el 100% del ítem, que se entregará a cada uno de los antecedentes con los cuales se postula. Este cambio se propone con el fin que los candidatos que poseen grados académicos como Magíster o Doctorados en el área, no sean desplazados por otros docentes con acumulación de perfeccionamientos como diplomados y postítulos.

En la segunda etapa, si bien mantenemos la entrevista personal y la presentación del proyecto. Consideramos que la entrevista psicológica, no cumple con los requerimientos que realmente se desea ya que solo diagnostica si el candidato está sano mentalmente, nuestra propuesta apunta que la evaluación psicológica no se realice y se cambie por un test psicológico (test de 16PF de Catell (1993); el que mide variables personales tan importantes como: Inteligencia, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación, entre otros). Los beneficios de este cambio son: encontrar a los candidatos con mayor capacidad y amplitud de criterio en el tratamiento de la información y en la resolución de problemas.

También en esta etapa se considera agregar un test de competencias acorde a los requerimientos propuestos en el Marco Para La Buena Dirección y por los DAEM que tiene relación con las competencias que poseen los candidatos y que no son evaluados o diagnosticados en la evaluación psicológica. En esta etapa el postulante deberá referirse a los dominios que rigen el Marco Para la Buena Dirección, demostrando su capacidad

de manejo de situaciones emergentes, todo esto bajo el actuar que el Marco determina, además demostrará conocimiento de las atribuciones que el cargo le confiere.

En la tercera etapa se introduce un Juego de Roles, donde podrán participar los diferentes integrantes de la comisión, En este juego de roles o Role Playing se busca a través de la complejidad, poner a prueba el candidato midiendo las habilidades y capacidades del postulante y determinar los niveles de competencia que posee. Los beneficios de esta etapa son determinar fehacientemente la capacidad de resolución de problemas y el manejo de competencias en relación a situaciones que deberá enfrentar si resulta elegido para el cargo.

METHODOLOGY: THE PROCESS OF SELECTION OF DIRECTORS FOR MUNICIPAL SCHOOLS

ABSTRACT: *This publication focuses on the directors of college selection process. The origin of the problem of research lies in the need to optimize a process of selection for teaching managers in order that can be used by any Municipal holder. The proposal incorporates a selection process in three stages, keeping those elements of the traditional selection that are relevant and incorporates new elements that mark the emphasis on competencies of the candidate.*

KEYWORDS: *Education. Selection process. Senior teachers. Municipal schools.*

REFERÊNCIAS

BARBER, M.; MOURSHED, M. **Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos.** Documento n. 41 del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: PREAL: 2008.

BOLÍVAR, A. Una dirección para el aprendizaje. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S.l.], v.7, n.1, p.1-4, 2009.

CEPPE. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S.l.], v.7, n.3, 2009.

CHILE. Ministerio de Educacion. **DFL N°1, de 1996, del Ministerio de Educación, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070** [online]. 1996. Disponible en:

<<http://subvenciones.mineduc.cl/seccion/documento/2D2002040416132811094.pdf>>. Acceso en: 25 mar. 2015.

_____. **Estatuto docente. Ley 19.070, artículo 5, del 6 de noviembre de 2004.**

Santiago de Chile: Directorio Nacional, 2005b. Disponible en:

<http://www.oei.es/quipu/chile/Estatuto_Profesores.pdf>. Acceso en: 25 mar. 2015.

_____. **Ley 20.006. Establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales** [online]. 2005a. Disponible en:

<<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236496&tipoVersion=0>>. Acceso en: 25 mar. 2015.

_____. **Nuestra Hoja de Ruta 2009-2020.** Se acabó el recreo. Educación 2020

[online]. 2009. Disponible en:

<http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/d-cl/dv/12chileeducacion2020/12chileeducacion2020es.pdf>. Acceso en: 25 mar. 2015.

PRECHT, A. **Evaluar no es calificar** [online]. 2010. Disponible en:

<http://blog.latercera.com/blog/andreaprecht/entry/evaluar_no_es_calificar>. Acceso en: 25 mar. 2015.

SIMONSEN, E.; OLIVARES, M. **Michael Barber**: “En cuatro años se puede lograr una mejoría significativa en educación” [online]. 2009. Disponible en:

<http://www.latercera.com/contenido/679_90016_9.shtml>. Acceso en: 25 mar. 2015.

WEINSTEIN, J. Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. **Estudios Sociales**, [S.l.], v.117, p.123-147, 2009.