

UNIVERSIDAD DE GRANADA

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

CURRÍCULUM, PROFESORADO E INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
MUNICIPAL Y DE LAS CORPORACIONES MUNICIPALES VALIDADO EN
ALGUNAS COMUNAS DE LA REGIÓN DEL BIO BÍO DE CHILE**

LUIS HUMBERTO ALVEAR LÓPEZ

Director: DR. MANUEL LORENZO DELGADO

Santiago de Chile, 2009

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Luis Humberto Alvear López
D.L.: GR. 3524-2009
ISBN: 978-84-692-6406-5

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por haber permitido que recorra la vida que he tenido...

Además, agradezco a cada uno de quienes me alentaron en este desafío, ya fuera por la conversación ponderada y estimulante, y a aquéllos que me entregaron su consejo o comentario profesional y técnico.

DEDICATORIA

Dedico, con emoción y sentimientos profundos, a mis abuelos Vicente y Vicenta, como a mi madre Rafaela por entregarme sus enseñanzas desde la añoranza de su tierra, de sus costumbres, de sus tradiciones y de sus gentes.

A mi padre Rogelio, junto a mis hermanas que, desde el camino infinito, me acompañan y a mis hermanos con quienes continuamos el camino.

A quienes la cercanía y distancia de los tiempos nos ha permitido que los lazos sanguíneos se transformen en una amistad profunda.

Y, en forma muy especial, a mi esposa María Inés con quien hemos construido con amor una vida de cercanía y compañía, y a mis hijos Max y Sebastián junto a Margareth a quien hemos acogido como parte de nosotros.

Una mención especial, y difícil de expresar, para el doctor Manuel Lorenzo Delgado por confiar en mí, por abrir las puertas de este doctorado y por acercarme a la tierra de mi madre.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS	19
RELACIÓN DE TABLAS ESTADÍSTICAS	21
RELACIÓN DE GRÁFICOS	27
RELACIÓN DE ESQUEMAS	29
RELACIÓN DE ANEXOS	31
PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y TEÓRICOS	33
CAPÍTULO 1: VISIÓN SINÓPTICA DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCACIONAL CHILENO	35
1. Antecedentes Jurídicos	35
2. Los Municipios y el Desarrollo Educativo en Chile	45
3. La Administración Municipal de los Centros Educativos	48
4. Reflexión e Identificación del Tema	62
CAPÍTULO 2: CALIDAD Y DESARROLLO EN EDUCACIÓN	65
1. Educación y Desarrollo	65
2. Concepto de Descentralización	69
3. Educación de Calidad	73
4. Los DAEM y la Gestión de Calidad	77
5. Liderazgo Institucional	92
SEGUNDA PARTE: LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES	109
CAPÍTULO 3: EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE EL OBJETO EN ESTUDIO	109
1. Estilos de gestión	109
2. Instancias de Participación	111
3. Efectividad de los Municipios	114
4. Reflexiones sobre lo planteado en los Estudios	117
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	119

1. Problema a investigar	119
2. Objetivos de la investigación	119
3. Preguntas relevantes	120
4. Marco Metodológico de la investigación	122
5. Universo y Muestra	129
6. Determinación de actores Opinantes	131
7. Construcción de Instrumentos por actores informantes	132
8. Procesamiento y Análisis de los Datos	133
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	135
1. Primera Etapa: Talleres Exploratorios	135
2. Segunda Etapa: Aplicación de la Encuesta de Opinión	144
3. Conclusiones	173
4. Recomendaciones	175
CAPÍTULO 6: ELABORACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL	177
1. Definición de un modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales	177
2. Índice del Liderazgo Institucional	187
3. Síntesis Final	192
CAPÍTULO 7: OPINIÓN DE EXPERTOS ACADÉMICOS Y EXPERTOS DE LOS DAEM	195
1. Presentación y Análisis de la opinión de los Expertos Académicos	195
2. Presentación y Análisis de la opinión de los Expertos de los DAEM	251
3. Conclusiones finales de las opiniones de los dos tipos de Expertos	333
CAPÍTULO 8: VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL	335
1. Procedimiento en la realización de la aplicación de la encuesta	335
2. Presentación y Análisis de la validación del Modelo de Liderazgo Institucional	336
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL	481
1. Primer Objetivo Específico	481

2. Segundo Objetivo Específico	485
3. Tercer Objetivo Específico	487
4. Objetivo General de la Investigación	493
5. Conclusiones Generales	494
6. Sugerencias y Recomendaciones	499
BIBLIOGRAFÍA	505
ANEXOS	517

PRESENTACIÓN

Cuando se inicia el siglo XXI, el principal desafío de la educación es la calidad y pertinencia de la educación que deben recibir cada uno de los estudiantes en los diferentes niveles del sistema educativo chileno, de manera que la población adquiera un adecuado desarrollo humano con el dominio de aquellas competencias que le permita una plena inserción y participación en la comunidad cualquiera sea el rol que les corresponda asumir.

En este sentido, los centros educativos deben emplear al máximo sus recursos y capacidades para ofrecer una educación que resulte eficaz a los propósitos y expectativas de la comunidad.

Sin embargo, en la gestión de los establecimientos educacionales del sector municipal en nuestro país, el funcionamiento de los centros educativos está directamente relacionado y dependiente de la gestión y administración que realicen los organismos responsables de su funcionamiento.

Por ello, se considera que los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), no sólo deben administrar los recursos, en especial los financieros, para que funcionen adecuadamente los diferentes centros educativos de su dependencia, sino que deben ser capaces de liderar su funcionamiento para que, coordinada y complementariamente, realicen su labor en pos de logros que posibiliten la formación de los alumnos y de esta manera sean un aporte al desarrollo educativo y al comunitario y, como consecuencia, un aporte al desarrollo nacional.

El presente documento da cuenta de una investigación que compatibiliza el carácter exploratorio del funcionamiento de los Departamentos de Administración de Educación Municipal, con el carácter explicativo al buscar las razones que dan cuenta del comportamiento que estas organizaciones tienen en el cumplimiento de su misión y de la vinculación y armonización con los centros educativos que administran. Por tal razón se ha pretendido establecer la capacidad y potencialidad que éstos tienen para ser efectivos y eficaces líderes del desarrollo educativo local, ejerciendo la adecuada,

oportuna y necesaria influencia en cada uno de los centros educativos de su dependencia.

En Chile el año 2006, los estudiantes de educación media realizaron intensas manifestaciones de denuncia y demanda por una educación de calidad. A través de la denominada “revolución de los pingüinos”, los estudiantes de todos los niveles escolares del Sistema Educacional chileno, como de los diferentes tipos de centros educativos por la condición socioeconómica de los alumnos se unieron en esta acción de protesta. Lograron poner en la discusión ciudadana el tema de la educación, con el eje de la calidad como aspecto fundamental.

Como consecuencia, la Presidenta de la República, Michele Bachelet Jeria, conformó una comisión denominada Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, con fecha 7 de junio del 2006, el cual le entregó su Informe Final el 11 de diciembre del mismo año.

Entre los puntos analizados estuvo la municipalización de la Educación, no lográndose pleno acuerdo en las posibles sugerencias, ya que algunos calificaron esta medida como fracasada y había que cambiarla, y otros, que había sido exitosa, en especial, si se consideraban los contextos en que ha funcionado en todo el tiempo transcurrido desde 1980, cuando se produce el primer traspaso en la Séptima Región, del Maule.

Por estos antecedentes, como por la confianza y expectativas que tengo en el proceso de regionalización de nuestro país, consideré interesante e importante conocer los niveles de liderazgo institucional que ejercen los DAEM o Corporaciones Municipales en los centros educativos de su dependencia.

Al revisar la literatura, cobró más fuerza esta investigación, ya que se ha investigado poco el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales y, cuando se ha realizado, se ha puesto énfasis en el paradigma de “eficiencia en la gestión”, como si fuera la única óptica de análisis en una relación compleja y diversa por distintas razones; en unos casos por el tamaño, en otros por la ubicación geográfica y en otros por la condición socioeconómica.

Por ello, es importante establecer el nivel de influencia que ejercen en el funcionamiento de los centros educativos de su dependencia, los DAEM o Corporaciones Municipales como un primer aporte para una mayor comprensión de lo que realizan estos organismos y su impacto en la calidad de gestión de los centros educativos en la perspectiva de una educación de calidad para todos los alumnos, en especial, considerando que un grupo importante de ellos proviene de sectores marginales.

De esta forma, se apreciará con mayores antecedentes la validez de la gestión municipal en la educación local.

La investigación que he realizado, se enmarca en la corriente exploratoria, de carácter explicativo descriptiva, de manera que ha levantado características que posibilitan identificar a DAEM o Corporaciones Municipales como Líderes Institucionales.

Esta Tesis Doctoral tiene como finalidad principal proponer un Modelo de Liderazgo Institucional que identifica los principales Atributos que debe tener un Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporación Municipal para ser identificadas con Liderazgo Institucional sobre los centros educativos de su dependencia. Al mismo tiempo, estos Atributos tienen asignados sus respectivos pesos específicos, con lo cual existe una posición ponderada de cada uno de ellos en el conjunto del Modelo, considerado como una unidad coherente.

Para alcanzar este propósito se recogieron datos de Expertos en administración en educación y de Directivos y Profesionales de los DAEM o Corporaciones Municipales sobre las características de Liderazgo Institucional que debieran tener estos organismos.

Con la información recogida se definió el Modelo de Liderazgo Institucional, el cual se validó en centros educativos dependientes del sector municipal, determinando los niveles de Liderazgo Institucional que aquéllos tienen sobre éstos.

La realización de esta Tesis Doctoral, en mi opinión, es de sumo interés e importancia, ya que en Chile no existen estudios suficientes sobre el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, y los que existen ponen énfasis, desde el paradigma de la eficiencia de la gestión, en el uso de los recursos y los resultados que se alcanzan.

Plantear el Liderazgo Institucional, es retomar el sentido original del traspaso de los establecimientos educacionales a los Municipios, esto es, que se mejore la atención escolar y, a través de ella, se realice un aporte al Desarrollo Local, misión fundamental de ellos. Con lo cual se aporta a fortalecer la identidad institucional, como la responsabilidad social de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Con los antecedentes ya señalados, es oportuno indicar que el objetivo principal o general de la investigación ha sido: **Establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales que permita identificar el nivel de influencia que estos organismos ejercen en los centros educativos de su dependencia, de manera que posibiliten que todos sus alumnos adquieran un aprendizaje de la más alta calidad dependiendo de sus potencialidades desarrolladas.**

La investigación que sustenta a esta Tesis Doctoral, tiene una primera fase que es fundamentalmente de carácter cualitativo, pues es la posibilidad de inmersión inicial en el campo del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales en relación con los centros educativos que gestionan, con lo cual, al mismo tiempo, es un diseño inductivo interpretativo de esta área de trabajo en la gestión de estos organismos. De igual modo, es exploratoria, ya que se conocerá la opinión de los distintos actores que participan en los DAEM o Corporaciones Municipales, y por medio de ella, habrá un acercamiento a la comprensión de lo que pueden ser características que determinan el Liderazgo Institucional de estos organismos.

Por otra parte, se determinó el peso específico que tienen los Atributos que identifican el Liderazgo Institucional dentro del conjunto que constituyen el Modelo establecido.

Una vez definido el Modelo del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, la investigación tiene una segunda fase que es de carácter cuantitativo, al validar la funcionalidad del Modelo en algunos DAEM o Corporaciones Municipales de la Región del Bío Bío, con lo cual, además, es de carácter deductivo, ya que permitió establecer el nivel de Liderazgo Institucional que ejercen los organismos estudiados desde la perspectiva del personal docente dependiente.

Por tanto, la Tesis Doctoral, en su conjunto, ha sido una investigación que empleará un diseño de tipo mixto, pues utiliza los dos modelos tradicionales de investigación, dados los propósitos que se tienen en esta ocasión.

El Plan de Trabajo consideró, en primer lugar, la debida revisión de la bibliografía que era útil para establecer la importancia del Liderazgo Institucional que deben ejercer los DAEM o Corporaciones Municipales sobre los centros educativos dependientes y, desde allí, levantar un Modelo que posibilitara establecer el nivel que estos organismos alcanzan.

Luego, esta Tesis Doctoral se realizó mediante una metodología de trabajo que considero la opinión de Expertos en administración en educación, de Directivos y Docentes, tanto de los DAEM, Corporaciones Municipales como de los centros educativos de algunas comunas de la Región del Bío Bío.

Con el fin de tener una opinión diversificada y a la vez, representativa de los distintos tipos de comunas que existen en Chile, se incorporaron DAEM o Corporaciones Municipales urbanas y rurales, con lo cual se reconoció la mayor o menor complejidad que tienen estas instituciones, ya sea por la situación geográfica de sus comunas o por la incidencia de la cantidad de centros educativos que administran o gestionan, con el volumen de alumnos asociados.

La opinión de los distintos actores que participaron en la etapa de elaboración del modelo, se obtuvo por dos vías, una la realización de grupos focales, y la otra, por encuestas de opinión. Como era dable esperar, unas y otras opiniones fueron coincidentes en lo fundamental, sin que hubiera diferencias significativas que llevaran a dirimir las alternativas que hubiesen surgido. Esto facilitó la elaboración del Modelo.

En relación a la validación del Modelo, se aplicó una encuesta a Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de centros educativos dependientes de cuatro DAEM o Corporaciones Municipales de la Región del Bío Bío de modo de establecer si el Modelo realiza en buena forma la discriminación del nivel de Liderazgo Institucional que puede tener uno u otro organismo a través de los Atributos e Indicadores identificados.

Los resultados obtenidos permitió establecer, entre otros aspectos, que los opinantes encuestados consideran que los DAEM o Corporaciones Municipales deben ejercer Liderazgo Institucional sobre los centros educativos. Además, indican que la preocupación principal que tienen los DAEM o Corporaciones Municipales es por las tareas administrativas y financieras, ya que a ellas le asignan más del 50% del tiempo de trabajo.

Del mismo modo, el análisis de la información y sus resultados en lo referido a establecer el Liderazgo Institucional, el Modelo funcionó correctamente, pues permite discriminar adecuadamente a cada uno de los Atributos en la percepción que tienen los opinantes encuestados, como también, se establece una mayor precisión cuando ellos opinan sobre cada uno de los Indicadores de cada Atributo, por tanto, los Índices de Liderazgo Institucional reflejan en forma certera el liderazgo que ejerce cada DAEM o Corporación Municipal sobre los centros educativos que administran.

Un aspecto que resultó interesante en el análisis de datos e información recogida en las encuestas, fue que la escala cualitativa inicial determinada en el Capítulo 6: Elaboración del Modelo de liderazgo Institucional, no reflejaba adecuadamente las diferencias que existían entre los distintos Índices, tanto General como Específico, por lo que realicé una reformulación de la escala cualitativa generando más tramos y, así, determinar cualitativamente mejor los distintos Índices del Liderazgo Institucional.

El análisis de los datos obtenidos de las dos vías de trabajo planteadas, permitió revisar el Modelo de Liderazgo Institucional previamente definido, determinando que no era necesario establecer modificaciones o ajustes, por lo que el Modelo se consolidaba en su concepción original.

APORTE QUE SUPONE ESTA TESIS EN EL CAMPO CIENTÍFICO

La realización de esta Tesis Doctoral, en mi opinión, significa un aporte al campo científico de la administración educacional, ya que entrega un Modelo de Liderazgo Institucional, validado en XXX DAEM de la región del Bío Bío que identifica los Atributos con sus respectivos indicadores que deben tener los DAEM o Corporaciones Municipales para ser identificadas con Liderazgo Institucional por parte de los centros educativos de su dependencia, ya que no existen aportes en esta dimensión de análisis, al evaluar el desempeño de este tipo de instituciones.

En general, la preocupación en los estudios existentes se centra en el funcionamiento que tienen los centros educativos y de qué manera éste influye en los resultados que obtienen, en especial, desde la perspectiva de la eficiencia organizacional.

Sin embargo, pienso que es de suma importancia que los DAEM o Corporaciones Municipales consideren que es parte de su responsabilidad ejercer Liderazgo en los centros educativos que administran, y que, además, deben considerar como un propósito fundamental de su trabajo lograr y mantener un Liderazgo de excelencia, pues de esa manera los centros educativos tendrán credibilidad en los objetivos y metas que propongan, con lo cual los asumirán y trabajarán para que ellos sean una feliz realidad, y en definitiva, aporten a una educación de calidad para todos los educandos.

Al terminar esta presentación, es preciso hacer presente que si bien es cierto que en general tuve buena colaboración de los diferentes convocados a participar en esta investigación, no siempre respondieron todos, en especial cuando se realizaron los grupos focales y, más aún, cuando se convocó a los docentes a responder la encuesta de validación del Modelo de Liderazgo Institucional. Este comportamiento tiene una explicación, en primer lugar, lo sensible que resulta el tema para los funcionarios del DAEM como para los docentes de los centros educativos, pues existe una preocupación por toda actividad evaluadora por el temor a ser sancionados de alguna manera.

No obstante, es el momento de dejar expresa constancia que esta investigación ha sido posible en su realización por la participación desinteresada de cada uno de los que colaboraron con sus opiniones, fundadas en el conocimiento de la academia o de experiencia del día a día.

RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS

1. **DAEM:** Departamento de Administración de la Educación Municipal.
2. **DFL:** Decreto Con Fuerza de Ley.
3. **CPEIP:** Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
4. **LOCE:** Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.
5. **MINEDUC:** Ministerio de Educación.
6. **OEA:** Organización de Estados Americanos.
7. **PADEM:** Plan Anual de Desarrollo Municipal.
8. **PEI:** Proyecto Educativo Institucional.
9. **PLADECO:** Plan de Desarrollo Comunal.
10. **PSU:** Prueba de Selección Universitaria.
11. **SACGE:** Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.
12. **SIMCE:** Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.
13. **SNED:** Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño.

RELACIÓN DE TABLAS ESTADÍSTICAS

1. Tabla 1.a: Variación porcentual de la Matrícula Niños y Jóvenes por dependencia. Período 1982 – 2006.	52
2. Tabla 1.b: Distribución de la Matrícula Niños por dependencia en el Período 1982-2006.....	54
3. Tabla 1.c: Variación porcentual Matrícula Niños y Jóvenes por Nivel Escolar Período 1982-2006.....	56
4. Tabla 2.a: Rendimiento Escolar Niños de Educación Básica en el período 1982 – 2006, expresado en %.	58
5. Tabla 2.b: Rendimiento Escolar Niños de Educación Media en el período 1982 – 2006, expresado en %.	58
6. Tabla 3.a: Promedio SIMCE 4º Básico 2006 por grupo socio económico y Dependencia.	60
7. Tabla 3.b: Promedio SIMCE 2º medio 2006 por grupo socio económico y Dependencia.	61
8. Tabla 4: Relación de Personal Docente y Matrícula por colegio y comuna.	147
9. Tabla 5: Identificación de los Docentes Encuestados por Función y comuna.....	148
10. Tabla 6: Distribución de Docentes por años de servicio docente y comuna.....	149
11. Tabla 7: Grado de adhesión con la definición del Liderazgo Institucional por Comuna.	152
12. Tabla 8: Los DAEM debieran ejercer Liderazgo Institucional en los colegios de su dependencia.	153
13. Tabla 9: Valoración de características que debieran tener organizaciones con Liderazgo Institucional.	155
14. Tabla 10: Identificación de componentes del Liderazgo Institucional con características asociadas y frecuencia de opiniones.	158
15. Tabla 11: Los DAEM deben ser Líderes en el Desarrollo Educativo Comunal...	160
16. Tabla 12: Opinión de los Docentes sobre el Liderazgo Institucional que tendría el DAEM al que pertenece.	161
17. Tabla 13: Su DAEM es una organización Líder.	162
18. Tabla 14: Grado de confianza y credibilidad que tienen en las Orientaciones	

que entrega el DAEM al que pertenecen.	163
19. Tabla 15.a: Tipo de Orientaciones Pedagógicas que entrega el DAEM.	165
20. Tabla 15.b: Tipo de Orientaciones Administrativas que entrega el DAEM.....	166
21. Tabla 15.c: Tipo de Orientaciones Financieras que entrega el DAEM.....	167
22. Tabla 16: Total de Orientaciones que entrega el DAEM por Categorías.....	168
23. Tabla 17: Identificación de Características del Director por área de Liderazgo.	171
24. Tabla 18: Listado de cursos de Administración y Gestión Educacional inscritos en el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento. Magíster año 2008.....	196
25. Tabla 19: Distribución Comunas por Provincia.....	252
26. Tabla 20.a: Años de Servicio en Educación.	253
27. Tabla 20.b: Años de servicio en la comuna.....	254
28. Tabla 20.c: Años de servicio en el cargo.....	255
29. Tabla 21: Participantes por Función y comuna.....	256
30. Tabla 22: Formación profesional de los participantes por Focus Group.....	257
31. Tabla 23: Identificación de los participantes del Focus Group 1.....	261
32. Tabla 24: Años de servicio de los participantes del Focus Group 1.....	262
33. Tabla 25: Identificación de los participantes del focus Group 2.....	279
34. Tabla 26: Años de servicio de los participantes del Focus Group 2.....	280
35. Tabla 27: Identificación de los participantes del focus Group 3.....	297
36. Tabla 28: Años de servicio de los participantes del Focus Group 3.	298
37. Tabla 29: Valores de los Atributos.....	322
38. Tabla 30: Valores finales de los Atributos del Liderazgo Institucional.....	323
39. Tabla 31: Adhesiones más relevantes por Atributos.....	328
40. Tabla 32: Valores de las opiniones de los opinantes.....	331
41. Tabla 33: Valores finales para las opiniones de los actores.....	331
42. Tabla 34: Identificación de Colegios y Docentes de Chiguayante.....	340
43. Tabla 35: Distribución del Total de docentes de Chiguayante por sexo y función.....	341
44. Tabla 36: Distribución del Total de Docentes de Chiguayante por tramo de años de servicio y función en la comuna.....	343
45. Tabla 37: Distribución del Total de Docentes de Chiguayante por tramo de años de servicio y función en el colegio.....	344
46. Tabla 38: Distribución del Total de Docentes de Chiguayante por tramo	

de años de servicio y función en el cargo.....	346
47. Tabla 39: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Chiguayante por Función.....	347
48. Tabla 40: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante por Función Docente.....	349
49. Tabla 41: Opinión sobre el Conocimiento del DAEM por Función Docente.....	350
50. Tabla 42: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función Docente.....	351
51. Tabla 43: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función.....	353
52. Tabla 44: Opinión de los Docentes sobre el % de tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM.....	354
53. Tabla 45: Opinión valorativa de los Docentes por Función de los Atributos del Liderazgo Institucional.....	356
54. Tabla 46: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante.....	361
55. Tabla 47: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice General.....	361
56. Tabla 48: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Chiguayante.....	363
57. Tabla 49: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributos.....	364
58. Tabla 50: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice Específico.....	367
59. Tabla 51: Identificación de Colegios y Docentes de Bulnes.....	376
60. Tabla 52: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por sexo y función.....	378
61. Tabla 53: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en la Comuna.....	380
62. Tabla 54: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en el Colegio.....	381
63. Tabla 55: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en el Cargo.....	383
64. Tabla 56: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Bulnes por Función.....	384
65. Tabla 57: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes por	

Función Docente.....	386
66. Tabla 58: Opinión sobre el Conocimiento del DAEM por Función Docente.....	387
67. Tabla 59: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función Docente.....	388
68. Tabla 60: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función.....	390
69. Tabla 61: Opinión de los Docentes sobre % de tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM.....	391
70. Tabla 62: Opinión valorativa de los Docentes por Función de los Atributos del Liderazgo Institucional.....	393
71. Tabla 63: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes.....	398
72. Tabla 64: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice General.....	398
73. Tabla 65: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Bulnes.....	399
74. Tabla 66: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributos.....	401
75. Tabla 67: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice Específico.....	403
76. Tabla 68: Identificación de Colegios y Docentes de Santa Bárbara.....	413
77. Tabla 69: Distribución del Total de Docentes de Santa Bárbara por sexo y Función.....	414
78. Tabla 70: Distribución del Total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de años de servicio y función en la Comuna.....	416
79. Tabla 71: Distribución del Total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de años de servicio y función en el Colegio.....	417
80. Tabla 72: Distribución del Total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de años de servicio y función en el Cargo.....	419
81. Tabla 73: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Santa Bárbara por Función.....	420
82. Tabla 74: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara por Función Docente.....	422
83. Tabla 75: Opinión sobre el Conocimiento del DAEM por Función Docente.....	423
84. Tabla 76: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función	

Docente.....	424
85. Tabla 77: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función.....	426
86. Tabla 78: Opinión de los Docentes sobre % de tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM.....	427
87. Tabla 79: Opinión valorativa de los Docentes por Función de los Atributos del Liderazgo Institucional.....	429
88. Tabla 80: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara.....	434
89. Tabla 81: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice General.....	435
90. Tabla 82: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Santa Bárbara.....	436
91. Tabla 83: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributos.....	437
92. Tabla 84: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice Específico.....	440
93. Tabla 85: Identificación de Colegios y Docentes de Los Álamos.....	447
94. Tabla 86: Distribución del Total de Docentes de Los Álamos por sexo y Función.....	448
95. Tabla 87: Distribución del Total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en la Comuna.....	449
96. Tabla 88: Distribución del Total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en el Colegio.....	450
97. Tabla 89: Distribución del Total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en el Cargo.....	452
98. Tabla 90: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Los Álamos por Función.....	453
99. Tabla 91: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos por Función Docente.....	455
100. Tabla 92: Opinión sobre el Conocimiento del DAEM por Función Docente....	456
101. Tabla 93: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función Docente.....	456
102. Tabla 94: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función.....	457
103. Tabla 95: Opinión de los Docentes sobre % de tiempo dedicado a diversas	

actividades en el DAEM.....	459
104. Tabla 96: Opinión valorativa de los Docentes por Función de los Atributos del Liderazgo Institucional.....	460
105. Tabla 97: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos.....	465
106. Tabla 98: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice General.....	465
107. Tabla 99: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Los Álamos.....	466
108. Tabla 100: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributos.....	467
109. Tabla 101: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistente) en el Índice Específico.....	470
110. Tabla 102: Resumen General de Participantes del sector municipal en la investigación.....	482
111. Tabla 103: Trascendencia de los Atributos agregados valores (%) Muy Alta y Alta por comuna y general.....	490
112. Tabla 104: Indicadores con Mayor Frecuencia General.....	491
113. Tabla 105: Indicadores con Menor Frecuencia General.....	492

RELACIÓN DE GRÁFICOS

1. Gráfico 1: Variación de la Matrícula por tipo de dependencia en el período 1982 – 2006.	53
2. Gráfico 2: Comparación Matrícula Total 1982 – 2006. Niveles Parvulario, Básico y Medio.	53
3. Gráfico 3: Distribución porcentual Matrícula Total 1982 – 2006. Sector Municipal y sector Particular Subvencionado.....	55
4. Gráfico 4: Variación de la Matrícula por Nivel Escolar en el período 1982 – 2006.	56
5. Gráfico 5: Porcentajes de Aprobación 1982 – 2006. Educación Básica y Educación Media.....	59
6. Gráfico 6: Distribución del total de los Docentes encuestados por comuna...	148
7. Gráfico 7: Distribución del total de los Docentes encuestados por tramo de Edad.....	150
8. Gráfico 8: Distribución de Docentes por sexo.....	342
9. Gráfico 9: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en la Comuna.....	343
10. Gráfico 10: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Colegio.....	345
11. Gráfico 11: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Cargo.....	346
12. Gráfico 12: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y credibilidad en el DAEM.....	352
13. Gráfico 13: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes.....	353
14. Gráfico 14: Porcentaje de tiempo de trabajo por actividad.....	355
15. Gráfico 15: Distribución de Docentes por sexo.....	379
16. Gráfico 16: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en la Comuna.....	380
17. Gráfico 17: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Colegio.....	382
18. Gráfico 18: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Cargo.....	383

19. Gráfico 19: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y credibilidad en el DAEM.....	389
20. Gráfico 20: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes.....	390
21. Gráfico 21: Porcentaje de tiempo de trabajo por actividad.....	392
22. Gráfico 22: Distribución de Docentes por sexo.....	415
23. Gráfico 23: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en la Comuna.....	416
24. Gráfico 24: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Colegio.....	418
25. Gráfico 25: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Cargo.....	419
26. Gráfico 26: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y Credibilidad en el DAEM.....	425
27. Gráfico 27: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes.....	426
28. Gráfico 28: Porcentaje de tiempo de trabajo por actividad.....	428
29. Gráfico 29: Distribución de Docentes por sexo.....	449
30. Gráfico 30: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en la Comuna.....	450
31. Gráfico 31: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Colegio.....	451
32. Gráfico 32: Distribución de los Docentes por tramo de años de servicio y permanencia en el Cargo.....	452
33. Gráfico 33: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y Credibilidad en el DAEM.....	457
34. Gráfico 34: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes.....	458
35. Gráfico 35: Porcentaje de tiempo de trabajo por actividad.....	459

RELACIÓN DE ESQUEMAS

Esquema 1: Modelo EFQM (Español).	81
Esquema 2: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.	85
Esquema 3: Modelo de Calidad de la Gestión Escolar SACGE/MINEDUC CHILE.	90
Esquema 4: Estrategia General de la Investigación.	124
Esquema 5: Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM.....	181

RELACIÓN DE ANEXOS

ANEXO 1: TALLER DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS.....	519
ANEXO 2: RELACIÓN INDIVIDUAL DE LOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE EXPERTOS CON IDENTIFICACIÓN DE LOS NOMBRES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS Y MATRÍCULA DE ATENCIÓN.....	523
ANEXO 3: CUESTIONARIO DE OPINIÓN EXPLORATORIA DEL PERSONAL DOCENTE DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	529
ANEXO 4: CUESTIONARIO DE OPINIÓN EXPLORATORIA PARA EL PERSONAL DE LOS DAEM.....	535
ANEXO 5: CARTA Y ENCUESTA A LOS EXPERTOS ACADÉMICOS.....	543
ANEXO 6: IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS ACADÉMICOS.....	549
ANEXO 7: CARTA AL SR. SECRETARIO REGIONAL MINISTERIAL DE EDUCACIÓN DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO.....	553
ANEXO 8: OFICIOS DEL SEÑOR SECRETARIO REGIONAL MINISTERIAL DE EDUCACIÓN INVITANDO A LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES A PARTICIPAR EN LOS FOCUS GROUP.....	554
ANEXO 9: IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES EXPERTOS DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES.....	566
ANEXO 10: CARTA INVITACIÓN A LOS JEFES DAEM A PARTICIPAR EN LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL.....	579
ANEXO 11: ENCUESTA A DIRECTIVOS, TÉCNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES.....	580

**PRIMERA PARTE:
ANTECEDENTES
CONCEPTUALES Y
TEÓRICOS**

CAPÍTULO 1: VISIÓN SINÓPTICA DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCACIONAL CHILENO

En este capítulo realizo la presentación de diversos temas que permiten comprender de mejor forma la investigación realizada, para lo cual se desarrollan temas como los aspectos jurídicos que posibilitan la comprensión del contexto en que se desarrolla la educación administrada por los municipios, la existencia de los municipios y la importancia de la vinculación de los municipios con el desarrollo educativo de sus comunidades y la administración que éstos realizan de los centros educativos y el financiamiento de la educación escolar en sus niveles parvulario, básico y medio por parte del Estado.

1. ANTECEDENTES JURÍDICOS

En este apartado, daré a conocer en forma sintética, los aspectos legislativos que posibilitan entender el funcionamiento de los municipios, la administración de los centros educativos por parte de éstos y cómo se financia la gestión educativa.

De igual forma, se presentan los aspectos más significativos de los proyectos de ley en trámite en el Congreso Nacional, como son los proyectos relacionados con la Ley General de Educación que sustituirá la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), el cual está en análisis de constitucionalidad en el Tribunal Constitucional, a donde fue enviado por el Presidente de la Cámara de Diputados mediante el Oficio N° 7994 del 7 de abril de 2009 y el referido al Fortalecimiento de la Educación Pública.

Aunque en ocasiones no damos la suficiente atención a los aspectos normativos, éstos resultan fundamentales en la generación de las condiciones para que los centros educativos funcionen adecuadamente y que se realice en forma eficaz el proceso educativo para que todos los alumnos logren sus máximos aprendizajes.

1.1. Los municipios y la organización del Estado

Hasta 1980, Chile tenía una estructura organizacional, fundamentalmente centralizada, con fuerte participación del Estado en cada una de las áreas, tanto productivas como de servicios, como es el caso de la educación, la cual estaba en un proceso de crecimiento en su atención como consecuencia de la Reforma Educacional de 1965, impulsada por el Presidente de la República Don Eduardo Frei Montalva, ya que en sus ejes estaba la universalización de la educación para toda la población garantizándoles los 8 años de la Educación Básica. Por consiguiente, la incorporación y retención en el Sistema eran desafíos de primera importancia.

Con el fin de dar un salto en el desarrollo del país, se lleva adelante una profunda reforma en la organización del Estado, dando cabida a la iniciativa privada y organizando al país en regiones como polos de desarrollo, en las cuales los municipios son la base de la organización y responsables de impulsar el desarrollo local atendiendo las necesidades de sus habitantes, aspectos consagrados en la Constitución Política de la República de Chile de 1980.

Es así, como en el artículo 3° de la Constitución se indica “El Estado de Chile es unitario, su territorio se divide en regiones. Su administración será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, en conformidad de la ley. Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y del desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.” Por su parte, el inciso cuarto del artículo 118, especifica la finalidad de los municipios al indicar que “Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.”

Por su parte, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Decreto N° 662, texto refundido de la ley N° 18.695), al establecer las funciones de la Municipalidad, en el artículo 3°, letra e) indica “La promoción del desarrollo comunitario”, y en la letra f) “Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.” A

su vez, el artículo 4° señala “Las municipalidades podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con, letra “d), La educación y la cultura.”

En este contexto, desde 1980 se aplicó una política educacional orientada a mejorar la atención escolar a través de la delegación de la responsabilidad de la administración de los establecimientos educacionales de educación Parvularia, Básica y Media a los diferentes municipios del país. Sin embargo, y por diferentes razones, los municipios han centrado su preocupación en el manejo de los recursos financieros que permitan el funcionamiento normal de los distintos centros escolares, olvidando que el manejo de ellos, sólo tiene sentido cuando los distintos establecimientos educacionales entregan una efectiva educación de calidad a los alumnos que concurren a ellos.

En la actualidad, cuando surgen voces cuestionando la efectividad de este sistema de administración y bogan por una vuelta atrás (sin detenerse a pensar en el tiempo y circunstancias que hoy están presentes tan distintas a las de antaño), parece de suyo interesante conocer y analizar las posibles alternativas de gestión o administración que utilizan los municipios, con mayores o menores éxitos, para lograr mejores resultados en la calidad de los aprendizajes de cada uno y de todos los alumnos que son atendidos por los centros educativos de su jurisdicción.

1.2. La Constitución Política de la República de Chile

Para entender en mejor forma el “proceso de municipalización” que se realizó en nuestro país a partir de 1980, es conveniente y necesario hacer una breve revisión de distintos cuerpos legales afines, siendo el punto de partida nuestra constitución, aprobada en plebiscito en 1980 y modificada en el año 2005, por el Congreso Nacional. Nuestro país es definido como un Estado unitario (art. 3°) y una república democrática (art. 4°). A la vez, en el inciso segundo del artículo 3° se señala que el “Estado será funcional y territorialmente descentralizado o desconcentrado”. Por su parte, el inciso tercero indica que “Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.” En el artículo 1°, inciso cuarto, se indica que “el Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien

común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible...”

En consecuencia, los preceptos constitucionales anteponen a las personas como seres humanos por sobre el Estado, el cual debe velar por su desarrollo y bienestar, toda vez que el artículo 1º señala que “las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos”, lo que complementa al establecer entre los derechos (artículo 19, 1) “El derecho a la vida y a la integridad física y psíquica de la persona” y “la ley protege la vida del que está por nacer”.

Por su parte, el Capítulo XIV referido al Gobierno y Administración del Estado, en su artículo 110, señala que “el territorio de la República se divide en regiones y éstas en provincias. Para los efectos de la administración local, las provincias se dividirán en comunas.” En cuanto a la función de las regiones, en el artículo 115 se indica como principio básico la búsqueda del desarrollo territorial armónico y equitativo.

Por su parte, el artículo 118, en su inciso primero indica que “la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad”; por su parte en el inciso tercero de este artículo, “las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.” A la vez, en el inciso final indica que “la ley determinará la forma y el modo en que los ministerios, servicios públicos y gobiernos regionales podrán transferir competencias a las municipalidades, como asimismo el carácter provisorio o definitivo de la transferencia.”

Por su parte, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Nº 18.695/1992), en el artículo 3º, establece las diversas funciones de las municipalidades, indicando en la letra e) “la promoción del desarrollo comunitario” y en la letra f) “Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales”. En el artículo 5º establece las diferentes atribuciones que tiene para cumplir con las funciones, donde cabe mencionar,

entre ellas “a) Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento”.

1.3. Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE)

Esta ley establece las distintas normas que regulan la enseñanza que se imparte en el país, en especial, aquella que es formal y reconocida oficialmente por el Estado. En primer lugar, es preciso recordar lo establecido en la Constitución en el artículo 19 n° 10 “El derecho a la educación” y en el n° 1 “La libertad de enseñanza incluye el derecho a abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales”. Derechos que se reglamentan en esta ley al establecer los requisitos para el funcionamiento de los centros educativos y, lo que considero muy importante por ser un cambio sustantivo en la tradición educacional de Chile, le entrega a los establecimientos educacionales la potestad de elaborar los planes y programas de estudios que deseen aplicar a partir de los Objetivos Fundamentales y Contenidos mínimos establecidos para la Educación Básica y Educación Media (artículo 18).

1.4. Regionalización y Educación

De acuerdo a lo establecido en nuestra Constitución Política de la República de Chile en el artículo 110, indica que para el gobierno y administración interior del Estado, el territorio de la República se divide en regiones, provincias y comunas.

Por su parte en el inciso segundo del artículo 111 se indica “La administración superior de cada región radicaré en un gobierno regional que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.”

Esta responsabilidad el gobierno regional la asume a través de la fijación de objetivos y metas de desarrollo que se plasma en los Planes de Desarrollo Regional, los cuales son el impulso e instancia articuladora. Al mismo tiempo, estos Planes deben armonizar las políticas nacionales impulsadas por el Gobierno, con los intereses de las comunidades regionales y locales. Estos Planes son, además, orientadores para la definición de los Planes de Desarrollo Comunales (PLADECO) que debe llevar adelante cada uno de los municipios de la región respectiva.

Además, los Gobiernos Regionales impulsan el desarrollo por medio de la asignación de recursos financieros a los proyectos de mejora de las diferentes áreas de desarrollo regional y local, como son educación, salud, vivienda, agua potable rural, alcantarillado, caminos, etc. Esta financiación se realiza con los recursos asignados anualmente al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) establecido en el artículo 115, inciso tercero de la Constitución.

1.5 Financiamiento para el funcionamiento de los centros educativos

a) Subvención escolar

Es el momento de hacer presente que el sistema de financiamiento del servicio educativo que entregan los centros educativos administrados por los municipios es la subvención escolar (aproximadamente \$36.000 mensual por alumno), dinero que entrega el Estado por “alumno que asiste” a la escuela (entendida ésta en un sentido genérico). El sistema se estableció de esta manera como un incentivo para que los administradores (municipales o particulares) tuvieran una especial preocupación por la asistencia a clases diaria de todos los alumnos, ya que ella iba a incidir en la permanencia y en los aprendizajes que pudiesen alcanzar.

Si bien se puede aceptar esta lógica, en momentos que el ausentismo era relevante a comienzos de los años 80, con el tiempo transcurrido se ha producido un serio problema financiero en la mayoría de los municipios, ya que por razones de disminución de natalidad, existen menos niños potenciales escolares y, por otra parte, con el incentivo a los privados para que participen en la gestión educativa generado en la década de los años 80 del siglo pasado, los alumnos se han trasladado desde el sector municipal al sector particular, ya que estos centros educativos en ocasiones ofrecen mejores condiciones y por ende, los alumnos obtienen mejores resultados académicos en los aprendizajes, los cuales se manifiestan en los resultados del SIMCE (prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) o PSU (Prueba de Selección Universitaria). En más de una década, la matrícula municipal ha bajado significativamente, siendo en la actualidad prácticamente igual para ambos sectores,

tendencia que se visualiza vigente en los próximos años, con lo cual, la matrícula particular será mayor que la municipal a fines de esta década.

Por otra parte, los municipios por la aplicación de la ley conocida como Estatuto Docente (DFL N° 1/1996), tienen limitaciones para aplicar medidas racionales de gestión del capital humano, que les permitan equilibrios financieros entre alumnos asistentes, gasto operacional incluyendo las remuneraciones con la subvención escolar que se recibe. Cabe mencionar que las remuneraciones, fundamentalmente del sector municipal, las negocia el Colegio de Profesores de Chile Asociación Gremial) con el Ministerio de Educación quien no tiene centros educativos bajo su dependencia. Aumentos remunerativos que no siempre están suficientemente respaldados por el alza del valor de la subvención escolar, situación que obliga a los municipios a traspasar recursos propiamente municipales a la gestión educacional, en desmedro de realización de obras de bien comunitario, ya sean urbanísticas, esparcimiento o de bienestar social, entre otras.

Desde 1980, cuando se produce el traspaso de la administración de los establecimientos educacionales desde la dependencia del Ministerio de Educación a dependencia de los municipios, a la actualidad, se pueden establecer dos periodos, el primero, década de los años 80, el objetivo centrar es la cobertura escolar, expresada en que todos los niños en edad escolar (6 años) se incorporen al sistema escolar y permanezcan en él, al menos hasta 8° año de Educación Básica, escolaridad garantizada constitucionalmente. Posteriormente, en la década de los años 90 se inicia un nuevo período, donde el objetivo es dar carácter cualitativo, ya que los alumnos, en forma equitativa, deben alcanzar una educación de calidad de manera que puedan insertarse a plenitud en la comunidad y asumir el rol que hayan escogido, política educativa que lleva a garantizar a la población escolar, una escolaridad mínima de 12 años de estudio, equivalente a 4° año de Educación Media, para lo cual se introduce la modificación constitucional correspondiente en el año 2005.

Como consecuencia de lo anterior, el centro de la responsabilidad de los resultados académicos de los alumnos se pone en los centros educativos, no considerándose adecuadamente a los DAEM como responsables de la gestión de éstos. No hay políticas de parte del Ministerio de Educación que potencie el rol de los DAEM,

en cuanto al funcionamiento de los centros educativos, ni como entes articuladores del funcionamiento de ellos en bien de una educación que favorezca el desarrollo local.

Al respecto, es preciso hacer presente que la Reforma Educacional del año 1996, potenció curricularmente el centralismo al definir un marco curricular (Decretos 40 y 220 de ese año, para la Educación Básica y Educación Media, respectivamente) con escasos márgenes para adecuaciones o flexibilidad que pudiesen realizar los centros educativos, independiente de la potestad que les entrega la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE).

b) Subvención Preferencial

En el año 2007, se aprobó una modificación a la Ley de Subvención escolar a partir del año 2008, en dos direcciones, por una parte, se mejoraron los guarismos de la subvención por lo que se elevan los valores base y, por otra, se estableció una subvención preferencial, con lo cual se beneficia a los centros escolares que atienden alumnos en condiciones más deficitarias. En estos casos la subvención llegaría al doble al existente, es decir, se llegaría a un valor cercano a los \$60.000. (equivalente a 76.72 Euros, considerando 1 Euro a \$782 pesos chilenos al 24 de abril 2009).

Esta subvención tiene un doble sentido, por una parte que los centros educativos tengan un mejor financiamiento para lograr mejores resultados en los alumnos con dificultades de distintas naturalezas, por lo que la inclusión debe ser un principio fundamental que rijan el trabajo de estos centros. De igual modo, estos mayores recursos posibilitan que los centros realicen planes de mejora, entre los que se considera mejorar las condiciones profesionales de los docentes.

1.6. La Ley General de Educación

En el análisis de la evolución del desarrollo educativo de Chile, el año 2006, será un hito importante, pues los estudiantes de Educación Media lograron poner en la discusión ciudadana la calidad de la educación que se entrega, en especial en los centros educativos dependientes de los DAEM o Corporaciones Municipales. Fue tal la fuerza de sus planteamientos que unieron a todos los estudiantes, más allá del sector

socioeconómico que fueran o del nivel educacional al que asistieran, logrando la simpatía y respaldo de la comunidad toda.

Sus planteamientos se centraron en la derogación de la LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza), el término de la municipalización de los centros educativos y la mala calidad de la Educación.

Ante la fuerte manifestación estudiantil con un paro indefinido, la Presidenta de la República constituyó el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, con integrantes representativo de los sectores políticos, académicos y sociales, de manera que estudiaran los planteamientos de los alumnos y otros que surgieran de la discusión que se diera. Este Consejo se constituyó el 7 de junio del año 2006 y entregó su Informe Final el 11 de diciembre del mismo año.

La discusión tuvo una amplia gama de temas, como son: el Marco regulatorio de la Educación; la calidad de la Educación; Régimen de aseguramiento de la Calidad; Administración del Sistema Público de Educación escolar: Sistema de Financiamiento de la Educación; Estructura de la Enseñanza y currículum; Docentes; Centro Educacional; la Educación Técnico Profesional y la Educación Superior. El documento presenta un análisis y las correspondientes propuestas.

Como consecuencia de lo anterior, el Gobierno ha emprendido las siguientes iniciativas:

1.7. Proyecto de Ley de la Educación Pública

A inicios de diciembre del año 2008, la Presidenta de la República envió el Mensaje Presidencial N° 1151-356 al Congreso Nacional para iniciar el trámite legislativo en la Cámara de Diputados, el Proyecto de Ley que Fortalece la Educación Pública.

Éste es uno de los proyectos que tuvieron su origen en el movimiento estudiantil del año 2006 en reclamo por la existencia de la LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza) que consideraba ilegítima por haber sido pública en el Diario oficial el día

10 de marzo de 1990, es decir, un día antes que el Gobierno Militar entregara el gobierno.

Además reclamaban por la mala calidad de educación que recibían los alumnos en los establecimientos educacionales de dependencia municipal. De igual modo, pedían el término de la administración de los centros educativos por parte de los municipios, por considerar que habían sido ineficientes en su gestión.

Hago mención a este proyecto de ley, ya que considera algunos aspectos muy significativos para la gestión de los centros educativos por parte de los municipios.

En lo relevante, el proyecto considera que se termina la administración de los centros educativos por parte de los municipios, la cual es sustituida por la existencia de Corporaciones Locales de Educación Pública que abarcarán un territorio geográfico superior a una comuna.

Entre las funciones que tendrán estas corporaciones, están aquéllas relacionadas con lo curricular, como son “establecer las directrices técnico pedagógicas” y “realizar la supervisión pedagógica”, con lo cual se pone término a aquélla antigua separación que hizo el Ministerio de Educación, al momento de los traspasos de los centros educativos a los municipios en 1980, lo administrativo en manos de los municipios y lo técnico en el Ministerio de Educación.

De igual forma, es interesante mencionar una de las atribuciones que se le entrega a estas corporaciones, “establecer el proyecto de desarrollo institucional”, con lo cual se introduce un concepto implícito, como es el de mejoramiento continuo, como expresión de un concepto de gestión de excelencia, en la dimensión de Calidad Total.

Por otra parte, además, es oportuno mencionar la creación de un Servicio Nacional de educación, que supervisará el funcionamiento de las Corporaciones y centros educativos, por lo cual se eliminarán del ministerio de Educación los Departamentos Provinciales de Educación, que en la actualidad tiene la responsabilidad de supervisar y prestar apoyo a los establecimientos educacionales de la jurisdicción.

Si bien se produciría un cambio estructural, la realización de la propuesta de un Modelo de Liderazgo Institucional seguirá siendo vigente.

2. LOS MUNICIPIOS Y EL DESARROLLO EDUCATIVO EN CHILE

Al reorganizar el Estado en la Constitución Política de la República de Chile en 1980, se establece como responsabilidad fundamental de los municipios, el desarrollo de su comunidad para lo cual la participación es un eje indispensable.

Es indiscutible que en el desarrollo de una comunidad un aspecto muy importante es la educación que los integrantes de ella requieren y necesitan para ser actores eficientes.

2.1. Los Municipios y el Desarrollo Local (PLADECO)

El desarrollo local es una función fundamental de los municipios, por ello debe reconocer las necesidades y expectativas de su comunidad, como también establecer las potencialidades de desarrollo que tiene el territorio comunal, de manera que la comunidad tenga el bienestar que desea y aspira, porque tiene trabajo, tiene vivienda, tiene salud, tiene educación, tiene conectividad, entre otros beneficios y derechos. En síntesis, tiene un desarrollo humano, constituyéndose en un capital humano para la comunidad.

Con el fin de lograr lo anterior, el municipio debe planificar las formas de alcanzar estas expectativas, no sólo como una responsabilidad que debe acometer él, sino con la participación y colaboración de cada una de las instancias existentes en la comuna, sean organizacionales, productivas o de servicio. Esta planificación se expresa en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), elaborado por el municipio, con participación de diversas instancias comunales, y aprobado por el Concejo Municipal.

Para este fin los Municipios tienen la Secretaría Comunal de Planificación, establecida en la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, entre cuyas funciones está la de analizar y evaluar permanentemente la situación del desarrollo comunal, tanto en lo social como en lo territorial.

Como es fácil comprender, en el PLADECO, un capítulo importante es el referido a la educación, ya que allí deben expresarse las necesidades, expectativas y exigencias que el desarrollo hace, en cuanto a las características, condiciones y competencias que debe tener el capital humano.

Lamentablemente, no todos los municipios tienen el personal profesional y técnico para que la Secretaría Comunal de Planificación cumpla a plenitud sus funciones. Situación que debiera ser solucionada con incentivos especiales para que profesionales y técnicos vean una alternativa laboral y de servicio al país absolutamente válida y opten por municipios de mediano y pequeño tamaño. De esta forma se garantizaría la igual y equidad para toda la población del país, más allá de donde vivan.

2.2. La participación en la educación

Como lo he expresado antes, uno de los propósitos del traspaso de los establecimientos educacionales a los municipios, es aumentar las instancias de participación de la comunidad en la educación. No es suficiente la tradicional participación de los padres en los centros escolares como espectadores o receptores de información del aprendizaje y comportamiento de sus hijos. Es necesario que ellos tengan una participación que los incorpore a la toma de decisiones en la educación que deben recibir sus hijos y en el funcionamiento de los centros educativos.

En esta línea, el Ministerio de Educación estableció los Consejos Escolares a niveles de los establecimientos educacionales. Considerando la corta existencia de estos organismos no existen antecedentes sistematizados del funcionamiento de ellos, como de la efectividad de esta instancia de participación de la comunidad escolar.

2.3. Planes Anuales de Desarrollo Educativo Comunal (PADEM)

Los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) y las Corporaciones Municipales, deben elaborar anualmente el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) con el fin de organizar las diferentes actividades que realizan directamente o a través de los establecimientos educacionales con el propósito

de alcanzar los objetivos y metas establecidos, con lo cual se pretende optimizar el uso de los recursos financieros disponibles, de manera que se obtenga el máximo rendimiento de éstos.

La elaboración anual del PADEM, es una instancia para la participación de actores educativos de los diferentes establecimientos educacionales, como de los padres. En el caso de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM), estos organismos deben someter el PADEM al análisis y aprobación del Concejo Municipal, quien toma conocimiento de la evaluación del PADEM del año anterior, evaluación que sirve de punto inicial para la nueva formulación.

2.4. Roles y Atribuciones de los DAEM

Los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM), son instancias de la organización municipal, creados por la mayoría de los Municipios del país, para hacerse cargo de la administración de los establecimientos educacionales que les fueron traspasados por el Ministerio de Educación.

Estas organizaciones, como su nombre lo indica, han puesto énfasis en la administración de los diversos recursos que posibilitan el funcionamiento de cada uno de los centros educacionales. Por tanto, deben contratar el personal, ya sean docentes, administrativos o de servicios menores, para lo cual deben regirse por las disposiciones establecidas en el Estatuto Docente (DFL N° 1/1996) para el personal Directo, Técnico pedagógico y Docente de aula. Por su parte, el personal no docente, es contratado por las disposiciones del Código del Trabajo, las cuales son generales para los diferentes trabajadores cualquiera sea el área o nivel ocupacional que desempeñen, siempre que no tengan disposiciones especiales, como es el caso de los docentes o en la administración pública que se rige por el Estatuto Administrativo, o en las municipalidades que se rigen por la Ley Orgánica de Municipalidades.

Además, los DAEM deben proveer los recursos y medios didácticos, los recursos materiales de diversa índole y cancelar los gastos de luz, agua, teléfono, entre otros gastos denominados comunes. De igual forma, deben realizar las mantenciones al local escolar para garantizar la seguridad y sanidad correspondiente.

En esta función administrativa, los DAEM pueden tomar decisiones relacionadas con el cierre de establecimientos educacionales, que no se justifican por la baja o nula matrícula, o pueden reubicar o crear establecimientos en virtud de las necesidades de atención de la población escolar. Naturalmente que esta decisión debe cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Educación quien es la instancia de oficialización de este tipo de decisión.

Con este tipo de decisiones se logra uno de los objetivos del proceso de traspaso de los establecimientos educacionales, cual es, acercar las decisiones referidas a las necesidades de la comunidad, a los organismos más cercanos a ella, como es el Municipio.

No obstante el origen de los traspasos de los establecimientos educacionales a los Municipios, y la restricción de las funciones al ámbito administrativo, en la actualidad cada vez es más creciente el interés de los municipios en participar en la gestión de los establecimientos educacionales incluyendo los aspectos cuniculares y técnico pedagógicos, como forma de satisfacer las necesidades comunitarias, a la vez que asumir la responsabilidad que se les endosa por los malos o regulares resultados que logran los alumnos que se educan en centros educativos de su dependencia.

3. LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Los establecimientos educacionales que administraba el Ministerio de Educación fueron traspasados a los municipios para que éstos, estando cercanos a los intereses de la comunidad, como siendo responsables del desarrollo de ella, pudiesen realizar una eficiente y efectiva administración de manera que los planteles escolares lograsen atender a toda la población en edad escolar, éstos permanecieran y avanzaran en el Sistema alcanzando buenos y pertinentes aprendizajes, que les resultaran válidos para su desempeño en la comunidad.

3.1. Gestión de los DAEM

En Chile existen 345 municipios, de los cuales cerca de 300 (aproximadamente el 85%) crearon Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) con una dependencia directa del Alcalde, al igual que el resto de los órganos institucionales de la municipalidad, como son el Departamento de Obras, el Departamento del Tránsito, etc. El resto creó Corporaciones Municipales con carácter autónomas del municipio, las cuales son conducidas por un Directorio y con presencia del municipio, por medio del Alcalde quien es el Presidente y con responsabilidades de administración depositadas en un Gerente o Secretario General.

“Hoy estamos afirmando la igualdad de las personas y el papel de la familia como núcleo fundamental de la sociedad, desarrollando uno de sus cuerpos intermedios- el municipio- que tiende a garantizar una libertad mucho más real y a establecer una democracia sólida y estable...” señaló en su discurso el Ministro de Educación, Don Alfredo Prieto B. en la ceremonia de traspaso de los primeros establecimientos educacionales a los municipios (182 colegios a 8 municipios de la Región del Maule) el 10 de diciembre de 1980, en la comuna de Villa Alegre. En cuanto a la administración de los colegios señaló “constituye una manera eficaz de participación de la comunidad en la prestación de servicios que van en su propio beneficio. Pocas cosas pueden interesar más a los ciudadanos que poder otorgar a sus hijos la mejor educación posible.” Días después al realizarse una ceremonia similar en la V Región, indicó “El Ministerio enfatizó la participación ciudadana a nivel local y precisó que el sistema tiene el respaldo financiero suficiente para llevar adelante el proyecto. Habrá mayores posibilidades de atender las necesidades escolares, con recursos humanos y materiales adecuados. El Ministerio seguirá dando las normas y estudiando permanentemente la aplicación de los programas. En general, supervisará la calidad del sistema.” (Revista de Educación del Ministerio de Educación N° 84, marzo 1981).

Se tornan como conceptos claves en esta política, por una parte, la calidad de la educación que deben recibir todos los alumnos, y por otra parte, la participación de la comunidad en el proceso educativo y su gestión.

Es oportuno indicar que anteriormente, a todas las diferencias que se producían entre la educación selectiva y la educación masiva, se agregaba la diferencia de los medios educativos, aquélla los tenía en forma suficiente, mientras que éstas escasamente disponen de ellos. Así, entonces, es un esfuerzo importante poder establecer textos iguales para todos, sin importar lo distante o aislados que pudiesen estar las escuelas, sin expresarlo, es el inicio de un proceso de la búsqueda de una educación equitativa, que en la década de los años 90, será uno de los pilares fundamentales de la política educacional de los gobiernos de la Concertación.

En este nuevo escenario del desarrollo educativo nacional, es posible inferir que tanto los DAEM como las Corporaciones, deberían tener las siguientes responsabilidades en la administración de los establecimientos educacionales de su dependencia:

1. **Garantizarle al Ministerio de Educación el normal funcionamiento de los centros educativos de su dependencia**, para lo cual deben proveer los recursos humanos, materiales, didácticos, entre otros, que resulten necesarios; deben administrar los recursos financieros (subvención escolar) que les proporciona el Ministerio de Educación por la prestación del servicio educativo que entregan los centros educativos.
2. **Detectar y atender las necesidades educativas de la población en edad escolar de la comuna**, lo cual puede significar la creación de centros educativos de alguno de los niveles escolares, como son los niveles parvulario, básico y medio o completar los grados escolares faltantes en alguno de los centros educativos o incorporar la atención de alguna modalidad como son la diferencial y la de adultos.
3. **Fijar los objetivos y metas de desarrollo educativo comunal a los cuales deben orientarse los diferentes centros educativos**, en atención a las necesidades y expectativas locales, como a las directrices regionales o nacionales, para lo cual deben ejercer una adecuada y efectiva coordinación y secuenciación entre los distintos centros educativos de su dependencia, pues debe existir una “identidad comunal”, a partir de la cual surgirá cada una de las identidades de los diferentes centros educativos.

4. **Generar espacios y oportunidades de participación de los diferentes actores del proceso educativo**, tanto comunal como de los centros educativos, de manera de generar un real compromiso de ellos.

No obstante lo anterior, es oportuno indicar que el traspaso de los establecimientos educacionales desde el Ministerio de Educación a los municipios, significó una difícil y ficticia separación de funciones. Por una parte, el Ministerio de Educación se reservó las responsabilidades técnicas y curriculares y para los municipios, se delegó la responsabilidad administrativa. De esta manera, en definitiva, se limitan las iniciativas que pudiesen tomar los municipios para mejorar la gestión de los centros educativos de manera que los alumnos obtengan mejores aprendizajes. El Ministerio de Educación tiene un nivel de intervención, “imponiendo” proyectos de carácter nacional, que no siempre responden a las necesidades locales. El Ministerio, a la vez, ejerce una acción de supervisión, que por carencia de recursos no siempre es lo efectiva y oportuna que el sistema requiere.

Como he expresado, uno de los propósitos fundamentales del traspaso de los establecimientos educacionales desde el Ministerio de Educación a los municipios, es mejorar la calidad de la escolaridad de la población, lo que significa, en forma simultánea, en primer lugar, posibilitar a todos los niños en edad escolar que accedan a la escuela, para luego, que progresen en el sistema de manera que obtengan como mínimo, octavo año de Educación Básica, escolaridad garantizada en la Constitución Política de la República de Chile de 1980. Escolaridad mínima que se ha aumentado a 12 años de escolaridad, como consecuencia del éxito de las políticas tendientes a mejorar el acceso y retención en el Sistema a la población en edad escolar.

3.2. Atención escolar

Como puede observarse en la Tabla 1.a, que muestra la evolución de matrícula que se ha producido en el período 1982-2006, en 1982 el sistema atendió a 2.819.139 alumnos en los niveles Parvulario, Básico y Medio, cifra que en el año 2006 se elevó a 3.645.654 alumnos, lo que significó un aumento de 826.515 alumnos, es decir, un 29,31% de aumento, crecimiento que se manifiesta significativamente en el sector particular subvencionado, que creció en un 196.6% en el mismo período, mientras que

el sector municipal, en la práctica se mantuvo, ya que el crecimiento sólo fue de 0.2%. Situación que se observa en la Tabla 1.a y en los gráficos 1 y 2 que están a continuación.

**Tabla 1.a: Variación porcentual de la Matrícula Niños y Jóvenes por dependencia.
Período 1982 – 2006**

Dependencia	1982	1990	2000	2006	Variación % 1982- 2006
Fiscal (1)	425.518	-----	-----	-----	-----
Municipal	1.695.038	1.717.222 (1.3%)	1.884.320(9.7%)	1.698.639(-9.8%)	0.2%
Particular Subv.	553.600	960.460(73.4%)	1.256.116(30.7%)	1.642.413(30.7%)	196.6%
Particular Pag.	144.983	228.205(57.4%)	312.808(37.0%)	248.009(-20.7%)	71.0%
Otros (2)	-----	57.252	55.265(-3.4%)	56.593(2.4%)	- 1.1%
TOTAL	2.819.139	2.963.139(5.1%)	3.508.509(18.4%)	3.645.654(3.9%)	29.3%

Datos obtenidos de la Web del Mineduc – Datos estadísticos.

- (1) Colegios administrados por el Mineduc hasta 1996 cuando concluye el traspaso**
- (2) Colegios administrados en comodato y perteneciente al área Técnico Profesional**

Gráfico 1: Variación de la matrícula por tipo de dependencia en el período 1982-2006

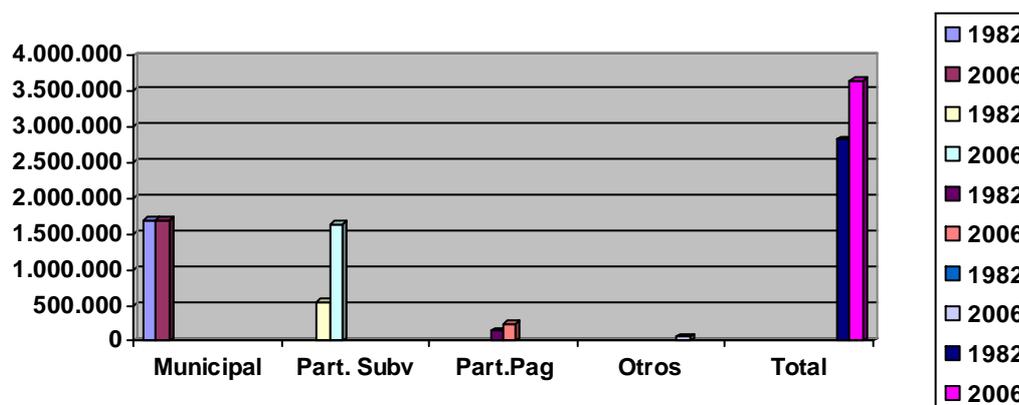
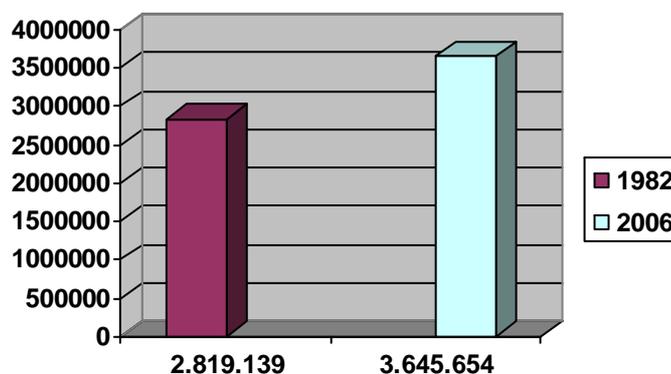


Gráfico 2: Comparación Matrícula Total 1982 – 2006. Niveles Parvulario, Básico y Medio



Para el éxito de la gestión municipal, la situación recién mostrada es preocupante, puesto que le exige al municipio una preocupación por la captación de matrícula, incorporando a los demandantes que requieren escolarizarse, de manera que prefieran las plazas municipales ante que las particulares. Sin embargo, desde el cumplimiento de las políticas educacionales de la época del traspaso, se ha producido un éxito manifiesto, puesto que el sector particular se ha incorporado al sistema educacional mediante la creación de establecimientos educacionales y ha logrado una presencia muy importante, quizás por sobre lo previsible.

Para mejor comprensión de lo anterior, es conveniente ver el comportamiento de la matrícula por dependencia y el peso que cada una representa en los años que se citan, lo que se observa en la Tabla 1.b que está a continuación.

Tabla 1.b: Distribución de la Matrícula Niños por dependencia en el período 1982-2006

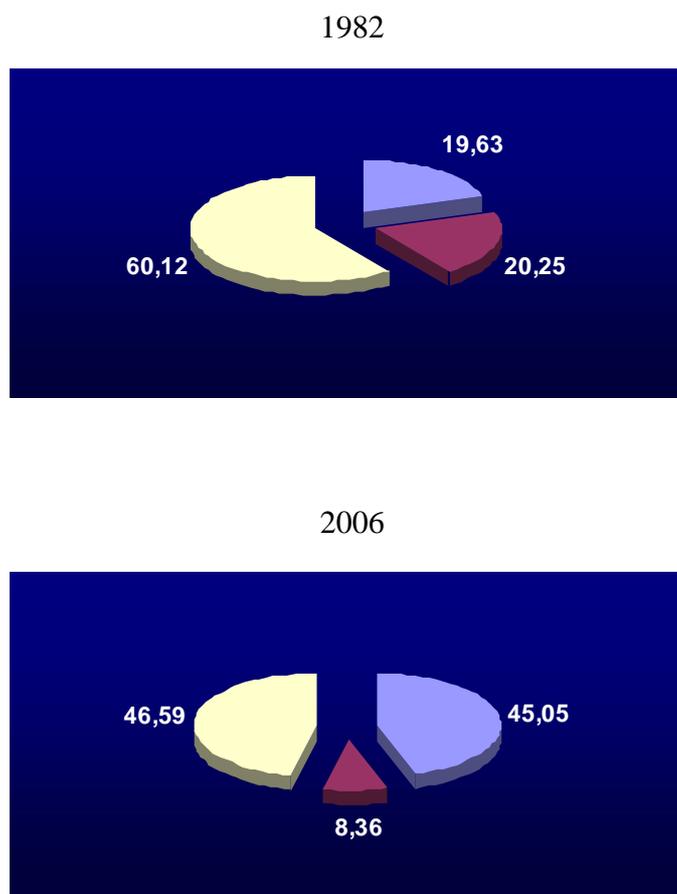
Dependencia	1982	1990	2000	2006
Fiscal (1)	425.518	-----	-----	-----
Municipal	1.695.038 (60.12%)	1.717.222 (57.95%)	1.884.320 (53.70%)	1.698.639 (46.59%)
Particular Subv.	553.600 (19.63%)	960.460 (32.41%)	1.256.116 (35.80%)	1.642.413 (45,05%)
Particular Pag.	144.983 (5.14%)	228.205 (7.70%)	312.808 (8.91%)	248.009 (6.80%)
Otros (2)		57.252 (1.93%)	55.265 (1.57%)	56.593 (1.55%)
TOTAL	2.819.139 (100%)	2.963.139 (100%)	3.508.509 (100%)	3.645.654 (100%)

Datos obtenidos de la Web del MINEDUC – Datos Estadísticos

- (1) Colegios administrados por el MINEDUC hasta 1996 cuando concluye el traspaso**
- (2) Colegios administrados en comodato y son del área Técnico Profesional**

La Tabla 1.b, nos permite observar como la atención escolar del sector municipal, en términos porcentuales tiene una importante disminución en la incidencia que tiene para cada año que se identifica y en el período todo, pues en 1982 este sector representaba el 60,12% del total de la matrícula con 1.695.038 alumnos atendidos, mientras que el año 2006, sólo representaba el 46,59% con 1.698.639 alumnos atendidos. Mientras que la matrícula del sector particular subvencionado en 1982 era de 553.600 alumnos con un 19,63% de representación en el total de ella. Matrícula que en el año 2006 alcanza 1.642.413 alumnos con un 45,05% del total. Ver gráfico 3.

Gráfico 3: Distribución porcentual Matrícula Total 1982 – 2006 Sector Municipal y Sector Particular Subvencionado

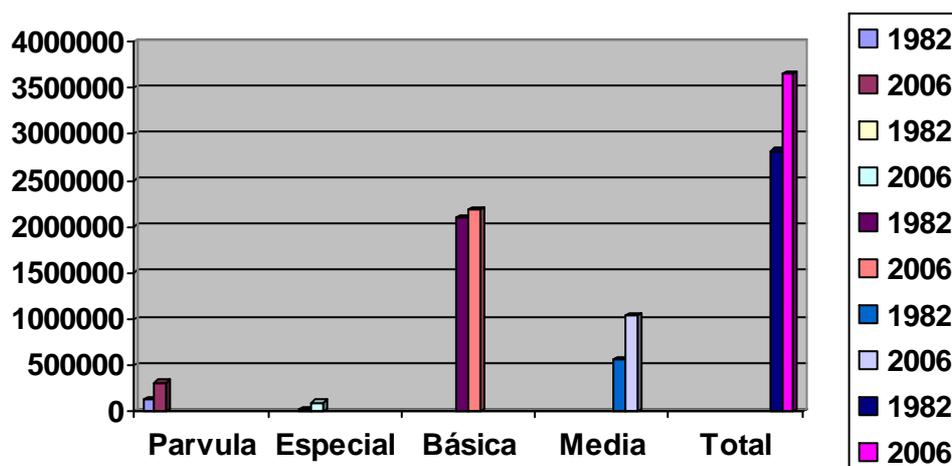


Dado el comportamiento de la matrícula por tipo de dependencia que se ha señalado, resulta necesario y conveniente ampliar este análisis y conocer el comportamiento de la matrícula por los niveles escolares, ya que podrían entregar antecedentes de por qué se produce este fenómeno. Aquí encontramos que la Educación Básica, sólo ha crecido en 4.3% en el período, es más, entre el año 2000 y el 2006, ha disminuido un 7.3%. Por el contrario, la Educación Especial es la que más ha crecido con un 331.85% en el período 1982-2006. Por su parte, la Educación Media ha crecido un 84.19% en el período ya indicado, con lo se manifiesta el éxito de la retención escolar que se ha producido. Esta situación se muestra en la Tabla 1.c y en el gráfico 4.

Tabla 1.c: Variación porcentual Matrícula Niños y Jóvenes por Nivel Escolar.
Período 1982 - 2006

Nivel Escolar	1982	1990	2000	2006	Variación 1982-2006
Parvularia	136.997	231.016 (68.62%)	277.361 (20.12%)	317.064 (14.3%)	131.43%
Especial	23.800	31.746 (33.32%)	52.608 (65.7%)	102.782 (95.3%)	331.85%
Básica	2.092.597	1.991.171 (- 4.8%)	2.355.594 (18.3%)	2.183.734 (- 7.3%)	4.3%
Media	565.745	719.819 (27.2%)	822.946 (14.3%)	1.042.074 (26.6%)	84.19%
TOTAL	2.819.139	2.973.752 (5.42%)	3.508.509 (17.9%)	3.645.654 (3.9%)	29.31%

Gráfico 4: Variación de la Matrícula por nivel escolar en el período 1982-2006



Como ya se indicó, junto con llevar adelante el traspaso de los establecimientos educacionales del Ministerio de Educación a los municipios, se propició la participación del sector privado en la creación y administración de establecimientos educacionales con apoyo financiero del Estado a través de la subvención escolar que es igual a la que se entrega a los establecimientos de dependencia municipal. Por ello, existen mayores

plazas que se ofrecen y la familia puede escoger el colegio que mejor responda a sus expectativas y necesidades, esta es una razón que explicaría la disminución de la matrícula en el sector municipal como incidencia de atención en el total de la matrícula.

Al respecto, y desde otra perspectiva de análisis, es oportuno señalar que en Chile se ha producido una disminución de la potencial matrícula para la Educación Básica, puesto que el grupo etáreo de 0-14 años representaba el 33.5% en 1980 y de 28.5% en el año 2000, según lo expresa el Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (página web). Por su parte, según un documento preliminar del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile el tramo de 6-13 años sería del 13.6% en el año 2006, de 12.6% en el año 2010 y de 12.2% en el año 2015.

Por consiguiente, la demanda de matrícula seguirá disminuyendo, salvo que se intensifiquen acciones para disminuir el abandono escolar y mejorar los aprendizajes. Los municipios, ¿tienen condiciones y capacidades para hacer frente exitosamente este escenario?

3.3. Efectividad del sistema

Por otra parte, resulta interesante analizar la efectividad del sistema, entendida ésta en la permanencia que tienen los alumnos en el sistema escolar porque no lo abandonan, a la vez que progresan en él por la promoción. Así es posible observar que la tasa de abandono del sistema escolar en la Educación Básica cae de un 2,71% en el año 1982 a un 1,35% en el año 2006. Mientras que en la Educación Media, de 6,22% en el año 1982, cae a 4,84 en el año 2006.

Por su parte, la aprobación en la Educación Básica sube de 89.43% en 1982 a 94.34% en el año 2006. Mientras que en la Educación Media es de 82.94% en 1982 y de 86.28% en el año 2006.

Si bien estos resultados son favorables, no son todo lo que se quisiera. Esta situación que se observa en las Tablas 2.a y 2.b, referidas al Rendimiento Escolar.

Tabla 2.a: Rendimiento Escolar Niños de Educación Básica en el período 1982 – 2006 expresado en %

Categorías	1982	1990	2000	2006
Aprobados	89.43%	89.91%	95.74%	94.34%
Reprobados	7.86%	7.80%	2.91%	4.31%
Abandono	2.71%	2.29%	1.34%	1.35%

Datos obtenidos en la Web del MINEDUC – Datos estadísticos

Tabla 2.b: Rendimiento Escolar Niños de Educación Media en el período 1982- 2006 expresado en %

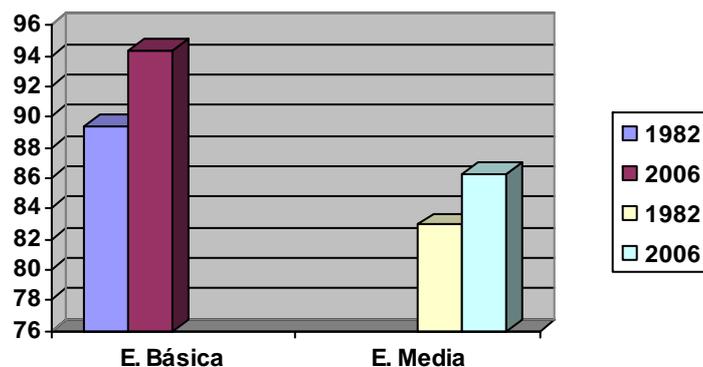
Categorías	1982	1990	2000	2006
Aprobados	82.94%	80.27%	89.42%	86.28%
Reprobados	10.85%	12.35%	6.53%	8.89%
Abandono	6.22%	7.37%	4.05%	4.84%

Datos obtenidos en la Web del MINEDUC – Datos estadísticos

Por consiguiente, desde la perspectiva cuantitativa, se puede afirmar que el Sistema en su conjunto, ha respondido exitosamente, ya que existe una adecuada captación y atención de los alumnos. Existen plazas para todos los niños que demanden matrícula y éstos permanecen y progresan en el Sistema, por tanto, los niveles superiores, en el caso que preocupa, la educación media, tiene más alumnos en forma progresiva en los últimos años. Situación que aún se mantendrá por algunos años.

En el Gráfico 5 se muestra comparativamente la promoción en Educación Básica y en Educación Media.

Gráfico 5: Porcentajes de aprobación 1982 – 2006 Educación Básica y Educación Media



3.4. Calidad de los aprendizajes de los Alumnos

Son precisamente estos logros lo que llevaron, al gobierno de don Patricio Aylwin en el año 1990, (al regreso a la democracia, luego del Gobierno Militar) a iniciar acciones de mejoramiento educativo, centrandó la preocupación en el mejoramiento cualitativo, expresado en la calidad y pertinencia que deben tener los aprendizajes que alcancen con equidad todos los alumnos.

Por otra parte, con el fin de tener una evaluación externa al establecimiento educacional y de carácter nacional, de la calidad de los aprendizajes, en el año 1988 se instaúra el Sistema de Medición de la Calidad y Equidad de la Educación – SIMCE, donde los establecimientos educacionales de dependencia municipal no han mostrado mejoras, más bien, se han estancado en sus resultados.

Si observamos los datos de la aplicación del SIMCE en el año 2006, podemos establecer que en 4° año de Educación Básica los resultados promedio fueron para Lenguaje y Comunicación de 253 puntos; para Educación Matemática 248 y para Comprensión del Medio Natural y Social de 258 puntos. Ahora bien, si observamos estos resultados por el tipo de dependencia y se comparan con los promedios indicados, vemos que en Lenguaje y Comunicación, en los establecimientos municipales se alcanza un promedio de 241 puntos (12 puntos menos), en los particulares

subvencionados se alcanzan 260 puntos (7 puntos más) y en los particulares pagados se obtienen 297 puntos (44 puntos más). Situación que para los distintos sectores escolares se presenta en la Tabla 3.a.

Por otra parte, estos resultados mostrados en la Tabla 3.a. dan a conocer con claridad que los alumnos de los sectores más desprotegidos social y económicamente obtienen resultados más deficientes, independiente del tipo de centro educativo donde estudien, es decir, no se está logrando la equidad pretendida en las políticas educacionales. Ahora bien, en los sectores Bajo y Medio Bajo, los centros educativos de dependencia municipal obtienen mejores resultados que los centros educativos que son de dependencia particular subvencionado, por ejemplo en Lenguaje y Comunicación en el sector municipal es de 238 puntos, mientras que el sector particular subvencionado es de 227 puntos, es decir, 11 puntos de diferencia. Situación que cambia en la medida que el sector socioeconómico es de mejores condiciones.

Tabla 3 a: Promedio SIMCE 4° Básico 2006. Por grupo socio económico y dependencia

Grupo Socio Económico	Lenguaje y Comunicación			Educación Matemática			Comprensión del Medio Natural y Social		
	Mun	P.Subv.	P.Pag	Mun.	P.Subv.	P.Pag	Mun	P.Subv	P.Pag.
Bajo	238	227		224	206		232	220	
Medio Bajo	235	235		227	227		236	238	
Medio	248	256		243	252		253	263	
Medio Alto	271	275		268	272		280	284	
Alto	---	289	298	---	288	298	---	297	306
Promedio Total	241	260	297	234	255	297	243	266	305
Promedio Nac.	253			248			258		

Pág. N° 31 del Documento “Resultados Nacionales SIMCE 4° Básico, 2° Educación Media 2006”. Ministerio de Educación

De igual modo, si observamos los resultados del SIMCE del año 2006 del 2º año de Educación Media en los subsectores Lengua Castellana y Matemática, apreciamos que los puntajes promedio nacionales son 254 y 252, respectivamente. Al mismo tiempo, la Tabla 3.b nos da a conocer los resultados por grupo socioeconómico y dependencia de los centros educativos, donde los establecimientos de dependencia municipal obtienen los resultados más bajos, 242 en Lengua Castellana (12 puntos menos) y 236 en Matemática (16 puntos menos). Apreciándose, además, que los resultados más deficientes siguen estando en el sector municipal, salvo en el sector medio donde el sector particular subvencionado es el más deficiente.

Tabla 3.b.: Promedio SIMCE 2º Medio 2006. Por grupo socio económico y dependencia

Grupo Socio Económico	Lenguaje y Comunicación			Educación Matemática		
	Mun.	P.Subv.	P.Pag.	Mun.	P. Subv.	P.Pag.
Bajo	228	230	-----	218	219	-----
Medio Bajo	237	245		228	240	
Medio	274	264		277	263	
Medio Alto	312	287	290	335	298	302
Alto	----	----	307	----	----	328
Promedio Total	242	257	305	236	256	325
Promedio Nacional	254			252		

Aquí se encuentra una segunda razón para explicar el desplazamiento de los alumnos desde el sector municipal al particular subvencionado, si son de los sectores medios o mayores, ya que los alumnos tendrían mejores aprendizajes en estos últimos colegios. Razón suficiente para las familias que esperan que sus hijos tengan una formación que les posibilite continuar estudios o insertarse adecuadamente en el mundo laboral, de manera que obtengan mejores condiciones de vida.

Surge en estos momentos una pregunta natural, ¿cuánto de estos resultados son favorecidos o dificultados por la administración y gestión que realizan los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) en los centros educativos?

Al respecto, debo señalar que los DAEM tiene una amplia libertad para darse la estructura orgánica que les resulte más conveniente y eficaz para sus objetivos y metas. Sólo se ha establecido que anualmente deben elaborar un Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) con el fin de sistematizar las actividades que se realizarán y establecer los costos que están asociados, precisando el financiamiento que garantice su oportuna y cabal realización. Este documento, el PADEM, debe ser aprobado por el Concejo Municipal en el caso de los DAEM o por el Directorio en el caso de las Corporaciones Municipales.

Sin embargo, dado que este instrumento debe ser presentado en el mes de septiembre de cada año al Concejo municipal o Directorio de la Corporación, no refleja una adecuada planificación a partir de una evaluación de la gestión anterior que está en plena realización y que en muchos casos existe falta de personal calificado, no se han obtenido las mejoras que se esperaban al establecer esta exigencia. De igual forma, resulta difícil para los DAEM una efectiva acción administrativa o de gestión, considerando, por ejemplo, el Estatuto Docente que dificulta el manejo del personal docente con el dinamismo que impone el desarrollo educativo y las demandas del sector poblacional.

4. REFLEXIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

Considerando lo dicho hasta este momento, pareciera que la gestión y administración de los centros educativos dependientes de los DAEM o Corporaciones Municipales no tienen una orientación adecuada por parte de estos organismos, por las limitaciones implícitas que se imponen desde el nivel central por la intervención ministerial a través de programas definidos y gestionados centralizadamente, porque los problemas financieros no permiten ampliar el horizonte desde la administración de los recursos a una gestión de desarrollo, porque no existe una capacidad técnica de los recursos humanos existentes en los DAEM o Corporaciones Municipales.

Entonces, si se potencia el rol de los municipios como gestores o potenciadores del desarrollo local, donde la educación es fundamental, los DAEM debieran ejercer un liderazgo de gestión en lo administrativo y en lo curricular que posibilite una educación pertinente y de calidad para todos los alumnos en concordancia con las expectativas personales y comunitarias.

Si no se tomaran medidas en la dirección señalada en el párrafo anterior, esta situación continuaría incidiendo en los magros resultados educativos que alcanzan los alumnos de los centros educativos de dependencia municipal en las pruebas de carácter nacional, como son el SIMCE y la PSU. Revertir esta situación, requiere mayor presencia, autonomía y orientación de los DAEM o Corporaciones Municipales, estos organismos definitivamente deben centrar su trabajo en lo técnico, en lo pedagógico y poner al servicio de ellos los recursos, cualquiera que sea su naturaleza.

CAPÍTULO 2: CALIDAD Y DESARROLLO EN EDUCACIÓN

Para una adecuada comprensión del sentido que tiene la administración y gestión de los centros educativos por parte de los municipios, es necesario realizar un análisis de lo que significa calidad y desarrollo en la Educación en un contexto de descentralización. Para ello, en este capítulo me refiero a temas relacionados con educación y desarrollo, orígenes y evolución de la descentralización en América Latina, Modelos de descentralización y calidad de Educación.

1. EDUCACIÓN Y DESARROLLO

En la actualidad no es cuestionable la relación que debe existir entre la educación, como proceso de formación del capital humano, y el desarrollo de las comunidades, el cual es dependiente del desarrollo económico que en ellas se alcanza, por tanto, las personas deben adquirir la preparación que resulte un aporte a la superación de las necesidades que el mundo productivo, social y cultural demanden.

Al recurrir al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésima segunda edición del año 2001, define “desarrollo” en la acepción 8 como “Dicho de una comunidad humana. Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente”, acepción que podemos complementar con la acepción 2, “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral”.

Por consiguiente, el desarrollo de una comunidad no puede ser pensado sólo en una dirección, por muy importante que ella nos pueda resultar, sino que debe considerar en forma integrada y coordinada las múltiples facetas que significa la vida humana, donde la aspiración a una vida mejor es consustancial a la esencia humana de “aspiración” o perfeccionamiento de su existencia. Por una parte, la condiciones de salud, considerando junto a la atención, condiciones de salubridad en el agua potable y alcantarillado; las condiciones de vivienda que en su espacio considere la privacidad y holgura necesaria, como los espacios de cocina y baños; las condiciones de conectividad

que le permita a las personas acceder a otros centros poblados en forma expedita y permanente; las condiciones de educación, dando acceso, permanencia y progreso de los alumnos en el sistema escolar, de forma que adquieran una educación pertinente a las expectativas y necesidades personales y comunitarias; las condiciones de trabajo dignos y adecuadamente remunerados, entre otras consideraciones.

¿Cómo se ha dado esta relación en los últimos años?

Para encontrar una respuesta adecuada, parece interesante conocer las orientaciones que entregó la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en las décadas de los sesenta y setenta, en lo que denominó la Primera y Segunda décadas de Desarrollo (Vicente Arredondo 1990), en cuyo período la preocupación principal era el crecimiento económico y social como forma de superar los problemas del Tercer Mundo.

Al respecto se plantearon como objetivos estratégicos 1) aumentar el crecimiento económico a través de la diversificación de la actividad económica, y 2) aumentar el número de personas vinculadas al sistema escolar. Lo anterior plantea la ecuación que a mayor diversidad de puestos de trabajo por la diversificación productiva, se necesita a personas con mejores condiciones escolares, lo que genera una creciente demanda.

Esta relación tuvo y ha tenido una permanente discusión, ya que los más radicales educadores, plantean que es una forma fácil de obtener mano de obra específica, en desmedro de la formación de la persona, como eje principal e irrenunciable.

En 1958 en el Seminario Interamericano sobre la Planeación General de la Educación, realizado en Washington, con el auspicio de la UNESCO y de la Organización de Estados Americanos (OEA), se plantea la necesidad de planear el desarrollo educativo en los diferentes niveles escolares, en consideración a que el derecho a la educación no se estaría cumpliendo, con igualdad de oportunidades y, además, educación primaria universal gratuita y obligatoria.

Posteriormente, en 1963 la Conferencia Latinoamericana de Ministros de Educación celebrada en Chile, adoptó el Plan de Santiago donde se especificaron metas a lograr en todos los niveles escolares al año 1970. En la educación primaria debía alcanzarse la universalización en toda la población en edad escolar, y para la educación secundaria, debía incorporarse a la tercera parte de la población de este nivel. Dada la magnitud de la tarea, en la conferencia de Bogotá realizada un año después se pospuso el cumplimiento de la meta para el año 1975.

Nuestro país, asume este desafío en la implantación de la Reforma Educacional del año 1965, impulsada por el entonces Presidente de la República, Don Eduardo Frei Montalva, donde uno de los objetivos principales fue el aumento de la escolaridad de la población y disminución del analfabetismo, para lo cual se cambió la tradicional educación primaria de 6 años a una educación básica de 8 años y una educación media de 4 años, con lo que se mantenía la escolaridad tradicional de 12 años de estudio previos a los estudios universitarios. Esta estructura del sistema se mantiene hasta la actualidad.

Esta reforma es el inicio de un largo período donde el centro de atención de la educación estuvo en la cobertura escolar. Había que lograr que todos los niños en edad escolar (6 años para ingresar a primer año básico) se incorporaran a la escuela, para lo cual hubo que habilitar locales escolares en sectores poblaciones que habían estado marginados, incorporar como profesores a personas que no siempre tuvieron la preparación técnica y profesional, entre otras acciones. Al mismo tiempo, había que realizar esfuerzos pedagógicos y sociales para que los alumnos no abandonaran el sistema y progresaran en él a través de la promoción de curso, para lo cual se incorporaron acciones de asistencialidad, como son internados rurales, desayunos y almuerzos escolares, útiles y textos escolares.

Esto trajo consigo, una creciente demanda escolar que obligó a la expansión del servicio educativo, tornándolo complejo y difícil de administrar centralizadamente con eficiencia y eficacia a través del Ministerio de Educación.

Con el correr del tiempo se puede establecer que el desarrollo económico no garantiza una calidad de vida, ya que ésta está directamente relacionada con la

realización de las personas para lo cual la formación y desarrollo de valores resulta indispensable, como serían la libertad (consustancial a la existencia del ser humano), justicia social (indispensable para la convivencia), lo que se logra a través de la educación, la cual posibilita el crecimiento social de las comunidades. Por medio de la educación se pueden disminuir o anular las desigualdades, siempre que la entrega de la educación sea realizada con igualdad en el acceso y equidad en la calidad, con lo cual se permite un efectivo ejercicio del derecho a la educación de cada una de las personas.

Es oportuno mencionar lo que Juan Enrique Froemel Andrade (1997) define como Desarrollo Social “es una acción dirigida a individuos o grupos derivados, la cual les permite superar en forma estable y autónoma sus condiciones de deprivación por medio de la potenciación de sus capacidades, en especial de su independencia social y económica. Incluye la capacitación laboral, el entrenamiento y las acciones destinadas a organizar a los sujetos en comunidades.”

Pareciera existir una relación de interdependencia entre desarrollo social de una persona y su condición de educación, pues, ¿el aprendizaje es igual en dos personas que poseen diferente desarrollo social?, y a la inversa, ¿el desarrollo social es igual, si la educación de dos personas es distinta?, por consiguiente, es posible establecer que la educación sólo tiene sentido en el efecto o consecuencia que se produce en el desarrollo social, y por medio de éste, en las mejores condiciones de vida de las personas, donde el desarrollo económico de las personas y de las comunidades son el medio para que las condiciones de vida sean más prósperas, mejores viviendas, mejor atención de salud, mejores condiciones en el trabajo, entre otros aspectos.

Por consiguiente, esta relación debe ser considerada en la amplitud y complejidad que esta interacción exige, situación que no siempre es asumida, lo que genera, en muchas ocasiones caminos paralelos en perjuicio de las personas, pues la educación que reciben no les permite una plena inserción laboral y social, con lo cual produce frustraciones, motivo de desadaptación que llevan a comportamientos conflictivos.

2. CONCEPTO DE DESCENTRALIZACIÓN

Al referirme al concepto “descentralización”, en forma inmediata surge otro concepto con el cual se producen constantes confusiones y ambigüedades por la falta de un adecuado dominio conceptual de cada uno de ellos. Este segundo concepto es “desconcentración”.

Para la administración, el concepto “desconcentración” está referido a la “delegación” de atribuciones que realiza una autoridad en una instancia de jerarquía inferior de la misma institución u organización, lo que significa, a la vez, que la responsabilidad final sigue radicada en la autoridad. Por su parte, al referirnos a descentralización, lo hacemos en el entendido que se “traspasa o transfiere” una atribución en forma definitiva a un organismo distinto.

Desde lo señalado, la administración de los centros educativos por parte de los municipios está en el marco de la descentralización, ya que el Ministerio de Educación deja de tener responsabilidad en la administración del funcionamiento de aquéllos. Sin embargo, existen alteraciones a este concepto cuando el Ministerio de Educación establece las rentas del profesorado cuando negocia con el Colegio de Profesores o cuando establece normas restrictivas en el manejo del profesorado a través del llamado Estatuto Docente (DFL N° 1/1996, texto refundido y actualizado de la Ley N° 19.070/1991).

Desde otra perspectiva, la descentralización es una forma para aumentar la participación de la gente, con lo cual se acerca la acción educadora de los establecimientos educacionales a quienes tienen una vinculación directa, como son los padres, los alumnos y los profesores e indirecta, como es la comunidad en general.

La argumentación principal para el proceso de descentralización ha sido mejorar la atención escolar por el excesivo crecimiento que ha tenido la atención en educación como consecuencia de la política de educación básica universal de la Reforma Educativa del año 1965, lo que ha incidido en una ineficiente administración centralizada por parte del Ministerio de Educación. Pero en esta descentralización, el Ministerio mantuvo la tuición de la parte curricular o pedagógica que deben realizar los

establecimientos educacionales. Dualidad que con el transcurrir del tiempo ha significado una dificultad que ha impedido que los municipios obtengan mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos, razón final de la responsabilidad del funcionamiento de los Centros Educativos.

Al mismo tiempo, la descentralización en Chile, conocida como “municipalización” de la educación significaba un refuerzo a la gestión de los municipios con lo que se reforzaba el proceso de regionalización del país que se había iniciado en la medianía de la década de los 70 en el siglo pasado.

Es reiterado plantear la tensión entre los procesos de centralización y los procesos de descentralización. Más que un antagonismo teórico, dado por las políticas que se llevan a cabo, la tensión se produce por “la forma” y el “espacio” donde se ejerce el poder, y cuan eficientes pueden resultar uno y otros.

Por lo indicado, en la investigación La Municipalización de la Educación: una mirada desde los Administradores del sistema (1991) de los autores Luz Latorre y otros, entre sus conclusiones se señala que el proceso chileno es más bien una desconcentración que una descentralización, ya que los obstáculos para una efectiva implantación de esta última serían el origen no democrático de las autoridades comunales (situación superada en la actualidad, ya que los alcaldes se eligen por elección democrática, junto a los Concejeros), ausencia de instancias de participación, resistencia de los profesores a la descentralización, falta de una supervisión centrada en la calidad de los aprendizajes y de la enseñanza.

Si bien la descentralización (municipalización) tiene su centro en administrar los recursos en forma más eficiente y oportuna, en la actualidad se juzga la gestión de los municipios por la calidad de los aprendizajes de los alumnos, los cuales muestran un estancamiento preocupante, según lo indican los resultados del SIMCE. Juicio que no parece apropiado cuando no era ésta la preocupación inicial, ni se han dado las condiciones para que los municipios cambien el eje de sus preocupaciones hacia la calidad del aprendizaje de todos los alumnos, aspecto directamente relacionado con el principio de equidad. Por el contrario los gobiernos de la Concertación han puesto

énfasis en lo que deben realizar los centros educativos, ignorando la instancia administrativa de ellos que son los DAEM o Corporaciones Municipales.

2.1. Visión sinóptica de los orígenes y evolución de la descentralización en América Latina

Las realidades educativas en los diferentes países de América Latina son muy disímiles, por ello los caminos que se recorren con el objetivo común de entregar una educación de calidad son diferentes. Caminos que están marcados por las realidades culturales ancestrales y por las líneas políticas que cada país adopta.

En tal sentido es interesante indicar que las ambigüedades conceptuales recién reseñadas, llevan a organismos como la UNESCO y OEA a poner su atención en la incorporación de los grupos marginados en los círculos que toman las decisiones (democratizar) en la administración. En cambio, el Banco Mundial se inclina por favorecer la incorporación de mecanismos de mercado. Así, en Nicaragua se ha tratado de alimentar las políticas nacionales a través de consejos comunitarios, mientras que en Chile la descentralización ha tomado un cariz de privatización o de modernización a decir de Mc Ginn, Noel Y Street Susan (1986) en el artículo La descentralización educacional en América Latina: Políticas nacionales o lucha de facciones.

Se han desarrollado dos procesos de descentralización, la desconcentración y la descentralización propiamente tal, las cuales se han expresado en las modalidades de regionalización, entendida como un instrumento tecnocrático de planificación nacional para resolver los problemas del desarrollo nacional desequilibrado; municipalización, segmentación de la administración en las divisiones territoriales que constituyen los municipios, de igual forma se asoció con privatización y la nuclearización, asociada con participación comunitaria, en especial de sectores campesinos y en la microplanificación.

Sin embargo, los esfuerzos realizados en estos procesos no han resultado efectivos, pues la descentralización no ha generado los resultados esperados, siendo uno de los grandes déficits o frustración, la poca o nula participación.

Quizás la principal barrera para el éxito de la descentralización está en la tradición del centralismo fuertemente afincada en los diferentes países de la región.

Hevia (1991) establece en tres los objetivos que los distintos países han tenido en consideración para llevar adelante la descentralización, a) mejorar la eficiencia y modernizar la administración de los sistemas educativos; b) mejorar la gestión administrativa incorporando más actores en la toma de decisiones, y c) aumentar la efectividad del sistema.

A partir de lo anterior son distinguibles tres áreas de acción, una referida a la gestión económica-financiera, otra la que constituye la administración propiamente tal, y la última, la gestión pedagógica. Áreas que son consideradas de diferente manera en los países de América Latina.

2.2. Modelos de descentralización

Como ya he expresado, existen diferentes caminos que los países han adoptado dependiendo de sus propias realidades. Es interesante conocer algunas de estos caminos para una mejor comprensión de los procesos de descentralización llevados adelante.

México

En este país, de carácter federal, en el período 1973-1978 se crean las unidades regionales descentralizadas. En 1978-1982 se implanta la estrategia de desconcentración de las delegaciones generales de la SEP en todas las entidades de la República. En 1982-1988 la descentralización de la educación pre-escolar, primaria, secundaria y normal. Sin embargo, el sindicato de los Trabajadores de la Educación realizó gran resistencia, por considerarla una amenaza a sus intereses.

Funda la descentralización en procesos de participación social. Se piensa de otra manera la relación Estado-gobierno; en Estado- sociedad civil. Por consiguiente, la participación es un eje fundamental.

Argentina

Es un Estado federal, donde coexisten las competencias del Estado federal y las provinciales, situación que crea una duplicidad de atribuciones, y por ende, de acciones. Es así como en el Congreso Pedagógico Nacional en la década de los 70, se reclama por un verdadero federalismo y mayor autonomía de las provincias.

De esta manera, la transferencia de las escuelas primarias (1978) y la secundarias (1992) a las provincias está determinada por criterios economicistas de ajuste estructural, trasladando la responsabilidad del gasto público a las provincias. Así se mejora el equilibrio fiscal económico nacional.

En 1992, se dicta la ley de Transferencia de los Servicios Educativos a las provincias, con lo cual se pretende desarrollar programas de asistencia y cooperación técnica, en promover y organizar la formación y actualización docente y en administrar programas compensatorios, según lo manifiesta Candia (2004).

3. EDUCACIÓN DE CALIDAD

En este numeral se aborda el tema de la calidad, tema que resulta indispensable en cualquier análisis que se realice en la actualidad del comportamiento de las organizaciones y, por consiguiente, de los resultados que alcancen.

En estos tiempos de un nuevo milenio, la calidad resulta una condición inseparable de las expectativas que tiene la comunidad. Por consiguiente, de la educación que recibe la población escolar. Concepto de calidad que ha evolucionado con los tiempos de estos últimos años. Calidad que antaño se asoció a la capacidad de atender a la población que demandaba escolarización. Calidad que también estuvo asociada a la capacidad de retención de las enseñanzas que recibían los alumnos. Calidad asociada a la pertinencia del aprendizaje, en relación con las perspectivas de vida de los alumnos.

3.1. Sobre el concepto de calidad

Para entender lo que es y el sentido que tiene el Liderazgo Institucional, necesariamente debo detenerme en el concepto que inspira y da origen al Liderazgo, tanto en su dimensión personal como institucional, y éste no es otro que “calidad”.

¿Qué entendemos por calidad?

En el diccionario de la lengua de la Real Academia Española (2001), se define calidad como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor” o en otra acepción indica “de calidad (adj.) dicho de una persona o de una cosa: que goza de estimación general”.

Al recorrer el tiempo, el concepto de calidad ha tenido una evolución desde la etapa Artesanal, donde la calidad estaba asociada a hacer las cosas bien, independiente del coste o esfuerzo que se realizara. Por tanto se valora el trabajo, la actividad artesanal. En la etapa de la Revolución Industrial, el concepto está asociado a hacer muchas cosas (producción). Posteriormente, en la Segunda Guerra Mundial, la calidad es asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. Luego, Japón asocia el concepto a hacer las cosas bien a la primera. Desde aquí surge la etapa de Control de Calidad, que desarrolla Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes o productos defectuosos. La etapa del Aseguramiento de la Calidad, donde está determinada por los Sistemas y Procedimientos de la organización que evitan que se produzcan bienes o productos defectuosos, para, finalmente, llegar a la etapa de la Calidad Total que se centra en la permanente satisfacción del Cliente. En síntesis, el concepto evoluciona pasando por distintos centros de interés, desde quien realiza la actividad, por el producto, por la organización de la institución, hasta la satisfacción del cliente. Por otra parte, esta evolución da cuenta de cómo ha cambiado la organización, donde se han incorporado paulatinamente todos sus componentes, hasta tener una visión integral y relacionadora en beneficio de quien va a ser el usuario o beneficiario del producto, servicio o beneficio que se genere.

Desde la perspectiva de las aportaciones que han realizado determinados estudiosos, es interesante mencionar a alguno de ellos, pues no entregan antecedentes válidos para el propósito central de este estudio, el Liderazgo Institucional.

Al primero que puedo mencionar es Edwards W. Deming, quien aportó a la dirección de las empresas, sus 14 Principios para la Gestión de Calidad, de los cuales me interesa mencionar: Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio; Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio; Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo, y Adoptar e implantar el Liderazgo, ya que la labor de la dirección consiste en Liderar las mejoras desde el diseño al producto final, no es controlar, no es dirigir.

Por su parte, Phillip B Crosby aporta con el concepto “prevención”, el que resulta clave para la definición de la calidad total, puesto que Crosby pretende cambiar el paradigma de la calidad como consecuencia de inspección, de pruebas, de revisiones, pues el personal se prepara para las revisiones, por tanto, existen pérdidas de tiempo y de recursos, pues como hay revisión, se puede corregir el error. Por tanto Crosby señala que hay que prevenir, hay que evitar que sucedan los errores. Calidad total es cero error. Armad V. Feigenbaum introduce el concepto de “control total de calidad” que significa que los responsables de la calidad son todos los participantes de la empresa y de la empresa en su integridad. Así se construye la calidad desde el inicio hasta el final, y no detenerse sólo al final cuando el resultado ya está.

Kaoru Ishikawa, denominado el gurú de la calidad, entre sus aportaciones puedo mencionar su diagrama causa-efecto, conocido como diagrama de pescado o de Ishikawa y, además los Círculos de Calidad que tienen como metas que la empresa se desarrolle y mejore, que los trabajadores se sientan satisfechos y se respeten las relaciones humanas, se descubran las capacidades de los empleados para mejorar sus potencialidades.

3.2. Desde la perspectiva centrada en la cobertura a la perspectiva centrada en los aprendizajes de los alumnos

Cuando se habla de calidad, en cualquier ámbito que sea, lo primero que se expresa es una opinión evaluadora de algo en relación a un “concepto ideal” personal que se tiene de él. Normalmente, en esta dimensión la primera evaluación de calidad está relacionada con las necesidades primarias y las forma en que son superadas.

Por ello, al realizarse el proceso de traspaso de los establecimientos educacionales a los municipios del país, en una expresión de descentralización, uno de los objetivos era lograr la educación básica universal para toda la población en la edad escolar de este nivel. Por consiguiente, en este caso, la calidad del sistema educativo está directamente relacionada con la eficiencia de él para ofrecer capacidad de atención a toda la población en edad de incorporarse al sistema y permanecer en él hasta alcanzar la educación básica completa, garantizada por la Constitución Política de la República de Chile (artículo 19, que establece los derechos de las personas, en el N° 10, inciso tercero).

Esta disposición fue modificada en el año 2005, estableciéndose que la educación básica y media son obligatorias, lo cual es posible por el éxito que ha tenido nuestro país en la cobertura del sistema al posibilitar la incorporación al sistema a más del 98% de la población en edad escolar (6 años) y al mejorar la retención de los alumnos en el sistema, como ya se indicó, en creciente aumento en los cursos superiores de básica y en los de educación media, situación que se proyecta creciente y sostenida hacia la educación superior.

Esta es la preocupación que tuvieron los gobiernos de América Latina fundamentalmente en el período 1960-1980, extremos relativos para los diferentes países, por ejemplo, en Chile, uno puede establecer que el inicio está marcado por la Reforma Educacional de 1965 del gobierno de Don Eduardo Frei Montalva y el término estaría determinado por el año 1990, inicio del Gobierno democrático de Don Patricio Aylwin, post Gobierno militar, al impulsarse acciones de mejoramiento teniendo como énfasis la calidad y equidad de la educación que deben recibir los alumnos, políticas que tuvieron su expresión sistémica en la Reforma Educacional de 1996.

Esto significó poner el centro del proceso educativo en el alumno, quien debe lograr aprendizajes de calidad, la cual estará entendida como el beneficio que le reporta el aprendizaje al alumno en sus expectativas de vida, ya sea continuando estudios de niveles superiores o en la inserción al mundo laboral.

Este cambio de énfasis es un cambio muy significativo, pues se pasa del paradigma de la enseñanza, al paradigma del aprendizaje.

Para alcanzar lo anterior, cobra vital importancia la definición del currículum escolar y la forma como aplicarlo en el centro educativo por el profesor. Entonces, surge la pregunta ¿qué tan preparado está el profesor para realizar en buena forma su función con responsabilidad profesional? Se fortalece, entonces, la concepción de “formación permanente” y se instala el concepto que el profesor no es sólo un ejecutor, sino que un profesional, pues es él quien decide el proceso educativo que se realiza en la sala de clases.

4. LOS DAEM Y LA GESTIÓN DE CALIDAD

Avanzando en la comprensión de la responsabilidad de los municipios en la administración de los centros educativos de su dependencia, en este numeral me preocupo de cómo los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) están en un proceso de evolución desde preocupación por la administración a la gestión de aquéllos, y como es dable esperar, cómo enfrentan los tiempos y exigencias de este nuevo milenio.

4.1. Desafíos para los DAEM en este nuevo milenio

Al iniciarse el tercer milenio, nuestro país ha establecido que el desarrollo educativo debe ser con **la calidad como eje central**, de manera que los alumnos al egresar del Sistema puedan incorporarse a la comunidad con plenitud.

Por consiguiente, para los sostenedores (responsables del funcionamiento de los centros educativos), sean particulares o municipales, su responsabilidad social es asumir

este desafío, para lo cual deberán **generar las condiciones más apropiadas, convenientes y efectivas en la entrega de una educación de calidad para cada uno y todos los alumnos y alumnas**, independiente de la condición de cada uno de los estudiantes. En una concepción humanista y cristiana de la persona que es el alumno, todos pueden aprender, y es responsabilidad del centro educativo que los aprendizajes sean al máximo de sus condiciones, capacidades y potencialidades, al mismo tiempo, que esos aprendizajes son los que le permiten la inserción social y laboral en la comunidad.

Así, entonces, para que los Municipios a través de los DAEM logren lo anterior, deben realizar importantes esfuerzos para atender a todos los alumnos que demandan matrícula en un concepto de un **centro educativo inclusivo**, es decir, no existen elementos discriminatorios, ni mucho menos, marginadores de aquellas personas que tiene algún tipo de condición distinta.

En forma complementaria, los DAEM deben asumir un **liderazgo en el proceso educativo** que puedan entregar los establecimientos educativos de su dependencia, de manera de generar una educación que responda a los intereses y necesidades del desarrollo local (comunal) y, por ende, sea un aporte para el bienestar de las personas.

En concordancia con lo anterior, otro desafío será la **optimización en el uso de los recursos financieros**, de manera de hacerlos más eficientes, pero sobre todo, **más efectivos en el logro de objetivos y metas (resultados)** que se propongan. La acción educativa cada vez hace mayores exigencias de recursos y los recursos financieros, siempre son insuficientes.

4.2. Gestión de calidad para el éxito de los DAEM

Los DAEM, desde el inicio de sus responsabilidades en 1980, en su mayoría han estado centrados en la administración de los recursos, en especial los financieros, puesto que las dificultades económicas, consciente o inconscientemente, llevó a que ésta fuera la preocupación fundamental de sus funciones. Los centros educativos deben funcionar con normalidad para que realicen la labor educativa que tienen encomendada en su

razón de ser, para lo cual la disponibilidad de los recursos, en especial de los recursos humanos, es fundamental e indispensable.

Sin embargo, en el tiempo transcurrido desde el inicio del proceso de traspaso de los centros educativos desde el Ministerio de Educación a los Municipios a comienzo de los años ochenta ha habido importantes cambios en la educación en Chile, en especial, centrar la preocupación en la calidad de los aprendizajes que deben alcanzar con equidad todos los niños y jóvenes con pertinencia, significación y relevancia.

Por consiguiente, es indispensable que los DAEM abandonen sus preocupaciones administrativas para asumir la gestión de la educación que deben entregar los centros educativos de su dependencia, lo que involucra los aspectos pedagógicos puesto que la separación que se ha pretendido hasta ahora de lo administrativo (DAEM) y de lo pedagógico (MINEDUC), no sólo resulta artificial y forzada, sino que es atentatoria a lograr buenos resultados en los aprendizajes de los alumnos.

Asumir y llevar adelante este cambio en los DAEM plantea un conjunto de desafíos muy importantes y necesarios, a la vez que obliga a asumir formas de gestión distintas a las tradicionales en la administración de las organizaciones, en especial las educativas.

4.3. Modelos de gestión de excelencia

En este inicio de milenio la preocupación por la calidad en el funcionamiento de las organizaciones parece que ya no es suficiente, sino que la calidad debe entenderse en el nivel superior, la excelencia.

Desde esta perspectiva, distintos países ha tomado la decisión de estimular la gestión de excelencia, ya que ello significa, en primer lugar, un beneficio para la organización puesto que aumenta su rendimiento y productividad con lo cual las personas que trabajan en ella se benefician con estabilidad en el trabajo y mejores remuneraciones. En segundo lugar, se beneficia el país, puesto que en la medida que más organizaciones tiene una gestión de excelencia, el país tiene mayores y mejores

resultados, con lo cual se avanza en el desarrollo nacional y, por ende, en la calidad de vida de las personas.

El estímulo se ve expresado en el otorgamiento de un Premio a la Calidad, para lo cual los países han establecido sus Modelos de Excelencia, los que tienen su origen en los Estados Unidos de Norteamérica en 1987. En la actualidad son más de 70 países los que han adoptado esta estrategia. En Chile, esta tarea la cumple “Chile Calidad, Centro Nacional de Productividad y Calidad” que otorgó el primer premio en el año 1997 a la Compañía minera Disputada de Las Condes. (“Camino de Excelencia, el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia”, 2007).

Con el fin de entender mejor lo que significa la utilización de un Modelo de Gestión de Excelencia para el desarrollo y éxito de una organización, a continuación haré una breve presentación de dos de estos modelos: el modelo español EFQM (adaptación del modelo europeo), y el modelo chileno. Al mismo tiempo, se presentan dos modelos que lleva adelante el Ministerio de Educación de Chile.

a) Modelo Español de Gestión de Excelencia (EFQM)

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, creada en 1988, dio a conocer en el año 1992 el modelo Europeo de Gestión de Calidad, creando el premio Europeo a la calidad para promover su utilización.

Para este análisis seguiré la publicación del año 2001 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España que realizó una adaptación para los centros educativos.

Como se puede observar en el Esquema 1 que está más adelante, los componentes del modelo están agrupados en dos áreas, una denominada Agentes Facilitadores y la otra, Resultados. Ambas con puntajes equivalentes al 50% cada una.

El área de Agentes Facilitadores está constituida por los componentes: Liderazgo (12%); Personas (7%); Políticas y Estrategias (10%); Alianzas y Recursos (7%) y Procesos (14%). Es interesante indicar que en esta área el componente que tiene

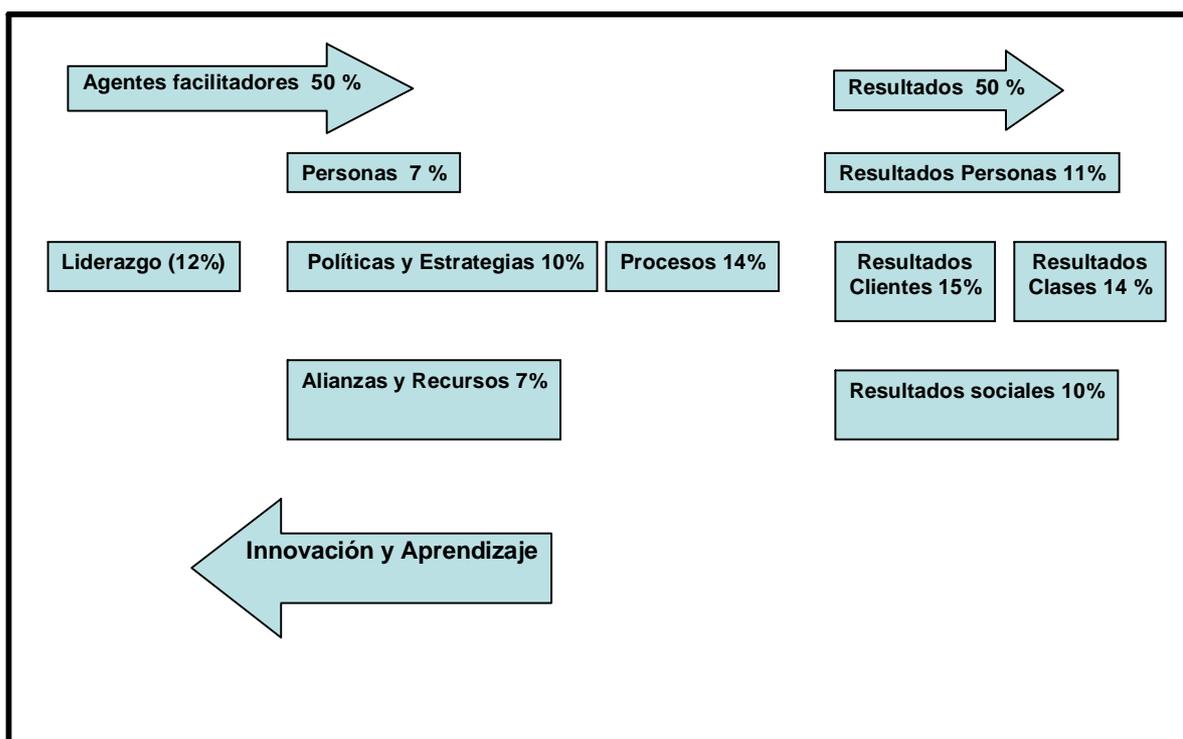
más peso específico es Procesos con el 14%, estando en segundo lugar, Liderazgo con el 12%.

Por su parte, el área de Resultados está integrada por los componentes: Resultados Personas (11%); Resultados Clientes (15%); Resultados Sociales (10%) y Resultados Claves (14%). Aquí el mayor peso específico lo tiene el componente Resultados Clientes con 15%, seguido de Resultados Claves con 14%.

Además, este modelo considera la Innovación y Aprendizaje como procesos naturales y consustanciales a los efectos que se generan en su desarrollo.

La base que sustenta este Modelo, es la autoevaluación, proceso no sólo significativo y trascendente, sino que fundamental e indispensable, puesto que a través de ella, se logra la incorporación responsable y comprometida de los diferentes actores de la organización, a la vez que los compromete con la realización de Planes de Mejora para permitir la constante excelencia de la organización.

Esquema 1: MODELO EFQM (Español)



Es importante mencionar algunos conceptos que resultan fundamentales en la comprensión del modelo. En primer lugar, **“Orientación al usuario”**, entendiéndolo a éste como la persona que es beneficiada directamente por las actividades que realiza la organización. Por tanto, es muy importante identificar a los usuarios, conocer sus intereses y expectativas. En el caso de los centros educativos, el usuario por esencia es el alumno.

Un segundo concepto está referido a las **“Relaciones de asociación con los colaboradores”** donde las personas, instituciones u organizaciones se relacionan mediante el suministro de servicios, productos o conocimientos. Aquí, la confianza y una integración adecuada resultan fundamentales.

Un tercer concepto se refiere a la **“Orientación hacia los resultados”**, de manera de obtener los mejores resultados por parte de la organización, éstos deben ser siempre la razón de ser de la organización. En el caso de los Centros Educativos esta orientación debe significar una constante preocupación por el aprendizaje de los alumnos, pues a ello van a los centros.

El cuarto concepto al que quiero referirme es **“Mejora Continua e Innovación”**, ya que el modelo incentiva la mejora continua como estilo de gestión. La mejora continua, a la vez, significa la creación de conocimientos, y como consecuencia, es posible innovar, transformar las prácticas de gestión, las estructuras organizacionales, los procesos en procura de mayor efectividad de la organización.

La esencia del modelo es definida como “los resultados en los usuarios, en el personal y en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y colaboraciones, y de sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados” (MEC, 2001:17).

La lectura reflexiva de la definición anterior, me permite destacar que el eje de la definición del Modelo está en el liderazgo como motor que mueve a toda la organización. Por ello, y en vinculación con este trabajo, me detendré en este componente.

En el Modelo, Liderazgo es definido como: “el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua” (pág. 25).

Esta definición se lleva a la práctica mediante los siguientes cuatro criterios:

“1.a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y otros responsables, y actuación de éstos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora”.

“1.b. Implicación personal del equipo directivo y otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.”

“1.c. Implicación del equipo directivo y otros responsables con los beneficios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.”

“1.d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.”

El análisis de estos criterios, me permiten establecer las siguientes conclusiones: El liderazgo es una condición que deben tener las personas, tanto sean directivos como los demás participantes, con lo cual se destaca el trabajo en equipo como condición fundamental.

Además, destaca que el liderazgo de directivos como demás participantes, significa que ellos se involucran en los distintos procesos que se realizan en el Centro Educativo, desde el desarrollo de los fines, objetivos y valores, pasando por la realización de los procesos de mejora, los beneficios del servicio educativo hasta la valoración de los esfuerzos y resultados que se alcanzan.

Por tanto, el liderazgo significa la cercanía que deben tener los distintos actores de la organización con el funcionamiento institucional. De igual modo, el liderazgo no es condición sólo de quien ejerce la jerarquía superior, sino que también debe ser ejercida por otras personas que están en niveles inferiores. Situación que exige a la

autoridad establecer la debida coordinación, de manera de potenciar las energías individuales en una energía corporativa, con lo cual los éxitos se alcanzarán en forma más eficiente, eficaz y efectiva.

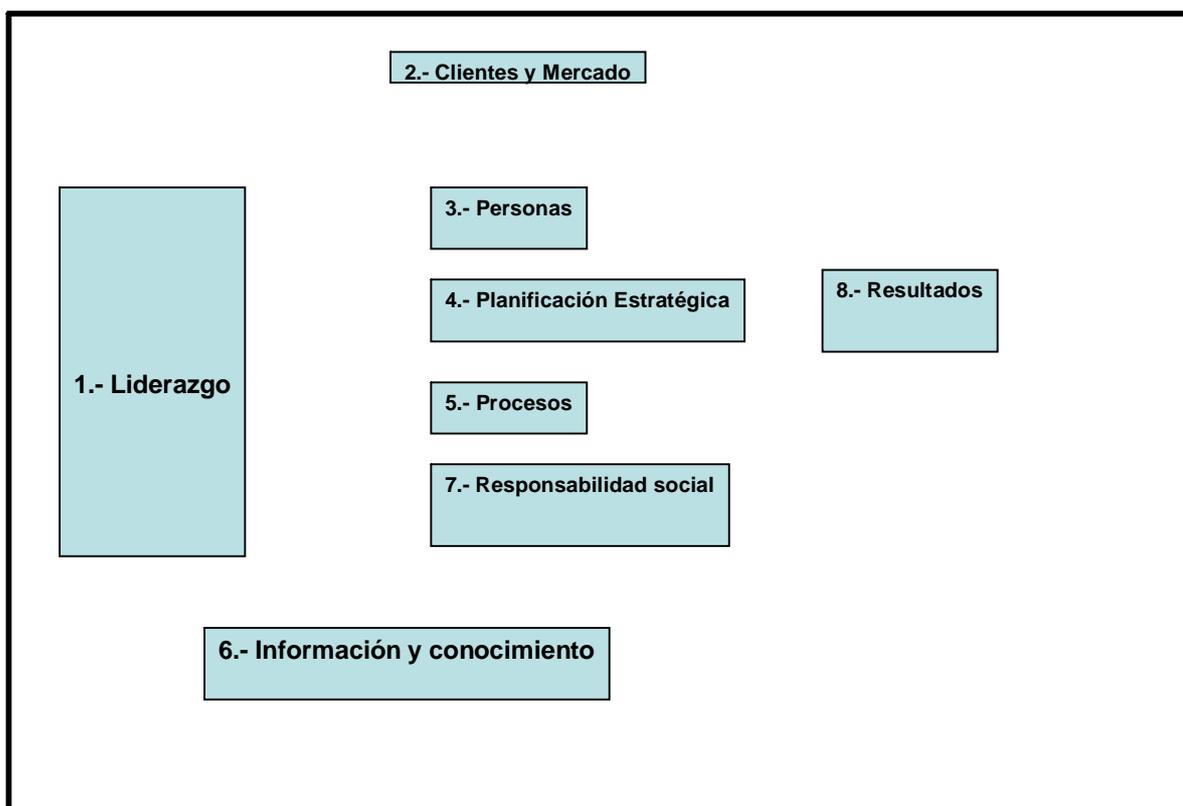
b) Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia ha sido creado por Chile Calidad, Centro Nacional de Productividad y Calidad, en el año 1995. Desde entonces ha tenido un rol muy importante en la difusión e implantación de este Modelo, como en su mejoramiento hasta que ha alcanzado niveles mundiales, siendo la última versión la del año 2007, a la que me referiré a continuación.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia tiene ocho componentes con un total de 1.000 puntos, los cuales son: 1) Liderazgo (110 puntos); 2) Clientes y Mercado (80 puntos); 3) Personas (110 puntos); 4) Planificación Estratégica (80 puntos); 5) Procesos (80 puntos); 6) Información y Conocimiento (80 puntos); 7) Responsabilidad Social (60 puntos) y 8) Resultados (400 puntos).

El Modelo pone el énfasis en los Resultados, ya que al asignarle 400 puntos, le está otorgando el 40% del total del puntaje y lo releva al primer lugar. Muy por de bajo, en un segundo plano, están Liderazgo y Personas con 110 puntos cada uno.

Esquema 2: MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA



En este Modelo se define Liderazgo como: “Todos quienes ejercen roles de conducción, deben ser líderes comprometidos con valores y los objetivos de la organización, deben tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la alta dirección otorga claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización.

El liderazgo se refiere al sistema que se ha implementado para lograr los objetivos estratégicos, a través de ciertos procesos o actividades” (Camino de Excelencia, 2007:46).

En esta definición puedo destacar la importancia que se otorga al liderazgo de todas las personas que ejercen alguna conducción de personas en la organización, con lo cual se estaría reconociendo un estilo de gestión democrático y de participación. Sin embargo, a las personas que ejercen la alta dirección se les reconoce una importancia mayor en los objetivos institucionales.

Por otra parte, se indica que el liderazgo compromete a las personas que conducen algún proceso, en cada uno de los momentos de realización de la institución, desde su génesis como son los objetivos hasta la parte final expresada en los resultados. Ahora bien, en el componente Liderazgo se establecen los siguientes subcriterios:

“Metodología usada para establecer, comunicar y desplegar el liderazgo, a través de toda la estructura organizacional en valores, misión, expectativas, metas de desempeño, foco de creación de valor para clientes y grupos de interés claves.

Rol de la dirección superior para conducir la organización, establecer prioridades y buscar nuevas oportunidades para la organización.

Sistema de revisión y evaluación del desempeño de la organización para determinar sanidad financiera del negocio, desempeño competitivo y estado de avance respecto a las metas y las necesidades cambiantes de la organización.

Método usado para convertir los resultados (de las observaciones) de las revisiones del desempeño de la organización en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación.

Utilización por parte de la dirección superior de la información de las revisiones de desempeño y la retroalimentación de los empleados para el mejoramiento de la efectividad de su propio liderazgo y la efectividad de la gestión en general, a través de toda la organización.” (pág. 23)

El análisis de estos subcriterios, me permite establecer algunos puntos de interés que deben ser destacados. En primer lugar, llama la atención que se hable de “metodología” para identificar, comunicar y establecer el Liderazgo a través de la presencia en toda la organización, dando importancia a otorgar valor que sean considerados por los clientes o grupos de interés.

Un segundo punto a destacar, es la retroalimentación que debe producirse a partir de la revisión del desempeño de manera de generar mejoramiento en el liderazgo y en la efectividad de la gestión.

El tercer punto que quiero destacar, es el aprovechamiento de las revisiones para generar planes de mejora de la organización, tanto en sus procesos, como en la

efectividad en el logro de resultados previamente establecidos. Es el conocimiento adquirido que se invierte en la organización

c) Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED). MINEDUC - Chile

Como ya lo he dicho, el Ministerio de Educación, a partir de 1990, ha puesto su preocupación principal en la calidad de los aprendizajes de los alumnos, y como consecuencia de ello, en la calidad de los procesos que se realizan en los establecimientos educacionales.

En este contexto se dicta la ley N° 19.410 de 1995 que establece el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED), primer intento para incentivar a los centros educativos a preocuparse por la calidad en el funcionamiento institucional.

Este sistema no podemos calificarlo de un modelo de gestión de excelencia, ya que no reúne las características internacionales que definen a éstos. Sin embargo lo menciono en este apartado, por el aporte incipiente que se está realizando, aunque no haya intención de llegar al modelo aquél, pero constituye un incentivo, por el reconocimiento que se hace y el otorgamiento de un premio económico que se les otorga y que el plantel administra descentralizadamente en beneficio del personal.

Este Modelo SNED considera seis factores con la correspondiente ponderación, como se muestra a continuación:

1) Especificidad	37%
2) Superación	28%
3) Iniciativa	6%
4) Mejoramiento condiciones de trabajo y adecuado Funcionamiento del establecimiento	2%
5) Igualdad de oportunidades	22%
6) Integración y Participación de profesores y padres	5%
TOTAL PONDERACIÓN	100%

Observar este Modelo, me permite determinar que el énfasis está en la Especificidad, ya que tiene 37%, y es definida como el resultado educativo que se obtiene por el establecimiento en relación con la población atendida. Es el uso de un concepto traído desde la visión económica del funcionamiento de las organizaciones.

Llama la atención que en este Modelo no se haya considerado el liderazgo de quienes participan y asumen roles conductores en los Centros Educativos, como un factor importante para lograr el éxito en los centros educativos.

d) Modelo de calidad de la gestión escolar SACGE, MINEDUC – Chile

El Ministerio de Educación de Chile, además del Modelo recién identificado tiene un segundo Modelo, el cual tiene un carácter orientador, ya que no está establecido en forma normativa, pero que le sirve para apoyar a los establecimientos educacionales en el proceso de mejora de su funcionamiento, y por ende, en la obtención de mejores resultados.

Este Modelo está configurado por cinco áreas, cuatro de ellas se articulan entre sí, y generan los efectos en la quinta. Estas áreas son: Liderazgo, Convivencia escolar y Apoyo a los estudiantes, Gestión curricular y Recursos, las que articuladas generan la quinta área, Resultados, como se puede apreciar en el Esquema 3 que está más adelante. Al analizar cada una de estas áreas se identifican un conjunto de dimensiones, como señalo a continuación.

Liderazgo, caracterizado por las prácticas desarrolladas por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos y metas. Las dimensiones son: Visión estratégica y planificación, Conducción y Alianzas estratégicas.

Gestión Curricular, definida como las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular en coherencia con el Proyecto Educativo

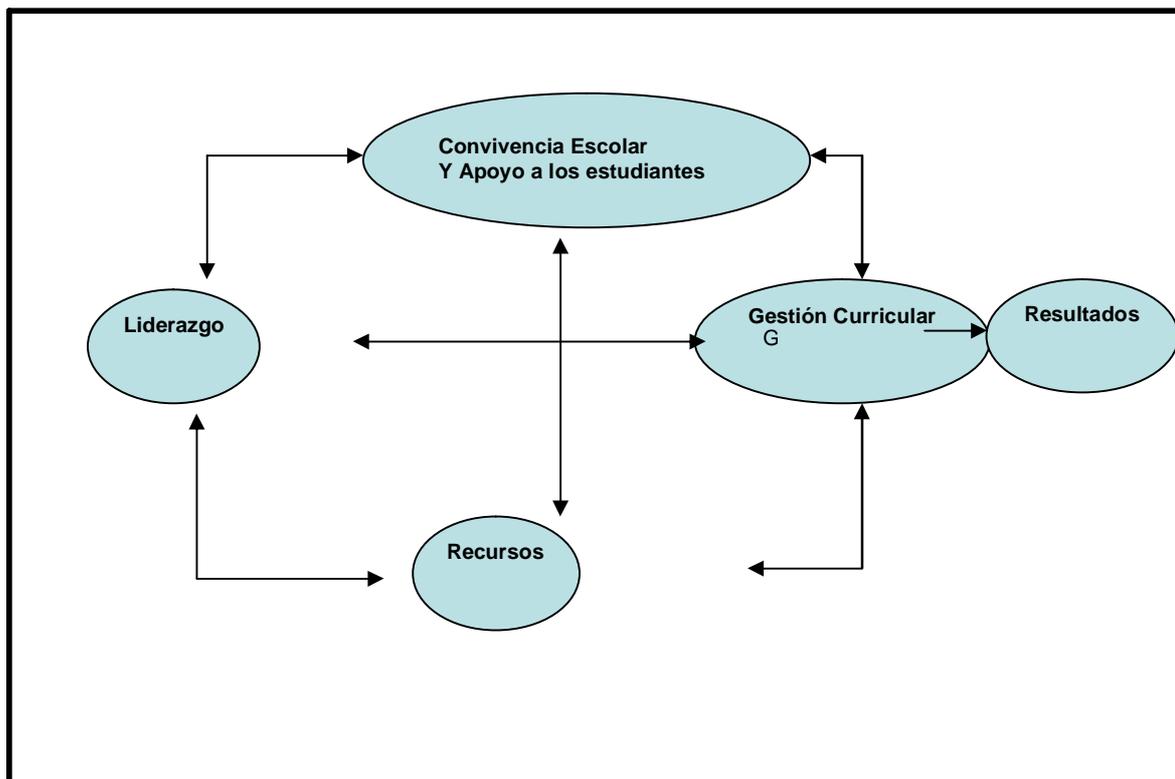
Institucional (PEI). Sus dimensiones son: Organizaciones curriculares, Preparación de la enseñanza, Acción docente en el aula y Evaluación de la implementación curricular.

Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, definida como las prácticas que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. Son sus dimensiones: Convivencia escolar, Formación personal y apoyo a los Aprendizajes de los estudiantes.

Recursos, entendidos como las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación y la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Sus dimensiones son: Recursos humanos, Recursos financieros.

Resultados, entendidos como los datos, cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales. Son sus dimensiones: Logro de Aprendizajes, Logros institucionales y Satisfacción de la Comunidad Educativa.

Esquema 3: MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR /SACGE/ MINEDUC - CHILE



4.4. Gestión por competencias

Los DAEM, al ser organismos dependientes del Municipio, han tenido un fuerte freno en las posibilidades de organizarse y buscar alternativas de gestión que resulten más efectivas en sus propósitos, objetivos y metas que se proponen. De igual modo, por las condiciones geográficas y económicas que tienen un grupo importante de municipios, tienen limitaciones para incorporar personal calificado para las tareas que se deben cumplir.

Pareciera razonable, necesaria e ineludible introducir una modernización en el funcionamiento de los DAEM, en primer lugar, pasar de una a tarea administrativa a una de gestión, con todas las consecuencias organizacionales que ello significa. Por ejemplo, en la forma de planificar, realizar y evaluar el trabajo que se realiza en el DAEM para que los centros educativos sean, no sólo eficientes, sino efectivos en su labor educativa para que todos los alumnos logren el máximo aprendizaje. Para ello, sin

lugar a dudas, se requiere personal con alta capacidad e idoneidad en el cumplimiento de sus tareas.

Por consiguiente, en segundo término, los DAEM debiera avanzar a una gestión por competencias, de manera de tener no sólo personas con adecuadas o buenas condiciones laborales, sino que son capaces de cumplir con sus funciones y tareas a través de un desempeño de la más alta calidad. Situación que incorpora automáticamente la evaluación como apoyo al desempeño, pues se identifica con claridad lo que se espera que las personas realicen y de la forma que deben realizar las tareas para lograr los mejores y mayores resultados. Pensar así implica pensar que las personas (los funcionarios) representan un valor para la organización, por tanto hay que cuidarlo para que dé los resultados que de ellas se espera. El personal es un capital humano que debe valorarse e impulsar su desarrollo.

Cuando se habla de competencias, debe cuidarse, por una parte, en identificar muy bien las competencias que las personas deben reunir para la función específica que se les contrata; luego, ser cuidadosos en la selección de las personas para las funciones determinadas que tienen debidamente desarrolladas las competencias requeridas, pero, lo más importante, que los desempeños sean adecuados y relacionados con las competencias exigidas.

Ahora bien, es conveniente hacer presente que la organización de las instituciones está evolucionando, desde una organización del trabajo especializado (a partir de los aportes que hicieron Fayol y Taylor en la identificación de tareas) a una organización más genérica, más integral en lo que se denomina en ocasiones en áreas, por tanto, los cargos son identificados y descritos en sus funciones y tareas en forma diferente, por consiguiente, se requieren otro tipo de competencias. Se está transitando de un funcionario que debía aplicar instrucciones a otro que debe resolver problemas mediante calificadas y oportunas decisiones.

Al respecto, Guy Le Boterf Conseil (2002) plantea en un artículo publicado por Chile Capacita, “que un cargo genérico constituye un “espacio” en el cual hay varios ejes de competencias (competencias técnicas, de gestión, de organización del trabajo, relacionales humanas, de seguridad...)” las cuales van evolucionando según sea la

complejidad que alcanza el cargo, dependiendo de la evolución organizacional que tienen las instituciones. Por consiguiente, las instituciones deben definir con claridad el concepto de competencia que van a utilizar y que servirá para orientar la definición de las competencias requeridas para los cargos. Así, Le Boterf identifica la siguiente estructura de competencias que se podría dar: técnica, seguridad, análisis de problemas, gestión administrativa y presupuestaria, gestión ambiental, relacional y cooperación y, finalmente, dominio de las redes de soporte. Todas ellas debidamente integradas y relacionadas entre sí, caracterizan las necesidades de desempeño en el mundo actual.

Personal capacitado técnicamente abunda, lo que se necesita son líderes capaces de tomar decisiones correctas con la premura con que se desarrollan los problemas.

Entonces, la organización no mejorará su funcionamiento si tiene personal con competencias, lo que requiere es que el personal “sea competente”, es decir, capaz de “actuar”, en una situación de trabajo determinada, con pertinencia y oportunidad.

No puedo dejar de mencionar, que llevar adelante un cambio de esta naturaleza, que es una transformación profunda en el funcionamiento de los DAEM, requiere, en primer lugar, un absoluto convencimiento por parte de la autoridad que la innovación es necesaria e indispensable por ser un buen camino para mejorar los resultados, y en segundo lugar, se debe realizar un proceso de “sensibilización” en los funcionarios para involucrarlos en una participación activa. Además, se debe adoptar una implantación progresiva, con un seguimiento, apoyo y evaluación constantes de ésta.

5. LIDERAZGO INSTITUCIONAL

En este numeral abordaré el tema del Liderazgo, en primer lugar, como condición de las personas para conducir hacia el éxito a las organizaciones, a través del compromiso y participación de las personas que actúan en ellas.

En el contexto anterior, la gestión es un tema complementario e indispensable para entender cómo las organizaciones llegan al éxito teniendo a la calidad como eje y filosofía de trabajo.

Pero existe el riesgo en las instituciones que los liderazgos individuales puedan transformarse en poder, poder que puede ser utilizado autoritariamente, o poder personalista, donde todo depende de quien lo ostenta, situaciones que dañan o perjudican el desarrollo organizacional. Por ello, pienso que debe existir un Liderazgo Institucional, que es construido por las personas que configuran a la institución, pero que supera la relación individual y la natural rotación. Aquí, las instituciones son concebidas como organizaciones que aprenden, donde la mejora es una constante.

A través de este capítulo tocaremos estos temas en sus correspondientes apartados.

5.1. La Organización que aprende

En las concepciones tradicionales de la administración de las organizaciones el mejoramiento de ellas en su funcionamiento era consecuencia de decisiones de cambio que podían estar referidas a las funciones, a la estructura, a los procedimientos, a la tecnología, en forma individual o en su conjunto cuando los cambios eran mayores y necesarios para mantener la existencia de la organización o para darle un nuevo giro.

Sin embargo, cuando se introduce el concepto de gestión como un avance para lograr mayores y mejores resultados en una relación de calidad, no sólo vinculada con los resultados o productos, sino que también, y vinculante con éstos, con los procesos organizacionales, la mejora pasa a ser un desafío y tarea constante.

Esto forma parte del paradigma centrado en la eficiencia que deben tener las organizaciones (denominadas organizaciones eficaces), pues cada vez se les exige más resultados y la disponibilidad de recursos es insuficiente. Cada vez la competencia en el medio es mayor; son más las organizaciones que ofrecen el mismo producto o resultado, los beneficiarios son más exigentes y cuidadosos al momento de elegir.

En los países americanos con los avances en la consolidación de la democracia, con mayores oportunidades de participación, con la diversidad y renovación de los campos laborales, la educación no está al margen de estos procesos. Se la somete a las

mismas exigencias, por tanto los centros educativos tienen que tener la capacidad de adaptarse para responder con éxito a estas demandas.

No obstante lo dicho, cuando nos adentramos en este nuevo milenio pareciera que este paradigma de la eficiencia está siendo superado por la nueva organización que toman las sociedades en un mundo de la globalización, donde las fronteras físicas son superadas por las interrelaciones, por las redes de colaboración que se intensifican, donde la simultaneidad de las comunicaciones por Internet permite una relación, no sólo más fluida, sino que más intensa. El diálogo es distinto. Entonces, no hay espacio ni tiempo para “esperar” los cambios, éstos deben darse en forma fluida y constante. La reflexión, el análisis y la autocrítica de lo que se está realizando es la dinámica para el éxito de la organización.

Es este comportamiento organizacional el que lleva a que la institución, como un todo, aprenda de lo que realiza, genere conocimiento que le permita innovar, transformar sus prácticas, y a través de ello, ser una organización exitosa en el logro de su finalidad u objetivo estratégico. Una organización que aprende es aquella que tiene la predisposición al cambio, a la creatividad, con comportamientos de iniciativas constantes, es proactiva. Pasar de una organización centrada en la eficiencia a una organización que aprende es generar un cambio cultural en todos los que se desempeñan en la organización, pues son todos los que deben involucrarse en la transformación, transformación que surge desde la esencia misma de la organización, aquella que la hace distinta, diferente a las demás, aquella cuya identidad está fuertemente determinada por el entorno que la rodea, y en ocasiones la determina, pues las organizaciones surgen para servir o producir, según sea su naturaleza, a quienes están cercanos o distantes, pero que ejercen influencia en la organización porque tiene expectativas o esperanzas que esperan sean atendidas por los resultados o productos de la organización.

“La organización autocualificante, o la también llamada “organización que aprende”, se sitúa en un nivel que pocas instituciones alcanzan, y es que instaurar, aplicar y utilizar mecanismos de evaluación en la perspectiva del cambio exige de actitudes personales y de procesos de seguimiento y evaluación que chocan con nuestra tradición y forma de hacer en las organizaciones” (Gairín, 2000:36). El cambio cultural,

entonces, es el mayor desafío que tiene una organización para alcanzar este nuevo estado.

Al revisar algunos de los distintos niveles organizativos de una organización educacional, que realiza Gairín (2000/p.38) es posible establecer las siguientes implicancias:

Aspectos Generales:

Currículo: es abierto y contextualizado.

Diseño curricular: Instrumento de cambio.

Desarrollo de la enseñanza: Cooperativa, innovadora.

Aspectos Organizacionales:

Planteamientos institucionales: son negociados, permanente.

Objetivo/Misión: se impone el sentido social.

Estructura de Recursos Humanos: Autorregulación colectiva.

Normas: Instrumento renegociación.

Alumnos: agente de cambio.

Profesor: Guía, facilitador.

Directivo: Transformador.

Participación profesores, padres, alumnos: centrada en los problemas.

Comunicación: Integrada, asertiva

Reuniones: Compromiso con los acuerdos

Dirección: Resuelve conflictos.

Planificación: Contingente

Toma de decisiones: Autonomía responsable, busca la utilidad social.

Evaluación: Centrada en el cambio, autoevaluación.

5.2. Hacia un nuevo Liderazgo

Por la naturaleza de esta investigación, me parece innecesario detenerse en los conceptos tradicionales del liderazgo, como son los autoritario, democrático y condescendiente, ya que mucho se ha escrito sobre ellos. Creo más importante detenerse en las proyecciones del liderazgo, ante los nuevos escenarios que enfrentan las

organizaciones en este nuevo milenio. Eso sí, dejó establecido que el liderazgo es una condición que obtienen las personas porque se la otorgan quienes están bajo su dependencia, ya sea porque forman parte de un grupo o porque son parte de una unidad en una institución, en ocasión laboral, de servicio o de cualquier otra naturaleza. Los líderes establecen relaciones interpersonales muy fuertes, donde los intereses personales se subordinan a los intereses comunes.

Debemos considerar que los Líderes forman a los Líderes. Los Líderes deben ser capaces de guiar equipos, no sólo cuando tienen personas bajo su mando, sino que deben partir, muchas veces, desde sus pares.

Al hablar de liderazgo, es indispensable pensar en la persona que lo ejerce, ¿en qué nivel se desempeña?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿cómo es su relación con las personas? Entender la participación de las personas en la organización ayuda a entender el liderazgo que puedan ejercer.

Mintzberg (2004) hace una asociación del concepto “directivo” a toda aquella persona que es responsable de una organización o de una unidad de trabajo de ella. Por tanto tiene una autoridad formal (otorgada por la regulación de la organización) y, al mismo tiempo, tiene una posición. Este directivo, al analizar su trabajo, realiza tres funciones fundamentales: las interpersonales, las informativas y las decisorias.

En la función interpersonal, se pueden identificar los roles de cabeza visible, líder y de enlace, a través de los cuales se vincula con las distintas personas de la organización. A su vez en la función informativa, se ejercen los roles de detector, propagador y portavoz donde el eje está en la disponibilidad de la información. Finalmente, en la función decisoria, los roles son de promotor, resolución de problemas, distribuidor y negociador, por tanto, busca la armonía entre los distintos actores.

El ejercicio directivo integra estas funciones en un actuar único, en un todo integrado. No son separables, al hacerlo se deteriora la esencia del cargo. La esencia articuladora del trabajo del directivo, es la toma de decisiones, para lo cual debe contar con información, la cual obtendrá de las relaciones interpersonales. La eficacia de los

directivos está directamente relacionada con la calidad del conocimiento que tienen de su propio trabajo y del funcionamiento de la organización.

Para una mejor comprensión del papel del líder en el futuro inmediato, me parece de toda significación, detenerme en unas líneas en las visiones de futuro que se han ido construyendo, pues ellas están influyendo en la organización de las instituciones. Si en el tiempo cercano está el 9 de noviembre de 1989, cuando cae el muro de Berlín, símbolo de una época de división, de separación, es más de guerra, en especial, la llamada Guerra Fría, desde hoy observamos que al mismo tiempo se dio paso a un mundo sin fronteras por medio de la Web, canal de comunicación, de unión constante, donde el conocimiento es el eje que mueve a las personas. Entonces, la disponibilidad y oportunidad de la información resulta una condición crítica para el éxito de las organizaciones. Actualmente toda la información está disponible, cada uno debe ser capaz de buscarla y procesarla para la selección adecuada y así, adaptarse al cambio. A partir de este escenario, el cambio es una constante, cambio que cada vez es más intenso y de repercusiones mayores. Otro factor importante es la diversificación de las personas, por sus condiciones culturales y económicas por la globalización que conviven en las organizaciones laborales, planteando un desafío para lograr la plena armonía con un alto rendimiento. De esta forma, el trabajo se torna más absorbente, en deterioro de la convivencia familiar, ¿cómo armonizar esta vinculación?, respuesta no fácil de dar.

Es tal la complejidad de la “vida de las organizaciones” que cada vez resulta más difícil encontrar directivos, y más difícil aún, que surjan los líderes que se requieren.

Así, entonces, el capital humano pasa a ser el factor más relevante en el desarrollo de las sociedades, y como consecuencia de ello, de las organizaciones. No son los procedimientos, no son los sistemas, no son las tecnologías las que determinan el éxito de las organizaciones, sino el capital humano con que cuentan, ya que es el que le da sustentabilidad y adaptabilidad a las nuevas exigencias. Son quienes llevan adelante los cambios, las transformaciones organizacionales. Es el activo de más valor en toda organización moderna.

Lawler III (2006) señala que existen tres factores que combinados generan organizaciones de éxito, “Los tres guardan relación con el aspecto humano de la empresa: el capital humano, las capacidades organizativas y las competencias críticas. Los tres caminan juntos en el sentido de que el desarrollo y el mantenimiento, tanto de las capacidades organizativas como de las competencias críticas de las empresas requieren capital humano. Las capacidades organizativas y las competencias, sin embargo, dependen de la formación y del talento de los empleados de la organización, pero requieren algo más, la empresa necesita buenos sistemas de organización y estilos de dirección apropiados.” Es importante tener presente lo anterior, porque en ocasiones se cree que el éxito de la organización depende del líder, en otras que depende del personal que se tiene, y en otras de los sistemas que se aplican. Las organizaciones son armonía de diferentes factores.

Lo recién dicho lleva a pensar que la organización de estos nuevos tiempos, está directamente relacionada con la democracia, pues el trabajo se realiza en equipos, las responsabilidades se desplazan desde un orden vertical a uno horizontal, la dirección es participativa, se constituyen redes y se implica a los trabajadores.

¿Cómo deben ser los líderes para este tipo de organizaciones?

Kouzes y Posner (2006) nos entregan algunas luces cuando señalan que a) el liderazgo es cosa de todos, está diseminado por toda la organización, en cada función existe la posibilidad de un liderazgo; b) el liderazgo es una relación entre las personas que están en la organización, independiente del número que ellas sean, donde la confianza es un elemento fundamental en esta relación; c) el liderazgo empieza con acción, pues sin ella, no existe la posibilidad de “ver, de constatar” la existencia del líder; d) el líder se hace a sí mismo, pues resulta indispensable el conocimiento de sí mismo, de sus debilidades como de sus potencialidades, de sus aspiraciones, de sus decisiones, de sus propias visiones de sí mismo. En síntesis, puedo decir que el liderazgo es la consecuencia de un aprendizaje constante, considerando los contextos y situaciones que le toca vivir.

5.3. Funciones del Liderazgo Institucional

El funcionamiento de las organizaciones, incluidas las de carácter educacional, tradicionalmente ha fundado su éxito en la calidad con que realizan la gestión, donde el liderazgo de los directivos y personas a cargo de grupos es un factor muy importante, no el principal como lo vimos en los ejemplos anteriores, pero sí muy importante. Situación dada en un paradigma de desarrollo organizacional, donde la eficiencia en el uso de los recursos permite alcanzar los resultados establecidos y esperados.

A este paradigma se ha incorporado a las instituciones educacionales, situación resistida por algunos sectores por considerar que se pierde la esencia del servicio educacional que deben ofrecer los centros educativos, formar a las personas que son los alumnos, por lo que no pueden ser considerados como productos manufactureros o industriales, donde la previsión del producto a lograr es perfectamente establecido. Por su parte, existen otros que piensan que los recursos económicos que se entregan al sector educación, son crecientes y de gran magnitud, como nunca se tuvieron antes, por lo que deben rendir los mejores resultados, para lo cual el paradigma anterior es perfectamente adecuado.

Por lo anterior, parece absolutamente necesario, dadas las altas exigencias educacionales de este nuevo milenio, realizar un cambio paradigmático en procura de un servicio educativo de la más alta calidad, no en algunos centros educativos, sino en todos, para que los alumnos obtengan la educación que van a requerir en las exigencias del medio social y productivo futuro.

En este sentido, pienso que es oportuno referirse a dos temas vinculados, por una parte a las nuevas tendencias del Liderazgo y por otra al liderazgo institucional.

Cuántas veces hemos escuchado, “¡qué buena es la escuela de la Sra. Mariíta Melo!” (ponga Ud. el nombre que recuerde), con lo cual se expresa que el funcionamiento de la escuela depende de un estilo personal de administración, que en este caso es positivo, pero los hay también casos negativos. ¿Qué sucede en esa escuela – buena o mala – cuando no está la Mariíta o quien hayamos recordado?, ¿Qué sucederá cuando Mariíta jubile, después de tantos años en la Dirección de la Escuela?

De igual modo, en otras ocasiones hemos escuchado, “¡qué bueno es ese colegio!”, aquí es toda la institución como una unidad indivisible la que es considerada en el juicio evaluador. ¿“Ese colegio” es “una marca” (término del mundo empresarial) que ejerce atracción y confianza?

En estos tiempos donde la diversidad de alternativas educativas se ha acrecentado y forma parte de la más pura concepción del ejercicio de la libertad en sociedades democráticas, la competencia, resulta elemental, entendida ésta como la oferta de alternativas de calidad distintas, entonces, lo que compiten son las calidades de servicio, por tanto, no deben existir restricciones que limiten el ejercicio de la libertad de los usuarios para escoger el servicio educativo que más les conviene en alternativas de calidad, al menos semejantes. Es aquí donde la imagen corporativa se expresa en liderazgo institucional.

Sobre este tema aplicado a las organizaciones educativas, no existen antecedentes en nuestro país, por lo que me apoyaré en las concepciones que son propias del mundo empresarial, realizando las adecuaciones que resulten necesarias. El éxito de las organizaciones depende del trabajo de todos los integrantes de ella.

a) Funciones del Liderazgo Institucional

La primera función está relacionada con **crear la organización que permita construir el Liderazgo Institucional**. No habrá liderazgo institucional, si la organización no se propone alcanzar este estatus en el medio, de manera que la comunidad la perciba como una alternativa de calidad y de valor propio, lo cual significa tener una clara identidad institucional, la cual se relaciona con la visión de cómo debe ser percibida por las personas.

La segunda función es **desarrollar una arquitectura del Liderazgo Institucional** completo, que posibilita conocer las alternativas competitivas existentes con sus respectivos valores y sus influencias en el entorno, y además, conocer su organización.

La tercera función del Liderazgo Institucional es la **responsabilidad de entregar la dirección estratégica** para que la organización se posea en el medio, y por tanto, no sólo pueda ser reconocida sino que se valore su alternativa, por el valor diferenciador que entrega.

Finalmente, la cuarta función está relacionada con la **capacidad de diseñar planes eficientes y efectivos para la construcción del Liderazgo Institucional**, teniendo a la vez, un sistema que analice los resultados.

b) Valor del Liderazgo Institucional

Dependiente del Valor del Liderazgo Institucional, se consideran los siguientes aspectos: la existencia del reconocimiento que hace la comunidad (Posicionamiento); la calidad con que es percibido (Percepción de marca); la asociación que se hace del Liderazgo institucional por todos los elementos que permiten acercarse a ella, y produce Fidelidad, la cual facilita la relación con los destinatarios, en ocasiones los alumnos, en otras los maestros o en otras, la comunidad misma.

Por consiguiente, el valor del Liderazgo Institucional de un centro educativo, es su conjunto en una dimensión indivisible que “se impone” en la comunidad (interna y externa) por ser una alternativa alcanzable, por ser una alternativa mejor ante las otras. Es la que genera confianza y credibilidad. Tiene su propia identidad y ésta es potente.

c) Gestión Estratégica

El Liderazgo Institucional, en su gestión tiene una perspectiva estratégica y visionaria, con lo cual se considera cómo obtener los resultados que se desean en el futuro. Cómo responder a los requerimientos venideros, no anclarse en el presente, el presente es la base para lo de mañana. Al mismo tiempo, debe lograrse un status que permite la expresión del reconocimiento y valoración, por lo que existe una orientación de largo plazo. Esto genera un modelo conceptual, donde el Liderazgo Institucional es un activo que lleva a un enfoque que indica el valor del Liderazgo Institucional, lo que en su conjunto expresa la identidad sustantiva de la organización educativa. Así, entonces, el Liderazgo Institucional debe plantearse a largo plazo con estrategias para

alcanzarlo o mantenerlo a corto plazo, pues van variando dependiendo de las circunstancias.

Por otra parte, teniendo presente las consideraciones recién hechas de la gestión estratégica, cabe puntualizar algunos aspectos relacionados con el enfoque amplio de esta gestión, como son: Considerar que las alternativas de centros educativos son múltiples, realidad que se debe reconocer, aceptar y trabajar con ello para ser una alternativa, no sólo válida, sino la mejor. Existe un rol de comunicación, donde se debe ser líder de equipos de múltiples opciones de comunicación, teniendo un enfoque comunicativo, tanto interna como externa.

Todo lo cual debe significar que la Identidad del Liderazgo Institucional constituye una estrategia orientadora para los actores internos y, de igual forma, para la comunidad.

5.4. Liderazgo y Marca

En estos momentos en que la competencia entre las diferentes opciones cada vez es más intensa, el Liderazgo Institucional tiene una vinculación directa con lo que denominamos “MARCA”, concepto que nos lleva a pensar en la identificación de un “producto” con quien lo ha generado, fabricado o producido. Esta vinculación, en ocasiones es positiva y en ocasiones, es negativa.

Por ello me parece de sumo interesante e importante hacer un análisis de lo que significa “MARCA” y cómo debe ser trabajada para que sea conocida y valorada por quienes tienen acceso a ella a través de los productos que genera.

Resultan pilares necesarios para tener éxito en la competencia entre quienes se dedican a lo mismo, en nuestro caso a la gestión de establecimientos educacionales, el reconocimiento de la marca, fuertes asociaciones del nombre, fidelidad de los clientes y la calidad percibida por los usuarios.

Las Marcas tienen y se caracterizan por estilo, sentimiento y personalidad, elementos que les permiten a los usuarios establecer las diferencias entre quienes

ofrecen el mismo servicio o producto, por lo tanto, pueden evaluar en mejor forma y, por consiguiente, seleccionar lo mejor para sus intereses y expectativas.

Las Marcas deben ser construidas intencionadamente por las organizaciones, de manera que refuercen el trabajo y liderazgo de éstas.

En los tiempos que vivimos, son desafíos para las Marcas:

- a) Crear una identidad clara y distintiva que impacte a los clientes y que la diferencie de los demás.
- b) Fuente principal de ventaja competitiva y un valioso activo estratégico.
- c) Creación o fortalecimiento de la marca debe observarse como un proceso vinculado a la estrategia de la organización y a su misión organizativa.
- d) Debe crear y promover una causa.

Por consiguiente, la marca ayuda a simplificar las decisiones del cliente; porque proporciona una síntesis evaluativa de las experiencias del producto o servicio, y lograr compromisos y fidelidad, en especial en muchas ocasiones, por la transmisión de voz en voz de la opinión que se ha formado el cliente.

Así, entonces, el Liderazgo de la Marca es un nuevo imperativo para las organizaciones y constituye parte indispensable del Liderazgo Institucional. Esto significa que se debe gestionar la Marca a través de planificar, implantar y evaluar, como también, coordinar y motivar.

Para lograr lo anterior, habrá que impulsar sistemáticamente, los siguientes procesos:

- a) **Gestión Estratégica** donde el responsable es estratégico y visionario. El responsable asume el control, define la “razón de ser” de la marca. El responsable debe involucrarse en la creación estratégica de la organización.
- b) **Importante en la Organización**, ya que presiona en la alta Dirección con horizonte de largo plazo.

- c) **Enfoque en activo**, como Modelo conceptual, donde la imagen es táctica de corto plazo. Es un activo estratégico que lleva a la ventaja competitiva.
- d) **Medidas de activo de la Marca**, pues permite identificar los elementos de identidad de ella.
- e) **La comunicación** es estratégica, tanto para quienes están al interior de la organización, como quines están fuera de ella.

De esta manera, las Dimensiones del valor de la Marca están referidas al **Reconocimiento**, pues demuestra afectar a las percepciones e incluso al gusto. Las personas prefieren “lo familiar”.

Por otra parte, **Calidad percibida**, pues ejerce influencia en las asociaciones en numerosos contextos.

Asociaciones de la Marca lleva a la conexión de todo lo que conecta al cliente con la Marca, imaginería del usuario, atributos del producto, situaciones de usos, forma de la organización.

Por último, **la Fidelidad** a la Marca que está en el corazón de toda Marca, con lo cual se fortalece el tamaño e intensidad de cada segmento fiel.

Puede parecer que este aspecto del desarrollo organizacional estuviera muy lejano de las organizaciones escolares, pero si miramos en el tiempo cercano a nuestro alrededor, podemos identificar organizaciones escolares que tiene una clara y potente Marca. Marca que influye en la elección del colegio para nuestros hijos. O no es cierto que hemos elegido al colegio porque es “salesiano”, porque es el liceo “Abate Molina” de Talca, o escogemos la Pontificia Universidad Católica de Chile, o la Universidad de Chile... porque tienen una clara definición de lo que cada una de estas instituciones representan, ya sea en su organización y funcionamiento, por los resultados que alcanzan en la formación de los alumnos que atienden, entre otros aspectos. Sin embargo, este es un “prestigio” alcanzado más por el transcurso del tiempo que por una intención, por una voluntad decidida de ser una “Marca”.

Por su parte, los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) como de las Corporaciones Municipales, en sus preocupaciones no han podido lograr una Marca que los potencie como gestores de los centros educativos de su dependencia.

El Liderazgo de Marca plantea cuatro desafíos fundamentales:

- a) **Estructura y procesos organizativos:** Aquí se debe crear una estructura organizativa y procesos que lideren el poder de la Marca, por lo que alguien debe responsabilizarse. Deben existir sistemas de comunicación que transmita ideas, experiencias e iniciativas. Por tanto, debe constantemente nutrirse a la Marca, de manera que ésta no decrezca.
- b) **Arquitectura:** debe identificarse las Marcas y sub Marcas que existen en la organización y cómo se relacionan entre ellas. Una arquitectura efectiva, bien concebida, contribuirá a clarificar la oferta a los clientes, crear sinergias reales en las marcas, en sus planes de comunicación. Manejar la posición relativa de cada Marca en la cartera.
- c) **Identidad y Posicionamiento:** la identidad está determinada por la visión de cómo la Marca debe ser percibida por la audiencia objetivo. La Marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la Marca, considerando que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca. El posicionamiento de la Marca puede contribuir a priorizar y enfocar la identidad de la Marca fijando objetivos de comunicación.
- d) **Planes de construcción:** los planes ayudan a definir e implantar la Marca. Hay que lograr notoriedad, recuerdo, cambiar percepciones, reforzar actitudes y crear profundas relaciones con el cliente. Se requiere “mediciones” con indicadores de todas las dimensiones del valor.

Con seguridad los DAEM y Corporaciones Municipales tendrían mayores éxitos en su gestión, como en los resultados que alcanzarían, si asumieran la trascendencia para sus responsabilidades que reviste realizar acciones intencionadas que les lleve a ser auténticos Líderes Institucionales y alcanzar una Marca que le permita a la comunidad escoger los centros educativos que administran. Con ello, la comunidad confiaría la formación de sus hijos, ante otras ofertas que pudiesen existir.

SEGUNDA PARTE:
LIDERAZGO
INSTITUCIONAL DE LOS
DAEM

CAPÍTULO 3: EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

En el desarrollo de esta investigación, me parece interesante hacer referencia a dos estudios encomendados por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), dependiente del Ministerio de Educación de Chile, que dan cuenta de dos perspectivas de acercamiento a identificar la forma en que realizan su trabajo los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales. Una perspectiva es la caracterización del estilo de gestión que tienen y la otra, las formas de participación que existen, aunque no son los objetivos de las investigaciones, pero son temas abordados porque son un aporte a los temas centrales que desarrollan.

De igual forma, me parece interesante presentar un estudio sobre la efectividad de los municipios realizado en una tesis de Magíster sobre Gestión y Políticas Públicas, ya que entrega una perspectiva poco presente en los estudios o investigaciones sobre el estado de la educación en Chile.

A continuación realizo una breve presentación de estos estudios.

1. ESTILOS DE GESTIÓN

El tema identificado está presentado en la investigación realizada en el año 2006 por un equipo de investigadores de la Universidad Católica Silva Henríquez, encabezado por Carmen Sepúlveda Parra y se denomina **Estilos de Gestión y Administración en Educación Municipalizada asociados con Estrategias del CPEIP para Formación Continua del Profesorado.**

La investigación se realizó en un total de 15 comunas (que no se identifican, pero que las presenta en una enumeración correlativa), en las cuales se establece que el

estilo predominante es Burocrático, sin embargo, al profundizar el análisis se descubren matices distintivos como se indica a continuación.

De las 15 comunas, 9 son DAEM y 6 Corporaciones Municipales.

En cuatro comunas (1, 2, 3, 15) predomina una **gestión administrativa burocrática** sin apellido ninguno. La administración está centrada en el cumplimiento de la normativa y legislación. Las funciones están establecidas con precisión para cada cargo. La información es formal (acuerdos, órdenes) nutrida por la existencia de una estructura jerarquizada en la toma de decisiones, por lo que debe llegar a cada cual con prontitud. Hay controles en cada una de las acciones. En este estilo la participación está ausente, se privilegia “el resolver problemas” con prontitud, antes que haya más involucrados en el pensar, analizar y buscar alternativas de solución.

En otro grupo de comunas (4, 8,14) el estilo administrativo burocrático tiene un sesgo **político autoritario**. En este caso se privilegia el “cumplimiento” de las órdenes, en ocasiones, de los cambios o innovaciones.

Se observa que el tamaño y orgánica de cada institución no tiene incidencia en la característica del estilo de administración, pues unas son pequeñas y otras grandes.

Aparentemente, todo parece armónico, sin embargo se detecta contradicción en las opiniones de los actores, por ejemplo, en la comuna 14, la Directora del DAEM señala que todos los años se realiza una encuesta para detectar las necesidades de perfeccionamiento, en cambio, un profesor indica que según su experiencia personal, un día lo llamaron y le manifestaron el interés que participara en un curso para formarse como profesor monitor.

En un tercer grupo (comunas 5 y 11), se identifica un estilo **político democrático**, el cual se manifiesta en el reconocimiento y aceptación de opiniones divergentes entre los planteamientos del DAEM y el de los centros escolares. Las nuevas ideas o planteamientos surgen de las reuniones y las decisiones se adoptan pensando en el logro de los objetivos. Es, justamente la divergencia la que permite unir los esfuerzos ante un desafío común.

La comuna 13 se caracteriza por un estilo **dejar hacer** donde se halla difusa la capacidad de liderazgo. Es así como se reconoce la autoridad oficial en un cargo, y en otro, la autoridad operativa. Esta ambigüedad dificulta el éxito de la gestión, ya que además, la estructura organizacional favorece la existencia de dos líneas de trabajo, una al interior de la estructura y otra, opera desde fuera de ella.

Por su parte las comunas 9 y 7 tienen un **estilo de gestión interpersonal**. En este estilo existe una relación permanente que favorece el cara a cara. Aquí la valoración del personal involucrado y los estímulos facilitan el compromiso de los distintos actores.

Estas diferencias de estilos, pueden estar determinadas por la génesis de la administración de los centros escolares, ya que en los municipios se radicaba la administración de los recursos y lo técnico-curricular y pedagógico en el Ministerio de Educación. Dicotomía que ha dificultado obtener buenos resultados en los aprendizajes de los alumnos. Situación que se ve acrecentada por las dificultades económicas que han tenido los municipios, pues argumentan que la subvención escolar no cubre los gastos que significa poner en funcionamiento los centros escolares.

2. INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

Es interesante conocer algunos de los planteamientos que se realizan en la tesis para optar al grado de Magíster en Desarrollo Local y Regional, titulada **“La gestión de la educación a nivel regional y municipal en la dimensión de la formación continua de docentes. Oferta y Demanda de perfeccionamiento, su relación con la Evaluación docente e incidencia en el desarrollo de políticas educacionales locales”**, realizada por Christian Libeer Brouckaert, de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en diciembre 2007.

En relación con este trabajo, es importante conocer el Marco de Referencia donde se realizan algunos planteamientos vinculados con el conocimiento de la realidad de las diferentes comunas y de su funcionamiento. Hasta fines de la década los años 80 del siglo pasado hubo fuerte énfasis en la planificación y administración desde el poder

central, en una concepción de Estado bienestar, ya que es él el responsable de lograr el bienestar de las personas en su individualidad y colectividad en forma simultánea, hasta que se produce una crisis que conduce a la pérdida de esta concepción de Estado, donde el bienestar se logra desde la base con la participación de los diferentes actores. De esta forma señala “Al diagnosticar el problema de las dificultades del Estado y su crisis para dar cuenta de la demanda agregada se repara en la virtud, no sólo de la descentralización, como vía de solución al deterioro de la administración centralizada, sino, además, de la participación de la sociedad civil como cogestora de lo social en lo local. Sin embargo, es necesario planificar la participación de la sociedad civil en lo social y a su vez, diseñar políticas que permitan su intervención, en ello juegan un rol importante las autoridades y liderazgos locales”.

Más adelante (pág.13), en relación a la gestión señala “La primera vertiente desde la que se puede comprender el problema del desarrollo se centra, precisamente, en el último punto del diagnóstico. Esta vertiente es identificada como: **Administración Organizacional**.

La idea central es que las estructuras organizativas comienzan a tener dificultades, en la eficiencia de su gestión, para cumplir con la finalidad para la que nacieron. La explicación reside en que por cada nuevo punto porcentual en la necesidad de aumentar la eficiencia se aumentan varias veces los costos para hacerlo, hasta llegar a producir diseconomías de escala.

Esta vertiente propicia la descentralización de ciertas actividades y de la toma de decisiones, incentivando la autonomía en la gestión de las unidades organizativas más pequeñas.”

Más adelante agrega “las grandes unidades organizativas no pueden sino tener un modo verticalista de gestión, pero ello termina siendo nocivo para las organizaciones, ya que impide la debida atención de los continuos cambios en el mercado o, por ejemplo, como se mencionaba anteriormente, por sectores y grupos etáreos”.

De lo indicado, se puede deducir que la descentralización trae consigo el aumento de la participación de la comunidad en las distintas instancias de su organización, posibilitando su ingerencia en la toma de decisiones en pro del desarrollo local, con lo cual se reconoce, acepta y trabaja con la diversidad como forma de alcanzar la armonía nacional. Aquí es donde emergen con sentido de alcanzar la igualdad de las personas en el ejercicio de sus diferentes derechos, como son la “calidad con equidad”. Ahí tiene un mayor sentido la función del municipio, quien está cercano a la gente y, por tanto, está en una posición envidiable que le permite un cabal conocimiento de las personas en lo que son, en lo que necesitan, en lo que se proyectan.

Así, entonces, las políticas de desarrollo que impulsa el gobierno tiene real sentido en esta responsabilidad municipal, más aún, cuando los municipios tienen prioridad esencial hacia los más necesitados, ya sea en las atenciones de salud, de vivienda, entre otras, y naturalmente, en educación, a través de los centros educativos que administra.

Por su parte, en cuanto a las competencias descentralizadas a los municipios, el texto señala (pág. 25) “Los problemas de la descentralización y la distancia de los municipios en los temas pedagógicos son generados o explicados también por el círculo vicioso que se produce al tener recursos humanos especializados en administración, más que en gestión de educación”.

A la vez, refuerza la idea de la participación de la comunidad cuando expresa (pág.26) “Como una manera que la comunidad, a través de la sociedad civil, asuma la gestión de la educación y se responsabilice de ella, surge el incentivo para que los establecimientos educacionales elaboren sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI), donde definen su quehacer y las metas que pretenden lograr.”

En cuanto a la tipología de gestión municipal, manifiesta que los municipios responden con estructuras semejantes, independiente del volumen de atención que tengan, ya sea por el número de establecimientos educacionales, matrícula, personal o por el territorio que deben cubrir. La diferencia se establece por los recursos humanos y la capacitación que ellos tienen, como por la disponibilidad presupuestaria.

En cuanto a los tipos de gestión, hace mención a los identificados en el estudio realizado por la Universidad Católica Silva Henríquez por encargo del CPEIP, y que hemos dado a conocer en forma sintética en el numeral anterior.

En cuanto al objetivo principal de este estudio, el perfeccionamiento y la evaluación docente, en la vinculación con el tema que me preocupa, la gestión, y en ella el liderazgo institucional, señala “Los estilos de gestión deberían tener alguna incidencia en la forma de organizar el trabajo y estos, a su vez, en los resultados que obtienen en cada medición de la educación. Sin duda que son muchos los factores que inciden en los resultados educativos, pero en este caso, la oferta y demanda de perfeccionamiento, más la evaluación docente ayuda a construir una relación, por aproximación, frecuencia de ocurrencia y pertinencia de los estudios, con las tipologías de estilos de gestión de los municipios.”

Por su parte, en las conclusiones, se señala (pág. 140) “A partir de lo anterior, se presenta la discusión entre la responsabilidad por administrar o hacer gestión y, por lo evidenciado, la administración municipal se ha descentralizado de acuerdo a lo primero. Falta dar el segundo paso y para ello, entre otras cosas, se deben realizar los esfuerzos para que el estilo de gestión derive de lo administrativo burocrático a una gestión más participativa y democrática.”

Finalmente, en el párrafo final de la tesis, específicamente en las conclusiones, señala que se ha establecido una relación entre la escolaridad de la población comunal, con los resultados que los estudiantes de esa comuna obtienen en el SIMCE, por lo que debiera haber una preocupación del municipio por mejorar la escolaridad de su población comunal.

3. EFECTIVIDAD DE LOS MUNICIPIOS

Una tercera perspectiva que me parece interesante mostrar de cómo es el funcionamiento de los municipios en su responsabilidad de administrar los establecimientos educacionales de su dependencia, es la que se da a conocer en la tesis de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile de María Angélica Pavez García denominada “**Municipios Efectivos en Educación**”, publicada

como estudio de caso N° 81 en agosto 2004 por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, donde el tema central es la efectividad de los municipios.

Esta tesis tiene un énfasis cuantitativo y matemático al analizar la efectividad que tienen los municipios en los resultados de los centros educativos, en especial, considerando los resultados del SIMCE. Además, hay un estudio de orden cualitativo referido a las acciones que emprenden los municipios para fortalecer el desarrollo educativo de los centros educativos.

Señala que diversos estudios indican que una variable importante que incide en los resultados en educación está relacionada con el aspecto socioeconómico de las familias. Además “En general, las investigaciones respecto de la calidad de la educación se centran en dos ámbitos. El primero se relaciona con el sistema global y las medidas y programas que los países emprenden para mejorar sus resultados (medidos con algún sistema estandarizado). El segundo nivel es el de la escuela o unidad educativa, donde se analizan las dinámicas internas y de relaciones con otros actores que conducen a mejores resultados.” (página 10). Afirmación que refuerza el interés de este estudio, al poner atención en el hacer de los DAEM y el liderazgo que ellos debieran ejercer en los establecimientos educacionales en el desarrollo de la educación local.

En esta investigación se cita un par de estudios que establecen alguna relación de la presencia o influencia de los municipios en la gestión de los establecimientos educacionales. De ellos, Maureira (2000) plantea una visión sistémica de la gestión escolar, “En dicho proceso se ponen en relación características propias de la unidad escolar, pero también de los agentes y organizaciones con quienes el establecimiento se vincula. La gestión del establecimiento tiene un lazo importante con el marco institucional donde se inserta (el municipio en el caso de los establecimientos municipales). Se afirma que mientras más oportunidades de coordinación existan entre los actores involucrados en el proceso educativo, más probabilidades tendrán de ser efectivos” (pág. 11).

Por su parte, Lavín (1999) señala “El gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual

se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas” (pág. 12).

A la vez, plantea que existen, desde la perspectiva del financiamiento, tres tipos de municipios, unos que se financian con los aportes de la subvención, otros que deben usar fondos municipales para financiar el sistema, y finalmente, los que se endeudan. Por otra parte, desde la perspectiva del apoyo, se pueden distinguir cuatro tipos de municipios, los que están ausentes de una relación con los establecimientos educacionales, los que apoyan administrativamente y con materiales, además, los que apoyan y reconocen una relación con la escuela y, finalmente, aquellos municipios que tienen una relación de conflictos.

Con la evolución que ha habido en el tiempo, los municipios han ido asumiendo los aspectos pedagógicos, pues, cada vez se les exige más implicancia en los resultados de aprendizaje que alcanzan los alumnos en las escuelas de sus dependencias. Aquí ha surgido el concepto “municipios efectivos” para aquellos que toman un rol activo en la educación y logran buenos resultados educativos en relación con la optimización de los recursos de que disponen.

Por no tener una vinculación con este estudio, no abordaré la parte de la efectividad de los municipios referidas a los aspectos cuantitativos, pero sí hacer mención a la parte cualitativa que nos entrega antecedentes interesantes y que tienen relación con este trabajo. La parte cualitativa se ha realizado a través de entrevistas a profesionales de municipios, escogiéndose 6 de los 26 que habían alcanzado un coeficiente positivo en la parte anterior. De los antecedentes obtenidos, los temas que emergen son: a) lo técnico por sobre lo administrativo, b) cada municipio tiene un sello propio, c) rol clave de los Directores y Equipos de gestión, d) compromiso de gestión y política de incentivos, e) evaluación de aprendizajes, f) la estabilidad y el cambio, g) apoyo del Alcalde y presupuesto de educación, h) aprovechamiento de la oferta e iniciativas propias, i) manejo del presupuesto, y j) dificultades.

De aquí se infiere, aunque no son generalizables estas afirmaciones, que llaman positivamente la atención estos aspectos. De ellos, quiero destacar, en primer lugar, el

cambio de eje que están realizando los municipios, desde lo administrativo a lo técnico, puesto que resulta indispensable e ineludible para los municipios asumir esta perspectiva, si se quiere ser consecuente con la responsabilidad del desarrollo local.

Por otra parte, resulta fundamental que los Alcaldes otorguen toda su preocupación e interés por la educación de la comuna, en especial de aquélla que es su responsabilidad por la administración de establecimientos educacionales, con lo cual otorgará el respaldo indispensable para lograr una buena, eficiente y efectiva gestión.

Un tercer aspecto que me resulta muy importante, es la evaluación de los aprendizajes de los alumnos. Asumir esta responsabilidad, es asumir la responsabilidad por la razón de ser de la escuela, que todos los alumnos aprendan, para lo cual deben ser los primeros en evaluar estos aprendizajes, resulta muy trascendente para los municipios, ya que le otorga antecedentes para tomar decisiones de medidas correctivas o de refuerzo.

En relación a las recomendaciones, este estudio señala las siguientes: a) necesidad de contar en forma urgente con más y mejor información para evaluar la gestión de los municipios, b) aprovechar las experiencias de gestión positivas que realizan algunos municipios, podría haber, señala la autora, un “Manual de Buenas Prácticas”, c) establecer redes de cooperación entre los municipios, d) que los municipios tengan sus propios sistemas de evaluación, e) incentivar la práctica al establecer incentivos por la gestión efectiva y los resultados que se generan, f) fortalecer la participación local en los aspectos técnicos y pedagógicos.

4. REFLEXIÓN SOBRE LO PLANTEADO EN LOS ESTUDIOS

De estos estudios puedo señalar dos situaciones que son importante ante el propósito de mi trabajo, en primer lugar, existiría una preocupación eminentemente burocrática en la gestión de los DAEM y, en segundo lugar, que se debe avanzar desde la administración de recursos a la gestión de la educación que se imparte en los centros educativos de dependencia municipal.

Un tercer elemento destacable es que estos estudios están orientados e impulsados desde la perspectiva del paradigma de la eficiencia, lo que interesa, en definitiva, es el buen uso de los recursos, que con ellos se obtengan los mayores resultados, centrados éstos en los resultados académicos que se deben dar en los centros educativos expresados en los aprendizajes de los alumnos, los cuales están determinados en los contenidos mínimos obligatorios de las matrices curriculares para la Educación Básica y para la Educación Media.

Este planteamiento, resulta contradictorio con la finalidad esencial de los municipios, cual es, procurar el desarrollo local, mejorando la calidad de vida de sus habitantes. Situación que debiera abordarse por parte del Ministerio de Educación, de manera de compatibilizar los intereses nacionales con los locales en las Políticas Educativas.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo doy a conocer el Diseño de la investigación, a partir de la identificación del problema, con la definición de los objetivos, la descripción de la metodología, la determinación del universo y muestra con los actores participantes y, finalmente, los instrumentos que se utilizaron para la obtención de los datos.

1. PROBLEMA A INVESTIGAR

En consideración a lo expuesto en los capítulos anteriores, a continuación se identifica el problema a investigar, el cual está relacionado con la vinculación que debe existir entre el DAEM o Corporación Municipal y los centros educativos dependientes. En consecuencia, es necesario conocer si los DAEM ejercen un Liderazgo Institucional que posibilite un funcionamiento coordinado y exitoso de los centros educativos de su dependencia en beneficio de una formación de los alumnos que les permita ser actores del desarrollo educativo y, por ende, del desarrollo socioeconómico de la comuna.

Si los centros educativos, en segundo lugar, no tienen una clara orientación para su trabajo, expresada en políticas y metas, que proyecten la formación educativa de los alumnos. De igual modo, como consecuencia, si los centros educativos realizan un trabajo coordinado y armónico.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando el problema antes definido, los objetivos planteados para esta investigación son los que indico a continuación

a. Objetivo General

Establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales que permita identificar el nivel de influencia que estos

organismos ejercen en los centros educativos de su dependencia, de manera que posibiliten que todos sus alumnos adquieran un aprendizaje de la más alta calidad dependiendo de sus potencialidades desarrolladas.

b. Objetivos Específicos

a) Elaborar una definición de Liderazgo Institucional asociada al funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales con participación de docentes de diferentes comunas.

b) Establecer, con participación de expertos académicos y expertos de los organismos educacionales municipales, los Atributos que determinan el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, como también, la ponderación que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Modelo.

c) Aplicar una encuesta de opinión a docentes de distintas comunas para determinar la aceptación de la definición de Liderazgo Institucional y la validez del Modelo de Liderazgo Institucional elaborado en esta investigación.

3. PREGUNTAS RELEVANTES

A partir de los antecedentes entregados en los capítulos anteriores, como del problema identificado y los objetivos definidos, surge un conjunto de interrogantes, las cuales son orientadoras para el diseño y realización de la investigación.

Con el fin de tener una mejor orientación, las preguntas se agrupan en tres interrogantes significativas y fundamentales, las cuales son complementadas con preguntas específicas que, así mismo, aclaran los objetivos.

¿CÓMO ES EL FUNCIONAMIENTO DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES?

¿Qué relación existe entre los planes de desarrollo comunal con los planes de desarrollo educativo de los DAEM o Corporaciones municipales?

¿Los DAEM o Corporaciones municipales consideran en sus acciones educativas la atención de las necesidades comunitarias?

¿Cuáles son los niveles y espacios de participación de los distintos actores del proceso educativo que tiene el DAEM o Corporación municipal?

¿Existe orientación y coordinación en el trabajo con los centros educativos?

¿Existen adecuados, eficientes y oportunos canales de comunicación, tanto verticales como horizontales, al interior de los DAEM, como en su relación con los centros educativos?

¿Cuál es la idoneidad del personal que trabaja en los DAEM o Corporaciones Municipales?

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS O ATRIBUTOS DE UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS QUE ADMINISTRAN?

¿Qué se entiende por Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales?

¿Cuáles son los Atributos que definen o caracterizan el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales?

¿Cómo se definen los Atributos del Liderazgo Institucional?

¿Qué valor específico tiene cada uno de ellos en el concepto integral de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales?

¿Cuál es la validez y funcionalidad del Modelo de Liderazgo Institucional aplicado a algún DAEM o Corporación Municipal?

¿LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES EJERCEN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE SU DEPENDENCIA?

¿Qué influencia ejerce el DAEM o Corporación municipal en la administración y gestión de los establecimientos educacionales de su dependencia?

¿Los DAEM ejercen liderazgo educativo sobre los centros educativos de su dependencia?

¿Los diferentes actores del proceso educativo, consideran a los DAEM líderes de desarrollo educativo locales?

4. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este numeral, daré cuenta de la metodología que se utiliza en la investigación, teniendo presente los objetivos definidos en el numeral anterior, como las preguntas que debían encontrar respuesta en la investigación

4.1. Tipo de Diseño de la investigación

Encontrar respuestas a las interrogantes ya planteadas u otras que surjan y se vinculen con ellas, plantea la necesidad de realizar **una investigación de carácter cualitativo**, puesto que lo que se necesita es comprender el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, más allá de una descripción, ordenamiento o análisis cuantitativo de estos organismos, de manera de establecer aspectos positivos y negativos que se generan en ellos; más aún, que identifiquen las relaciones existentes entre la gestión de los DAEM y los resultados que se dan en los centros educativos dependientes.

Lo que interesa conocer es la realidad en su expresión más profunda, la relación entre su estructura y funcionamiento. Es necesario reconocer el dinamismo de la realidad de los DAEM, como también, la diversidad de organización y funcionamiento que existe como consecuencia de la diversidad que caracteriza a los municipios del país. Esta realidad no ha sido suficientemente estudiada, por lo que no existen antecedentes que permitan tener una explicación de cómo y por qué funcionan de una manera determinada, ni cuáles son las razones que explican los resultados de la administración o gestión que realizan.

De igual forma, la investigación adquiere **un carácter descriptivo** ya que permite obtener una visión integral del funcionamiento de los DAEM desde diferentes perspectivas, como son el manejo del capital humano; el uso de los recursos materiales y financieros; la disponibilidad de Proyecto Educativo, objetivos y metas, entre otros. De esta forma se producirá un acercamiento comprensivo del funcionamiento de los DAEM, situación que permitirá identificar características que tienen presencia en la gestión de ellos. Es posible, además, especificar las propiedades y características que le son propias. Así, entonces, es posible establecer aquéllas que son relevantes o

significativas para entender o comprender la existencia o no de un liderazgo institucional por parte de las organizaciones, objeto de este estudio. Así se podrán establecer los aspectos que resulten positivos o negativos en dicho funcionamiento.

Con estos antecedentes, se genera, además, el **carácter explicativo**, puesto que se preocupa de explicar por qué ocurre un determinado fenómeno, en este caso, el tipo de funcionamiento que tienen los DAEM y, en él la existencia del liderazgo institucional, determinando las condiciones en que se da. En suma, se proporciona un sentido de entendimiento sobre el fenómeno que se estudia.

Esta explicación permitirá una mejor comprensión en relación con los resultados esperados y efectivamente logrados.

Además, esta investigación también tiene **el carácter de exploratoria**, puesto que no existen estudios anteriores que nos permitan acercarnos al entendimiento y explicación de cómo funcionan los DAEM, entendidos como órganos orientadores y articuladores del funcionamiento de los establecimientos educacionales de su dependencia.

Por esta vía se produce un “familiarizarse” con el objeto de estudio, lo cual permite una inmersión que facilite su conocimiento y comprensión. Permite identificar áreas, ambientes, situaciones y posibles relaciones entre variables.

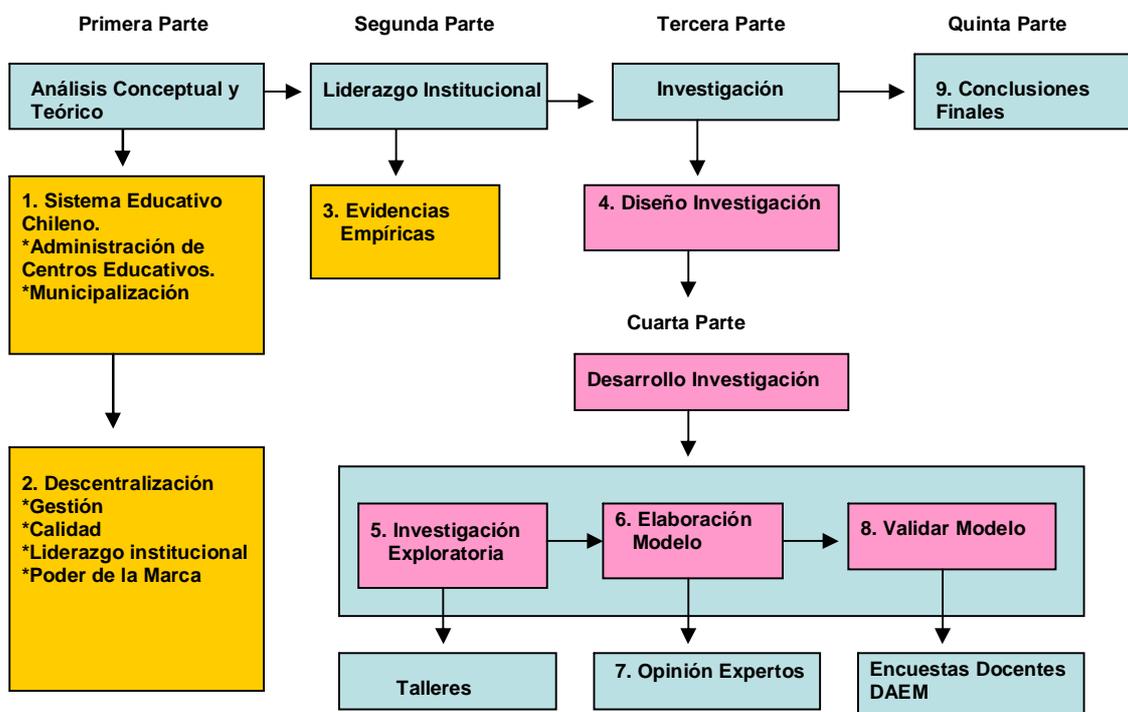
El valor de este tipo de investigación exploratoria se centra en el aporte de antecedentes que posibiliten a futuro nuevas investigaciones con temas o problemáticas más precisas, y así, realizar aportes para lograr mayor calidad en el funcionamiento de los DAEM, con administración y gestión más eficientes, eficaces y efectivas en su razón de ser, esto es, apoyar, orientar y otorgar las condiciones necesarias a los centros educativos para que éstos logren que todos los alumnos adquieran aprendizajes significativos y pertinentes al desarrollo personal y, por medio de ellos, para ser actores efectivos para el desarrollo comunitario y local.

4.2. Estrategia General de la investigación

Con los antecedentes entregados, el diseño metodológico de la investigación se caracteriza por su flexibilidad, puesto que se dan en forma simultánea la búsqueda de información sobre el funcionamiento de los DAEM y el análisis teórico, de manera que la complementación de ellos, aporte al objetivo de lograr una mejor comprensión del objeto de la investigación, esto es, cómo funcionan los DAEM y cómo inciden y ejercen liderazgo sobre los centros educativos de su dependencia en procura de una educación que aporte al desarrollo local.

A continuación se presenta en el Esquema 4, la estrategia que define la organización que se da al desarrollo de la investigación.

ESQUEMA 4 ESTRATEGIA DE DESARROLLO TESIS DOCTORAL



LHAL.2009

Como se aprecia en el Esquema anterior, la estrategia general tiene una organización que considera cinco pasos, denominados “partes”, fundamentales en el desarrollo de la investigación:

Primera parte: Análisis Conceptual y Teórico

Aquí se consideran dos capítulos, uno referido a la identificación del Sistema Educativo chileno, considerando la administración de los municipios de los centros educativos y la influencia que ejercen en ellos, ya sea que realicen la administración por medio de DAEM o Corporaciones Municipales. Este análisis permite la identificación de la situación problema que considera la investigación.

El otro capítulo, realiza un análisis conceptual de aquéllos tópicos que resultan fundamentales y necesarios para entender el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales y su influencia en los centros educativos de su dependencia, en la conceptualización actual de gestión.

Segunda parte: Liderazgo Institucional

En el capítulo de esta parte, se presentan evidencias empíricas referidas a distintos aspectos de la administración municipal.

Tercera parte: Diseño de la Investigación

El Diseño especifica el Marco Metodológico, el cual entrega las características del tipo de investigación que se realiza. Además se indican las características del proceso de la investigación, en temas referidos a muestra, a actores opinantes, a procesamiento de la información, entre otros.

Cuarta parte: Desarrollo de la investigación

En esta parte se han considerado tres momentos, uno exploratorio, otro de elaboración del Modelo, y el tercero, de validación de él.

Momento Exploratorio, donde se produce el primer acercamiento a la comprensión del tema, a través de la aplicación de un cuestionario a distintos actores del DAEM. Personeros Directivos, Técnicos o Administrativos, de modo que entreguen la visión que tienen del trabajo que realizan y la consideración que tienen en relación al

impacto que éste tiene en los centros educativos. De igual forma, se requirió la opinión del personal de los centros educativos, para conocer la percepción que ellos tienen del trabajo de los DAEM y su influencia en el trabajo que realizan. Es natural que el cuestionario de tipo abierto, previo a su aplicación, considere la elaboración y validación correspondiente, por parte de algunos expertos, reconocidos como tales por el conocimiento que tienen del funcionamiento de los DAEM, como de la relación existente entre ellos y los centros educativos. Posteriormente, se procesa la información por cada uno de los actores de manera de establecer los elementos significativos que puedan identificarse; posteriormente, se realiza un análisis cruzado de los diferentes cuestionarios para establecer las coincidencias o diferencias significativas existentes, de manera de identificar características que tipifiquen la gestión de los DAEM y el liderazgo institucional que pueden ejercer. Analizados los resultados, se extraen las primeras conclusiones, donde podrán existir elementos positivos y otros negativos.

Con los resultados anteriores se consulta a personal de establecimientos educacionales para validar y consolidar la opinión recogida de expertos.

Momento de elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional con la participación de expertos académicos y expertos de los DAEM y considerando los resultados del momento anterior. En el Modelo se identifican los Atributos o características, la relación y ponderación que ellos tienen entre sí y en el conjunto del Modelo. Además, se identifican los indicadores que mostrarán las características de cada uno de los Atributos. A través de ellos se medirá el nivel de Liderazgo Institucional que tiene un DAEM o Corporación Municipal.

Para este fin se aplicará una encuesta a los Expertos Académicos y se realizará un Focus Group con los Expertos de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Por tal razón, se estructura un modelo matemático que permite determinar un “índice” del Liderazgo Institucional, a la vez que se define una escala conceptual para relacionar el índice y hacerlo más comprensible por parte del personal docente de los centros educativos dependientes.

Se realiza la Teorización conceptual en forma paralela de manera de otorgarle la sistematización, consistencia y coherencia correspondiente a la investigación. Esto significa que existe una retroalimentación recíproca entre la parte teórica y la acción investigadora, con lo cual se enriquecen ambos procesos.

De igual forma, **existe una Triangulación** entre los resultados y conclusiones obtenidos en cada una de los momentos de la investigación, de modo que el análisis de ellos permita identificar en mejor y más profunda forma, las características del funcionamiento de los DAEM e identificar la presencia del liderazgo institucional de ellos, con las características que le resulten determinantes.

Tercer Momento: Validar el Modelo de Liderazgo Institucional

Una vez que se tiene definido el Modelo del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, se escogen algunos municipios donde validar el Modelo, de manera de determinar su funcionalidad y nivel de discriminación que tiene, de manera que resulte efectivo en sus conclusiones.

Para este efecto se elaborará una encuesta que se aplicará a los Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de los diferentes centros educativos de un DAEM o Corporación Municipal.

Quinta Parte: Conclusiones Finales

Luego de la validación del Modelo se establecen las Conclusiones y Sugerencias generales de la investigación y se realiza un análisis **de coherencia**, donde se efectúa una relación comparativa con el problema, objetivos y preguntas realizadas al inicio de la investigación, de modo de establecer la coherencia, consistencia y validez de la investigación realizada en relación con el problema y objetivos planteados.

Es oportuno recordar lo indicado por Patton (1980, 1990) cuando señala que un estudio cualitativo tiene como finalidad comprender el fenómeno en estudio en su propio ambiente, así se conoce cómo son los comportamientos de la gente, lo que ellos piensan y cómo son sus actitudes (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En este tipo de estudio cualitativo, no existe la pretensión de obtener muestras representativas, no hay la intención de establecer generalizaciones en forma intrínseca, ni se busca que haya futuras réplicas. Lo anterior, considerando que los estudios cualitativos se fundan en procesos inductivos que exploran y describen la situación investigada.

4.3. Acerca de los resultados esperados

Teniendo presente las características de la investigación ya señaladas, no existe la pretensión, ni siquiera remota, de cuantificar resultados o de proyectar conclusiones de gran alcance, sino que realizar un aporte, desde una visión cualitativa, que permita lograr una mayor y mejor comprensión por la vía del análisis del funcionamiento de los DAEM, no obstante que tengan realidades de funcionamiento diferentes, como serían las condiciones de ser comunas urbanas o rurales, el tamaño y diversificación de la oferta educativa que entregan, de regiones diferentes, entre otros aspectos que se consideren apropiados. Lo que puede significar condiciones que favorezcan o dificulten el ejercicio de una efectiva influencia en los centros educativos que administran.

En este contexto, se pretende realizar un aporte a una gestión más efectiva (no sólo eficiente) de los DAEM o Corporaciones Municipales al proponer un Modelo de Liderazgo Institucional, que les posibilite conocer el efecto que tiene su gestión en la aceptación y compromiso por parte de los centros educativos dependientes.

Este tipo de análisis cobra importancia relevante, cuando son escasos, puesto que puede resultar un punto de partida para que los municipios, según cada realidad y estado de la situación educativa que tengan, realicen acciones de autoentendimiento, comprensión y evaluación de su trabajo a través de los DAEM, y desde allí, realizar planes de mejora en procura de mejores resultados en el funcionamiento de los centros educativos, y por ende, mejores y mayores aprendizajes de los alumnos, desarrollando una formación personal apropiada a sus intereses y necesidades de la comunidad.

Este tipo de conocimiento, a la vez, es de suma importancia cuando en Chile se pone en entredicho la validez de este tipo de gestión por parte de los municipios, sin

tener todos los antecedentes que han posibilitado o dificultado el real conocimiento del funcionamiento de los DAEM y, por ende, del por qué de los resultados que se generan en los diferentes centros educativos que administran.

Por ello, los resultados que debieran producirse con esta investigación serían:

a) Desde la perspectiva de quienes trabajan en los DAEM, establecer las características fundamentales de un buen funcionamiento de estos organismos y de que manera ejercer un Liderazgo Institucional, les permitirá ser más exitosos en la gestión propia como en la de los centros educativos dependientes.

b) Asumir la conveniencia y efectividad que tiene para el DAEM o Corporación Municipal, introducir procedimientos de autoevaluación como mecanismo indispensable para el mejoramiento continuo como filosofía de vida institucional.

c) Desde la perspectiva de Directivos, Técnico pedagógicos y Docentes de los centros educativos, establecer la percepción que tienen del funcionamiento e influencia que ejerce el DAEM en su trabajo.

5. UNIVERSO Y MUESTRA

Con los antecedentes que se han aportado, se determinó la realización de consultas a actores con distintas involucraciones en la gestión de los centros educativos dependientes de la gestión municipal, ya sea a través de DAEM o Corporaciones Municipales. En este contexto, y considerando los momentos de la investigación que se han establecido y señalado en este capítulo, a continuación se dan a conocer los actores que han participado en la investigación.

a) Momento Exploratorio

En esta fase de la investigación participan en talleres, en su calidad de expertos, por la experiencia que tienen en la gestión de los DAEM o Corporaciones o de los centros educativos dependientes, Directivos de estos organismos.

Para este efecto, se escogió un par de comunas, una del Área Metropolitana y otra, de la región de Valparaíso por tener características que las hicieron interesantes por los aportes que pudiesen aportar.

La razón de estas participaciones es determinar las características que tiene la administración de los DAEM o Corporaciones Municipales, levantando un abanico de alternativas de situaciones que se dan con más o menos éxito en la gestión.

Luego, con la información generada en los talleres anteriores, se sometió al análisis de personal docente de centros educativos de distintas comunas del país. Para este efecto, se escogió la séptima región del Maule, y allí participaron tres comunas. Para este propósito, se realizó una encuesta al personal docente de centros educativos de dependencia municipal.

b) Momento de elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional

En este segundo momento de la investigación, se realiza la elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional, para lo cual se considera la participación de expertos académicos, quienes dirigen Magíster en Administración o gestión educacional impartidos por las universidades chilenas. Para este efecto, se elabora una encuesta específica, donde los expertos pudiesen entregar su opinión sobre aspectos específicos que determinarían el concepto de Liderazgo Institucional, como de las características que determinan este tipo de Liderazgo.

Simultáneamente, se realizan Focus Group con Directivos de los DAEM o Corporaciones Municipales para conocer su opinión evaluativa de la gestión municipal de la educación que entregan los centros educativos de su dependencia.

Para estos Focus Group, se determina que participen municipios de la Región del Bío Bío, dadas las características de la región que la convierten en representativa de la realidad nacional.

c) Momento de Validación del Modelo

En esta fase final de la investigación, se escogen municipios de la región del Bío Bío para que Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de centros educativos de dependencia municipal, mediante una encuesta específica, entregaran su opinión sobre el nivel de Liderazgo Institucional que tiene el DAEM o Corporación Municipal del cual dependen. De esta manera se determina la funcionalidad y validez del Modelo establecido en la fase anterior.

Para este propósito se determinó que los municipios que participaran en la validación del Modelo, fueran de aquéllos que intervinieron en los Focus Group realizados en el momento anterior.

6. DETERMINACIÓN DE ACTORES OPINANTES

Como ya se ha explicado, esta investigación tiene tres momentos diferentes (Exploratoria, Elaboración del Modelo y Validación) por lo que en cada uno de ellos los opinantes son distintos, aunque la categoría de ellos se repita.

Los opinantes serán Directivos representativos de los DAEM o Corporaciones Municipales; Docentes, tanto Directivos, Técnico pedagógicos como docentes de aula, de centros educativos de dependencia municipal, y académicos universitarios.

La participación de los diferentes opinantes se realiza en Talleres, encuestas y Focus Group, con ello los opinantes dan a conocer sus visiones, desde sus particulares puntos de vista, que están determinados por la función que desempeñan y por la relación que tienen con los DAEM o Corporaciones Municipales.

De igual modo, tomé la decisión que los opinantes de los centros educativos seleccionados fueran todos los docentes, lo cual permitía recoger una más amplia y variada gama de opiniones, lo que enriquecía el resultado de la investigación. Con ello, la encuesta de opinión tomaba el carácter censal, sin embargo, el análisis de los datos se efectuaría con las encuestas efectivamente contestadas.

7. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS POR ACTORES INFORMANTES

a) Talleres Exploratorios

Estos Talleres en que participan Directivos de DAEM o Corporación Municipal, como de centros educativos, tienen como propósito fundamental tener un primer acercamiento exploratorio del funcionamiento de estos organismos y su relación entre sí. Para ello, se tuvo una pauta guía de la realización de los Talleres.

Otra tarea que se realiza en los Talleres Exploratorios es la preparación de la encuesta que se aplicaría a personal docente para conocer la opinión del trabajo que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales y la vinculación que tienen con los respectivos centros educativos.

De igual modo se trabaja con ellos el concepto y características de Liderazgo Institucional y la importancia que los participantes le asignan.

b) Focus Group

Con el fin de tener un conocimiento más en profundidad del funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, como del sentido e importancia que tiene el Liderazgo institucional para los Directivos y Técnicos pedagógicos de estos organismos, se organizaron tres Focus Group, para lo cual hubo un temario pre establecido.

c) Encuestas de opinión del funcionamiento de los DAEM

En el desarrollo de la investigación se aplican tres encuestas, una en cada uno de los momentos identificados en el numeral 5 anterior.

Para el Momento Exploratorio, se elabora una encuesta con la participación de los integrantes de las dos comunas que participan en los Talleres de Análisis y que se aplica a las comunas seleccionadas de la séptima región del Maule.

No obstante la valiosa participación de quienes participaron en los Talleres de Análisis, y como era esperable, no elaboraron la versión definitiva de la encuesta, tarea que me correspondió y realicé ateniéndome a lo tratado y acordado en los talleres mencionados.

Esta encuesta tiene como propósito conocer el funcionamiento del DAEM y su relación con los centros educativos que administra.

d) Encuestas de opinión sobre el Liderazgo Institucional

Con los resultados que se obtienen en el Momento Exploratorio, y con el fin de elaborar el Modelo de Liderazgo Institucional, se elabora una encuesta para que expertos académicos universitarios en administración educacional opinaran sobre el concepto y características del Liderazgo Institucional y sobre los Atributos e Indicadores que lo determinan.

e) Encuesta para validar el Modelo de Liderazgo Institucional

Posteriormente a los Focus Group, y la realización de la encuesta para los académicos universitarios, elaboré la encuesta definitiva para validar el Modelo de Liderazgo Institucional que se aplicaría a personal docente de centros educativos, con lo cual se obtendría información de la funcionalidad del Modelo para establecer un índice de Liderazgo Institucional de un DAEM o Corporación Municipal.

8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Cada uno de los instrumentos utilizados en los distintos momentos de la investigación, aportan un conjunto de datos e información valiosa para los propósitos de ella. Por tal razón, un elemento importante es la forma como se procesan los datos para que se puedan analizar, y extraer conclusiones que resulten importantes e interesantes para los objetivos que se han planteado en la investigación, más aún cuando en la estrategia de la investigación existe una relación secuencial e interdependiente de cada Momento de Desarrollo definido con anterioridad.

CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo doy cuenta del desarrollo de la investigación en cada una de las etapas que tuvo, ya que por las características de ella y con el fin de tener una mejor organización de cada una de las actividades a realizar, se determinaron una Primera Etapa consistente en dos talleres exploratorios con Directivos de los DAEM o Corporaciones Municipales y Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de centros educativos, y una Segunda Etapa donde se aplicó la encuesta de opinión en centros educativos de distintos municipios, se procesaron y analizaron los datos.

1. PRIMERA ETAPA: TALLERES EXPLORATORIOS

Estos Talleres se definieron como exploratorios, ya que tenían como finalidad conocer la opinión de los participantes en carácter de expertos sobre la necesidad de definir el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales con las características que les resultan propias e identificatorias, como también, la forma como se podría recoger información desde los docentes de distintas comunas del país.

Para estos efectos se seleccionó la Corporación Municipal de Ñuñoa, teniendo presente que ha recorrido un interesante camino de desconcentración de la gestión en los centros educativos dependientes. Por otra parte, se seleccionó el Departamento de Administración de la Educación Municipal de la Municipalidad de Santo Domingo, comuna de la región de Valparaíso ya que es una comuna eminentemente turística con gran dispersión de escuelas en los sectores rurales, de escolaridad incompleta, que atiende a los alumnos en cursos combinados (en una sala se atiende a alumnos de distintos cursos, por ej, de 1º, 2º y 3º básico) y un solo centro educativo que atiende desde prebásica hasta 4º año de enseñanza media

De esta manera, había dos visiones distintas por sus propios quehaceres, sin embargo, los participantes enfrentados a opinar sobre el Liderazgo de los DAEM, no

manifestaron una diferencia marcada por estas condiciones de las organizaciones participantes.

Es preciso dejar constancia que por parte de los Directivos de la Corporación municipal de Ñuñoa y del Jefe del DAEM de la Municipalidad de Santo Domingo, hubo la más absoluta y generosa predisposición a participar en estos Talleres, ya que consideraban una muy buena oportunidad para analizar conceptualmente el trabajo que realizan. Lo cual favoreció, a la vez, la participación de los Directivos y técnicos convocados.

Los Talleres fueron dirigidos por mí, como conductor y guía de la discusión, pero en ella los participantes tuvieron absoluta libertad para expresar sus opiniones. Hubo una pauta de trabajo que está en Anexo 1 y registré las distintas opiniones consensuadas como respuestas a las interrogantes que se les planteaba en la pauta. A continuación se describe cada uno de estos Talleres.

1.1. Corporación de Desarrollo de Ñuñoa

El trabajo realizado en la Corporación de Desarrollo de Ñuñoa contó con la participación del Gerente y del Vicepresidente de la Corporación. Al mismo tiempo, participaron los Directores o Directoras y los Jefes Técnicos de tres centros educativos, uno de Educación Básica, otro de un Liceo de Enseñanza Media Técnico Profesional y el tercero, un centro de Educación Diferencial que atiende alumnos ciegos.

En este caso se realizaron dos sesiones, una con el personal directivo de la Corporación de Desarrollo el lunes 19 de mayo 2008, y otra, con el personal directivo y técnico de los centros educativos, el jueves 22 de mayo 2008, ya que se consideró que esta estrategia permitiría que el personal de los centros educativos actuarían sin la “presión” de la presencia de los directivos de la Corporación.

La Metodología utilizada en ambas reuniones consideró, en primer lugar, que cada participante elaborara una definición de liderazgo institucional y luego estableciera las características de este tipo de instituciones. Posteriormente, se analizó cada una de

las elaboraciones y se estableció una definición común, al igual que se establecieron las características que resultaron consensuadas.

Posteriormente, en un trabajo grupal se analizaron los respectivos cuestionarios que se aplicarían al personal de los DAEM o Corporaciones Municipales o al personal Directivo, Técnico Pedagógico y Docentes de los centros educativos, realizando las correcciones que se estimaron necesarias con el fin de obtener un cuestionario que favoreciera respuestas más certeras y de mayor beneficio para la investigación.

a) Definición de Liderazgo Institucional

Como consecuencia del trabajo, los Directivos de la Corporación definieron liderazgo institucional como:

Una organización con liderazgo institución es aquella que tiene objetivos y metas de mediano o largo plazo, que tiene credibilidad, con evaluación interna y externa que genera retroalimentación, estímulos y correcciones.

Mientras que los Directivos y Técnicos Pedagógicos de los centros educativos, lo definieron como: Una organización con liderazgo institucional es aquella que tiene identidad, dirige grupos humanos heterogéneos, objetivos comunes aceptados que generan adhesión, entrega orientaciones referidas al norte, tanto implícito o explícito, innovadora y preactiva, que cumple su misión y realiza su visión con éxito, con capacidad de planificar y llevar con éxito sus proyectos, con enfoque múltiple y con participación y colaboración.

b) Características del Liderazgo Institucional

Por su parte, los Directivos de la Corporación establecieron como características de las Instituciones Líderes las siguientes:

Ejecutivos de primer nivel.

Ejecutivos reconocidos y aceptados

Permanencia de políticas en el tiempo con objetivos claros

Apoya en la formación de las personas con recursos
Existe comunicación fluida
Existen interlocutores válidos
Existen mecanismos y oportunidades de evaluación

A su vez, los Directivos y Técnicos Pedagógicos dijeron que las características son:

Tienen Proyecto Educativo Institucional conocido
Con metas definidas para corto y mediano plazo
Es innovadora y preactiva
Realiza su quehacer en forma efectiva y eficiente
Tiene una política de gestión
Posee estrategias apropiadas
Decisiones oportunas y concordantes
Genera confianza y credibilidad
Posee organigrama con claras funciones
Tiene personal profesional, técnico e idóneo
Existen altas expectativas
Realiza evaluación de los resultados.
Otorga facultades delegadas con responsabilidad

1.2. Departamento de Administración Educacional Municipal de Santo Domingo

Con posterioridad, el viernes 6 de junio 2008, se realizó el taller con personal directivo del Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo y con personal directivo de los centros educativos de su dependencia.

a) Definición de Liderazgo Institucional

Como primera actividad cada participante elaboró la definición de Liderazgo institucional y se establecieron las características correspondientes. Posteriormente se

analizó cada una de las elaboraciones personal y se elaboró la siguiente definición grupal de Liderazgo Institucional:

Una organización con Liderazgo Institucional es aquella donde existe un comportamiento gerencial con propósitos definidos, con políticas administrativas claras y con liderazgo positivo.

b) Características del Liderazgo Institucional

Por su parte, se establecieron las siguientes características de las instituciones líderes:

Genera confianza

Existe disposición e interés

Está informada

Equipo Técnico interdisciplinario

Tiene una buena gestión

Tiene un alto conocimiento del hacer

Tiene claridad del norte o de sus objetivos

Trabaja con equidad

Tiene convicción

Es consistente en su trabajo

Es autocrítica

Tiene un manejo técnico pedagógico

Con posterioridad, se analizaron los cuestionaron en subgrupos, para luego analizar los respectivos trabajos en un conjunto total, llegándose a conclusiones de sugerencias específicas de mejoramiento de los cuestionarios.

1.3. Conclusiones del trabajo en los Talleres Exploratorios

Con los resultados de los trabajos realizados en ambas instituciones, para efectos de esta investigación se ha establecido que Liderazgo Institucional es: **Liderazgo institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de**

ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando la adhesión de éstos a las políticas, objetivos, metas y planes de acción que impulsa.

A la vez, se establecieron 26 características que identificarían a las Instituciones Líderes, las cuales se listan a continuación:

- 1. Directivos de primer nivel**
- 2. Directivos reconocidos y aceptados**
- 3. Personal Técnico idóneo**
- 4. Personal Técnico reconocido y aceptado**
- 5. Políticas vigentes en el tiempo**
- 6. Comunicación fluida, clara y oportuna**
- 7. Apoyo en la formación del personal**
- 8. Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna**
- 9. Existencia de Proyecto educativo Comunal**
- 10. Objetivos y Metas de mediano plazo**
- 11. Toma de decisiones oportunas**
- 12. Introduce innovaciones y es preactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones**
- 13. Genera confianza y credibilidad**
- 14. Organigrama claro**
- 15. Plantea altas expectativas**
- 16. Existe reconocimiento y estímulo**
- 17. Existe efectiva participación de los distintos actores**
- 18. Claras funciones y procedimientos**
- 19. Hay convicción en los objetivos y acciones para lograrlo**
- 20. Existe un manejo técnico pedagógico adecuado**
- 21. Existe autocrítica y retroalimentación**
- 22. Existe disposición e interés de colaboración**
- 23. Participación en redes de colaboración**
- 24. Existen equipos multidisciplinarios**
- 25. Tiene un claro compromiso social de servicio educativo a la comunidad**
- 26. Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación**

La definición y características indicadas, se incorporaron en los cuestionarios, de manera que las personas que los respondieran, cualquiera fuera su función, manifestaran su nivel de adhesión a la definición y valoraran la importancia o relevancia de cada una de las características.

Del mismo modo, se analizaron las sugerencias realizadas a los cuestionarios, los cuales se mejoraron según las sugerencias, quedando como se dan a conocer a continuación:

a) Personal de los DAEM o Corporaciones

1. En su opinión, ¿el DAEM o Corporación Municipal al que pertenece, tiene Liderazgo Institucional?
2. ¿Conoce la estructura organizacional del DAEM? ¿Existe una clara definición de roles? ¿Los roles tienen definidos los respectivos perfiles?
3. ¿Cómo se realiza el trabajo al interior del DAEM? ¿Existe una planificación clara?
4. ¿Hay coordinación en el trabajo de los diferentes departamentos?
5. ¿Hay un positivo liderazgo de las jefaturas? ¿De cuáles?
6. ¿Existe un Proyecto Institucional? ¿Qué características tiene? ¿Considera las políticas, objetivos y metas del Plan de Desarrollo Comunal? ¿Tiene una visión de futuro o es inmediatista?
7. ¿Cómo es la relación del DAEM con los colegios? ¿Existe un Liderazgo del DAEM en relación con los colegios?
8. ¿De qué forma se da la participación en el DAEM? ¿Cómo es la participación que se genera para los colegios? ¿Tienen participación los Padres y Apoderados, de qué manera?
9. ¿Qué importancia tiene el desarrollo local en los objetivos y metas de los DAEM?
10. ¿Cuáles y de qué forma se realiza el control y evaluación del trabajo de DAEM y de los colegios?
11. En la planificación del DAEM, ¿Cómo se consideran los resultados que se producen en los centros educativos?
12. ¿Cuál es la preparación o formación que tiene el personal que trabaja en el DAEM?
13. En su opinión, ¿existe una cooperación entre los DAEM?

14. ¿Existe una adecuada coordinación, articulación y cooperación entre los centros educativos, impulsada por los DAEM?

15. ¿Existe una adecuada utilización de las tecnologías de información en la Administración, en la difusión, en el manejo de datos, al interior del DAEM y en conexión con los centros educativos?

b) Personal de los establecimientos educacionales

1. En su opinión, ¿el DAEM o Corporación Municipal al que pertenece tiene liderazgo institucional?

2. ¿Qué orientaciones entrega el DAEM para el trabajo de su colegio, considerando aspectos administrativos, pedagógicos y financieros?

3. ¿Ud. conoce el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)? ¿Las orientaciones que entrega el DAEM consideran el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)?

4. ¿Cuáles son las instancias de participación que ha establecido el DAEM y en qué niveles jerárquicos? ¿Quiénes participan? ¿Cuáles son los temas que se tratan en dichas instancias? ¿Cuáles son las potestades o capacidades de toma de decisiones?

5. ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que Ud. tiene en las orientaciones que entrega el DAEM?

6. ¿Existe un trabajo del DAEM pensado en el futuro o centrado en la actualidad del Desarrollo Educativo Comunal?

7. ¿Cuáles son las características del trabajo que realiza el DAEM?

8. ¿La organización y estructura funcional del DAEM es adecuada, eficiente y eficaz para alcanzar los propósitos que se propone?

9. ¿En su opinión, los DAEM debieran ser líderes en el Desarrollo Educativo Comunal?

10. ¿En su opinión, su DAEM es una organización Líder? Justifique su opinión, ¿Cuáles son las características?

11. ¿La calidad e idoneidad del personal del DAEM da garantías de un trabajo serio y responsable? Justifique su opinión.

12. ¿El DAEM tiene claros procedimientos y oportunidades de autoevaluación de su trabajo? ¿De qué forma aprovecha la información que se obtiene de estas evaluaciones?

13. ¿El trabajo del DAEM está marcado por la personalidad del Director o Jefe del DAEM? ¿De qué forma se aprecia este estilo?

14. ¿Cuál es el procedimiento para elaborar anualmente el PADEM? ¿Quiénes participan? ¿De qué forma se considera la evaluación del DAEM del año anterior?
15. El DAEM, ¿de qué forma incorpora los intereses y expectativas educativas de los padres y de la comunidad?
16. El PADEM, ¿de qué forma incorpora las expectativas y necesidades de los establecimientos educacionales, de sus Directivos, Técnico Pedagógicos, Docentes y alumnos?
17. ¿El DAEM tiene una preocupación fundamental por la calidad de la educación comunal? ¿Existen preocupaciones curriculares, de qué forma se expresan?

Con estos antecedentes se estructuraron las respectivas Encuestas de Opinión definitivas, las que se aplicarían al personal que trabaja en los DAEM y al personal de los establecimientos educacionales.

Es importante consignar que estas reuniones tuvieron de promedio 2,30 hrs. de duración, con una participación muy interesada y generosa en los aportes de cada uno de los integrantes de cada uno de los Talleres.

Además, los participantes manifestaron que realizar esta investigación constituía un interesante aporte al desarrollo de la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales y, por ende, de los centros educativos de su respectiva dependencia administrativa.

1.4. Identificación del personal que participó en los Talleres Exploratorios

Los Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes que participaron en estos talleres, en carácter de expertos, se identifican en Anexo 2 por cada una de las instituciones municipales ya indicadas.

Entre estos participantes hubo profesionales con larga experiencia, tanto en el desempeño en los DAEM o Corporaciones Municipales, como en los centros escolares, lo cual los habilita plenamente en su carácter de expertos. De igual modo, en el caso de los participantes de los centros educativos de Santo Domingo, hubo una diversidad de experiencias porque participaron directivos del Liceo y de escuelas básicas rurales con

escolaridad incompleta (no tienen los 8 años de escolaridad de Educación Básica que establece el Sistema Educacional chileno).

En total participaron 2 Directivos de La Corporación Municipal de Ñuñoa y 6 Directivos y Técnico Pedagógicos de esta Corporación. Por el DAEM de Santo Domingo, participaron 2 Directivos del DAEM, incluyendo su jefe y 1 Directivo del Liceo y 8 Docentes Encargados de Escuelas, ya que por ser rurales no tienen cargos Directivos o Técnico Pedagógicos.

2. SEGUNDA ETAPA: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN

La investigación es de carácter exploratorio, y a través de ella, se pretende establecer aquellas características relevantes o significativas que debieran tener los DAEM o Corporaciones Municipales para ser identificadas como líderes institucionales, por tal razón no es posible establecer en los términos tradicionales de las investigaciones cuantitativas el universo y la muestra que tendrá la investigación.

Sin embargo, consideré que era importante consultar a los docentes de los centros escolares sobre su opinión del liderazgo institucional que debieran ejercer los DAEM o Corporaciones, como también de quienes trabajan en estos organismos.

Luego de un análisis de factibilidad de contar con la colaboración necesaria para aplicar los instrumentos correspondientes, opté por trabajar con comunas de la Región del Maule (séptima), ya que es representativa de una media estimada de las comunas del país, ya que si bien es una región caracterizada por la agricultura, existen núcleos urbanos claramente establecidos y un sector rural amplio y definido. Es una región donde los municipios son muy variados, donde existen problemas ocupacionales, donde existen centros universitarios que posibilitan la continuidad de estudios de los egresados de la educación media.

De esta región se seleccionaron la capital regional, Talca y dos comunas eminentemente rurales como son Pelarco de la Provincia de Talca y San Javier de la Provincia de Linares.

De cada comuna se seleccionaron 1 liceo y dos escuelas básicas, una de ellas rural, y con escolaridad incompleta. De esta manera se tiene un espectro representativo del tipo de centros educativos que existen en el país, con lo cual, los docentes pueden manifestar perspectivas de percepción del trabajo de los DAEM diferentes.

Por una situación fortuita, como por las posibilidades de colaboración de los DAEM para esta investigación, sólo participan municipios con DAEM. Sin embargo, por la etapa previa de trabajo con expertos, la temática no tendría diferencias significativas con el funcionamiento de las Corporaciones Municipales, por lo que los resultados pueden ser vinculados a este tipo de instituciones.

Se solicitó que respondieran la encuesta de opinión todos los Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de aula.

2.1. Recopilación de Información

Como parte del proceso de identificar una definición y características del Liderazgo Institucional, se requirió la opinión de docentes de escuelas y liceos de algunas comunas, quienes respondieron la encuesta especialmente diseñada, la cual está en el Anexo 3.

Es preciso dejar consignado, que si bien los jefes de los DAEM escogidos prestaron su colaboración para seleccionar centros educativos y que el personal Docente, de todas las funciones respondieron la Encuesta, no tuvieron la predisposición para responder ellos y personal de los DAEM. La Encuesta que se había diseñado para ellos, con lo cual se perdió la oportunidad de tener su perspectiva de análisis sobre el Liderazgo Institucional. En Anexo 4 se presenta la Encuesta que estaba diseñada para ellos.

a) Origen de los encuestados

Para este efecto se seleccionaron cuatro comunas de la región del Maule, Talca, como capital regional, Cauquenes, capital provincial y las comunas de Pelarco de la provincia de Talca y San Javier de la provincia de Linares. Lamentablemente, no

obstante que había comprometido la participación, finalmente no me enviaron las encuestas debidamente respondidas, correspondientes al DAEM de Cauquenes. No es fácil obtener la colaboración para este tipo de estudio, por los temores que surgen por las posibles “represalias” que las autoridades podrían tomar o por el cuestionamiento que se realice a la labor que realizan los DAEM o los centros educativos.

Dado el carácter exploratorio, de todas maneras consideré válido trabajar con la información obtenida de los DAEM de las comunas de Talca, Pelarco y San Javier.

Estas comunas fueron seleccionadas dadas las condiciones de ser comunas representativas de un promedio nacional de ellas por su propio carácter, unas comunas que tienen una combinación del carácter urbano con el carácter rural, como son las comunas de Talca y Cauquenes; por su parte, las comunas de Pelarco y San Javier se caracterizan por su carácter rural.

La aplicación de las encuestas se realizó en forma autoaplicada, ya que la comunicación con los encuestados sólo se hizo a través de la nota explicativa y motivadora que la acompañaba. De la comuna de Pelarco se seleccionaron el liceo y una escuela básica de tipo rural. En el caso de San Javier, se seleccionaron el liceo, una escuela básica completa urbana y una escuela básica rural. En el caso de Talca, se seleccionó un Liceo de carácter Industrial, una Escuela urbana y una Escuela urbana, pero de un sector marginal. Es decir, participaron docentes de 8 centros educativos, a los que asisten 5.575 alumnos.

En estos centros educativos había un total de 46 docentes (tanto directivos como docentes) en la comuna de Pelarco, 96 en la comuna de San Javier y 131 en la comuna de Talca. De ellos respondieron 25 que representa el 54.34% en la comuna de Pelarco, 50 con el 52.08% en la comuna de San Javier y 59 con un 45 % en la comuna de Talca. Esto significa que en el total, los encuestados representan el 49% (134) del total posible (273). En relación a la matrícula de cada centro escolar, lo que muestra la complejidad de cada uno de ellos, participó un centro con 42 alumnos y un Liceo con 1.471. Detalle que se muestra en la Tabla 4 que está a continuación.

Tabla 4: Relación de Personal Docente y Matrícula por Colegio y Comuna

	Docentes				Respondieron encuesta				Matric.
	Direc	Tec. Ped	Docen	Total	Direc	Tec. Ped	Docen	Total	
Escuela Santa Rita	1	0	10	15	1	----	8	9	160
Liceo	3	1	31	35	1	----	15	16	535
Total Pelarolo	4	1	41	46	2	-----	23	25	703
Escuela E 424	1	----	21	22	1	-----	13	14	480
Esc. Ramón Carnicer	1	-----	3	4	1	-----	3	4	42
Liceo	3	4	64	69	2	-----	32	32	1471
Total San Javier	4	4	88	96	2	-----	48	50	1993
Esc. Aurora de Chile	3	1	27	31	3	----	6	9	476
Esc. Carlos Salinas	4	1	35	40	1	1	17	19	1189
Liceo Industrial Diego Portales	4	3	54	60	4	3	24	31	1214
Total Talca	11	5	116	131	8	4	47	59	2879
Total General	19	10	245	273	12	4	118	134	5575

b) Identificación de los Encuestados por Función Docente

Como ya se indicó, 134 docentes respondieron las encuestas, de ellos 11 son Directivos, 4 Técnico pedagógicos y 115 Docentes y 4 docentes no indicaron la función que tienen.

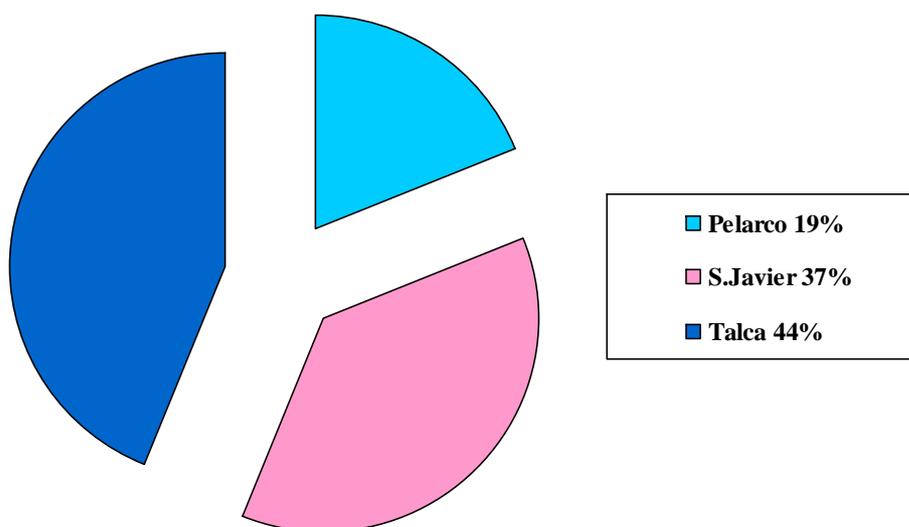
En la Tabla nº 5 se da a conocer el detalle de los encuestados por función y comuna.

Tabla 5: Identificación de los Docentes Encuestados por Función y Comuna

	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Directivos	2	1	8	11
Técnico Pedagógico	0	0	4	4
Docentes	19	49	47	115
No Señala	4	0	0	4
Total	25	50	59	134

Ahora bien, los 134 docentes encuestados, se distribuyen en un 19% de la comuna de Pelarco, por su parte, un 37 % son de San Javier y un 44 % corresponden a la comuna de Talca. Situación que se muestra en el Gráfico 6 que esta a continuación.

Gráfico 6: Distribución del total de los Docentes encuestados por Comuna



c) Distribución de los docentes encuestados por tramos de años de servicio

Me ha parecido interesante conocer los años de servicio de los docentes encuestados, ya que ello da cuenta del nivel de conocimiento que tienen del funcionamiento del sistema escolar en que se desempeñan. La información proporcionada por los docentes, se agrupó por tramos de edad de cinco años cada uno,

estableciéndose 9 tramos desde 0-5 hasta 41 y más. Hubo 6 docentes que no indicaron los años de servicio que tienen.

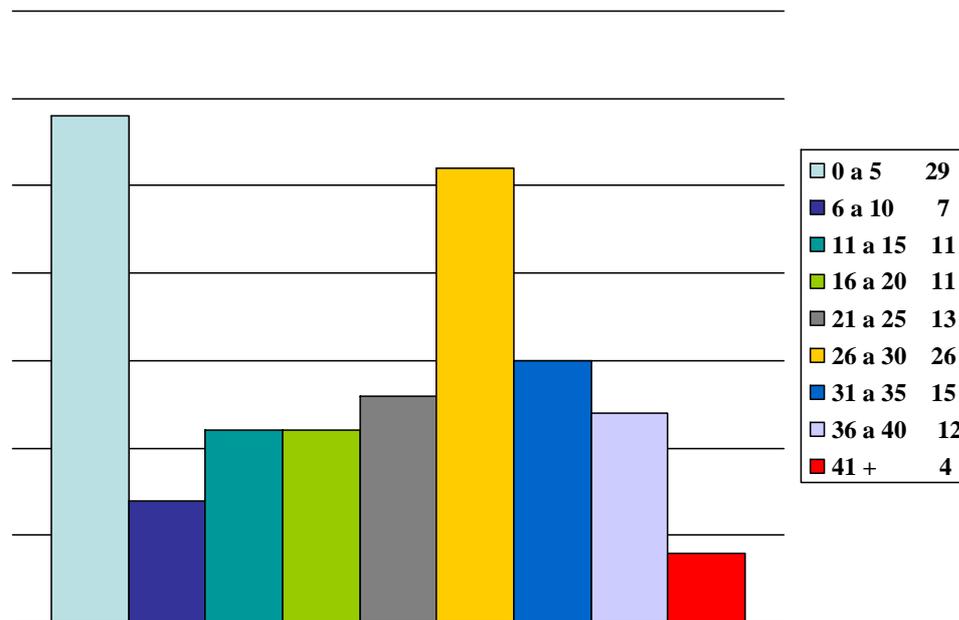
Cabe hacer presente que 29 docentes tienen 5 años de servicio o menos, representando el 21.6%, por su parte 26 están en el tramo de 26 a 30 años, significando un 19.4%. Por otra parte, si se agrupan los docentes que tienen entre 0 y 20 años de servicio, son 58, representando el 43%, mientras que en el tramo 21 a 41 años, hay 70 docentes con un 52% de representación. Lo que permite inferir que existe un equilibrio razonable, con una renovación progresiva y sostenida de los docentes.

La distribución por comuna se indica en la Tabla 6 y se muestra en el gráfico 7 que están a continuación.

Tabla 6: Distribución de Docentes por tramos de años de servicio Docente y Comunas

Años de Servicio	Pelarco	San Javier	Talca	Total
0 - 5	4	17	8	29
6 - 10	1	5	1	7
11 - 15	0	1	10	11
16 - 20	3	4	4	11
21 - 25	2	4	7	13
26 - 30	4	12	10	26
31 - 35	3	3	9	15
36 - 40	3	3	6	12
41 - más	0	0	4	4
No contesta	5	1	0	6
Total	25	50	59	134

Gráfico 7: Distribución del total de los Docentes encuestados por tramos de años de servicio



2.2.Elaboración de Matrices

Una vez que se recibieron las encuestas contestadas por los docentes, en primer lugar se ordenaron y enumeraron correlativamente para mantener el control en el procesamiento de los distintos datos y conocer la cuantía de las respuestas recibidas.

Posteriormente, se idearon y diseñaron las Tablas que se presentarían en el presente documento, de manera de procesar los datos adecuadamente, primero por centro educativo y luego, totalizando por comuna, y cuando correspondiera, totalizando regionalmente. A continuación se completaron las Tablas diseñadas previamente, donde en ocasiones los datos se muestran por comuna y en otras ocasiones en un total general, dependiendo del sentido e importancia de dar a conocer la información procesada.

Considerando el número de encuestas recibidas (134) y dado el tipo de respuestas, no hubo necesidad de idear un sistema informático de procesamiento de datos. A su vez, en el caso de las preguntas abiertas, de las respuestas se extrajeron las ideas claves, sin realizar ningún tipo de arreglo en las respuestas, ni siquiera idiomático, de manera de no alterar el sentido dado por quien respondió.

2.3. Tabulación y Análisis de Datos

Los datos obtenidos, debidamente procesados, los organizo en dos perspectivas de análisis. Por una parte, los organizo en torno al tema del concepto del Liderazgo Institucional, y por otra parte, en relación a la opinión que tienen los encuestados sobre el Liderazgo Institucional que tiene el DAEM al cual pertenecen.

2.3.A. Concepto y Características de Liderazgo Institucional

En este apartado analizaré la opinión que tienen los encuestados sobre el concepto y características de Liderazgo Institucional.

a) Concepto de Liderazgo Institucional

A través de la encuesta se le pidió a los encuestados su opinión sobre el concepto de Liderazgo Institucional que se había elaborado en los Talleres Exploratorios con expertos. El concepto sometido a juicio evaluativo de los encuestados es: **“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando la adhesión de éstos a las políticas, objetivos, metas y planes de acción”**.

Del total de los 134 docentes, 42 manifestaron que estaban “Totalmente de Acuerdo” y 66 señalaron que estaban “De Acuerdo”. Por su parte, 7 de ellos manifestaron que estaban “En Desacuerdo” y, finalmente, se debe indicar que 19 no se pronunciaron sobre el concepto de Liderazgo institucional propuesto.

Esta situación desagregada por comuna se muestra en la Tabla 7 que está a continuación.

Como consecuencia de los datos que se observan en la Tabla indicada, existe un pleno respaldo a la definición elaborada, si se agregan en un todo las respuestas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, totalizan 108 preferencias, lo cual permite inferir que los encuestados le asignan valor a la existencia del Liderazgo Institucional de

los DAEM o Corporaciones Municipales. A partir de lo anterior, en los análisis de gestión o administración que se realiza de los DAEM o Corporaciones Municipales, debiera incorporarse esta variable par determinar el éxito de estas organizaciones.

Tabla 7: Grado de adhesión con la definición de Liderazgo Institucional por Comuna

	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Totalmente de acuerdo	5	13	24	42
De acuerdo	16	28	22	66
En desacuerdo	0	4	3	7
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
No contesta	4	5	10	19
Total	25	50	59	134

Lo señalado en el párrafo anterior, se ve corroborado en la opinión que manifiestan los encuestados en relación a si los DAEM debieran ejercer Liderazgo Institucional en los Colegios de su dependencia.

De los 134 docentes encuestados, 86 manifiestan que “Siempre” los DAEM debieran ser líderes.

El detalle de las opiniones por comuna, se muestra en la Tabla 8 que está a continuación, donde las opciones van desde “siempre” a “nunca”.

El análisis de los datos aportados por la Tabla 8 anterior, me permite establecer que existe una interesante variedad en las opiniones entregadas por los docentes. Aquí llama la atención que exista 1 docente que manifiesta que “Nunca” un DAEM debiera ejercer liderazgo y 18 manifiestan que los DAEM “En Ocasiones” debieran ejercer liderazgo. Estas opiniones no tienen la contundencia que se manifiesta ante la definición del Liderazgo Institucional recién vistas. Produciéndose un grado de inconsistencia en

los encuestados, ya que el Liderazgo Institucional se ejerce o no se ejerce. Lo que sí puede suceder que al analizar el comportamiento de un determinado DAEM, éste no sea constante en su liderazgo en consideración a ciertas circunstancias o contextos de funcionamiento.

Tabla 8: Los DAEM debieran ejercer liderazgo Institucional en los Colegios de su dependencia

	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Siempre	11	35	40	86
Casi siempre	5	4	10	19
En ocasiones	6	9	3	18
Nunca	1	0	0	1
No contesta	2	2	6	10
Total	25	50	59	134

Por otra parte, la observación y análisis de las dos Tablas anteriores, indican que no existen diferencias apreciables en las opiniones entregadas por los docentes de cada una de las comunas participantes.

b) Características del Liderazgo Institucional

Luego de presentar y analizar los datos anteriores referidos a la definición de Liderazgo Institucional, se presentan y analizan las opiniones de los docentes sobre la valoración que tienen por cada una de las características definidas para establecer el Liderazgo Institucional.

Se identificaron 26 características, las que debían ser valoradas como: Indispensable, Muy Relevante, Relevante, Poco Relevante e Irrelevante.

Es destacable que la mayoría de las características recibieron una importante frecuencia en la valoración de “Indispensable”, siendo la característica 6 “comunicación

fluida, clara y oportuna” la que obtuvo más frecuencias con 107 nominaciones; en cambio, las características 16 “Existe reconocimiento y estímulos” y la 15 “Plantea altas expectativas” son las que obtuvieron menos preferencias entre las Indispensables con 57 y 58 frecuencias respectivamente. Con ello, se establece que entre la característica de mayor frecuencia (107) y la de menor (57) existen 50 nominaciones de diferencia. Pasan la barrera de las 100 nominaciones sólo cuatro características, la 6 “Comunicación fluida, clara y oportuna” (107), la 3 “Personal Técnico idóneo” (102), la 9 “Existencia de Proyecto Educativo comunal” (101) y la 1 “Directivos de Primer nivel” (100).

En estas nominaciones, a mi juicio, es muy importante el valor que le asignan los docentes a la comunicación y a la existencia del proyecto educativo comunal, la primera, porque es indispensable que exista buena comunicación entre los distintos actores si se desea que haya armonía y adhesión a los objetivos y metas institucionales. Por su parte, la existencia del Proyecto Educativo comunal, le da sentido al trabajo de los DAEM o Corporaciones Municipales en bien del desarrollo local, por lo que la adhesión es más fácil de lograr.

Cabe hacer presente que sólo dos características obtienen la valoración de “Irrelevante”, la 15 “Plantea altas expectativas” con 1 nominación y la 26 “Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación” con 2 nominaciones. Son sorprendentes estas nominaciones, por el sentido que tienen estas características en la gestión moderna.

La relación detallada de la valoración se muestra en la Tabla 9 que está a continuación.

**Tabla 9: Valoración de características que debieran tener organizaciones con
Liderazgo Institucional**

CARACTERÍSTICAS	Indispensable	Muy relevante	Relevante	Poco relevante	Irrelevante	No contesta
1. Directivos de Primer Nivel	100	19	11	1		3
2. Directivos reconocidos y aceptados	84	35	11	1		3
3. Personal Técnico idóneo	102	21	7			4
4. Personal Técnico reconocido y aceptado	85	34	10	1		4
5. Políticas vigentes en el tiempo	80	33	15	2		4
6. Comunicación fluida, clara y oportuna	107	18	4	2		3
7. Apoyo en la formación del personal	80	38	10	2		4
8. Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna	68	49	9	3		5
9. Existencia de Proyecto Educativo Comunal	101	18	7	4		4
10. Objetivos y Metas de mediano plazo	76	36	17	1		4
11. Toma de decisiones oportunas	93	27	8	1		5

12. Introduce innovaciones y es proactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones	89	29	9	3		4
13. Genera confianza y credibilidad	96	23	9	2		4
14. Organigrama claro	83	27	11	5		5
15. Plantea altas expectativas	58	38	22	2	1	13
16. Existe reconocimiento y estímulos	57	41	17	6		13
17. Existe efectiva participación de los distintos actores	74	31	16	5		8
18. Claras funciones y procedimientos	87	24	14	2		7
19. Hay convicción en los objetivos y acciones para lograrlo	75	36	9	2		12
20. Existe un manejo técnico pedagógico adecuado	80	29	8	8		9
21. Existe autocrítica y retroalimentación	68	37	12	7		10
22. Existe disposición e interés de colaboración	72	35	12	7		8
23. Participa en redes de colaboración	66	31	24	4		9

24. Existen equipos multidisciplinario	71	29	14	5		15
25. Tiene un claro compromiso social de servicio educativo a la comunidad	81	26	14	3		10
26. Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación	72	32	13	4	2	11

Ahora bien, con el fin de observar una posible variación en las valorizaciones, realicé la sumatoria de “Indispensable” con “Muy relevante”, obteniéndose que la frecuencia máxima es de 125, y la mínima de 96, con lo que la distancia entre ambos valores se disminuye a 29, esto indica que la valoración de las diferentes características es de mayor homogeneidad. Obtiene 125 frecuencias, la característica 6 “Comunicación fluida, clara y oportuna”, al igual como había obtenido la mayor preferencia en “Indispensable”; la segunda frecuencia la obtiene la característica 3 “Personal Técnico idóneo” (123), y la tercera, la característica 11 “Toma de decisiones oportunas” (120).

Si se analizan las características con menor frecuencia, se observa que existen tres características que están bajo las frecuencia 100. Siendo la menor, con 96 frecuencias la característica 15 “Plantea altas expectativas”, luego, está con 97, la característica 23 “Participa en redes de colaboración”, y finalmente, con 98 la característica 10 “Existe reconocimiento y estímulo”.

Al mismo tiempo, he considerado oportuno realizar un ordenamiento de las 26 características por variables que se pueden considerar en la determinación del Liderazgo Institucional. Para ello se identificaron seis variables que son: Directivos, Personal Técnico, Recursos Humanos, Proyecto Educativo Comunal, Organización Interna, Comunicación y Evaluación Interna.

En la Tabla 10 se muestran estas características agregadas las valoraciones “Indispensables” y “Muy importantes”, agrupadas por cada una de las variables ya indicadas.

Tabla 10: Identificación de Componentes del Liderazgo Institucional con características asociadas y frecuencia de opiniones.

	VARIABLES		CARACTERÍSTICAS	VALORACIÓN
1.-	DIRECTIVOS	1.- 2.- 3.- 4.-	Directivos de primer nivel Directivos reconocidos y aceptados Toma de decisiones oportunas Genera confianza y credibilidad	119 119 120 119
2.-	PERSONAL TÉCNICO	5.- 6.- 7.- 8.-	Personal Técnico idóneo Personal Técnico reconocido y aceptado Existe un manejo Técnico Pedagógico adecuado Existen equipos multidisciplinarios	123 119 109 110
3.-	RECURSOS HUMANOS	9.- 10.-	Apoyo en la formación del personal Existe reconocimiento y estímulo	118 98
4.-	PROYECTO EDUCATIVO COMUNAL	11.- 12.- 13.- 14.-	Políticas vigentes en el tiempo Existencia de Proyecto Educativo Comunal Objetivos y Metas de mediano plazo Introduce innovaciones y es	113 119 112 118

		15.-	proactiva, coherente y consecuente entre las	96
		16.-	declaraciones y las acciones	111
		17.-	Plantea altas expectativas Hay convicción en los	97
		18.-	objetivos y acciones para lograrlos Participa en redes de colaboración Tiene un claro compromiso social de servicio educativo a la comunidad	107
5.-	ORGANIZACIÓN INTERNA	19.-	Organigrama claro Existe efectiva participación	110
		20.-	Claras funciones y procedimientos	105
		21.-	Existe disposición e interés	111
		22.-	de colaboración	107
		23.-	Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación	104
6.-	COMUNICACIÓN	24.-	Comunicación fluida, clara y oportuna	125
7.-	EVALUACIÓN INTERNA	25.-	Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna	117
		26.-	Existe autocrítica y retroalimentación	105

NOTA: Esta valoración es la suma de los frecuencias obtenidas para las categorías “Indispensables” y “Muy Relevante” de la Tabla 9.

Al observar la Tabla 10, y teniendo como referencia las variables, existen 8 características referidas al Proyecto Educativo Comunal, teniendo cada una de ellas

frecuencias muy cercanas, siendo la de mayor frecuencia la 12, “Existencia del Proyecto Educativo Comunal” con 119, seguida de la 14, “Introduce innovaciones y es preactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones” con 118 frecuencias.

c) Liderazgo Institucional y Desarrollo Educativo Comunal

Ahora bien, el Liderazgo Institucional de los DAEM, además, debo analizarlo desde otra perspectiva, cual es, desde el liderazgo que estas instituciones deben ejercer en el Desarrollo Educativo Comunal, ya que es ésta una de las razones fundamentales que deben tener en consideración los municipios al administrar los centros educativos. Aquí existe una clara y mayoritaria expresión de los docentes encuestados en considerar que los DAEM sí deben ejercer liderazgo en el Desarrollo Educativo comunal, con 111 preferencias. En cambio, 6 preferencias negativas y 17 no contestan.

Estas preferencias son concordantes con las 119 preferencias que indican la importancia de la existencia de un Proyecto Educativo comunal, indicado en la Tablas 9 y 10 recién analizada.

Esta situación se observa por comuna en la Tabla 11 que está a continuación.

Tabla 11: Los DAEM deben ser líderes en el Desarrollo Educativo Comunal

Preferencias	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Si	19	44	48	111
No	2	3	1	6
No contesta	4	3	10	17
Total	25	50	59	134

2.3.B. Opinión de los Docentes sobre el Liderazgo que ejercen sus DAEM

En este apartado, presento los datos recogidos en la encuesta, referidos a la opinión que ellos tienen sobre el Liderazgo que ejercerían o no sus respectivos DAEM, esto es, los DAEM de Pelarco, San Javier y Talca.

Ante la pregunta, de si el DAEM tendría Liderazgo Institucional, se plantearon cuatro alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, En Ocasiones y Nunca. En el caso del DAEM de Pelarco, 6 Docentes consideran que “Siempre” ejerce liderazgo y 5 manifiestan que “Casi Siempre”, mientras que 8 consideran que “En Ocasiones y 1 que “Nunca”. Por su parte, en el caso del DAEM de San Javier, 11 Docentes consideran que “Siempre” ejerce Liderazgo Institucional y 18 “Casi Siempre” y 20 en “Ocasiones”. Por su parte, en el caso del DAEM de Talca, 14 docentes manifiestan “Siempre”, 12 “Casi siempre”, 25 “En Ocasiones”, y 3 que “Nunca”. Estos datos expresan una interesante variedad de opiniones, donde no existe claro respaldo a una de las alternativas planteadas.

En la Tabla 12 se ofrece con carácter comparativo esta relación de opinión de los Docentes encuestados.

Tabla 12: Opinión de los Docentes sobre el Liderazgo Institucional que tendría el DAEM al que pertenecen

Alternativas	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Siempre	6	11	14	31
Casi siempre	5	18	12	35
En ocasiones	8	20	25	53
Nunca	1	0	3	4
No contesta	5	1	5	11
Total	25	50	59	134

Sin embargo, es curioso observar las respuestas que entregan los Docentes cuando se les pregunta si su DAEM es una organización líder, donde las respuestas son cercanas, en el caso del DAEM de Pelarco, 7 respuestas son “Sí”, 6 dicen “No” y 12 no contestan. Mientras que en el caso del DAEM de San Javier, el “Sí” obtiene 14 respuestas, el “No” tiene 15, dicen “No sabe” 8 y 13 no contestan. En el caso de Talca, 22 docentes manifiestan “Sí”, 21 “No”, 11 manifiestan “No sabe” y 13 “No contesta”.

Este panorama se observa en la Tabla 13 que está a continuación.

Tabla 13: Su DAEM es una organización Líder

Alternativas	Pelarco	San Javier	Talca	Total
Si	7	14	22	43
No	6	15	21	42
No sabe	0	8	3	11
No contesta	12	13	13	38
Total	25	50	59	134

Pues bien, otra perspectiva de análisis que me parece de interés es la opinión de los Docentes referida a la “confianza y credibilidad” que tienen en las Orientaciones que entrega cada uno de los DAEM.

En el caso del DAEM de Pelarco, 4 Docentes manifiestan que “Tienen confianza”, 7 dicen que es “Poca Confianza”, 2 señalan que “No sabe” y 12 “No contesta”.

Por su parte, en el caso del DAEM de San Javier, 24 Docentes señalan que “Tienen Confianza”, mientras que 11 indican que “No da confianza”, 5 “No sabe” y 10 “No contesta”.

En el caso de Talca, 6 docentes manifiestan que tienen “Mucha confianza”, 6 “Tiene confianza”, 15 “Poca confianza”, 7 “Muy poca confianza”, 9 “No da confianza”, 3 “No sabe” y 13 “No contesta”, con lo cual se observa una amplia dispersión de opiniones por parte de los docentes.

Ante la aparente jerarquía que pareciera establecerse con esta descripción de las diferentes opiniones de los docentes en cada una de las comunas, no se puede olvidar que este estudio es de carácter exploratorio, por tanto, lo que pretende es validar una

postura, y en esta ocasión, no establecer jerarquía de los DAEM que han colaborado en la validación de los planteamientos teóricos de la investigación.

En la Tabla 14, se muestran comparativamente estos datos.

Tabla 14: Grado de confianza y credibilidad que tienen en las Orientaciones que entrega el DAEM al que pertenecen

Alternativas	Pelarlo	San Javier	Talca	Total
Mucha confianza	0	0	6	6
Tiene confianza	4	24	6	34
Poca confianza	7	0	15	22
Muy poca confianza	0	0	7	7
No da confianza	0	11	9	20
No sabe	2	5	3	10
No contesta	12	10	13	35
Total	25	50	59	134

Como una forma de reforzar o tener una mayor precisión del Liderazgo Institucional que ejercen los DAEM, se pidió a los Docentes encuestados que dieran a conocer el tipo de Orientaciones que entrega el DAEM de su jerarquía.

Como esta investigación es de carácter exploratorio, se realizó un listado con las diferentes respuestas, sin efectuar ningún tipo de filtro o depuración a las respuestas entregadas, puesto que de esa manera se tendría una real cercanía con el pensamiento o percepción que tienen los Docentes del tipo de trabajo que realizan los DAEM para Orientar el funcionamiento de los centros educativos de su dependencia.

En las Tablas 15.a; 15.b y 15.c está la relación de estas Orientaciones por cada uno de los DAEM y ordenadas por las categorías: Pedagógicas, Administrativas y Financieras.

En Total hubo 46 orientaciones, 15 en la categoría Pedagógica, 19 en la Administrativa y 12 en la financiera como se puede apreciar en la Tabla 16 que consolida en una, las Tablas anteriores (15.a; 15.b y 15.c).

El análisis de la Tablas 15, me permite identificar algunas orientaciones que me parecen de suyo interesantes, como es el caso de las Orientaciones Pedagógicas, en Talca la 5 “Regulación de todas las prácticas pedagógicas en función de metas”; en Pelarco, la 8 “Existencia de metas comunes e institucionales en SIMCE” y en San Javier, la 14 “Concreción de Proyecto Educativo”.

En el caso de las Orientaciones Administrativas, cabe mencionar en Talca la 2 “Orientaciones pertinentes para el buen funcionamiento del colegio” y la 7 “Elaboración del PADEM”. En Pelarco, la 9 “Orientaciones al Director” y en San Javier, la 11 “Elaboración del PADEM” y la 17 “A través del Director entrega orientaciones mensuales”

Finalmente, en el caso de las Orientaciones Financieras, en Talca la 2 “Administración de proyectos y entrega de recursos de subvención, de cursos de perfeccionamiento, etc.”. En Pelarco, la 8 “Apoyo y ordenamiento financiero” y la 10 “Obtención de recursos por medio de proyectos”.

Tabla 15.a: Tipo de Orientaciones Pedagógicas que entrega el DAEM

Comuna	Orientaciones
Talca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de Jornadas Técnicas con temario preciso 2. Lo relacionado con la parte pedagógica con información del Departamento de Educación 3. Informaciones generales de Educación 4. Programas de Estudio 5. Regulación de todas las prácticas pedagógicas en función de metas
Pelarco	<ol style="list-style-type: none"> 6. Apoyo a los resultados SIMCE 7. Cumplimiento de Programas 8. Existencia de Metas comunales e institucionales en SIMCE 9. Mantener Excelencia Académica 10. Mantener perfeccionamiento constante
San Javier	<ol style="list-style-type: none"> 11. Existencia de Consejos Escolares 12. Existencia de Programas Extraescolares 13. Asuntos propios de la labor docente 14. Concreción Proyecto Educativo 15. Las que entrega el MINEDUC

Tabla 15.b: Tipo de Orientaciones Administrativas que entrega el DAEM

Comuna	Orientaciones
Talca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustes dotación docente y carga horaria 2. Orientaciones pertinentes para el buen funcionamiento del colegio 3. Regula el trabajo en función de normativa 4. Se transmiten a través del Director 5. Sirve de nexo entre Directivos 6. Envía instructivos 7. Elaboración PADEM
Pelarco	<ol style="list-style-type: none"> 8. Entrega documentos 9 Orientación al Director 10. Sólo aspectos administrativos al Director
San Javier	<ol style="list-style-type: none"> 11. Elaborar el PADEM 12. Esclarecimiento de evaluación docente 13. Realiza contrataciones 14. Existencia de planta docente completa 15. Programación actividades semestrales 16. Entrega coordinación 17. A través del Director entrega orientaciones mensuales 18. Normas laborales y de convivencia 19. Lineamientos generales

Tabla 15.c: Tipo de Orientaciones Financieras que entrega el DAEM

Comuna	Orientaciones
Talca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líneas generales para utilizar subvención de mantenimiento 2. Administración de proyectos y entrega de recursos de subvención, de cursos de perfeccionamiento, etc. 3. Informaciones generales de orden financiero 4. Orientaciones de sueldos
Pelarco	<ol style="list-style-type: none"> 5. Sólo preocupación aspectos económicos 6. Existencia de recursos financieros insuficientes 7. Orientaciones programas y aprovechamiento de recursos económicos 8. Apoyo y ordenamiento financiero

Desde otra perspectiva de análisis, al observar la Tabla 16 que consolida por categoría las distintas orientaciones ya indicadas por comuna, se puede apreciar que los municipios, aunque incipientemente, están asumiendo la parte pedagógica en la Administración o Gestión de los centros educativos, lo que significa asumir una visión integral del proceso educativo, el cual está determinando indistintamente, pero complementariamente a la vez, los aspectos curriculares, los administrativos y los financieros.

Por otra parte, las distintas orientaciones que se han indicado, dan cuenta de la forma de administrar y gestionar que tienen estos DAEM, donde el trabajo que realizan no es visto por parte de los docentes en forma clara y precisa, pues es muy alta la dispersión de opiniones que se produce.

Al mismo tiempo, esta situación debe significar que los DAEM revisen, no sólo lo que realizan, sino que fundamentalmente, la forma en que comunican a la comunidad escolar su trabajo, sus objetivos y metas, de manera que sean conocidas y compartidas para que tengan el debido respaldo.

Tabla 16: Total de Orientaciones que entrega el DAEM por categorías

Categorías	Orientaciones
Pedagógicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de Jornadas Técnicas con temario preciso 2. Lo relacionado con la parte pedagógica con información del Departamento de Educación 3. Informaciones generales de Educación 4. Programas de Estudio 5. Regulación de todas las prácticas pedagógicas en función de metas 6. Apoyo a los resultados SIMCE 7. Cumplimiento de Programas 8. Existencia de Metas comunales e institucionales en SIMCE 9. Mantener Excelencia Académica 10. Mantener perfeccionamiento constante 11. Existencia de Consejos Escolares 12. Existencia de Programas Extraescolares 13. Asuntos propios de la labor docente 14. Concreción Proyecto Educativo 15. Las que entrega el MINEDUC
Administrativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustes dotación docente y carga horaria 2. Orientaciones pertinentes para el buen funcionamiento del colegio 3. Regula el trabajo en función de normativa 4. Se transmiten a través del Director 5. Sirve de nexo entre Directivos 6. Envía instructivos 7. Elaboración PADEM 8. Entrega documentos 9 Orientación al Director 10. Sólo aspectos administrativos al Director

	11. Elaborar el PADEM 12. Esclarecimiento de evaluación docente 13. Realiza contrataciones 14. Existencia de planta docente completa 15. Programación actividades semestrales 16. Entrega coordinación 17. A través del Director entrega orientaciones mensuales 18. Normas laborales y de convivencia 19. Lineamientos generales
Financieras	1. Líneas generales para utilizar subvención de mantenimiento 2. Administración de proyectos y entrega de recursos de subvención, de cursos de perfeccionamiento, etc. 3. Informaciones generales de orden financiero 4. Orientaciones de sueldos 5. Sólo preocupación aspectos económicos 6. Existencia de recursos financieros insuficientes 7. Orientaciones programas y aprovechamiento de recursos económicos 8. Apoyo y ordenamiento financiero 9. Cumplir con aspectos financieros 10. Obtención de recursos por medio de proyectos 11. Distribución recursos por subvención de mantenimiento e infraestructura 12. Canalizar las remuneraciones

c) Personalidad del Director o Jefe del DAEM

En el Liderazgo Institucional, un elemento importante, tal vez fundamental e indispensable, es el liderazgo del directivo, pues en él se concentra toda la responsabilidad de la conducción de la institución.

Por tal razón, me pareció interesante e importante conocer la opinión de los Docentes sobre la forma que aprecian en el trabajo, la personalidad del Director o jefe del DAEM y a través de ella, detectar las características de liderazgo que puedan tener. Su opinión la manifestaron a través de una pregunta abierta. Con las respuestas elaboré un listado sin realizar ningún tipo de eliminación, pues por el carácter exploratorio de la investigación toda respuesta realiza un aporte válido al propósito de ella.

A esta pregunta responden 83 de los 134 Docentes que participaron en esta parte de la investigación. De los que respondieron, 32 son de Talca, 14 son de Pelarco y 37 de San Javier.

El análisis de estas características permite identificar tres áreas propias del Liderazgo personal, como son las áreas Personal, la Profesional y la Interpersonal.

En el área personal estarán aquellas características asociadas a la personalidad del líder y que le dan condiciones para conducir o guiar a los demás.

En el área profesional estarán las características técnicas que le dan garantía a los demás del dominio profesional, por lo que concita la adhesión correspondiente.

En el área Interpersonal estarán aquellas características que favorecen la relación con los otros.

En total se identifican 46 características, las que se clasifican 9 en Personales, 17 en Profesionales y 20 en Interpersonales.

Esta relación de características de la personalidad de los Directores o Jefes de DAEM está en la Tabla 17 que está a continuación, sin haber realizado ningún tipo de adecuación a las afirmaciones hechas por los Docentes, eso sí, se consideró el sentido que tenía cada una de las afirmaciones.

No obstante el listado señalado, su revisión no permite identificar con claridad una manifestación precisa de un comportamiento profesional en el trabajo que signifique una conducción propia de un líder.

Tabla 17: Identificación de características del Director por área de Liderazgo

ÁREA LIDERAZGO		CARACTERÍSTICAS	
1.-	PERSONALES	1.- Demuestra Dominio 2.- Carácter de Líder 3.- Exigencias y formas de funcionar marcan su sello 4.- Características personales 5.- Es consecuente con su quehacer 6.- Atiende muy bien 7.- Persona sincera y transparente 8.- Trato vejatorio, déspota y autoritario 9.- Influyen los intereses personales	
2.-	PROFESIONALES	10.- Quien toma decisiones 11.- Administra, dirige y controla el accionar de la educación Comunal 12.- Busca soluciones respecto al mejoramiento de la Unidad 13.- Educativa 14.- Se aprecia en la Gestión y 15.- organización 16.- En la buena dirección 17.- Refleja los intereses y orientaciones 18.- Hay mucho desorden 19.- En la política ordenada por el 20.- Alcalde 21.- Conserva una marcada línea administrativa 22.- Mero administrador 23.- Por la burocracia de toda organización pública	

		<p>24.- Administración tiránica</p> <p>25.- Por la eficacia</p> <p>26.- Por la agilidad de realizar las acciones según los objetivos y metas</p> <p>Por la forma que toma decisiones</p> <p>No hay manejo. Decisiones erráticas</p> <p>El Director necesita más autonomía</p>
3.-	INTERPERSONALES	<p>Motivador y controlador</p> <p>27.- Estilo conductista</p> <p>28.- Estilo comunicativo de diálogo</p> <p>29.- clarificador</p> <p>30.- Respeto jerárquico</p> <p>31.- Jefe cercano</p> <p>32.- Transmite información</p> <p>33.- Estilo abierto al diálogo, accesible y comprometido</p> <p>34.- Todos deben tener un Objetivo común en la gestión</p> <p>35.- Debe existir un trabajo colaborativo para lograr el objetivo común</p> <p>36.- Abierto a recibir a profesores y apoderados</p> <p>37.- apoderados</p> <p>38.- El DAEM sigue sus planteamientos</p> <p>39.- Todos los funcionarios del DAEM mandan</p> <p>40.- mandan</p> <p>41.- Hay mucha relación en el DAEM</p> <p>42.- El trabajo lo hace el equipo, no sólo el jefe</p> <p>43.- el jefe</p> <p>44.- Confianza en la gente y credibilidad</p> <p>45.- Se preocupa de los profesores</p> <p>Da posibilidades de exponer ideas</p> <p>46.- Tiene llegada</p> <p>Debieran ser líderes y no meros</p>

			administradores Realizar acciones multidisciplinarias por objetivos y metas
4.-	SIN CLASIFICAR	47.- 48.- 49.- 25.- 26.-	A través de entrega de documentos No puede tomar decisiones Sólo realiza una buena Gestión No sigue la línea del DEPROV Existe lejanía con los colegios

Esta distribución puede representar un sentir de los docentes, quienes le asignarían una significación especial a la relación que debe existir entre los distintos integrantes directos o indirectos que existen en la relación de los actores del DAEM o Corporación Municipal, tanto en su funcionamiento interno como en la vinculación con los centros educativos.

Luego, le asignan valor al comportamiento profesional como indicador importante del liderazgo del directivo.

3. CONCLUSIONES PROVISIONALES

El desarrollo de la presente investigación, con el análisis de los datos que se ha realizado, ha permitido tener un conjunto de informaciones que de por sí cada una de ellas tiene su propio valor, pero que resultan más valoradas en su conjunto y en su interrelación.

Sólo el análisis de los datos que he realizado en el capítulo anterior, ya ha entregado conclusiones interesantes, sin embargo, en este capítulo presento conclusiones de nivel superior porque consideran una visión global e integral del trabajo investigativo realizado en la primera etapa.

a) Logro de objetivos de la investigación

a.1. El Objetivo General de la Investigación en esta etapa, pretendía identificar las características que indican el Liderazgo Institucional de los DAEM en relación con los centros educativos, el cual se logra plenamente, ya que por una parte los expertos consultados, identificaron un conjunto de características (26), las cuales, consultados los docentes de 8 centros educativos, de tres comunas de la Región del Maule, fueron ampliamente respaldadas, es más, mayoritariamente fueron consideradas Indispensables como se puede apreciar en la Tablas 9 y 10.

a.2. Existe un claro respaldo (108 adhesiones, según Tabla 7) a la definición que se ha propuesto sobre el liderazgo institucional: **“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando la adhesión de éstos a las políticas, objetivos, metas y planes de acción”**.

a.3. A la vez, los docentes consideran mayoritariamente (86 preferencias) que “siempre” los DAEM y Corporaciones Municipales debieran ejercer Liderazgo Institucional en los centros educativos de su dependencia.

a.4. Por su parte, hay una clara manifestación de los docentes (111 adhesiones) a que los DAEM y Corporaciones Municipales deben ser líderes en el Desarrollo Educativo Comunal.

a.5. Los docentes encuestados, en relación al Liderazgo Institucional que ejercen sus respectivos DAEM o Corporaciones Municipales, sólo 31 opinan que “siempre” lo ejercen, con lo cual se manifiesta una debilidad que éstos tienen. Sin embargo, cuando se les consulta sobre si su DAEM o Corporación Municipal es una organización líder, la respuesta positiva es levemente mayor, ya que alcanza a 43 adhesiones.

a.6. Si bien no era un propósito importante de esta investigación, ella ha permitido ver la sensibilidad que tienen los docentes sobre el posible Liderazgo Institucional que ejercerían los DAEM de los que dependen. Apreciándose, que no existe una percepción positiva al respecto, ya que son pocos los que opinan que su DAEM sería Líder.

a.7. De igual manera es interesante conocer las opiniones que tienen sobre el comportamiento de Líder que tendrían los Directores o Jefes de DAEM. Es interesante apreciar el valor que le asignan a las características relacionadas con la vinculación

Interpersonal. Aspecto que no siempre es debidamente sopesado en el análisis que se realiza en los comportamientos de los Directivos.

a.8. En síntesis, los docentes encuestados tienen una positiva percepción hacia la existencia del Liderazgo Institucional que debieran ejercer los DAEM sobre los centros educativos que administran.

b) Conclusiones genéricas

En esta perspectiva establezco dos conclusiones, que son significativas en el contexto de la investigación que se está realizando.

b.1. Los DAEM y Corporaciones municipales centran su trabajo en una preocupación y responsabilidad administrativa en el manejo de los recursos, en especial, los financieros, considerando las dificultades que tienen para financiar el adecuado funcionamiento de los centros educativos de su dependencia.

b.2. El análisis bibliográfico sobre estudios o investigaciones que se hayan realizado en Chile sobre el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, muestra que ha existido poca preocupación por estos organismos. En cambio, hay una creciente preocupación por el funcionamiento de los centros educativos, sin considerar la situación de dependencia de un organismo que facilita o dificulta sus funcionamientos, y por ende, los posibles resultados que éstos pueden alcanzar.

4. RECOMENDACIONES

Considerando el análisis de la realización de lo investigado hasta este momento, como de las conclusiones que establezco en el numeral anterior, resulta de la máxima conveniencia que efectúe las siguientes recomendaciones:

1.1. Para el éxito en la calidad del funcionamiento como en los resultados que genere la administración de los centros educativos por parte de los DAEM o Corporaciones Municipales es indispensable y urgente que estos organismos asuman, en primer lugar, la concepción de “gestión”, y en segundo término que la gestión debe ser integral del proceso educativo, sin la “ficticia” división de “lo administrativo” de “lo pedagógico”. Sólo de esta manera se podrá avanzar en forma sistemática y

sostenida en una educación de calidad y pertinente que reciban todos los alumnos que llegan a los centros educativos de dependencia municipal, por ser una real y efectiva alternativa, en especial, para los más desprotegidos.

- 1.2. Como consecuencia de lo anterior, a la vez que complementario, los DAEM y Corporaciones Municipales deben asumir el desafío de “ser Instituciones Líderes”, para lo cual deben tener conciencia que el liderazgo se logra por un trabajo consciente y sistemático de quienes laboran en ellos y, naturalmente, con la conducción de Directores o Jefes que son capaces de asumir el liderazgo de lograr y mantener esta meta, logrando la suma de voluntades, capacidades y competencias de sus dirigidos
- 1.3. Al mismo tiempo, el Ministerio de Educación, si desea una efectiva consolidación de una gestión de los DAEM y Corporaciones Municipales en bien de una efectiva “educación pública”, debe reconocer la importancia de estos organismos y entregarles un apoyo constante y efectivo para que mejoren su gestión, no por la vía de las regulaciones, sino por el compromiso y responsabilidad social que deben asumir. Para ello, el aumento de atribuciones resulta necesario, importante e irrenunciable.

CAPÍTULO 6: LIDERAZGO INSTITUCIONAL: ELABORACIÓN DE UN MODELO

En el desarrollo de la presente investigación, con los antecedentes que se han recopilados hasta el momento, este capítulo tiene como propósito elaborar el Modelo del Liderazgo Institucional de los DAEM, con los fundamentos que lo justifican, su estructura, como la fórmula de establecer el índice del Liderazgo Institucional que pueden alcanzar las instituciones mencionadas.

1. Definición de un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Cada DAEM o Corporación Municipal, como ya se ha expresado, deben ser exitosos en la gestión de los establecimientos educacionales de su dependencia, traducida en resultados académicos de los alumnos de la más alta relevancia y significación, incluso, más allá de las mediciones estandarizadas que realice el Ministerio de Educación, como en la actualidad es el SIMCE o la Prueba de Selección Universitaria (PSU) del Consejo de Rectores.

Para ello deben alcanzar un liderazgo institucional efectivo ante las comunidades escolares de los distintos establecimientos educacionales que gestionan. Deben ser capaces de concitar la adhesión necesaria y suficiente para que DAEM o Corporaciones Municipales y centros educativos constituyan una red de colaboración recíproca en pos de objetivos y metas claramente definidas y compartidas plenamente.

Es importante el éxito de cada centro educativo, pero más importante aún, es que todos los centros educativos logren el máximo éxito posible en forma cohesionada en bien del desarrollo local.

Para ello, el DAEM o Corporación Municipal debe liderar institucionalmente a través del oportuno apoyo a cada uno de ellos según sean sus particulares necesidades. Deben liderar institucionalmente a través de la adecuada coordinación y articulación de los procesos de cada centro educativo, en bien de una educación vinculada al desarrollo local.

En concordancia con lo que he planteado a través de esta investigación, los DAEM o Corporaciones Municipales deben mejorar significativamente su hacer para que los centros educativos tengan los resultados que la comunidad está esperando de ellos.

De igual forma, los DAEM o Corporaciones Municipales deben ser instituciones líderes ante la comunidad toda, porque se constituyen en una alternativa válida por la opción de educación de calidad que ofrecen y garantizan a toda la población, ya que serán todos los alumnos quienes se formarán en su desarrollo personal y social en su máxima potencialidad. Es la concreción de una efectiva Educación de Calidad la que atraerá a la población para incorporar a sus hijos en estos centros educativos y no las posibles regulaciones que se establezcan.

Con lo que he recogido en esta investigación pienso que es posible identificar los atributos de un liderazgo institucional exitoso, con lo cual se hace un aporte a la gestión exitosa que deben realizar los DAEM o Corporaciones Municipales como una responsabilidad social que tienen con sus respectivas comunidades.

Hablar de Liderazgo Institucional es poner el tema como centro de la preocupación que deben tener los DAEM o Corporaciones Municipales, ya que no es suficiente, ni mucho menos puede ser la razón de ser de la administración o de la gestión “hacer las cosas bien”. La gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales debe tener el sentido de articular la gestión de los centros educativos de su dependencia con un solo sentido, lograr una formación en los alumnos de la máxima calidad, calidad por los conocimientos que adquieren, por las habilidades que desarrollan, por los valores que consolidan en sí, por las competencias que desarrollan para la inserción social plena de los alumnos hoy, pero hombres y mujeres de bien mañana, cualquiera que sea el rol que asuman en la sociedad.

Entonces, ¿qué es ser un DAEM o Corporación Municipal líder institucionalmente?

Un DAEM o Corporación Municipal líder es aquella institución que logra concitar la adhesión y compromiso de los demás actores, internos y propios, aquellos que trabajan en él y externos cercanos quienes son actores de los centros educativos como son los padres y externos de segunda línea, como es la comunidad toda, en pos de un proyecto común, indispensable para justificar la gestión de ellos.

Toda institución líder tiene un “sello propio”, es “una marca” que garantiza calidad y, por lo tanto, es una alternativa que se busca, que se selecciona entre otras. Es una institución que ofrece y logra satisfacer las expectativas y necesidades que tienen los alumnos, los padres, la comunidad, como también, los docentes porque es una organización donde pueden realizar su desarrollo profesional porque creen y comparten el proyecto institucional.

Pero, ¿qué atributos resultan indispensables para “ver o constatar” que un DAEM o Corporación Municipal es una organización líder?

Pienso que los DAEM o Corporaciones Municipales líderes institucionalmente tienen 6 atributos indispensables porque se aprecia en ellos que:

- * Existe una clara definición de su razón de ser, expresada en el **Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional (PRODEIN)**.
- * Existe un Directivo que conduce y motiva a los diferentes actores, manifestado en un **Liderazgo Directivo**.
- * Existe un personal que realiza todas y cada una de las tareas con la máxima entrega Profesional y con competencias apropiadas para sus respectivas funciones, **denominado Capital Humano**.
- * Existe una forma coherente de hacer las actividades propias, a través de un **Estilo de Gestión**.
- * Existen actividades que se materializan en forma efectiva en **Resultados**, y

* Existen canales de comunicación que posibilitan que la **Información y Comunicación** transiten con transparencia y oportunidad entre los distintos actores.

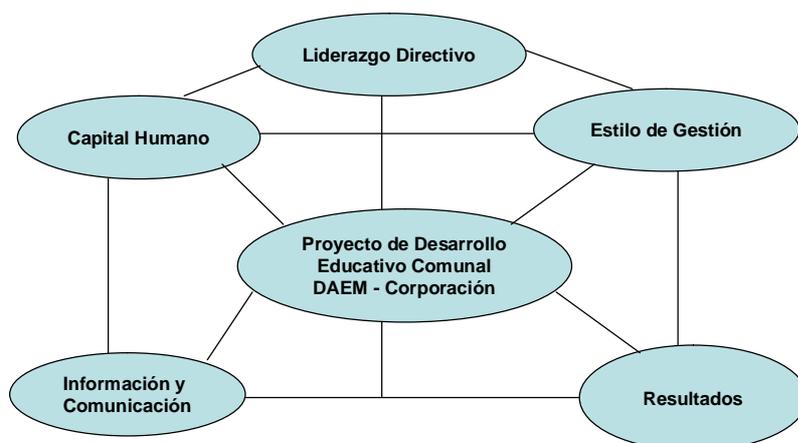
Estos seis atributos tienen una interrelación entre sí, en cuya armonía total se manifiesta el Liderazgo Institucional, al cual debe aspirar cada uno de los DAEM o Corporación Municipal, para lo cual debe trabajar consciente, sistemática y planificadamente.

La expresión de la articulación de estos atributos se muestra en el Esquema 5 que está a continuación.

Al respecto es muy importante señalar que los DAEM o Corporaciones Municipales **debieran establecer un subsistema educativo municipal**, con lo cual asumirían la razón de ser de la gestión de los centros educativos de su dependencia, esto es, la parte curricular, con lo cual darían un sentido articulador a la responsabilidad que tienen los municipios de potenciar el desarrollo local con un capital humano apropiado. Por ello, de igual forma, deberán pasar desde una preocupación por la administración a una gestión del proceso educativo en su integridad.

Al mismo tiempo, para entender la articulación de los atributos que se han definido para establecer el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, es preciso indicar que existen ciertos conceptos que son la base que los sustentan. Ellos son: **a) La Calidad en una concepción de Mejoramiento Continuo** debe ser considerada una filosofía de vida institucional. Además, las organizaciones deben ser concebidas como **b) Instituciones que Aprenden** por lo que la reflexión, autocrítica y autoevaluación son una constante y, finalmente, la gestión de la educación municipal, es entendida como una **c) Responsabilidad Social** puesto que toda gestión pública sólo tiene sentido cuando está comprometida con el desarrollo de las personas.

Esquema Nº 5 : Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM



Para entender el real sentido de esta expresión del Liderazgo Institucional, tanto en su definición como en su articulación, a continuación defino cada uno de los Atributos y preciso los indicadores que me parecen indispensables para realizar la evaluación correspondiente.

a) PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PRODEIN)

El eje articulador del liderazgo institucional es la existencia del Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional (PRODEIN), ya que éste es la definición de la “razón de ser” de cada uno de los DAEM o Corporaciones Municipales. Aquí está especificada no sólo la Misión y Visión institucional, sino que, además, los Principios y Valores que la orientan. Se define el tipo de persona que se desea formar, indicando la estructura y procedimientos que son necesarios e indispensables, como la forma que se realizarán cada una de las acciones o proyectos para lograr exitosamente lo planteado. (Molina y Alvear, 1996).

He planteado como una alternativa a los PEI, la definición del PRODEIN, ya que éste está concebido en la individualidad que debe tener cada una de las

organizaciones escolares, como también, por la dinámica de cambios que se generan constantemente en las comunidades, por lo que la educación debe ser capaz de ir a la par, para lo cual las instituciones escolares o los organismos que las gestionan deben adecuarse e innovar permanentemente. En educación, el éxito no es de un momento, sino que debe ser una constante, para ello organizaciones PRODEIN son una alternativa de gestión absolutamente válida.

A continuación, consigno los indicadores que me parecen indispensables para evaluar el liderazgo de los DAEM o Corporaciones Municipales por la efectividad del Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional.

ATRIBUTOS	INDICADORES	
1.-PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – CORPORACIÓN)	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.- 11.- 12.-	Políticas vigentes en el tiempo Objetivos y Metas de mediano plazo Altas expectativas Innovador y proactivo Coherente y consistente entre las declaraciones y las acciones Factible y realizable Integral e integrador Focaliza en el desarrollo de la persona Asume un compromiso social Recoge expectativas de los actores Mantiene excelencia académica Considera Políticas y Metas del PLADECO

b) LIDERAZGO DIRECTIVO

La articulación de los diferentes atributos en un todo armónico, será posible si quien conduce el DAEM o Corporación Municipal ejerce un liderazgo efectivo en sus dirigidos para concitar en ellos la adhesión al proyecto común (PRODEIN), y, además, motiva la participación comprometida y responsable empleando al máximo todas sus

competencias. En la actualidad, las jefaturas sólo son efectivas si quienes las ejercen, además de tener las condiciones para el cargo, ejercen sus funciones con liderazgo.

En este sentido, resultan indicadores indispensables los que se indican a continuación.

ATRIBUTOS	INDICADORES	
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	Directivos reconocidos y aceptados Toma decisiones oportunas y ponderadas Facilita el trabajo de todos Integra y genera equipos de trabajo Genera confianza y credibilidad Competente en su función Apoya e incentiva el desarrollo profesional Sincero y transparente Comunicador y accesible Motivador

c) CAPITAL HUMANO

Este tercer Atributo es de suma importancia, ya que son las personas encargadas de llevar adelante cada una de las tareas indispensables y necesarias para que el PRODEIN se realice con eficiencia, eficacia y efectividad. Aquí, las condiciones de Capital Humano, en la concepción más moderna de la administración y gestión de las organizaciones, resultan fundamentales, ya que las personas deben comprometerse con todas y cada una de sus competencias, con su experiencia asimilada, con su desarrollo personal, con sus valores personales y corporativos. Son ellas las que toman las decisiones de participación activa y responsable en el desarrollo organizacional.

En la actualidad, las personas no son concebidas como un bien disponible y utilizable en la medida que la organización lo requiere, sino que en la concepción de

Capital Humano, son las personas, por su individualidad las que se involucran y aportan al desarrollo de la organización, y por tal, al éxito de su Misión.

Los indicadores que identifican a este Atributo son los que están mencionados a continuación.

ATRIBUTOS	INDICADORES	
3.- CAPITAL HUMANO	<ol style="list-style-type: none"> 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 	<p>Personal reconocido y aceptado</p> <p>Personal competente</p> <p>Personal técnico con manejo pedagógico</p> <p>Equipos multidisciplinarios</p> <p>Existe reconocimiento y estímulos</p> <p>Perfeccionamiento permanente</p> <p>Personal comprometido</p>

d) ESTILO DE GESTIÓN

La forma como funciona una organización es la expresión de un Estilo de Gestión determinado, el cual da cuenta de la concepción de gestión que tiene quien dirige y que se manifiesta en la forma como la asimilan las personas, cualquiera sea su función, en el cumplimiento de sus tareas.

Los indicadores que se identifican, reflejan el sentido de este Atributo.

ATRIBUTOS	INDICADORES	
4.- ESTILO DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1.- 2.- 3.- 4.- 	<p>Existe efectiva participación</p> <p>Existe clara definición de funciones y procedimientos</p> <p>Existen atribuciones desconcentradas</p> <p>Existen redes de colaboración interna</p> <p>Participa en redes de colaboración inter</p>

	5.- institucionales Existen sistemas de evaluación interna y 6.- retroalimentación Se potencia la autocrítica y 7.- retroalimentación Se aplican Planes de mejora 8.- Apoyo al funcionamiento de los Consejos 9.- Escolares Elaboración del PADEM en forma 10.- participativa
--	--

e) RESULTADOS

Este Atributo manifiesta los Resultados que se obtienen con el funcionamiento de la Organización PRODEIN, en especial, aquéllos que se definieron previamente y que se alcanzaron en cantidad y calidad según lo establecido, como también, los impactos que generan estos resultados, tanto al interior de la organización como en su entorno.

Para la comunidad, tal vez éste sea el Atributo que mejor exprese el Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal, en especial, si los resultados responden a las expectativas y necesidades que ella tiene.

Los indicadores de este Atributo son los que se identifican a continuación.

ATRIBUTOS	INDICADORES
5.- RESULTADOS	Resultados de acuerdo a lo esperado 1.- Resultados efectivos en impactos en la 2.- comunidad escolar y familiar Satisfacción y empoderamiento 3.- institucional de los diferentes actores Concita adhesión, apoyo y compromiso con

	4.- la institución
--	---------------------------

f) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Este sexto Atributo tiene la función de abrir las puertas de cada paso institucional para cada uno de los actores internos de manera que tengan la información que les permita entender, asumir y comprometerse con los propósitos y metas institucionales, entregando sus capacidades, habilidades y valores en bien del éxito y de la excelencia, como también, para que la comunidad conozca y comparta el funcionamiento institucional, dándole el valor correspondiente, lo cual genera el respaldo necesario para su éxito, y por ende, la valoración como alternativa de calidad para sus expectativas. De nada sirve que una institución funcione en forma excelente, si no es conocida su acción y resultados que genera.

La comunicación, no es otra cosa que el entendimiento entre los distintos actores. Acción indispensable para la armonía y colaboración entre ellos.

ATRIBUTOS	INDICADORES	
6.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1.-	Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación
	2.-	Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados
	3.-	La información es clara, precisa y pertinente

Finalmente, reitero que la articulación de todos estos Atributos es fundamental para que los DAEM o Corporaciones Municipales sean reconocidas como líderes, si bien en un proceso de desarrollo, es posible que se vaya avanzando en cada uno de ellos y se obtengan mayores avances en unos que en otros, pero el éxito será tal, cuando todos los Atributos funcionen al máximo y constituyan un todo armónico que expresará el Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal.

2. ÍNDICE DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Realizar esta investigación, al establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, pretende realizar un aporte a la gestión de estas instituciones, por ello resulta indispensable complementar el Modelo con una estructura matemática que permita establecer el índice del Liderazgo Institucional que le asigna la comunidad docente a su respectiva institución empleadora.

El propósito de este Modelo es aportar antecedentes para que los DAEM o Corporaciones Municipales mejoren su gestión y, como consecuencia de ello, tengan una mayor incidencia en la gestión de los establecimientos educacionales y en el comportamiento del personal de éstos.

Es así que he determinado que existan dos índices, uno genérico por la evaluación que se realice de los Atributos que constituyen el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, y el otro, específico, determinado por los indicadores que caracterizan a cada uno de los Atributos.

La existencia de estos dos índices mostrará dos visiones evaluativas por parte de los actores opinantes, las que debieran ser concordantes, La opinión evaluativa genérica dará cuenta de una visión general, la cual no siempre tiene razones muy específicas que la respalden; mientras que la opinión evaluativa específica es la consecuencia de la identificación de aspectos específicos (indicadores) que caracterizan al Atributo, por tanto, es posible que no haya una plena coincidencia entre ambas opiniones evaluativas, lo cual ayudará a que los Directivos del DAEM o Corporación Municipal tengan mayores y mejores antecedentes sobre su gestión y los efectos que ella genera en el personal de los centros educativos dependientes.

a) Valor Específico de los Atributos

Los diferentes Atributos no tienen la misma influencia e incidencia en el Liderazgo institucional, como ha quedado explicitado por los opinantes expertos, tanto los Académicos como por los de los DAEM.

Con los antecedentes que ellos aportaron se estableció el valor que cada Atributo tiene para determinar el Liderazgo Institucional. Con cada uno de estos valores se ponderará la opinión que den los opinantes sobre el Liderazgo Institucional que ejerzan sus respectivos DAEM o Corporaciones Municipales, lo cual dará más consistencia al nivel de Liderazgo Institucional que se establezca.

Los valores porcentuales que se han establecido para cada Atributo se muestran en el cuadro siguiente

ATRIBUTOS	VALOR %
1. PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (PRODEIM)	25.80
2. LIDERAZGO DIRECTIVO	20.72
3. CAPITAL HUMANO	19.57
4. ESTILO DE GESTIÓN	13.36
5. RESULTADOS	10.22
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10.33
	100.00

b) Índice General del Liderazgo Institucional

Este índice da una visión general de la opinión que manifiestan directivos, técnicos pedagógicos y docentes de su DAEM o Corporación Municipal, por la valoración que le asignan a cada uno de los ATRIBUTOS que constituyen el Liderazgo Institucional.

Este índice se construye de la siguiente manera:

1. Los encuestados le asignan una nota con un decimal en la escala de 1 a 7 a cada uno de los Atributos.
2. Se tabulan todas las encuestas por cada uno de los Atributos, estableciendo la nota promedio para cada uno de ellos.

3. Esa nota se estandariza para cada uno de los Atributos, multiplicando la nota promedio por el valor específico que tiene el Atributo, con lo cual se obtiene el valor que él aporta al Índice General del Liderazgo Institucional.
4. Luego, se suman los distintos valores de los Atributos y se logra el “valor” del Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal respectivo.
5. Finalmente, este valor final, se aplica a la Tabla Cualitativa, para señalar la valoración cualitativa que se obtiene del Liderazgo Institucional.

Fórmula de cálculo

Lo que recién se ha expresado se lleva a la fórmula de cálculo que se especifica a continuación.

Lo primero se convierte los valores de cada Atributo a un valor numérico que se indica en el cuadro siguiente y que se aplicará en la fórmula de cálculo para establecer el índice general.

ATRIBUTO J	FJ
1. PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (PRODEIM)	0.2580
2. LIDERAZGO DIRECTIVO	0.2072
3. CAPITAL HUMANO	0.1957
4. ESTILO DE GESTIÓN	0.1336
5. RESULTADOS	0.1022
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0.1033
	100.00

n = Número de encuestas

N_{ij} = Nota de encuesta i para el atributo j

N_j = Nota promedio del atributo j

$$N_j = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ij}}{n}; 1 \leq j \leq 6$$

$$\text{INDICE GENERAL DE LIDERAZGO} = \sum_{j=1}^6 N_j * F_j$$

c) Índice Específico del Liderazgo Institucional

Este índice da cuenta de la valoración específica que realizan los encuestados de cada uno de los Atributos a través de la calificación que asignan a los respectivos indicadores.

Así, entonces, el procedimiento es el siguiente:

1. Los encuestados ponen una nota con un decimal a cada uno de los indicadores, utilizando la escala de 1 a 7.
2. A continuación, se establece la nota promedio para cada uno de los Atributos.
3. La nota promedio, se estandariza multiplicándola por el valor específico del Atributo, con lo cual se genera el valor específico del Atributo.
4. Luego se suman los valores estandarizados de los Atributos, con lo que se obtiene el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal.
5. Finalmente, este valor específico se aplica a la Tabla Cualitativa para determinar la valoración cualitativa que los encuestados tienen de su DAEM o Corporación Municipal.

Formula de cálculo

n: N° de indicadores

j : N° de atributos

k : N° de encuestas

NI_{ij} : Nota del indicador i para el atributo j

N_{jk} : Nota del atributo j en la encuesta k

N_j :Nota del atributo j

$$N_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^n NI_{ij}}{n} ; 1 \leq j \leq 6$$

$$N_j = \frac{\sum_{k=1}^k N_{jk}}{k} ; 1 \leq j \leq 6$$

$$\text{INDICE ESPECÍFICO DE LIDERAZGO} = \sum_{j=1}^6 N_j * F_j$$

d) Tabla Cualitativa del Liderazgo Institucional

Creo adecuado y conveniente, además de establecer un guarismo numeral del Liderazgo Institucional expresado en los Índices que se obtengan por la aplicación de las fórmulas anteriores, definir una escala conceptual, ya que ello es más expresivo y comunicador de la valoración que se realiza de la presencia e influencia que ejerce el DAEM o Corporación Municipal en los centros educativos que administra, y por ende, en el personal, en especial del docente, que allí se desempeña.

Además, para establecer una “Escala Cualitativa”, junto con relacionarla con el índice expresado en la escala de 1.00 a 7.0, he considerado que ella debe expresar un alto nivel de exigencia, en especial cuando se ha concebido el Modelo de Liderazgo Institucional en una concepción de Calidad de Mejoramiento Continuo. Por ello, sólo con un Índice 7 se obtiene la calificación de “Excelente”.

De esta manera establecí la ESCALA CUALITATIVA que está a continuación.

Escala Cualitativa del Liderazgo Institucional

CALIFICACIÓN	CONCEPTO
7.0	EXCELENTE
6.9 – 6.0	MUY BUENO
5.9 – 5.0	BUENO
4.9 – 4.0	ACEPTABLE
3.9 – 3.0	DEFICIENTE
2.9 – 2.0	MALO
1.9 – 1.0	MUY MALO

3. SÍNTESIS FINAL

En una visión moderna del funcionamiento de los DAEM y Corporaciones Municipales, es indispensables que estas organizaciones asuman una gestión integral del proceso educativo que debe darse exitosamente en los centros educativos de su dependencia, a través de la cual se realizará un aporte al desarrollo local, responsabilidad social que tienen los municipios con sus comunidades.

Para lo anterior, resulta ineludible que los DAEM y Corporaciones Municipales asuman el desafío de ser organizaciones con Liderazgo Institucional, a través de una consciente, sistemática y sostenida gestión. No es suficiente que sean instituciones con una gestión exitosa, separada o distante del impacto o influencia que ejerzan sobre el personal de los centros educativos. Gestión de excelencia y Liderazgo Institucional de excelencia deben considerarse complementario e interdependiente y, además, un desafío constante para las organizaciones, pues la excelencia no se alcanza si no existe intención, voluntad y compromiso por alcanzar y mantener la excelencia en ambos aspectos.

Es importante que los DAEM y Corporaciones Municipales reciban el apoyo que resulte necesario, en especial en la capacitación o perfeccionamiento del personal que se desempeña en estas organizaciones. En esta acción el Ministerio de Educación no puede

estar ausente. Debe facilitar la tarea de ellos con Políticas que los fortalezcan y les exijan excelencia en la gestión. Quizás sería una medida motivadora que se estableciera un tipo de reconocimiento para los DAEM o Corporaciones Municipales que realicen una gestión de excelencia.

De esta manera los centros educativos tendrán un mayor respaldo, por lo tanto sus resultados académicos, expresados en los alumnos, serán mayores y alcanzados con equidad por todos los alumnos.

En esta concepción, pienso que esta investigación es un aporte, en especial al entregar un Modelo de Liderazgo Institucional, con la definición de los Atributos e indicadores que he realizado en el numeral 1 de este capítulo.

Por otra parte, sería de conveniencia que se continuara en esta línea de investigación para ahondar en las características y tipo de Liderazgo Institucional que se puede dar en los DAEM o Corporaciones Municipales.

CAPÍTULO 7: OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ACADÉMICOS Y EXPERTOS DAEM

En este capítulo se da a conocer la segunda parte de la investigación, la cual tiene como fin establecer un Modelo del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, para lo cual se ha consultado a dos categorías de actores opinantes, en carácter de expertos. Por una parte, se consultó por medio de Encuesta a expertos académicos de las universidades que imparten Magíster en Administración o Gestión Educacional y, además, se consultó, a través de Focus Group, a un grupo seleccionado de Jefes y Coordinadores Técnicos de DAEM y Corporaciones Municipales de la Región del Bío Bío que fueran representativos de las características de las diversas comunas, no sólo de la región, sino que también del país.

A continuación, se presenta un análisis de las opiniones de cada uno de los actores ya identificados.

1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ACADÉMICOS

Según los datos proporcionados por el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento, que lleva el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) dependiente del Ministerio de Educación, al 23 de septiembre del año 2008, había inscritos en este año, 7 Magíster en Administración o Gestión Educacional, dirigido a personal Directivo de los establecimientos educacionales, ya sean de Educación Parvularia, Básica o Media. En la Tabla 18 que está a continuación se da a conocer la relación de los Magíster indicados, organizados por institución oferente.

Tabla 18: Listado de cursos de administración y gestión educacional inscritos en el registro público nacional de perfeccionamiento magíster año 2008

	INSTITUCIÓN	UNIDAD	NOMBRE RESPONSABLE	CARGO	NOMBRE CURSO
1.	Universidad de Aconcagua	U. de Aconcagua	Luis Chandía	Decano Facultad de Humanidades	Magister en Educación con Mención en: Administración y Gestión Educacional
2.	Universidad La República	Escuela de Educación	Gabriel Peralta	Director	Magister en Educación con Mención en Política y Gestión Educacional
3.	Universidad Autónoma de Chile	Sede Talca	Pedro Rosales	Director Escuela de Educación	Magister en Educación Mención Administración y Gestión de Calidad
4.	Universidad Mayor	Facultad Educación	Julio Zuleta	Director de Postgrados, Postítulos y Educación Continua	Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Administración y Gestión Educacional
5.	Pontificia Universidad Católica de	Facultad de Educación	Erika Himmel	Decano Subrogante	Magister en Ciencias de la Educación

	Chile				Mención Administración Educativa
6.	Universidad de Viña del Mar	Dirección de Educación Continúa	Oscar Oliva	Director Educación Continúa	Magister en Educación Mención Gestión Educativa
7.	Universidad San Sebastián	Facultad de Educación- Unidad de Educación Continúa	Jesús González	Director Programas de Postgrado	Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Dirección y Gestión Educativa

Considerando la experiencia y conocimientos que tienen quienes dirigen estos Magíster, consideré de gran importancia, conocer su opinión, en su carácter de expertos, sobre la propuesta de que los DAEM o Corporaciones Municipales sean Líder Institucional y las características que éste debiera tener. Por tal razón, se consideró conveniente elaborar una encuesta que permitiera recoger la opinión de estos expertos.

Se les envió la Encuesta a 12 académicos, 8 eran Decanos o Directivos de Departamentos donde están radicados dichos Magíster y los 4 restantes, coordinadores de ellos. De ellas, se recibieron 6 Encuestas contestadas.

La Encuesta con la correspondiente carta invitación está en el Anexo 5.

La tabulación de los datos y el análisis de ellos han llevado a obtener la información que se presenta más adelante en la letra c) de este numeral.

a) Antecedentes generales de los participantes

Al analizar los antecedentes de los Expertos Académicos que respondieron la encuesta, se pueden establecer la siguiente información de interés:

Años de Docencia Universitaria:

Existen dos académicos con 10 años de docencia universitaria, uno con 12 años, dos con 15 años y uno con 35 años.

De lo anterior se desprende que los Expertos Académicos tienen un adecuado conocimiento de “administración y gestión” como para responder con propiedad la encuesta y entregar su visión y trascendencia de la gestión de los Departamentos de Administración de Educación Municipal.

Formación de Post Grado:

De los 6 Docentes que respondieron, cinco tienen Magíster en el área de la Administración Educacional, los cuales fueron alcanzados entre los años 1990 y 1998. A su vez, tres tienen Doctorado, obtenidos entre los años 2003 y 2006.

b) Presentación de los datos de los Expertos Académicos opinantes

A continuación, se presentan en forma detallada las respuestas que entregaron cada uno de los Expertos Académicos. Se presentan los datos relevantes del Experto Académico en la Identificación; el detalle de la Identificación está en el Anexo 6, para luego presentar las respuestas al cuestionario.

1.- IDENTIFICACIÓN

1.1.- Nombre: XXX

1.2.- Institución:

1.2.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 15 Años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.
(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Muy Alto Impacto **Alto Impacto** **Satisfactorio Impacto** **Bajo Impacto**
Sin Impacto

Explique su Opinión: Este organismo debe involucrarse y orientar las acciones definidas por el PADEM ejerciendo una comunicación efectiva, persuasiva, evaluando los diferentes procesos y orientando una toma de decisiones asertivas hacia los diferentes establecimientos para el cumplimiento de sus Objetivos

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”.

Totalmente de acuerdo **Parcialmente de acuerdo** **En desacuerdo** **Totalmente en desacuerdo**

Explique su Opinión: Es fundamental para mejorar la calidad de la Gestión en cada institución a cargo

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal		X			
2.-Liderazgo Directivo	X				
3.-Capital Humano	X				
4.-Estilo de Gestión			X		
5.-Resultados	X				
6.- Información y comunicación		X			

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo: Manejo de conflicto Trabajo en Equipo

b). Justifíquelo: La Gestión Comunal requiere de estas competencias por los desafíos que tienen, el público que atiende.

c). Indique la valoración que le asigna: Alta Trascendencia

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indica continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	10
2.-Liderazgo Directivo	20
3.-Capital Humano	20
4.-Estilo de Gestión	10
5.-Resultados	20
6.-Información y comunicación	10
7.-Incluya el Atributo anterior	10
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfactorio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.0		X			
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		X			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	7.0	X				

1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educativas	7.0	X				
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	7.0	X				
1.6. Factible y realizable	6.0		X			
1.7. Integral e integrador	6.0		X			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	7.0	X				
1.9. Asume un compromiso social	7.0	X				
1.10. Recoge expectativas de los actores	7.0	X				
1.11. Mantiene excelencia académica	7.0	X				
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	6.0		X			
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	7.0	X				
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	7.0	X				
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	7.0	X				
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	7.0	X				
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	X				
2.6. Competente en su función	7.0	X				
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	7.0	X				
2.8. Sincero y transparente en	7.0	X				

sus actuaciones						
2.9. Comunicador y accesible	7.0	X				
2.10. Motivador	7.0	X				
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	6.0		X			
3.2. Personal competente	6.0		X			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	7.0	X				
3.4. Equipos multidisciplinares	6.0		X			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	6.0		X			
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.0	X				
3.7. Personal comprometido	6.0		X			
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.0		X			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	7.0	X				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7.0	X				
4.4. Existen redes de colaboración interna	7.0	X				
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0		X			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	7.0	X				
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.0					
4.8. Se aplican Planes de mejora	7.0	X				
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	7.0	X				

4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	X				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	7.0	X				
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	7.0	X				
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	7.0	X				
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	6.0		X			
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	7.0	X				
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	6.0		X			
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	7.0	X				

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿qué % 40 % le asigna a su opinión?

¿qué % 30% le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % 30% le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

La Gestión del Liderazgo Directivo del DAEM o Corporación es fundamental para el desarrollo educativo y calidad en este estrato de colegios, para ello su

competencia probidad en la función debiera estar por sobre las contingencias políticas partidistas.

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación

SI X NO__

2.- IDENTIFICACIÓN

2.1.- Nombre: XXX

2.2.- INSTITUCIÓN: Universidad Mayor

2.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 12 años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.
(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Muy Alto Impacto **Alto Impacto** **Satisfactorio Impacto** **Bajo Impacto**
Sin Impacto

Explique su Opinión: Las decisiones y orientaciones de los DAEM facilitan o dificultan el quehacer Administrativo de los Establecimientos educacionales, especialmente en el liderazgo que deben ejercer los Directivos

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”.

Totalmente de acuerdo **Parcialmente de acuerdo** **En desacuerdo** **Totalmente en desacuerdo**

Explique su Opinión: Le agregaría a la definición “ y respetando las necesidades, realidades y proyecciones de cada establecimiento de la jurisdicción “

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	X				
2.-Liderazgo Directivo		X			
3.-Capital Humano		X			
4.-Estilo de Gestión		X			
5.-Resultados		X			
6.- Información y comunicación	X				

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo: Autoevaluación institucional (retroalimentación de cada Establecimiento)

b). Justifíquelo: Porque entregue resultados generales y particulares

c). Indique la valoración que le asigna: Alta trascendencia

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	20
2.-Liderazgo Directivo	10
3.-Capital Humano	10
4.-Estilo de Gestión	20
5.-Resultados	10
6.-Información y comunicación	10
7.-Incluya el Atributo anterior	20
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfactorio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.0		X			
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		X			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de	7.0	X				

excelencia						
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educativas	6.0		X			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.0		X			
1.6. Factible y realizable	7.0	X				
1.7. Integral e integrador	7.0	X				
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.0		X			
1.9. Asume un compromiso social	7.0	X				
1.10. Recoge expectativas de los actores	7.0	X				
1.11. Mantiene excelencia académica	7.0	X				
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	6.0		X			
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	7.0	X				
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	7.0	X				
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	7.0	X				
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	7.0	X				
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	X				
2.6. Competente en su función	7.0	X				
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	7.0	X				

2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	7.0	X				
2.9. Comunicador y accesible	7.0	X				
2.10. Motivador	7.0	X				
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	7.0	X				
3.2. Personal competente	7.0	X				
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	7.0	X				
3.4. Equipos multidisciplinares	7.0	X				
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	7.0	X				
3.6. Perfeccionamiento permanente	7.0	X				
3.7. Personal comprometido	7.0	X				
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	7.0	X				
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	7.0	X				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7.0	X				
4.4. Existen redes de colaboración interna	7.0	X				
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0		X			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	7.0	X				
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	7.0	X				
4.8. Se aplican Planes de mejora	7.0	X				
4.9. Apoyo al funcionamiento de	7.0	X				

los Consejos Escolares						
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	X				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.0		X			
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	7.0	X				
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	7.0	X				
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	7.0	X				
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	7.0	X				
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	7.0	X				
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	7.0	X				

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿qué % 80% le asigna a su opinión?

¿qué % 70% le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % 80% le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

No siempre los directivos DAEM O de corporaciones reúnen las competencias y experiencia, muchas nominaciones (50%) obedecen a cuestiones políticas o de compromisos de diversa índole por parte de la autoridad municipal.

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación

SI NO

3.- IDENTIFICACIÓN

3.1.- Nombre: XXX

3.2.- Institución: Universidad de Aconcagua

3.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 15 años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.

(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

**Muy Alto Impacto__ Alto Impacto__ Satisfactorio Impacto X Bajo Impacto__
Sin Impacto__**

Explique su Opinión: Es pertinente en su calidad de sostenedor, fija la gran misión y política local, debe asegurar un escenario de mayor descentralización y autonomía institucional para la construcción de la calidad, depende de la definición de liderazgo

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”

Totalmente de acuerdo__ Parcialmente de acuerdo __ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Explique su opinión:

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	X				
2.-Liderazgo Directivo	X				
3.-Capital Humano	X				
4.-Estilo de Gestión	X				
5.-Resultados	X				
6.- Información y comunicación	X				

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo: Investigación Estudio de la realidad

b). Justifíquelo: Asociación, redes, nueva institucionalidad

c). Indique la valoración que le asigna:

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	30
2.-Liderazgo Directivo	20
3.-Capital Humano	15
4.-Estilo de Gestión	5
5.-Resultados	0
6.-Información y comunicación	20
7.-Incluya el Atributo anterior	10
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfactorio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	4.0				X	
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		X			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una	7.0	X				

educación de excelencia						
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educativas	7.0	X				
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	7.0	X				
1.6. Factible y realizable	6.0	X				
1.7. Integral e integrador	7.0	X				
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	7.0	X				
1.9. Asume un compromiso social	7.0	X				
1.10. Recoge expectativas de los actores	7.0	X				
1.11. Mantiene excelencia académica						
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO						
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.0		X			
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	7.0	X				
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	7.0	X				
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	7.0	X				
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	X				
2.6. Competente en su función	7.0	X				
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	7.0	X				

2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	7.0	X				
2.9. Comunicador y accesible	7.0	X				
2.10. Motivador	7.0	X				
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	7.0	X				
3.2. Personal competente	7.0	X				
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	7.0	X				
3.4. Equipos multidisciplinares	7.0	X				
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	7.0	X				
3.6. Perfeccionamiento permanente	7.0	X				
3.7. Personal comprometido	7.0	X				
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	7.0	X				
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	7.0	X				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7.0	X				
4.4. Existen redes de colaboración interna	7.0	X				
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	7.0	X				
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	7.0	X				
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	7.0	X				
4.8. Se aplican Planes de mejora	7.0	X				
4.9. Apoyo al funcionamiento de	7.0	X				

los Consejos Escolares						
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	X				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado						
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar						
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores						
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución						
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	7.0	X				
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	7.0	X				
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	7.0	X				

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿que %_____ le asigna a su opinión?

¿qué % _____ le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % _____ le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

Me queda la duda si los atributos son pensados en un ideal o de acuerdo a lo que mi experiencia me ha evidenciado en los DEM y Corporaciones de mi sector

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación

SI NO

4.- IDENTIFICACIÓN

4.1.- Nombre: XXX

4.2.- Universidad Autónoma de Chile

4.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 10 años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.
(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Muy Alto Impacto **Alto Impacto** **Satisfactorio** **Impacto** **Bajo Impacto** **Sin Impacto**

Explique su Opinión: El ejercicio del liderazgo por parte de los DAEM contribuiría a otorgar coherencia y sentido

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”

Totalmente de acuerdo **Parcialmente de acuerdo** **En desacuerdo**
Totalmente en desacuerdo

Explique su Opinión: _____

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	X				
2.-Liderazgo Directivo	X				
3.-Capital Humano	X				
4.-Estilo de Gestión	X				
5.-Resultados		X			
6.- Información y comunicación		X			

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo:-----

b). Justifíquelo:-----

c). Indique la valoración que le asigna:-----

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	30
2.-Liderazgo Directivo	20
3.-Capital Humano	10
4.-Estilo de Gestión	20
5.-Resultados	10
6.-Información y comunicación	10
7.-Incluya el Atributo anterior	
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	7.0	X				
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	7.0	X				
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	7.0	X				

1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educativas	7.0	X				
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	7.0	X				
1.6. Factible y realizable	7.0	X				
1.7. Integral e integrador	7.0	X				
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	7.0	X				
1.9. Asume un compromiso social	7.0	X				
1.10. Recoge expectativas de los actores	7.0	X				
1.11. Mantiene excelencia académica	7.0	X				
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	7.0	X				
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.0		X			
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.0		X			
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6.0		X			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.0		X			
2.5. Genera confianza y credibilidad	6.0		X			
2.6. Competente en su función	6.0		X			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.0		X			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.0		X			
2.9. Comunicador y accesible	6.0		X			
2.10. Motivador	6.0		X			

3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	7.0	X				
3.2. Personal competente	7.0	X				
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	7.0	X				
3.4. Equipos multidisciplinarios	7.0	X				
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	7.0	X				
3.6. Perfeccionamiento permanente	7.0	X				
3.7. Personal comprometido	7.0	X				
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.0		X			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.0		X			
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6.0		X			
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.0		X			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0		X			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.0		X			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.0		X			
4.8. Se aplican Planes de mejora	6.0		X			
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6.0		X			
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6.0		X			
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.0		X			
5.2. Resultados efectivos en	6.0		X			

impactos en la Comunidad escolar y familiar						
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6.0		X			
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	6.0		X			
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.0		X			
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	6.0		X			
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.0		X			

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿que % 70% le asigna a su opinión?

¿qué % 10% le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % 20% le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación

SI X NO___

5.- IDENTIFICACIÓN

5.1.- Nombre: XXX

5.2.- Institución: Universidad Católica del Norte

5.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 35 años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.

(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Muy Alto Impacto__ Alto Impacto Satisfactorio Impacto__ Bajo Impacto__
Sin Impacto__

Explique su Opinión: Considero que es alto Impacto porque se logran los Objetivos, pero se observan algunos problemas especialmente en el trabajo en equipo.

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”

**Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo__ En desacuerdo__
Totalmente en desacuerdo__**

Explique su Opinión: La definición la encuentro muy completa y asertiva

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	X				
2.-Liderazgo Directivo	X				
3.-Capital Humano	X				
4.-Estilo de Gestión		X			
5.-Resultados	X				
6.- Información y comunicación		X			

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo: Trabajo en equipo y manejo de conflictos

b). Justifíquelo: Son dos competencias fundamentales para el liderazgo institucional

c). Indique la valoración que le asigna: Alta Trascendencia

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	15
2.-Liderazgo Directivo	15
3.-Capital Humano	15
4.-Estilo de Gestión	10
5.-Resultados	15
6.-Información y comunicación	10
7.-Incluya el Atributo anterior	20
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	7.0	X				
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		X			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	7.0	X				
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones	7.0	X				

educacionales						
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.0		X			
1.6. Factible y realizable	7.0	X				
1.7. Integral e integrador	6.0		X			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	7.0	X				
1.9. Asume un compromiso social	6.0		X			
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.0		X			
1.11. Mantiene excelencia académica	6.0		X			
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	7.0	X				
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	7.0	X				
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	7.0	X				
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	7.0	X				
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	7.0	X				
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	X				
2.6. Competente en su función	7.0	X				
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.0		X			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	7.0	X				
2.9. Comunicador y accesible	7.0	X				
2.10. Motivador	7.0	X				
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	7.0	X				

3.2. Personal competente	7.0	X				
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	7.0	X				
3.4. Equipos multidisciplinares	7.0	X				
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	7.0	X				
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.0		X			
3.7. Personal comprometido	7.0	X				
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.0		X			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	7.0	X				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6.0		X			
4.4. Existen redes de colaboración interna	7.0	X				
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0		X			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.0		X			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.0		X			
4.8. Se aplican Planes de mejora	7.0	X				
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6.0		X			
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	X				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	7.0	X				
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	7.0	X				

5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	7.0	X				
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	7.0	X				
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.0		X			
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	7.0	X				
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.0		X			

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿que % **30%** le asigna a su opinión?

¿qué % **40%** le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % **30%** le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación
SI NO

6.- IDENTIFICACIÓN

6.1.- Nombre: XXX

6.2.- Institución: Universidad Mayor

6.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 10 años

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.
(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

**Muy Alto Impacto__ Alto Impacto__ Satisfactorio Impacto X Bajo Impacto__
Sin Impacto__**

Explique su Opinión: Hay un liderazgo administrativo y normativo el que no se manifiesta en un liderazgo pedagógico que implique transformaciones en el proceso educativo y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”

**Totalmente de acuerdo__ Parcialmente de acuerdo X En desacuerdo__
Totalmente en desacuerdo__**

Explique su Opinión: Más que influir es motivar, sugerir caminos, seducir intelectualmente a otros desde una mirada pedagógica.

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	X				
2.-Liderazgo Directivo	X				
3.-Capital Humano	X				
4.-Estilo de Gestión	X				
5.-Resultados	X				
6.- Información y comunicación	X				

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

a). Identifíquelo: Retroalimentación producto de la autoevaluación intelectual

b). Justifíquelo: Aprender de los errores o deficiencias para un desarrollo continuo

c). Indique la valoración que le asigna: Muy alta trascendencia

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educativa Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	20
2.-Liderazgo Directivo	20
3.-Capital Humano	20
4.-Estilo de Gestión	10
5.-Resultados	20
6.-Información y comunicación	10
7.-Incluya el Atributo anterior	
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	7.0	X				
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		X			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	7.0	X				
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	7.0	X				

1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	5.0			X		
1.6. Factible y realizable	5.0			X		
1.7. Integral e integrador	6.0		X			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	7.0	X				
1.9. Asume un compromiso social	5.0			X		
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.0		X			
1.11. Mantiene excelencia académica	6.0					
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	7.0	X				
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	7.0	X				
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	7.0	X				
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	7.0	X				
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	7.0	X				
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	X				
2.6. Competente en su función	6.0		X			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	7.0	X				
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	7.0	X				
2.9. Comunicador y accesible	7.0	X				
2.10. Motivador	7.0	X				
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	7.0	X				
3.2. Personal competente	7.0	X				

3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.0		X			
3.4. Equipos multidisciplinares	6.0		X			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	7.0	X				
3.6. Perfeccionamiento permanente	7.0	X				
3.7. Personal comprometido	7.0	X				
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	7.0	X				
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	7.0	X				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7.0	X				
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.0		X			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0		X			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	7.0	X				
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	7.0	X				
4.8. Se aplican Planes de mejora	7.0	X				
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	4.0				X	
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	X				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.0		X			
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6.0		X			
5.3. Satisfacción y empoderamiento	7.0	X				

institucional de los diferentes actores						
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	7.0	X				
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	7.0	X				
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	7.0	X				
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.0		X			

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

30 % le asigna a su opinión

30 % le asigna a la opinión de los personeros del DAEM

40 % le asigna a los directivos y docentes de los colegios

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación
SI NO

c) Consolidado de los datos de las encuestas de los Expertos Académicos

A continuación, considerando la información de cada uno de los Expertos Académicos que se ha presentado, se da a conocer un consolidado de esa información, de manera de presentar y analizar la información en una visión integrada, para recoger de mejor forma los aportes que ellos han realizado.

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.

Muy Alto Impacto 3 Alto Impacto 1 Satisfactorio Impacto 2 Bajo Impacto__Sin Impacto__

Explique su Opinión: los Expertos Académicos no entregaron ninguna opinión explicativa de su decisión.

Al analizar esta respuesta, se manifiesta con claridad que los consultados tienen una respuesta mayoritaria, al evaluar la acción de Liderazgo institucional de los DAEM como de Muy Alto Impacto en el trabajo que realizan los establecimientos educacionales de su dependencia. No obstante, es interesante reparar que dos académicos manifestaron que sólo es de “Satisfactorio Impacto”. Situación que lleva a pensar que los DAEM no tienen en sus prioridades ejercer este Liderazgo.

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza”.

Totalmente de acuerdo 2 Parcialmente de acuerdo 3 En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Hay 1 Académico que no se pronuncia.

Explique su Opinión: En esta consulta, tampoco entregan una opinión complementaria a su decisión, los Expertos Académicos.

Existiendo tres opiniones que se manifiestan Parcialmente de Acuerdo con la definición presentada, lamentablemente no entregaron ninguna sugerencia que hubiese permitido mejorar la definición de Liderazgo Institucional.

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorias del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	5	1			
2.-Liderazgo Directivo	5	1			
3.-Capital Humano	5	1			
4.-Estilo de Gestión	3	2	1		
5.-Resultados	4	2			
6.- Información y comunicación	3	2			

Los datos presentados recién dan cuenta de una clara preferencia por la opción de Muy Alta Trascendencia para cada uno de los Atributos presentados, pues en su conjunto concentran 25 adhesiones, de las 36 que podrían haberse logrados en el óptimo. A su vez, existen 9 adhesiones en la opción Alta Trascendencia.

Desde otra perspectiva, llama la atención que los Atributos “Estilo de Gestión” e “Información y Comunicación” son los que reciben menos adhesión, con sólo 3 adhesiones. Es más, llama la atención que Estilo de Gestión tenga una adhesión de “Trascendente”. Con ello se estaría considerando a la Gestión en una connotación más baja que la considerada por los expertos.

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo:

Ante esta alternativa, los Expertos Académicos, hicieron las siguientes sugerencias de incorporación de nuevos Atributos, con las evaluaciones correspondientes:

a). Identificación, valoración y justificación:

* Manejo de Conflicto y Trabajo en Equipo con una valoración de Alta Trascendencia. Se justifican porque son competencias que requieren la gestión comunal, como por el público que atienden.

* Autoevaluación Institucional, de igual forma evaluada de Alta Trascendencia.

Permite la entrega de resultados generales y particulares,

* Investigación y estudios, que no tienen evaluación asignada por el académico proponente.

Posibilita conocer la realidad.

* Retroalimentación con una evaluación de Muy Alta Trascendencia.

Posibilita aprender de la realidad producto de la autoevaluación.

Siendo interesante cada una de estas propuestas, no fueron consideradas como nuevos Atributos, ya que están considerados y son parte de los Atributos previamente definidos. Es así que Manejo de conflictos es parte del Liderazgo Directivo (2); Trabajo en Equipo, es parte del Estilo de Gestión (4); Autoevaluación es parte del estilo de Gestión (4), y finalmente, Investigación es parte del Proyecto de Desarrollo Educativo

Institucional (PRODEIN) (1), como también forma parte de este Atributo Retroalimentación.

Por consiguiente no se aumentaron los seis Atributos definidos previamente y los puntajes asignados se consideraron en el Atributo del cual se consideran parte integrante y propia para establecer la distribución de los 100 puntos que se pide en la pregunta siguiente.

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	22.5
2.-Liderazgo Directivo	22.5
3.-Capital Humano	15.0
4.-Estilo de Gestión	15.8
5.-Resultados	12.5
6.-Información y comunicación	11.7
7.-Incluya el Atributo anterior	
TOTAL	100.0

Es interesante observar la tabla anterior, pues se observa que los Atributos 1. Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional Municipal (PRODEIN) y 2. Liderazgo Directivo, obtienen las mayores puntuaciones, con lo cual se manifiesta la importancia que los DAEM manifiestan con claridad un norte al cual se desea llegar, como la importancia que tienen para alcanzar lo anterior los Directivos con su Liderazgo ante el personal que tienen a su cargo.

Por otra parte, llama la atención la poca valoración que se le asigna al manejo de la Información y Comunicación, como si ésta resultara innecesaria o de poca relevancia para que los diferentes actores conozcan los que se desea alcanzar, los mecanismos que se utilizarán, etc. Y por ende, el compromiso y participación que ellos tienen.

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)	6.35	44	21	3	1	
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.16	3	2		1	
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.16	1	5			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	7.00	6				
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6.83	5	1			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.33	3	2	1		
1.6. Factible y realizable	6.33	4	1	1		
1.7. Integral e integrador	6.50	3	3			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.83	5	1			
1.9. Asume un compromiso social	6.50	4	1	1		
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.66	4	2			
1.11. Mantiene excelencia académica	5.50	3	1			

1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5.50	3	2			
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO	6.77	47	13			
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.66	4	2			
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.83	5	1			
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6.83	5	1			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.83	5	1			
2.5. Genera confianza y credibilidad	6.83	5	1			
2.6. Competente en su función	6.66	4	2			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.66	4	2			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.83	5	1			
2.9. Comunicador y accesible	6.83	5	1			
2.10. Motivador	6.83	5	1			
3.- CAPITAL HUMANO	6.78	34	8			
3.1. Personal reconocido y aceptado	6.83	5	1			
3.2. Personal competente	6.83	5	1			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.83	5	1			
3.4. Equipos multidisciplinares	6.66	4	2			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	6.83	5	1			
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.66	5	1			
3.7. Personal comprometido	6.83	5	1			
4.- ESTILO DE GESTIÓN	6.57	37	22			
4.1. Existe efectiva participación	6.50	3	3			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.83	5	1			

4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6.66	4	2			
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.66	4	2			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.16	1	5			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.66	4	2			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.50	3	2			
4.8. Se aplican Planes de mejora	6.83	5	1			
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6.16	3	3			
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6.83	5	1			
5.- RESULTADOS	5.54	12	8			
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	5.33	2	3			
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	5.50	3	2			
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	5.83	4	1			
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	5.50	3	2			
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	6.60	11	7			
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.66	4	2			
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados	6.66	4	2			

y actualizados						
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.50	3	3			

Al analizar el cuadro anterior, se observan dos tipos de valoraciones, una que está expresada en una nota de la escala de 1.00 a 7.00, que es el promedio que se obtiene de las seis evaluaciones de los Expertos Académicos y está señalada con dos decimales en cada uno de los Indicadores de cada uno de los Atributos. A la vez, se expresa una nota por cada uno de los Atributos, como consecuencia del promedio de los Indicadores que le son propios.

Además, existe una valoración por el impacto que provoca cada uno de los Indicadores en el trabajo que realizan los Centros Educativos.

*** Análisis de la evaluación numérica**

Si analizamos las evaluaciones de cada uno de los Indicadores por cada Atributo, se observan los siguientes comportamientos significativos:

1. PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO INSTITUCIONAL MUNICIPAL (PRODEIN)

Este Atributo obtiene una calificación de 6.35

Los Indicadores que obtienen mayores calificaciones son: 1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia con un 7.00. Cabe hacer presente que de todos los Indicadores, fue el único que obtuvo la calificación máxima. En un segundo puesto con un 6.83 están los Indicadores 1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales y el 1.8 Focalizado en la persona.

Por su parte, los Indicadores que obtuvieron menos calificación son 1.11. Mantiene Excelencia Académica y 1.12. Considera Políticas y Metas del PLADECO con un 5.50. Con lo cual se manifiesta una despreocupación por la excelencia y, lo que

es más preocupante, no hay concordancia con las políticas de desarrollo comunal, es decir, no se considera la educación que administran los DAEM o corporaciones Municipales como un medio para este fin.

2. LIDERAZGO DIRECTIVO

Este Atributo obtuvo una calificación de un 6.77

En este Atributo, la mayoría de los Indicadores obtiene un 6.83, con excepción de tres Indicadores que obtienen un 6.66, como son 2.1. Directivos reconocidos y aceptados, 2.6. Competente en su función, y 2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional. Indicadores que tienen dimensiones diferentes, el primero es de carácter social, ya que tiene relación con la aceptación de los demás, el segundo está relacionado con la dimensión de formación profesional, y el tercero, con su actitud y compromiso, por el apoyo que debe entregar a sus dirigidos.

3. CAPITAL HUMANO

Este Atributo es calificado con un 6.78, con lo que obtiene la más alta calificación de todos los Atributos. Con una centésima más que el Atributo de Liderazgo Directivo (6.77).

En este Atributo, sólo dos Indicadores no obtienen la calificación del resto que es de 6.83. Estos dos Indicadores obtienen un 6.66 y son el 3.4. Personal técnico con manejo pedagógico y el 3.6. Perfeccionamiento permanente.

4. ESTILO DE GESTIÓN

Este Atributo obtiene una calificación de un 6.57.

Los Indicadores que obtiene mayor calificación con un 6.83, son el Indicador 4.2. Existe clara definición de función y procedimientos y el 4.8. Se aplican Planes de mejora. Por su parte, los Indicadores que obtienen la calificación menor con un 6.16, son 4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales y el 4.9. Apoyo al

funcionamiento de los Consejos Escolares, con lo cual no se respalda una estrategia de participación definida por el Gobierno.

5. RESULTADOS

Este Atributo obtiene una calificación de 5.54. con lo cual es el Atributo menos calificado por los Expertos Académicos.

Aquí el Indicador que obtiene la menor calificación es el 5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado; y el Indicador que obtiene la mayor calificación con un 5.83 es el indicador 5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores.

6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En este Atributo la calificación promedio es de 6.60

El Atributo que obtiene la menor calificación es el 6.3. La información es clara, precisa y pertinente con un 6.50; mientras que los otros dos Indicadores obtienen un 6.66, como son el 6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación, y el 6.2. Existencia de base de datos diversificados y actualizados.

*** Análisis de la evaluación cualitativa**

En la misma Tabla anterior, se consolida la opinión evaluativa de los Expertos Académicos sobre el Impacto que genera cada Atributo con sus correspondientes indicadores en el Liderazgo Institucional. Observándose una clara manifestación positiva y de relevancia de ellos, pues prácticamente todas las opiniones se distribuyen entre Muy Alto Impacto, que concita la mayor adhesión y Alto Impacto.

A continuación se analiza la situación por cada uno de los Atributos.

1. PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO INSTITUCIONAL MUNICIPAL (PRODEIN)

En total, este Atributo obtiene 44 adhesiones, de un total óptimo que sería de 72, es decir, alcanza el 61.11% en la cualificación de Muy Alto Impacto.

Como era de esperar por la nota asignada en la evaluación anterior, el Indicador que obtiene la mayor cantidad de adhesiones es el 1.3. Altas Expectativas para alcanzar una Educación de Excelencia con 6 adhesiones en Muy Alto Impacto que es el máximo que se puede obtener por Indicador. A su vez, el Indicador 1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo, obtiene la menor adhesión con sólo 1 en esta cualificación.

En este mismo Atributo, llama la atención que existen 3 adhesiones con el concepto Satisfactorio que se asignan a los Indicadores 1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones, 1.6. Factible y Realizable y 1.9. Asume un Compromiso social. Por su parte, hay una adhesión para el Indicador 1.1. Políticas vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal con una evaluación de Bajo Impacto.

2. LIDERAZGO DIRECTIVO

En total este Atributo obtiene 47 adhesiones, de un total óptimo de 60, es decir, alcanza un 78.33% en la cualificación de Muy Alto Impacto.

Aquí las adhesiones en la calificación de Muy Alto Impacto se distribuyen en 7 Indicadores con 5 adhesiones y 3 con 4 adhesiones. Estos últimos son el Indicador 2.1. Directivos reconocidos y aceptados, 2.6. Competente en su función y 2.7. Apoya e incentiva el Desarrollo Profesional.

3. CAPITAL HUMANO

En total este Atributo obtiene 34 adhesiones, de un total óptimo de 42, es decir, alcanza el 80.95% en la cualificación de Muy Alto Impacto. Con este porcentaje este Atributo obtiene la mayor adhesión entre los diferentes Atributos.

Aquí, los distintos Atributos obtienen 5 adhesiones, salvo el Indicador 3.4. Equipos multidisciplinario que obtiene 4 adhesiones.

4. ESTILO DE GESTIÓN

En total, este atributo obtiene 37 adhesiones, de un total óptimo de 60, es decir, alcanza un 61.66% en la cualificación de Muy Alto Impacto.

En este Atributo hay 3 Indicadores que obtienen 5 adhesiones como máximo, siendo ellos 4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos, 4.8. Se aplican Planes de mejora y 4.10. Elaboración de PADEM en forma participativa,

A su vez, el Indicador 4.5. Participa en redes de colaboración interinstituciones obtiene sólo 1 adhesión.

5. RESULTADOS

En total, este Atributo obtiene 12 adhesiones, de un óptimo de 24, es decir, alcanza un 50% en la cualificación de Muy Alto Impacto, con lo cual se constituye en el Atributo de menor cualificación entre los distintos Atributos.

Aquí el Indicador que obtiene menos adhesiones con sólo 2, es el Indicador 5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado. Mientras que el Indicador 5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores, logra la mayor adhesión con 4 puntuaciones.

6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En total, este Atributo obtiene 11 adhesiones, de un óptimo de 18, es decir alcanza el 61.11% en la cualificación de Muy Alto Impacto.

Aquí hay 2 Atributos con 4 adhesiones como máximo y 1 con 3 adhesiones como mínimo, El Indicador que obtiene la menor adhesión es el 6.3. La información es clara, precisa y pertinente.

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

42% le asigna a su opinión

26% le asigna a la opinión de los personeros del DAEM

32% le asigna a los directivos y docentes de los colegios

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

Los comentarios que realizaron los Expertos Académicos, están referidos en algunos casos, a situaciones relacionadas con el estudio y, en otros casos, a situaciones colaterales. Sin embargo, creo importante dar a conocer todos los comentarios como son:

El Liderazgo Institucional es fundamental para el desarrollo educativo y la calidad de los colegios. La competencia de probidad es fundamental.

Por otra parte, otro experto manifiesta que los Directivos no tienen competencias y experiencias. Las nominaciones obedecen a cuestiones políticas o de compromiso con la autoridad edilicia.

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación SI 6

d) Análisis y Conclusiones

La presentación consolidada de los antecedentes entregados por los Expertos Académicos sobre la importancia del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, como por los Atributos que lo caracterizarían, se pueden establecer las siguientes conclusiones Generales:

- a) Es importante que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional en los centros educativos que administran.
- b) Existe acuerdo con la definición de Liderazgo Institucional que se ha propuesto y que ha sido elaborada con los antecedentes recogidos en talleres anteriores, como se ha manifestado en este documento.
- c) Hay plena coincidencia con los Atributos propuestos para caracterizar el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.
- d) Existe una clara valoración superior por los Atributos Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal y Liderazgo Directivo asignándoles 22.5 puntos de 100.
- e) En cuanto a los indicadores de los distintos Atributos, llama la atención que sólo un indicador obtenga la calificación máxima, un 7.0, que es el indicador 1.3. Altas Expectativas para alcanzar una educación de excelencia en el Atributo Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal. Por lo contrario, también existe solo un indicador con la calificación menor, un 5.33, que corresponde al 5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado del Atributo Resultados.

2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS DE LOS DAEM

Tal como se estableció en la estrategia de desarrollo de la presente investigación, era importante conocer la opinión que podían tener los expertos de los DAEM o Corporaciones Municipales sobre la importancia del liderazgo institucional que deben ejercer las instituciones que dirigen en los centros educativos que administran.

A continuación se presentan los antecedentes entregados por los Expertos de los DAEM o Corporaciones Municipales que participaron en los tres Focus Group realizados.

Para realizar con éxito los Focus Group, envié una carta al Sr. Secretario regional Ministerial de Educación de la Región del Bío Bío, de manera de obtener el apoyo y respaldo a esta actividad en particular, y a la investigación en general. En el Anexo 7 esta la carta mencionada.

Se organizaron tres Focus Group en la Región del Bío Bío, con la invitación a participar por parte del Sr. Secretario Regional Ministerial de Educación a un total de 30 DAEM o Corporaciones Municipales, representativas de las características y diversidad de la región. Los tres oficios correspondientes están en el Anexo 8. De los 30 organismos invitados, finalmente participaron en los Focus Group, 15 con un total de 20 personas.

a) Antecedentes Generales de los participantes

Como ya se ha expresado, en los tres Focus Group participaron 15 DAEM con un total de 20 personas. En los DAEM participantes estuvieron representadas las cuatro provincias que conforman la Región del Bío Bío. Cuatro representantes de la Provincia de Concepción, 4 Representantes de la Provincia de Arauco, 4 representantes de la Provincia del Bío Bío y 3 representantes de la Provincia de Ñuble. Esta situación se muestra en la Tabla 19 que está a continuación.

Tabla 19: Distribución Comunas por provincias

Provincias	Comunas	Total
Concepción	Lota , Chiguayante, Santa Juana, Penco	4
Arauco	Arauco, Curanilahue , Los Álamos , Contulmo	4
Ñuble	Ranquil , Bulnes , Portezuelo	3
Bío - Bío	Nacimiento , Mulchén , Los Ángeles , Santa Bárbara	4
Total Región		15

En el Anexo 9 se identifican los distintos participantes con datos relevantes de quienes son, y que en lo sustantivo para este estudio, se analiza a continuación.

Pues bien, si se analizan los 20 participantes desde la perspectiva de los años de servicio que tienen en la Educación, se detecta un equilibrio en la distribución por tramos etéreos, ya que 10 participantes, la mitad, se distribuyen entre 8 y 25 años. De igual modo. Se observa que todos tienen una experiencia mínima aceptable en el servicio educativo, como se puede apreciar en la Tabla 20.a. que está a continuación.

Tabla 20.a: Años de servicio en Educación

Años Servicio	Primer Grupo	Segundo Grupo	Tercer Grupo	Total
8 - 10		1		1
15 - 20	2	2	1	5
21 - 25	2	1	1	4
26 - 30	1		2	3
31 - 35	1	1	1	3
36 - 40		1	1	2
41 - 43			2	2
Total General	6	6	8	20

Ahora bien, si se analiza la situación de permanencia de los participantes en sus respectivas comunas. Se observa que 12 participantes se distribuyen en los tramos 1-5, 6-10 y 16-20, no existiendo personas que estén entre los 11 y 15 años. De igual modo, llama la atención que el máximo de años de permanencia en la comuna sea de 35 años. Esta distribución se muestra en la Tabla 20.b. que está a continuación.

Tabla 20.b: Años de servicio en la Comuna

Años Servicio	Primer Grupo	Segundo Grupo	Tercer Grupo	Total
1 – 5		1	3	4
6 - 10		2	2	4
16 – 20	3	1		4
21 - 25	1		1	2
26 - 30	1		1	2
31 - 35	1	2	1	4
Total General	6	6	8	20

Además, con el fin de conocer la apropiación que los participantes tienen de su cargo, se les consultó por los años que llevan en el cargo, obteniéndose la siguiente información. La mayoría, 14 participantes, es nueva en el cargo, ya que están en el tramo de 1 a 5 años, 4 están en el tramo de 6 a 10 años, 1 en el tramo de 11 a 15 años y 1 tiene 20 años.

Esta situación es interesante, pues mostraría un interés de renovar los equipos directivos por parte de los municipios, con lo cual se ganaría en aporte de ideas nuevas en la gestión institucional.

Este panorama se puede conocer en la Tabla 20.c. que se encuentra a continuación.

Tabla 20.c: Años de servicio en el cargo

Años de Servicio	Primer Grupo	Segundo Grupo	Tercer Grupo	Total
1 – 5	5	5	4	14
6 – 10	1		3	4
11 – 15			1	1
20		1		1
Total General	6	6	8	20

Ahora bien, si analizamos a los 20 participantes por la función que desempeñan, se aprecia que 10 son Jefe DAEM, 8 Jefes Técnicos y 2 son Directores que participaron, previa autorización de los participantes en el Focus Group respectivo, ya que este estamento no estaba considerado.

En la Tabla 21 se da a conocer la distribución por municipio y Focus Group de los diferentes participantes.

Es destacable la participación de los Jefe DAEM, ya que es frecuente que se resten a este tipo de reuniones, según dicen por tener muchos compromisos que no les deja tiempo para ausentarse de la comuna.

Tabla 21: Participantes por función y Comuna

	Primer Grupo	Jefe DAEM	Coord. Téc.	Directores	Total
1.	Nacimiento	1			
2.	Mulchén	1	1		
3.	Curanilahue	1			
4.	Ranquil		1		
5.	Penco		1		
	Total (5)	3	3		6
Segundo Grupo					
1.	Los Álamos		1		
2.	Bulnes	1	1	2	
3.	Los Ángeles		1		
	Total (3)	1	3	2	6
Tercer Grupo					
1.	Lota	1			
2.	Chiguayante	1	1		
3.	Santa Bárbara	1			
4.	Arauco		1		
5.	Contulmo	1			
6.	Portezuelo	1			
7.	Santa Juana	1			
	Total (7)	6	2		8
	Total General (15)	10	8	2	20

Por último, en este análisis general que realizo de los participantes, es interesante detenerse en la formación profesional que ellos tienen. Llama la atención el buen nivel de formación que ellos poseen si se considera que 16 personas han obtenido el grado de Magíster, más aún cuando este grado está relacionado con la función de

dirección, gestión y supervisión que desempeñan. Situación importante porque les da más credibilidad y confianza ante sus dirigidos.

Por otra parte, se aprecia que 12 son profesores de educación Básica y los 8 restantes, profesores de Educación Media.

En la Tabla 22 que está a continuación se muestra el detalle de la formación profesional que tienen los participantes.

Tabla 22: Formación profesional de los participantes por Focus Group

Primer Grupo	Jefe DAEM	Coord. Téc.	Prof. Básico	Prof. Medio	Postítulo	Licenciatura	Magíster
Ranquil	1			1	1		
Penco		1	1		2		
Nacimiento		1		1			2
Curanilahue	1		1		2		1
Mulchén	1		1		1		1
Mulchén		1	1		1		
Total	3	3	4	2	7		4
Segundo Grupo							
Bulnes	1	1 1(a) 1(a)		1 1 1 1	1 1	1	1 1
Los Álamos		1	1		1		1
Los Ángeles		1	1		1		1
Total	1	5	2	4	4	1	4
Tercer Grupo							

Lota	1		1		1		1
Chiguayante	1		1		1		1
Chiguayante		1	1				1
Arauco		1	1		1		1
Contulmo	1			1			2
Santa Juana	1		1		1		1
Portezuelo	1		1		1		1
Santa Bárbara	1			1	1	1	
Total	6	2	6	2	6	1	8
TOTAL GENERAL	10	10	12	8	12	2	16

b) Organización de los Focus Group

Como ya se ha indicado, se organizaron tres focus group con participación de Jefes de DAEM o Coordinadores Técnicos con el fin de analizar la realidad del funcionamiento de este tipo de organismos y, al mismo tiempo conocer la opinión y valoración que ellos tienen del Liderazgo Institucional que los DAEM pueden ejercer en los centros educativos que administran.

Para este efecto, se consideraron sesiones con un tiempo estimado de tres horas de duración para cada una de ellas.

El rol de moderador de estas sesiones lo ejercí personalmente, en mi carácter de investigador. Teniendo presente comportamientos que se suelen dar en este tipo de reuniones, asumí una actitud tolerante con las intervenciones, aunque no siempre estuvieran directamente relacionadas con el tema que nos convocaba a cada sesión, siempre que estuvieran en el contexto de la administración de los centros educativos y, por ende, de la gestión que les resulta propia.

Para una adecuada efectividad en el desarrollo de las sesiones de cada focus Group, se prepararon preguntas que permitieran conocer el funcionamiento de los DAEM, su relación con los centros educativos y la valoración del Liderazgo Institucional.

A continuación se presentan las preguntas que preparé:

1. ¿Cómo consideran la relación entre el DAEM o Corporación Municipal con los directivos, técnico pedagógico y docentes de los establecimientos educacionales? (adecuada/cercana/suficiente/cálida/buena)
2. ¿Uds. creen que el DAEM o Corporación Municipal tiene Políticas de Desarrollo Educativo, Objetivos y Metas claramente definidas? (causas que justifiquen)
3. ¿Uds. creen que las Políticas de Desarrollo Educativo, Objetivos y metas son conocidas y compartidas por los directivos, técnico pedagógicos y docentes de los establecimientos educacionales dependientes? (descripciones/obstáculos/facilitadores)
4. En su opinión, ¿el DAEM o Corporación Municipal es percibida como una institución de confianza y de credibilidad por parte de los directivos, técnico pedagógicos y docentes de los establecimientos educacionales? (juicio y fundamentos)
5. ¿Uds. consideran que es importante para el buen funcionamiento de los establecimientos educacionales que el DAEM o Corporación Municipal ejerza un Liderazgo Institucional en ellos? (grado de importancia/razones)
6. ¿Uds. creen que los docentes perciben al DAEM o Corporación Municipal con un Liderazgo Institucional? (opiniones/fundamentos)
7. En su opinión, ¿el DAEM o Corporación Municipal ejercen Liderazgo Institucional en los establecimientos educacionales dependientes? (juicios/fundamentos)
8. En su opinión, ¿qué Atributos o Características debe tener un DAEM o Corporación Municipal? (atributos/concordancias)
9. Distribuyan 100 puntos en los Atributos de Liderazgo Institucional que se presenta a continuación. Es posible que Ud. incorpore otros. (consenso/pesos relativos)

ATRIBUTOS	PUNTAJE
1. Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	
2. Liderazgo Directivo	
3. Capital humano	
4. Estilo de Gestión	
5. Resultados	
6. Información y Comunicación	
7.	

10. Asigne una nota y evalúe a cada uno de los indicadores por cada Atributo identificado, como demostración de la identificación del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

(Por su extensión, en este momento no se muestra la tabla ideada, la cual está en los respectivos focus group).

11. Al considerar que en la relación a estos aspectos se está consultando a diferentes actores, ¿qué valoración, en porcentaje, usted le asigna a la opinión de cada uno de ellos?

% para los Académicos universitario

% para Personal DAEM o Corporación Municipal

% para Directivos y docentes colegios

12. Brevemente, ¿cuál es el valor que le asigna a su participación en esta jornada?

13. Agregue las sugerencias que estime convenientes.

Con estos elementos referidos a la organización de los Focus Group, consideré, además, como muy importante, que debía generar un clima de mucha confianza para que las participaciones de cada uno de los actores fueran honestas y generosas en la entrega de la información que se les pedía, a la vez que de gran respeto entre ellos, de manera que no descalificaran las opiniones de los demás por muy discrepantes que pudiesen estar. Que rebatieran con argumentos.

A continuación está el detalle de cada uno de los focus group.

c) Descripción de la realización de los Focus Group

GRUPO FOCAL DE EXPERTOS DAEM O DE CORPORACIONES MUNICIPALES

GRUPO 1

DIA: JUEVES 11 DE DICIEMBRE 2008. Desde las 10,15 hrs. a las 13,45 hrs.

En este Focus Group participaron 6 Directivos representantes de 5 municipios, según se indica en la Tabla 23 que está a continuación, donde se individualizan los participantes con nombre y cargo. Además, el número de orden es el que los individualizará en sus intervenciones durante el Focus Group.

En este Focus Group participaron dos Jefe DAEM y 4 Coordinadores Técnicos, quienes asumen el apoyo pedagógico al personal de los centros educativos.

Tabla 23: Identificación de los participantes del Focus Group 1

Nº	COMUNA	NOMBRE	CARGO
1.-	Nacimiento	Álvaro Becerra Cerda	Coordinador Técnico
2.-	Ranquil	Viviana Gallegos Rabanal	Coordinador Técnico
3.-	Mulchén	Juan Urbina Rodríguez	Coordinador Técnico
4.-	Mulchén	David Cid Parra	Jefe DAEM
5.-	Penco	Marijen Herrera Sepúlveda	Coordinador Técnico
6.-	Curanilahue	José Luís Panedo Salgado	Jefe DAEM

En la Tabla 24 se identifica a los participantes por la función que desempeñan y los años de servicio que tienen en educación, en la comuna y en el cargo.

Tabla 24: Años de servicio participantes Focus Group 1

Comuna	Jefe. DAEM	Coord.Téc	Educac.	Comuna	Cargo
Ranquil		1	19	19	1
Penco		1	17	17	4
Nacimiento		1	25	20	8
Curanilahue	1		26	26	1
Mulchén	1		25	25	1
Mulchén		1	32	32	2

PROTOCOLO

Muy buenos días.

En primer lugar, deseo manifestarles mis agradecimientos por el tiempo que me brindan para realizar esta actividad. Ella se inscribe en el marco de una investigación que tiene como propósito **ESTABLECER UN MODELO QUE PERMITA DETERMINAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE EJERCEN LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN O GESTIONAN.**

Debo señalarles que como parte de la metodología de esta investigación, también apliqué un instrumento, del tipo encuesta social, a expertos académicos universitarios que dirigen Magíster en Administración o Gestión Educacional. De igual modo, apliqué una encuesta semejante al Círculo de Calidad de Mejoramiento Continuo existente en el Municipio de Vitacura, el cual está integrado por Directivos y Técnicos del DAEM y con Directivos, Técnicos pedagógicos y Docentes de los colegios que administra.

Con la información lograda mediante el instrumento aplicado, y la que obtenga hoy, pretendo establecer la importancia de que exista un Modelo de Liderazgo Institucional, la trascendencia de los distintos Atributos que caractericen el Liderazgo Institucional, como los indicadores significativos de cada Atributo.

Como está señalado, la información se refiere al Liderazgo Institucional, para lo cual les formularé preguntas, que orienten la participación de cada uno de ustedes, en la idea que interactuemos entre todos, pues todas las opiniones son importantes...

Espero que no les moleste que tome nota detallada de cada una de las intervenciones, pues deseo ser lo más fidedigno en cuanto a respetar lo que cada uno de ustedes digan y, obviamente, respetando vuestro anonimato y la confidencialidad del caso. Todo lo que digan, será previamente codificado, de manera que una frase, por ejemplo, se identificará como IV, 7 (la información ilustra la categoría IV y fue respondida por la persona 7).

De antemano, les agradezco vuestra sinceridad y aportes que realicen en este análisis que realizaremos.

Para comenzar esta sesión es importante que cada uno de ustedes se presente con su nombre, cargo y comuna en la cual trabaja.

Las respectivas identificaciones dieron origen a la Tabla 22 que está al inicio de la presentación de este grupo.

Al momento de la identificación, cada uno de ellos hizo entrega de la plantilla con datos de personal y matrícula que se les pidió que trajeran mediante el oficio que los convocó.

Al mismo tiempo, se les pidió que llenaran una plantilla de identificación personal.

Luego de esta parte, más bien de carácter administrativo, se inició el análisis, guiado por cada una de las preguntas que se formuló progresivamente, y que se detallan a continuación.

1.- ¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN ENTRE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON LOS DIRECTIVOS, TÉCNICOS PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 4: En la administración de los DAEM se ha producido una pérdida de identidad. Faltaba gestión, muy centrada en la administración.

Los docentes no sentían suya la gestión del DAEM, era sentida como una “contraparte”. Hubo necesidad de restablecer la “confianza”. Sin embargo, existe una cercanía fluida. Fortalecida por la autonomía existente y que debe fortalecerse en los establecimientos educacionales.

Es indispensable la coherencia institucional en el “mensaje” que se trasmite desde el DAEM a los establecimientos educacionales. Falta “identidad propia” en el DAEM, que exista un logo que identifique. La identidad debe extenderse a los profesores. La jornada Escolar Completa (JEC) ha afectado a la “generosidad de tiempo” de los docentes,

quienes, luego del trabajo, sólo desean retirarse del colegio, se sienten cansados. No hay predisposición de los docentes para participar en consejos, en reuniones, en realizar trabajos complementarios.

El trabajo que se viene realizando en el DAEM ha logrado aumentar la confianza de los docentes. Me ha ayudado la formación profesional adquirida a través de los estudios de ingeniería.

Participante 2: La relación que tenemos con los Directores es cercana.

Sin embargo, a los Directores les falta ejercer autonomía. No asumen las oportunidades que se les entrega. Los Directores no tienen las competencias que les exigen los nuevos tiempos de gestión de los establecimientos educacionales.

Hoy existe una gran oportunidad para que los Directores tengan gestiones más exitosas por las posibilidades que entrega la ley de Subvención Educacional Preferencial (SEP), al permitir financiamiento para desarrollar proyectos de mejora institucional y de los aprendizajes de los alumnos.

Afecta la cercanía de la relación del DAEM con los Directores, los cambios que se han producido por jubilaciones de algunos de ellos. No existen posibilidades de selección de Directores que respondan mejor a los requerimientos y necesidades de los colegio y de la comuna, lo cual lleva a procesos de acostumbramiento y de inserción que no siempre resultan suficientemente expeditos y efectivos.

Falta que el DAEM ejerza un apoyo más constante y sistemático a la labor de los establecimientos educacionales.

Participante 4: Los profesores estudian constantemente, entre las temáticas estudiadas, quizás la más frecuente es la administración, sin embargo, estos estudios no les permite “mandar” a los Directivos al personal que está bajo su mando, ni los profesores “mandan” en la sala de clases, con frecuencia, no son capaces de controlar el comportamiento de los alumnos.

Los DAEM deben ser gestores, deben abandonar la inicial responsabilidad de “administrar” los establecimientos educacionales.

Se percibe que los Directores no tienen las competencias que hoy les exige la responsabilidad del cargo. Los llamados a concurso no permite “especificar” condiciones propias, ya que la ley (Estatuto Docente) es clara y precisa en determinar las condiciones y características que deben tener los concursos.

Es necesario precisar las competencias que deben tener los Directores para desempeñar con idoneidad el cargo, y de esta manera conducir el establecimiento para que alcance con éxito las metas de aprendizaje de los alumnos.

Participante 2: Afecta a las comunicaciones, no existe Internet, por lo que la comunicación es lenta y se torna inoportuna.

Afecta a la cercanía el hecho que el DAEM realice lo que debiera realizar el colegio. No hay claridad en la determinación de roles y funciones.

Participante 1: Falta identidad con el DAEM por parte del personal de los establecimientos educacionales, existe desconfianza en el trabajo del DAEM.

Es importante hacer presente la incidencia política que se da en el trabajo del DAEM, tanto por parte del Alcalde, como de los Concejeros Municipales. Quienes intervienen en el trabajo del DAEM, influyendo en decisiones o tomando decisiones marcadas por intereses de diferente naturaleza, pero que no son de carácter técnico.

De igual modo, se detecta la existencia de “opiniones por debajo”, no existiendo sinceridad entre los distintos actores, lo cual afecta la credibilidad y confianza hacia el DAEM.

Por otra parte, afecta la opinión positiva hacia el DAEM, el fraccionamiento del trabajo que realiza esta organización, el jefe del DAEM, lleva los aspectos administrativos, el jefe de finanzas todo lo relacionado con el manejo de recursos financieros y la coordinación técnica, los aspectos pedagógicos. No se ve un DAEM coordinado, cohesionado y complementario en su trabajo.

No existen políticas educativas, proyectos de desarrollo, no hay una visión de futuro. El PADEM se confecciona anualmente, pero se guarda, no es un efectivo instrumento para la administración institucional.

Se debe instalar el concepto de “gestión” para que el DAEM, y como consecuencia de ello, los colegios realicen con mayor efectividad su trabajo.

Se está construyendo confianza, pero este es un proceso lento.

En la actualidad existe una diversidad de competencias que deben ser asumidas que van más allá de la simple administración. Los proyectos de ley que existen son muy variados, le darán un sentido muy diferente al trabajo docente, al trabajo de los colegios, y por ende, de los DAEM.

Se observa una falta de coordinación entre los entes ministeriales y los DAEM provocando, en ocasiones, desorientación en el trabajo de Directivos y docentes de los establecimientos educacionales.

Participante 4: En la actualidad se hace muy necesario, a la vez que es muy importante el trabajo en equipo, porque aprovecha las capacidades y competencias de cada cual, porque genera participación.

De esta manera se evita la “alcaldización”, que ha dañado la imagen de la municipalización, y con ello, afecta la credibilidad y confianza del DAEM.

Participante 1: Es importante que el Concejo Municipal, comprenda y respalde el trabajo del DAEM. Respalde iniciativas como la formación de un Equipo de Gestión Directivo.

2.- ¿USTEDES CREEN QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL TIENE POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS CLARAMENTE DEFINIDAS?

Participante 1: Esta es una falencia que tenemos. No se logrado tener una visión de más largo aliento, se trabaja muy cercano al día a día.

Participante 5: La existencia de fondos especiales genera una oportunidad para el mejoramiento del trabajo de los colegios. Sin embargo, la enfermedad del director afectó la realización de proyectos. Esto muestra el personalismo de las gestiones que se dan en muchos colegios.

Por otra parte, el DAEM no está entregando lo que necesitan los colegios, esto es, apoyo técnico. No se ha podido gestionar el Equipo Técnico, por falta de recursos económicos. Los establecimientos educacionales esperan la opinión, la orientación del DAEM, no asumen sus responsabilidades.

Participante 3: En el último tiempo se ha producido un “exceso” de trabajo, con muchas acciones que se clasifican de “emergentes”. Las acciones exigen cada vez más, mayor agilidad, rapidez en la materialización de cada una de las acciones que se emprenden. Para hacer más complejo el escenario, falta coordinación entre las distintas

instancias intervinientes en el proceso educativo, ya sea desde el Ministerio de Educación hasta la sala de clases. Con ello se genera una desorientación en el profesor, quien no ve claridad y sistematización en las diferentes acciones que se emprenden.

Hace más complicado el panorama, la falta de oportunidad en la entrega de los recursos económicos, es más, en ocasiones se depositan en las cuentas municipales y no están identificados los orígenes y destinos que ellos tienen.

La comunicación que debe existir entre el DAEM y los colegios es muy importante, sin embargo, no resulta fácil para los DAEM tener una comunicación expedita, oportuna y de calidad, ya que no se tienen los tiempos, ni el personal necesario.

Participante 1: Existen conflictos de “cadenas” generadas con las distintas actividades que se emprenden desde niveles superiores a la escuela.

Existen actividades que no afectan el aprendizaje de los alumnos, y considerando el exceso de actividades, es indispensable que se establezcan prioridades. Pues hay exceso de activismo, sin que haya un sentido y beneficio claramente establecido.

Las decisiones corporativas le dan un valor agregado al trabajo del DAEM, lo potencia. Hay que aprender de los Planes de Mejoramiento de Gestión de los DAEM. Hay que aprender a relacionarse mejor.

Participante 4: Debemos recordar que el origen de la administración de los DAEM, tenía una clara diferenciación de roles. Los DAEM debían administrar y el Ministerio de Educación tenía la gestión pedagógica.

Esto hizo que el funcionamiento de los establecimientos educacionales fuera desmembrado, descoordinado.

Es importante señalar que el profesor “se hace” en el aula, pues pasa de la teoría adquirido en su formación a la “práctica real”.

Hoy el trabajo del docente es cada vez más diverso, desde la atención de la cobertura curricular hasta los mapas de progreso, pasando por la solución de los conflictos de convivencia cada vez más frecuentes, por lo que la transversalidad da coherencia y consistencia al trabajo del profesor.

Tenemos una gestión financiada con los recursos de la subvención escolar, no necesitamos aportes municipales. Esto obliga a priorizar, a ahorrar, se debe priorizar, escoger lo sustantivo y trascendente.

En esto, la SEP (Ley de Subvención Escolar Preferencial) ha resultado una oportunidad, pues exige que los colegios sistematicen su trabajo.

Participante 1: Se hace necesario trabajar la inducción en los colegios para un mejor y coordinado trabajo de los docentes, se debe apoyar la persuasión, el cariño, el compromiso con lo que se hace.

Aquí surgen dudas de constitucionalidad de la norma que establece la SEP, en cuanto a despedir a los profesores que no cumplen con regularidad su asistencia al trabajo.

3.- ¿USTEDES CREEN QUE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS SON CONOCIDAS Y COMPARTIDAS POR LOS DIRECTIVOS, TÉCNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 4: Cree que sí, pues existe un efecto personal, en especial de parte de esas comunidades que son colaboradoras, que están ausentes de las disputas entre el alcalde y el Concejo.

Es importante que la gestión sea exitosa, que la gestión sea exigente. Debe haber capacitación constante para enfrentar los nuevos desafíos.

En la actualidad existe mucho dinero, pero el desafío más importante es saber usarla para que se obtengan mayores resultados.

Los Directores confían en el DAEM porque participan en las decisiones, sin embargo, no tienen las competencias apropiadas. Sin embargo, no comprometen a los profesores con el PEI, el cual no es consistente con el PLADECO y el PADEM, con lo cual no hay una visión y comportamiento corporativo, coordinado.

Es necesario rescatar la credibilidad en el PADEM, como herramienta positiva para mejorar la gestión, ya que se administra como siempre.

Para la credibilidad, es fundamental que exista “identidad”, ya que ello permite comprometerse.

Participante 1: Falta mejorar la selección del personal; establecer mecanismos de pruebas que sean predictores de su futuro desempeño.

En muchas ocasiones los Directores son superados por los Jefes Técnicos, en los temas curriculares, ya que aquéllos se sienten atrapados por los temas administrativos.

En este sentido se siente la necesidad que los Directores ejerzan Liderazgo situacional, ya que los momentos cada vez son más cambiantes, las circunstancias son importantes. En ocasiones, los Directores muestran “celos” de respetar el poder, pues de esa manera quieren mostrar su dedicación y responsabilidad al cargo.

Participante 6: Pienso que sí. Hay que mencionar que la relación con Directivos es buena. Las relaciones dependen de las personalidades de los distintos actores. Los lunes en la mañana hay reunión de coordinación, lo cual ayuda a la valoración, se percibe que las políticas son conocidas y compartidas.

Tenemos un Alcalde que consulta, no impone sus criterios, antes hubo Alcalde que imponían. Los comportamientos de los Alcaldes, está en directa relación con la personalidad que ellos tienen, como de la visión que poseen para ejercer el cargo, desde los más participativos a los más impositivos.

Paulatinamente vamos asumiendo lo técnico, lo pedagógico. Favorecen este proceso, el convenio con la Fundación Mustakis, quien asesora en Lenguaje y Matemática, poniendo énfasis en la evaluación de logros.

El Ministerio de Educación, impulsa acciones sin realizar el conveniente monitoreo, el seguimiento. El profesor debe acostumbrarse a que le “vean” sus clases. Debe compartir experiencias docentes. De esta forma debiera una natural vinculación con la evaluación docente, de manera que este proceso sea llevado con espontaneidad.

Dificulta lo anterior, la existencia de muchos Directores que “sólo están”, no se involucran con la gestión del Centro Educativo. En estos momentos hay cambios a los cuales no están acostumbrados, deben decidir, tomar decisiones. Están acostumbrados a pedir y así traspasar la responsabilidad a quienes deciden o desean tener la confianza de actuar correctamente, porque cuentan con el respaldo de otros.

Participante 3: El Sistema anterior estaba cimentado en que todo había que pedirlo.

Participante 6: Los Directores no usan las facultades delegadas que existen. Se ha producido un incremento importante de nuevas tareas, como: evaluación docente, bonificación de reconocimiento profesional, jornada escolar completa, evaluación de los asistentes de educación (personal administrativo, auxiliar), formación continua de jefes técnicos, entre otras.

Sin embargo estas nuevas tareas deben ser realizadas con los mismos recursos humanos existentes y con los mismos recursos económicos. No ha habido un ajuste a estas nuevas exigencias.

Participante 5: Muchos directivos no saben exactamente lo que está sucediendo, y cual debe ser su nuevo desempeño.

Participante 1: No existe un correlato entre los directivos y los equipos técnicos, en ocasiones son mundos distantes, separados.

4.- EN SU OPINIÓN, ¿EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL ES PERCIBIDA COMO UNA INSTITUCIÓN DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 4: Tenemos 23 colegios y en el DAEM somos 36 personas, con lo cual se deja de manifiesto la importancia que tiene la dotación para emprender las diferentes tareas que realiza el DAEM. Se requiere una organización con personal con competencias.

Existen dificultades, existe descoordinación con el Ministerio de Educación, falta claridad, precisión de lo que se desea alcanzar. El Ministerio, no siempre es claro y coherente, pareciera que todo es emergente, se quiere sacar a los profesores de la clase. No se tiene una actitud donde se considere que el proceso educativo, es una responsabilidad compartida.

No existe una consideración especial por la situación de ruralidad que tienen muchas escuelas con las naturales consideraciones propias que ello significa.

Existe una buena relación con el Alcalde.

Participante 2: El dinero, no siempre es todo, en ocasiones sin que haya dinero, pero teniendo resolución se logra más de lo pensado.

Participante 6: Falta información, por ejemplo, el Ministerio realiza depósitos económicos y no se sabe cuál es su origen y para qué son. Por su parte la coordinación técnica con el Ministerio es mejor.

Participante 5: La confianza y credibilidad no es clara y contemporánea.

5.- ¿USTEDES CONSIDERAN QUE ES IMPORTANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERZA UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN ELLOS?

Participante 4: Es necesario aumentar la autonomía, tuvimos una experiencia positiva al aumentar el control en la asignatura de Inglés.

Se observa que los Directores no siguen la línea fijada por el DAEM. Falta coordinación entre el Director y el Jefe Técnico, no hay un trabajo en equipo.

Falta presencia del DAEM, no fluye la información a los diferentes actores, es necesario que el DAEM ejerza liderazgo institucional, tanto en lo pedagógico como en la gestión.

Participante 6: Es indispensable la presencia del DAEM en los Consejos escolares, primero en el colegio, y luego en lo técnico pedagógico.

Participante 5: El DAEM cumple con sus compromisos, lo que genera credibilidad, respeto. Sin embargo se reconoce que existe falta capacidad de apoyo a los establecimientos educacionales.

6.- ¿USTEDES CREEN QUE LOS DOCENTES PERCIBEN AL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL?

Participante 1: Los profesores de aula, ven al DAEM como un administrador, como quien se preocupa por el uso de los recursos.

Participante 4: Los DAEM no son vistos como líderes institucionales.

7.- EN SU OPINIÓN, ¿LOS DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERCEN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 5: Creemos que ejercemos liderazgo, nosotros sabemos lo que sucede en la gestión educacional. Nosotros somos autónomos.

Hay que ganar la aceptación del liderazgo institucional.

Participante 6: A veces se ejerce el liderazgo.

Participante 1: En la medida que se ha trabajado en nuevas acciones, hay más legitimidad. Hay apoyo técnico, se trabaja con los equipos técnicos, con los equipos de gestión. Pero en este apoyo no se baja al profesor. Existen diferentes reacciones, según sea quien opina y juzga evaluativamente, ya que es normal que el DAEM tenga una relación más cercana con los directivos y menor con los técnicos pedagógicos y los docentes de aula.

Los DAEM no se proponen ser líderes.

Participante 4: Se trabaja para ser líderes.

Participante 1: Es conveniente realizar un cruce con las metas institucionales, para conocer la efectividad de lo propuesto.

Participante 4: Es necesario trascender a través de lo que se realiza o se impulsa a través del DAEM. Hay que fortalecer que los Directores tomen decisiones, a la vez que asuman la responsabilidad de esas decisiones.

Es importante el trabajo en equipo, sin embargo cuesta formarlos.

Hay un cambio generacional, con lo cual se torna más importante orientar el trabajo, conducir el proceso educativo.

Cuesta administrar la autonomía, pues conlleva responsabilidad.

La Educación Pública es noble.

Participante 1: La autonomía es responsabilidad de los Directores.

Se cumple con el Rol social, hay un servicio público... es necesario querer a las personas.

8.- EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL?

No hay propuestas distintas a los seis (6) atributos propuestos.

9.- DISTRIBUYA 100 PUNTOS EN LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN. ES POSIBLE QUE USTED NO LE ASIGNE PUNTAJE A UN ATRIBUTO QUE NO LO CONSIDERA VÁLIDO, COMO TAMBIÉN, QUE INCORPORE OTROS. EN TODO CASO, LA SUMA SIEMPRE DEBE SER DE 100 PUNTOS.

La propuesta de los diferentes participantes se expresa en los valores que están en el cuadro siguiente.

ATRIBUTOS	PUNTAJE
1. Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	21
2. Liderazgo Directivo	27
3. Capital humano	17
4. Estilo de Gestión	12
5. Resultados	11
6. Información y Comunicación	12
7.	

10.- ASIGNE UNA NOTA Y EVALÚE A CADA UNO DE LOS INDICADORES POR CADA ATRIBUTO IDENTIFICADO, COMO DEMOSTRACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio Impacto	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.0	2	2	2		
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.1	2	3	1		
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6.8	5	1			
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6.1	1	5			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.1	2	3	1		
1.6. Factible y realizable	6.0	1	4	1		
1.7. Integral e integrador	6.1	2	3	1		
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.1	2	3	1		
1.9. Asume un compromiso social	6.1	2	3	1		
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.1	2	3	1		
1.11. Mantiene excelencia académica	6.0	1	4	1		
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5.8	2	2	1	1	
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y	5.5	1	2	3		

aceptados						
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.0	3		3		
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6.1	2	3	1		
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.0	2	2	2		
2.5. Genera confianza y credibilidad	6.3	3	2	1		
2.6. Competente en su función	6.5	4	1	1		
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.1	3	2		1	
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.6	4	2			
2.9. Comunicador y accesible	6.1	3	1	2		
2.10. Motivador	6.5	4	1	1		
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	6.0	2	2	2		
3.2. Personal competente	6.3	3	2	1		
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.3	3	2	1		
3.4. Equipos multidisciplinares	6.5	3	3			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5.8	1	3	2		
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.0	1	3	2		
3.7. Personal comprometido	6.1	3	1	2		
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.0	3	1	1	1	
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.0	3	1	1	1	
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	5.8	1	4	1		
4.4. Existen redes de colaboración interna	5.6		4	2		

4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	5.6		4	2		
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.3	4	1		1	
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	6.1	2	3	1		
4.8. Se aplican Planes de mejora	6.1	2	3	1		
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	5.5		4	1	1	
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	5.3	4	1	1		
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.1	2	3	1		
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6.6	4	2			
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6.3	3	2	1		
5.4. Concita adhesión, apoyo y Compromiso con la institución	6.1	3	2		1	
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.0	2	3		1	
6.2. Existencia de Base de Datos Diversificados y actualizados	6.1	2	3	1		
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.8	5	1			

11.- AL CONSIDERAR QUE EN RELACIÓN A ESTOS ASPECTOS SE ESTÁ CONSULTANDO A DIFERENTES ACTORES, ¿QUÉ VALORACIÓN, EN PORCENTAJE, USTED LE ASIGNA A LA OPINIÓN DE CADA UNO DE ELLOS?

Académicos universitarios:	30 %
Personal DAEM o Corp. Municipales:	35 %
Directivos y Docentes colegios:	35 %
Total:	100 %

12.- BREVEMENTE, ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE ASIGNA A SU PARTICIPACIÓN EN ESTA JORNADA?

Participante 4: Valiosa. Es importante tener la posibilidad de participar en este tipo de investigación.

Este tipo de investigación y participación debieran ser una constante.

Participante 1: Muy buena, a quienes hemos participado nos sitúa en el contexto en que se realiza el trabajo. Es muy interesante. Hace reflexionar. Estas oportunidades son muy escasas.

Participante 5: Es agradable tener estas invitaciones. Nos ha permitido conocer más lo que hacen otros, y sacar experiencias y aprendizajes.

Participante 6: Es destacable, nos permite estar en la esencia de nuestro trabajo.

Participante 3: La metodología y orientaciones nos indujeron a la autocrítica, a la autorreflexión, a la introspección.

No lleva a pensar en qué hacer para mejorar

Ha sido muy positivo.

Participante 2: faltan oportunidades como ésta.

13.- AGREGUE LAS SUGERENCIAS QUE ESTIME CONVENIENTES

No hubo sugerencias.

Se manifiesta el agradecimiento, en primer lugar por haber aceptado la invitación y concurrido a esta reunión. En segundo lugar, se agradece la participación de cada uno, los aportes y reflexiones que realizaron en un ambiente coloquial muy positivo. Cada opinión entregada es muy valiosa para la investigación.

Tengan muy buenas tardes.

GRUPO FOCAL DE EXPERTOS DAEM O DE CORPORACIONES MUNICIPALES

GRUPO 2

DÍA: JUEVES 11 DE DICIEMBRE 2008. Desde las 14,40 hrs. a las 18,40 hrs.

En este segundo Focus Group participaron 6 representantes de 3 DAEM, quienes son identificados en la Tabla 25 que está a continuación, con sus nombres y cargos. El número de orden que tienen en la Tabla, es el número que los identificará en sus intervenciones durante el Focus Group.

Tabla 25: Identificación de los participantes del Focus Group 2

Nº	COMUNA	NOMBRE	CARGO
1.-	Bulnes	Paulina Riquelme Acuña	Jefe DAEM
2.-	Bulnes	Ximena Muller Faúndez	Coordinador Técnico
3.-	Bulnes	Tito Celso Mora Medel	Director Liceo
4.-	Bulnes	Marianela Aguilera Rojas	Directora Liceo
5.-	Los Ángeles	Hugo Antonio Olave Parra	Jefe Técnico
6.-	Los Álamos	Enrique Lobos Urquiza	Coordinador Técnico

En la Tabla 26 que está a continuación, se identifica a los participantes por la función que desempeñan y por los años de servicio que tiene en educación, en la comuna y en el cargo. Observándose que hay una persona que tiene menos de 1 año en el cargo, en comparación a otra que tiene 20 años desempeñando su función. En este grupo, en general son personas que han asumido recientemente, pues tiene 1 año de servicio en el cargo. Sin embargo, al analizar sus años de servicio en educación, la experiencia es bastante amplia, pues hay una persona que tiene 8 años y otra que tiene 36 años en el tramo con los de más experiencia.

Tabla 26: Años de servicio de los participantes del Focus Group 2

Comuna	Jefe DAEM	Coord. Téc	Direct.	Años en Educ	Años en Comuna	Cargo
Bulnes	1			24	6	20
		1		18	17	- 1
			1	34	34	1
			1	36	33	1
Los Álamos		1		16	2	2
Los Ángeles		1		8	8	1

PROTOCOLO

Muy buenas tardes:

Les agradezco el tiempo que me brindan para realizar esta actividad. Ella se inscribe en el marco de una investigación que tiene como propósito **ESTABLECER UN MODELO QUE PERMITA DETERMINAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE EJERCEN LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN O GESTIONAN.**

También apliqué un instrumento, del tipo encuesta social a expertos académicos universitarios que dirigen Magíster en Administración o Gestión Educacional, como también, al Círculo de Calidad de Mejoramiento Continuo existente en el Municipio de Vitacura, el cual está integrado por Directivos y Técnicos del DAEM y con Directivos, Técnicos pedagógicos y Docentes de los colegios que administra.

Con la información lograda mediante el instrumento aplicado, y la que obtenga hoy, pretendo establecer la importancia de establecer un Modelo de Liderazgo Institucional, la trascendencia de los distintos Atributos que caractericen el Liderazgo Institucional, como los indicadores significativos de cada Atributo..

La información se refiere al Liderazgo Institucional, para lo cual les formularé preguntas, en la idea que interactuemos entre todos, pues todas las opiniones son importantes...

Espero que no les moleste que grabe nuestra conversación. Deseo ser lo más fidedigno en cuanto a respetar lo que cada uno de ustedes digan y, obviamente, respetando vuestro anonimato y la confidencialidad del caso. Todo lo que digan, será previamente codificado, de manera que una frase, por ejemplo, se identificará como IV, 7 (la información ilustra la categoría IV y fue respondida por la persona 7).

De antemano, les agradezco vuestra sinceridad y aportes que realicen en este análisis que realizaremos

Les agradeceré, que al comenzar, cada uno de ustedes se identifique con su nombre, cargo y comuna de donde viene. (Las identificaciones están al inicio de esta sesión).

En este momento cada uno de los participantes completó una plantilla con su identificación, y entregaron la plantilla que se les había pedido que trajeran por el oficio que los convocó.

Pues bien, estamos en condiciones de iniciar la discusión, para ello doy inicio con la primera pregunta.

1.- ¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN ENTRE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 1: Cercana, ya que saben lo que se está propiciando.

Los Líderes de los colegios deben ser los Directores, quienes, a su vez, son los colaboradores cercanos del DAEM.

Participante 3: Existe gran acercamiento entre el DAEM y los colegios. En la elaboración del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) se consulta al profesorado, a toda la comunidad escolar. En especial la fijación de la Dotación Docente, la cual se trabaja directamente con los Directores

Existe un análisis de las potencialidades, hay un trabajo intenso, transparente, idóneo.

Los docentes se sienten tomados en cuenta.

Participante 2: Al existir un trabajo conjunto, se produce cercanía, más contacto.

Participante 6: Tenemos cerca de 1.000 docentes. La situación es parecida a la ya indicada.

La Ley de Subvención Educacional Preferencial (SEP), entrega la oportunidad de un trabajo interno en los colegios. A la vez, un trabajo conjunto, colaborativo en procura del logro de objetivos comunes.

Entrega mucha confianza, hay mayores exigencias. Corresponde a los Directores mantener el contexto.

Participante 4: Lo preponderante es tener el Liderazgo. Tener confianza en los jefes. Esa confianza permite hacer bien lo que se debe realizar.

La libertad es necesaria para elegir a las personas, para llevar a las personas al éxito o al fracaso.

Es necesario llamar a la participación.

Existe un liderazgo fuerte por parte del Jefe del DAEM.

Se da libertad para trabajar con los estudiantes, de manera de formar líderes positivos.

Se debe trabajar con aquellos padres que son líderes entre los apoderados.

Existe la posibilidad, la cual no siempre se aprovecha adecuadamente.

Participante 3: Se siente el apoyo, se siente la parte afectiva.

Decir lo bueno y lo malo en forma oportuna, con ponderación y con respeto, permite que se sientan considerados como personas, considerados como seres humanos, aspectos que para los docentes es fundamental.

Es importante que la jefatura actúe con sentido humano en su relación con los subordinados.

Participante 5: El trabajo se ve favorecido por ser una comuna chica. Existe permanente apoyo a los colegios, se genera un trabajo en equipo.

Ayuda que el trabajo sea bien realizado.

2.- ¿USTEDES CREEN QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL TIENE POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS CLARAMENTE DEFINIDAS?

Participante 6: El Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) debe ser entendido como el instrumento que tiene el DAEM para fijar objetivos y metas, por tanto, permite controlar los logros que se alcanzan. Permite dar cuenta pública del trabajo que se realiza.

Participante 1: El PADEM debe permitir la participación de los distintos actores para lograr las metas.

Es un instrumento de corto y mediano plazo, más allá de ser una planificación anual, pues permite dar continuidad a los objetivos. Esto es importante considerando la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), que lleva a los colegios a realizar un diagnóstico de su funcionamiento, para luego, obtener ayuda interna o externa a través de servicios educativos de mejora. Existe un fondo especial para impulsar acciones de mejora. Es importante considerar en los Planes de Mejora el verdadero sentido de la “inserción” escolar.

Es importante el liderazgo Directivo, sin embargo, existen dificultades cuando se llama a concurso detectar a quienes tienen esta condición y serán exitosos en el ejercicio de su cargo. Es necesario lograr estabilidad con el personal que se contrata.

En síntesis, se puede decir que se requiere un efectivo liderazgo. Los Directivos deben tener las competencias que su cargo les exige en estos nuevos tiempos. El Director debe manejar los recursos y, además, generar un clima laboral positivo para un trabajo armónico y efectivo.

Por su parte, hay que dejar constancia, lo inoportuno de la evaluación del PADEM en el mes de cada año, ya que en septiembre debe estar formulado el del año siguiente. Por otra parte, no existen adecuados monitoreos, tanto internos como externos de la efectividad del trabajo planificado, del trabajo realizado, y de los resultados que se obtienen. Falta cultura apropiada a un estilo de gestión diferente. Es necesario efectuar un cambio cultural, es indispensable un trabajo en equipo.

Se debe entender que la calidad está íntimamente ligada a la transparencia, en término de flujo de información, de los procedimientos que se utilizan, de las actividades que se emprenden y de los resultados que se obtienen y el porqué se logran o no se logran.

Tenemos falencia en el DAEM, como son la no siempre apropiada atención del público, la no definición de un organigrama que dé cuenta de las funciones, de las jerarquías, de los roles.

Existe un débil manejo del inventario, situación que cada día tiene más importancia, por la mayor implementación que llega a los colegios.

Es necesario realizar un intenso y global mejoramiento de los DAEM. Nunca ha existido apoyo a los DAEM, nos hemos acostumbrado a administrar pobreza, pues los recursos económicos siempre han sido insuficientes.

En la actualidad existe un Plan de Mejoramiento de la Gestión. Si bien es una oportunidad, ésta es tardía cuando se da a conocer que existiría la intención de poner término a los DAEM y crear otra figura para administrar los colegios de dependencia municipal.

No obstante, es importante potenciar el trabajo del DAEM, es necesario desarrollar competencias locales, para lo cual es posible establecer convenios de colaboración con organismos especializados.

3.- ¿USTEDES CREEN QUE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS SON CONOCIDAS Y COMPARTIDAS POR LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 1: Los profesores de aula, no la tienen.

Les hemos preguntado sobre el aporte del DAEM, y hemos constatado que por falta de difusión, no existe el adecuado conocimiento de lo que se realiza por parte del DAEM, y el sentido que tiene el trabajo que emprendemos.

Esto debemos corregirlo.

En el PADEM existen 7 grandes objetivos, por lo cual es muy importante que los profesores los conozcan y los compartan para que se comprometan en lograr las metas establecidas.

Participante 3: Se ha realizado difusión, pero sólo existe algún conocimiento de los que hacemos, por tanto no tenemos credibilidad.

Participante 5: Existe una adecuada articulación con los profesores. Además, incorporamos la participación de los padres, con lo cual se ha mejorado la relación de años anteriores.

Es importante el trabajo en otras áreas no relacionadas directamente con lo que cada cual hace constantemente. Se construye un trabajo en equipo.

Hay que realizar mucha capacitación.

Es importante la evaluación a los alumnos, por lo que hemos implantado una evaluación comunal en lenguaje y matemática, dos asignaturas que son fundamentales.

Es importante dejar capacidad instalada que posibilite un trabajo de mejora constante.

Para ello, es importante la definición de políticas comunales, que vayan en la dirección de resolver los nudos críticos.

Para ello es indispensable tener un buen conocimiento de trabajo institucional, del trabajo de los colegios y de las demandas comunitarias.

Hay satisfacción de los usuarios, considerando a una muestra de apoderados.

Los apoderados han pedido que se realicen Escuelas para Padres, ya que les permitiría entender mejor la participación y responsabilidad que deben tener en la educación de sus hijos.

Los medios de comunicación, no siempre son efectivos, ya que no se tiene un buen conocimiento del trabajo del DAEM, a pesar de utilizar talleres, difusión de la reglamentación.

No obstante, los profesores se quejan de la no participación de los padres en el aprendizaje de los alumnos.

Participante 1: Es importante tener la oportunidad de incorporar personal técnico para solucionar conflictos que se generan por el desconocimiento que existe.

Participante 3: Los talleres son efectivos en la difusión y comprensión de lo que se está realizando, los documentos escritos, en general, ni siquiera son leídos por los padres.

Participante 1: Es importante usar la tecnología para difundir el trabajo que se realiza.

Participante 5: Es importante tener en consideración un uso adecuado del vocabulario, para ser comprendidos.

Los profesores no siempre saben qué y cómo hacer. La formación es deficiente o, simplemente, existen carencias fundamentales.

Cuando uno se reúne con los padres, percibe la necesidad que ellos tienen de “tener un espacio” para hablar... se manifiestan sinceros. Se les puede llevar a un compromiso.

Participante 1: Hemos realizado talleres para padres, los cuales les han servido para que se organicen y obtengan la personería jurídica.

Los padres deben ser considerados como “socios” del trabajo educativo, en una concepción de escuela inclusiva.

4.- EN SU OPINIÓN, ¿EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL ES PERCIBIDA COMO UNA INSTITUCIÓN DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 1: No existe. Esto nos plantea que debemos democratizar el trabajo que realizamos.

Participante 6: El Sistema permite y facilita la participación de la comunidad. Pero ésta no asume esta responsabilidad.

Es importante el apoyo a los colegios. Se requiere realizar una fuerte publicidad, tener eslogan, debe desarrollarse una identidad.

Se realizan cierres de colegios por la baja matrícula, pero los alumnos continúan en el sistema ya que existen buses de acercamiento desde sus casas a los colegios.

Estas medidas tienen una fuerte relación con la calidad del servicio educativo que se entrega.

Por otra parte, es preciso mencionar que la Supervisión que realiza el Ministerio de Educación no entrega herramientas de apoyo que resulten efectivas.

No existe una ayuda frente a las nuevas exigencias que plantea la SEP.

Participante 1: En la actualidad existen nuevos desafíos, esto obliga a ser más honestos, a decir y trabajar con la verdad.

Es indispensable entender lo que se quiere, se deben levantar estándares.

El que no sirve va a quedar fuera, por tanto todos tienen que asumir la importancia del giro que ha tenido la educación.

Participante 6: Es necesario confiar en la evaluación, la cual debe ser conocida, de manera que no dañe al funcionamiento del Sistema.

Participante 1: Existe un desafío grande de captar la confianza y credibilidad.

Hay la oportunidad, cuando se debe definir la Misión, determinar las características, tener un logo.

Lamentablemente, no se ha cumplido con la implantación de la Jornada Escolar Completa, con lo cual los colegios no afectan, ven dificultado su trabajo por falta de espacios, por falta de horario, por falta de financiamiento que entrega la JEC:

La matrícula de Básica disminuye y la media crece, por tanto, las necesidades de espacios hace 10 años, son en la actualidad diferentes, por lo que debiera haber una nueva implantación de la JEC.

El aumento de matrícula en media, es un indicio de confianza que se está recuperando, para lo cual ayudan los mejores resultados en el SIMCE.

El recambio de Directores ha afectado al buen funcionamiento de los colegios y a la credibilidad del DAEM, si no se actúa con prontitud en los llamados a concursos (más allá de la sanción económica que establece la normativa, 20% de retención de subvención).

Es indispensable que el Sistema se muestre solvente para que haya una buena credibilidad y confianza.

5.- ¿USTEDES CONSIDERAN QUE ES IMPORTANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERZA UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN ELLOS?

Participante 3: Muy importante (casi a grito general de los participantes).

Participante 1: Es más técnico pedagógico, tiene mayor pertenencia. Las directrices resultan fundamentales.

Participante 5: El DAEM es un organismo técnico. No es administrativo. Debe haber una preocupación por el aula, hay que ejercer supervisión..

Participante 3: Es indispensable mejorar la información oportuna a los colegios. Los DAEM plantean las políticas, los objetivos y las metas que deben lograrse.

Participante 6: Confección de una página web con información que esté al día y sea de utilidad. Por ejemplo dar a conocer la Cuenta Pública.
Crear blog para los colegios, para que haya más personas e instituciones informadas del trabajo que realizan los DAEM y los colegios, con los resultados que se obtienen, y cuando no lo logran, dar a conocer las razones que lo impidieron.

Participante 1: Bulnes adjudicó programas de uso de Internet. Son muy necesarios los programas de inducción para que los profesores que se incorporan a la comuna puedan comprometerse con las políticas comunales. Debe existir un manejo de la modernidad

Participante 2: Hay resistencia a la informática por parte de un número importante de docentes, debe buscarse formas de superar este tipo de dificultades, a través del perfeccionamiento adecuado.

Participante 6: La Ley de Subvención de Educacional Preferencial (SEP), permite que exista una cantidad importante de dinero disponible para los colegios. Al no saber como gastarla o invertirla, se producen compras inorgánicas, se compran elementos innecesarios.

Esto plantea la necesidad de mejorar la formación de los recursos humanos. Los docentes no siempre se han preparado para asumir nuevos retos en la gestión educacional, ya sea en la sala de clases o en el colegio todo. Debe convidarse complementarios los proceso académicos de los administrativos, deben ir de la mano. Se requiere que desarrollen nuevas competencias.

Existe un nudo con el personal, debe aprovecharse la SEP par desprenderse de los malos funcionarios.

En el análisis se pone énfasis en lo que realizan o no realizan los colegios, pero ¿qué sucede en el DAEM?

Participante 6: Deben existir evaluaciones constantes, sin embargo falta personal, falta capacitación en el personal del DAEM.

Las evaluaciones deben ser consideradas como oportunidades para mejorar. De allí la posibilidad de hacer un buen uso del Fondo especial para mejorar la Gestión de los DAEM. Se ha creado una oportunidad.

Participante 1: Este Fondo debiera durar cinco años, se necesita mucha capacitación. Además ha permitido ampliar edificaciones para el DAEM.

Participante 5: Contrataron servicios para mejorar la convivencia interna, es indispensable una visión distinta, el personal debe conocerse, no sólo trabajar uno al lado de otro.

En los colegios existe un déficit en el clima organizacional.

Participante 3: Es muy necesario desarrollar programas para la vida, no quedarse en el cumplimiento de normas.

Participante 1: Nosotros realizamos un programa para mejorar la convivencia. Todos opinaron, hubo respeto. Se cuestionó la forma de saludarse, incluso por qué no se hacía. Se tomó conciencia de la importancia de “decirse las cosas”, y como cuando existe respeto y honestidad ello ejerce una influencia positiva en la relación de las personas, por sobre su condición jerárquica.

6.- ¿USTEDES CREEN QUE LOS DOCENTES PERCIBEN AL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL?

Participante 1: No todos. Hay quienes se resisten. Hay personas que se haga lo que se haga, igual se resistirán. Señalan siempre “más de lo mismo”. Es difícil hacer cambiar a este tipo de personas. Son personas enfermas, que enferman a la comunidad.

¿Qué hacer? El DAEM se desgasta en explicaciones. Se les da todo, tienen apoyo, pasan a ser personas con “privilegios”, todo lo contrario a lo que en realidad merecen, con lo cual se plantea un problema existencial. Aquellos no viven en paz, ni dejan vivir en paz.

Los demás Participantes respaldan lo manifestado, y no tienen nada que agregar.

7.- EN SU OPINIÓN, ¿LOS DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERCEN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 1: Las percepciones de los profesores cuando se entrevistan, cuando hay franqueza, son buenas opiniones en general.

Participante 6: En la relación con el personal, la entrevista es positiva.

En las reuniones con los Directores, en las visitas a los colegios, a los Consejos de Profesores, en las reuniones de los Centros de Padres, es sumamente importante informar, Trasmirir el sentido del servicio que se entrega. Prestan una gran ayuda la realización de actividades lúdicas.

En síntesis, nos conocen.

Participante 1: Cuando se visita los colegios, es reconocida, son muy atentos, son acogidos.

Participante 5: Existe un liderazgo participativo, se escucha a todos. Se atiende al 100% de quienes lo solicitan. Se apoya lo que piden, siempre que esté en las políticas comunales.

Hay oportunidades que deben ser aprovechadas.

El DAEM cuida de no imponer.

Participante 1: Existe oportunidades para que los Directores actúen. Ejemplo contratan buses para asistir a eventos culturales y deportivos.

En una ocasión dos Directores se aliaron para asistir a un evento con sus respectivos alumnos, sin embargo, uno no concurrió e impidió que el otro colegio lo hiciera. Esto generó frustración en los alumnos, generando un impacto negativo en la comunidad.

No hay derecho a equivocarse, ya que se genera un alto impacto negativo en la comunidad.

La escuela debe sentir que el DAEM es confiable, es responsable.

8.- EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL?

No hubo propuestas que resultaran diferentes a los seis Atributos propuestos a continuación.

9.- DISTRIBUYA 100 PUNTOS EN LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN. ES POSIBLE QUE USTED NO LE ASIGNE PUNTAJE A UN ATRIBUTO QUE NO LO CONSIDERA VÁLIDO, COMO TAMBIÉN, QUE INCORPORE OTROS. EN TODO CASO, LA SUMA SIEMPRE DEBE SER DE 100 PUNTOS.

ATRIBUTOS	PUNTAJE
1. Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	25
2. Liderazgo Directivo	15
3. Capital humano	30
4. Estilo de Gestión	10
5. Resultados	10
6. Información y Comunicación	10
7.	

10.- ASIGNE UNA NOTA Y EVALÚE A CADA UNO DE LOS INDICADORES POR CADA ATRIBUTO IDENTIFICADO, COMO DEMOSTRACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio Impacto	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO						

MUNICIPAL (DAEM-Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.3	2	4			
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.0		6			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6.3	3	2	1		
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6.8	5	1			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.8	5	1			
1.6. Factible y realizable	6.4	2	4			
1.7. Integral e integrador	6.4	2	3			* 1 Sin Res
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.5	3	3			
1.9. Asume un compromiso social	6.6	4	2			
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.8	5	1			
1.11. Mantiene excelencia académica	6.3	2	4			
1.12. Considera Políticas y Metas del PLADECOC	6.5	4	1	1		
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.6	4	2			
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.6	4	2			
2.3. Facilita la participación y el	6.6	4	2			

trabajo de todos						
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.7	4	2			
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	6				
2.6. Competente en su función	7.0	5				* 1 Sin Res
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.5	3	3			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.8	5	1			
2.9. Comunicador y accesible	6.5	3	2			* 1 Sin Res
2.10. Motivador	6.8	5	1			
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	6.7	4	2			
3.2. Personal competente	6.6	4	2			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.8	5	1			
3.4. Equipos multidisciplinares	6.6	4	2			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	6.0		6			
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.5	4	2			
3.7. Personal comprometido	6.5	4	1	1		
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.6	4	2			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.1	2	3	1		
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6.2	1	5			
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.3	2	4			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.5	3	3			

4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.5	3	3			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	6.5	4	1	1		
4.8. Se aplican Planes de mejora	6.7	4	2			
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6.0	2	3		1	
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	7.0	6				
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.5	4	1	1		
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6.1	2	3	1		
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6.5	3	3			
5.4. Concita adhesión, apoyo y Compromiso con la institución	6.5	3	3			
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.4	2	4			
6.2. Existencia de Base de Datos Diversificados y actualizados	6.1	1	5			
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.4	3	2	1		

11.- AL CONSIDERAR QUE EN RELACIÓN A ESTOS ASPECTOS SE ESTÁ CONSULTANDO A DIFERENTES ACTORES, ¿QUÉ VALORACIÓN, EN PORCENTAJE, USTED LE ASIGNA A LA OPINIÓN DE CADA UNO DE ELLOS?

Académicos universitarios:	30 %
Personal DAEM o Corp. Municipales:	40 %
Directivos y Docentes colegios:	30 %
Total:	100 %

12.- BREVEMENTE, ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE ASIGNA A LA PARTICIPACIÓN EN ESTA JORNADA?

Participante 1: Están abiertos a este tipo de trabajo. Ha sido muy positivo. Ha existido mucha honestidad en cada una de las opiniones. Estaban muy ansiosos por lo que podía significar esta reunión. La reunión ha sido muy positiva.

Participante 5: Preocupa la proyección de la nueva ley presentada recién al Congreso, pues se terminan los DAEM y se crearían Corporaciones supra comunas.

Existen desafíos como saber en que gastar la mayor plata disponible. Hay que optimizar. Sin embargo, resulta contradictorio, que a través del Fondo para mejorar la gestión de los DAEM, se les esté potencionando, y por otra parte, se está pensando en eliminarlos.

Participante 1: ¿Por qué se terminan los DAEM?

Participante 5: ¿Qué piensa y opina el Sr. Alvear de lo que se pretende?

¿Cómo ha percibido el trabajo de los DAEM?

Sr. Alvear: Si bien la finalidad de esta sesión es conocer vuestras opiniones, y considerando que se me formula una pregunta directa, manifestaré mi opinión en el rol de investigador que ejerzo en estos momentos.

Los Gobiernos de la Concertación, han puesto énfasis en la calidad del aprendizaje y en la equidad con que deben recibirlo todos los alumnos, como eje de las políticas educacionales.

Para ello se han realizado distintas acciones, pero en ellas, lamentablemente han estado ausente los DAEM, que paradójicamente, tienen la responsabilidad de administrar los centros educativos que atienden a la población escolar más vulnerable.

Sin embargo, por los reiterados resultados deficientes que señalan los SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) o PSU (Prueba de Selección Universitaria)

en los centros educativos de dependencia municipal, progresivamente, se ha responsabilizado de estos resultados a la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales, no obstante que por tiempo, se les señaló que su responsabilidad era la administración de los recursos y que no tenían ingerencia en los aspectos pedagógicos o curriculares.

En este sentido, parece interesante que el discurso esté cambiando en el sentido que los DAEM o Corporaciones Municipales deben asumir la gestión de los centros educativos, lo cual conlleva asumir los aspectos pedagógicos y curriculares pertinentes.

Entonces, parece interesante la existencia del Fondo de Apoyo a la Gestión de la Educación Municipal que ha impulsado este año (2008) el Gobierno, sólo es de esperar que los proyectos o líneas de trabajo sean de real beneficio en la intención que tiene el Fondo.

No obstante lo anterior, me parece contradictorio, y sin los antecedentes técnicos y administrativos suficientes (al menos no han sido difundidos) que se pretenda crear Corporaciones que administren centros educativos de un territorio superior a una comuna. Pero en la legislación que se propone, existen dos aspectos sumamente relevantes y que podrían aplicarse desde ya, como son, que los DAEM asuman la responsabilidad pedagógica y de supervisión de los centros educativos. Además la posibilidad que el aparataje administrativo del DAEM se financie con recursos directos y así no se destinen recursos de la subvención escolar como sucede en la actualidad.

Lo anterior permitiría mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, pero sería de toda conveniencia que se mantuviera el Fondo de Ayuda a la Gestión de los DAEM con orientaciones más precisas y con rendiciones de cuentas de “resultados esperados”, previamente convenidos.

13.- AGREGUE LAS SUGERENCIAS QUE ESTIME CONVENIENTES

No hubo sugerencias.

Considerando que no hay más opiniones que se deseen expresar, daré por terminada esta sesión que ha sido muy positiva, por lo que les agradezco en forma muy especial, en primer lugar que aceptaran la invitación, y lo que es más importante la participación generosa que han tenido en cada uno de sus comentarios,

Muchas gracias y que tengan un buen regreso a sus comunas y hogares.

Muy buenas tardes.

GRUPO FOCAL DE EXPERTOS DAEM O DE CORPORACIONES MUNICIPALES

GRUPO 3

DÍA: VIERNES 12 DE DICIEMBRE 2008. Desde las 10,15 hrs. a las 13,45 hrs.

Este grupo tuvo la mayor diversidad de comunas participantes, pues concurrieron representantes de 7 DAEM con un total de 8 Directivos, de ellos 5 eran jefe DAEM.

En la Tabla 27 está la identificación correspondiente, con el número que los identificará en sus intervenciones durante el Focus Group.

Tabla 27: Identificación de los participantes del Focus Group 3

Nº	COMUNA	NOMBRE	CARGO
1.-	Lota	Luis Urrutia	Jefe DAEM
2.-	Chiguayante	Luis Fernández Plummer	Jefe DAEM
3.-	Chiguayante	Guillermo Campos Núñez	Jefe Técnico
4.-	Arauco	Domingo Antonio Flores Campos	Coordinador Técnico
5.-	Contulmo	Fabiola Retamal Quiñones	Jefe DAEM
6.-	Santa Juana	Medina Opazo	Sub-Director DAEM
7.-	Portezuelo	Leonardo Merino Segura	Jefe DAEM
8.-	Santa Bárbara	Fernando Velasco Martínez	Jefe DAEM

En la Tabla 28 se muestra la identificación de los participantes por la función que cumplen y los años de servicio que tienen en educación, en la comuna y en el cargo. Aquí los participantes tienen entre 1 año en el cargo como mínimo y 13 años como máximo.

Tabla 28: Años de servicio de los participantes del Focus Group 3

Comuna	Jefe DAEM	Coord. Téc.	Años en Educ.	Años en Comuna	Cargo
Lota	1		43	1	5
Chiguayante	1		27	2	2
Arauco		1	40	10	10
		1	15	9	2
Contulmo	1		23	23	1
Sta. Juana	1		31	31	10
Portezuelo	1		29	29	8
Sta. Bárbara	1		41	2	13

PROTOCOLO

Muy buenos días.

Les agradezco el tiempo que me brindan para realizar esta actividad. Ella se inscribe en el marco de una investigación que tiene como propósito **ESTABLECER UN MODELO QUE PERMITA DETERMINAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE EJERCEN LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN O GESTIONAN.**

También apliqué un instrumento, del tipo encuesta social a expertos académicos universitarios que dirigen Magíster en Administración o Gestión Educacional, como también, al Círculo de Calidad de Mejoramiento Continuo existente en el Municipio de Vitacura, el cual está integrado por Directivos y Técnicos del DAEM y con Directivos, Técnicos pedagógicos y Docentes de los colegios que administra.

Con la información lograda mediante el instrumento aplicado, y la que obtenga hoy, pretendo establecer la importancia de establecer un Modelo de Liderazgo Institucional, la trascendencia de los distintos Atributos que caractericen el Liderazgo Institucional, como los indicadores significativos de cada Atributo..

La información se refiere al Liderazgo Institucional, para lo cual les formularé preguntas, en la idea que interactuemos entre todos, pues todas las opiniones son importantes...

Espero que no les moleste que tome nota detallada de nuestra conversación. Deseo ser lo más fidedigno en cuanto a respetar lo que cada uno de ustedes digan y, obviamente, respetando vuestro anonimato y la confidencialidad del caso. Todo lo que digan, será previamente codificado, de manera que una frase, por ejemplo, se identificará como IV, 7 (la información ilustra la categoría IV y fue respondida por la persona 7).

Debo manifestarle que los dos focus group anteriores han tenido una muy buena participación y no espero menos de ustedes

De antemano, les agradezco vuestra sinceridad y aportes que realicen en este análisis que realizaremos

Para comenzar les solicito que se identifiquen con sus nombres, cargo y comuna de la cual vienen.

Al mismo tiempo les solicito que completen la plantilla con los datos de identificación que se les pide.

Ahora comenzamos el análisis, para lo cual les iré formulando distintas preguntas que orienten la discusión.

1.- ¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN ENTRE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 1: Pareciera que no hay Proyecto de Desarrollo Educativo (PRODEIN). El Plan Anual de Desarrollo Educativo (PADEM) no cumple con su finalidad: los dichos u orientaciones del Concejo Municipal; sólo justifica el presupuesto. Existe un momento inadecuado para elaborar el PADEM, ya que se formula en septiembre, cuando el PADEM del año anterior está en plena realización, por lo que no existe una evaluación adecuada del anterior, para rectificar o profundizar el trabajo. No siempre hay una adecuada carta Gantt.

Por su parte, el PRODEIN plantea una estrategia de mediano plazo. Expresa una política comunal. Debe estar acorde con las necesidades. Nuestro PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal).

En nuestra comuna ha habido una alcaldización, se ha generado una acción personalista y vertical. Por tanto priman las decisiones políticas por sobre las técnicas. En Cañete estamos cerrando escuelas, por una decisión política, no técnica.

Es muy necesario estudiar que ha pasado desde 1980 a la fecha con el proceso y la gestión de los municipios en la administración de la educación.

¿Qué ha sucedido que se han fortalecido las escuelas particulares subvencionadas? ¿Por qué ha aumentado la brecha entre los colegios municipales y los colegios particulares subvencionados y con más distancia con los colegios particulares pagados?

Participante 7: Nuestra realidad está reflejada en la ficha (1 Rm), hay competencia con colegio particular subvencionado, el cual es católico. No tenemos media, pero estamos creando este nivel.

Tenemos 5.000 habitantes.

Es importante que exista una definición de la política comunal de educación.

Es importante que realicemos reflexión, una introspección. ¿Qué provoca la educación municipal deficiente?, ¿cuál es la propuesta para mejorar esta situación?

Debemos considerar las proyecciones que existen a partir de las nuevas leyes que están en discusión en el Congreso como son la Ley General de Educación y la Ley que crea una nueva figura para administrar los colegios municipales. Existe una intención de potenciar la Educación Pública.

Es importante la existencia de un Equipo Técnico de trabajo, que tenga una relación constante con los colegios.

Tenemos un PLADECO claro, hay un capítulo para educación, el cual ha sido elaborado con participación, es actualizado. Es real.

Utilizamos el PADEM, aunque es anual, en una continuidad y proyección a cinco años.

Los Proyectos educativos Institucionales (PEI) de los colegios, están en relación con el PADEM. Sin embargo, la principal dificultad es la capacidad que se debe tener para instalar un sistema que posibilite monitorear el trabajo que se planifica.

Tenemos un Reglamento del DAEM, que considera la Evaluación de Desempeño de los funcionarios.

En enero realizaremos una jornada de evaluación, una segunda jornada de reflexión, donde tendremos invitados a personeros de universidades y del ministerio de Educación.

Es necesario empapar al equipo de “la estrategia de desarrollo”.

Es necesario que la administración, que significa la toma de decisiones, debe estar en relación con el aprendizaje de los niños.

Es importante que los centros educativos estén contextualizados. Existe traslado diario para permitir el acceso a la escuela dada las distancias de los hogares. Es importante retener a los propios alumnos, debe haber continuidad (que no se vayan). Tenemos Inglés desde pre kinder, de manera de tener estimulación, incluso pensamos que debieran aprender inglés desde la sala cuna.

Participante 5: He asumido desde el 7 de enero del 2008. Soy profesora, he sido jefe Técnico.

Es muy importante el conocimiento del territorio, siempre debe haberlo.

Hemos creado una Unidad Técnica.

El PADEM tiene metas de mediano y largo plazo, con objetivos explícitos

Se comparte con los profesores (diagnóstico)

Es importante considerar que la escuela construye comunidad, más allá del financiamiento, cuando permitimos que las escuelas existan aunque tienen 3 ó 4 alumnos.

La administración por matrícula genera déficit. Mantener este tipo de escuelas es “sumar” desarrollo.

Realizamos un trabajo personal con microcentros de padres, así se les mantiene informados y participando.

Hemos realizado curso de robótica, de computación. Es importante dar posibilidades, aprovechar las inteligencias múltiples de los alumnos. Los alumnos de tercero básico, participaron en cursos de pintura al óleo, de robótica y los resultados fueron muy positivos.

Naturalmente, hay más exigencia en el trabajo.

Lo anterior pone de manifiesto que el Jefe del DAEM debe manejarse técnicamente. Debe tener presencia. La cercanía es requisito para el director del DAEM. La cercanía significa que hay claridad en las políticas comunales. Se entiende la educación como inversión, no como costo.

Existen muchas teorías. Entre ellas, las relacionadas con la política. Existen malos comentarios. Al Concejo Municipal hay que entregarle información, de manera de no sentir desautorización. Se deben transparentar los diferentes temas, en especial el uso de los recursos, cuál es la política de proyectos. De qué manera se optimizan. Dar a

conocer los talleres, todo lo extracurricular. Cuáles son los resultados. La comunidad debe saber. Exponer, si los resultados no se alcanzan, se debe difundir.

Hay proyectos de beneficio directo a los alumnos, como es la subvención por retención de niños vulnerables. Se debe alcanzar eficiencia.

De igual modo hay que utilizar la tecnología. Por ejemplo con el inglés para todos, incluyendo a los alumnos del sector rural.

Participante 2: Debemos indicar, en primer lugar, la dificultad que ha significado pasar de barrio de una comuna, a ser una comuna. La dificultad que esto significa en cuanto a asumir, a crear, una identidad.

Tenemos 37 colegios en la comuna y sólo 9 de ellos son municipales. De 8.000 alumnos, hoy tenemos cerca de 5.300. Hay un colegio Polivalente.

Tenemos una relación cercana con los Equipos Directivos. Les damos a conocer nuestras políticas. Realizamos talleres con los profesores.

Tenemos un Equipo Técnico en el DAEM que considera la relación con los Directores. Debemos quebrar las prácticas impositivas. Realizamos reuniones con todos los Equipos de Gestión.

Hay que pensar con una mirada estratégica

Hemos encargado un estudio a la Universidad de Chile sobre Oferta Demanda y las percepciones sobre la educación municipalizada.

En general nuestros resultados son buenos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) ha generado “un movimiento” en la escuela, de manera de poner énfasis en las propias soluciones.

Participante 6: Tenemos 23 colegios, de ellos 14 son unidocentes.

Tenemos una buena relación y obtenemos buenos resultados.

Sin embargo, la buena relación no se traduce en compromiso, en resultados. La visión general es que todos “hacemos harto”. No hay generación de resultados, no hay monitoreo.

Por medio de reuniones, no se logra compromiso de los colegios. Se espera que mejore el DAEM. No se verán resultados, quedarán en la declaración de objetivos.

En la actualidad existe una alta demanda por los resultados.

Participante 5: Es muy importante el seguimiento y el control.

Participante 6: Hay otros temas que no se toman en cuenta, como es la disponibilidad de fondos.

Responsabilizamos a los profesores, y no siempre lo son. Por ejemplo, si se consideran los resultados de la evaluación.

Los profesores tienen comportamientos diferentes, según se desempeñen en colegios particulares o en colegios municipales. En general tienen un comportamiento mejor en el sector particular.

Los supervisores del MINEDUC no apoyan, no actúan. Las realidades son distintas en cada colegio. Las unidades Técnicas no trabajan, no aplican soluciones, no dan respuestas concretas.

Participante 4: Existe una rivalidad, hay burocracia, existe desamparo. No se siente cercano al Ministerio de Educación.

Se debe considerar que el bien superior del DAEM es el aprendizaje de los alumnos.

El Estatuto Docente genera dificultades en una gestión más efectiva.

Falta credibilidad en las Corporaciones y DAEM.

La aplicación de la SEO se está diluyendo. Hay preocupación por los medios más que por lo sustantivo en educación.

Lo que es simultáneo con la falta de análisis y discusión por los temas que realmente importan, como son la formación inicial de los profesores, los problemas administrativos como las jubilaciones y el recambio de docentes, las condiciones técnicas de las escuelas.

Existe un papel muy rutinario. Falta un efectivo respaldo del gobierno. Faltan políticas reales, falta consistencia y coherencia. No se toma en cuenta la realidad

Faltan competencias en quienes están en los diferentes roles, tanto en el DAEM o Corporación como en los colegios.

La acción de los “pingüinos” no ha sido lo suficientemente valorada y considerada.

Participante 5: No obstante los análisis que estamos realizando, estamos respondiendo a la pregunta que se nos ha hecho.

Participante 7: Debemos considerar lo que nos convoca, “el liderazgo”. No debemos confundir con los derechos de los gremios, los cuales no deben apartarnos de nuestras responsabilidades.

¿Cómo los DAEM son capaces de liderar un proceso de cambio?

No puedo justificar la falta de liderazgo administrativo. En la actualidad se está dando un carácter técnico al trabajo de los DAEM.

Cual cualquiera empresa, se debe dar satisfacción a las necesidades de la familia, en especial, de quienes están en contexto de pobreza.

Debemos elevar el nivel de exigencia del cómo se hacen las clases.

Hay que considerar que la ley SEP permite reubicar profesores por no cumplimiento de los aprendizajes de los alumnos.

Los Jefes de DAEM tienen algún nivel de autonomía que tienen que aprovechar.

La supervisión es apoyo, se debe evaluar su aporte. No se está obligado a aceptar la supervisión.

Participante 1: Es una instancia investigativa, es relevante.

Se deben plantear otras necesidades. Hay que dar a conocer lo que se hace.

¿Quién ha evaluado los programas del MINEDUC?

Hay que tener en cuenta que la SEP, se ha transformado en una oportunidad para comprar, para adquirir.

El Alcalde desea profesores de mucha calidad, sin embargo, hay problemas en la formación que estos tienen.

El trabajo, proyección y autonomía tienen una significativa dependencia del Alcalde de turno. No existe una efectiva institucionalización del trabajo del DAEM y su Jefe.

Estos aspectos deben ser considerados para que se pueda avanzar efectivamente.

Participante 8: Me desempeño desde marzo 2008.

El problema más importante es la falta de autonomía. El Alcalde es quien decide.

La relación con el Alcalde es buena, sin embargo, no hay respaldo. Hay comunicación directa con el Alcalde de parte de los profesores, ya que saben que es él quien decide.

¿Qué se puede hacer?. Muy poco, hay muchas limitaciones. El Alcalde decide, aunque no tenga los antecedentes técnicos. Decide por política, por simpatía.

Por lo anterior no puede haber una efectiva acción de “desarrollo”.

2.- ¿USTEDES CREEN QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL TIENE POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS CLARAMENTE DEFINIDAS?

Participante 2: Estoy en proceso; el diagnóstico es largo, se requieren antecedentes técnicos, visión de mediano plazo, se está estudiando.

Participante 7: Estamos en el trabajo de hacerlo permanente, gracias a programas de gestión.

Tenemos metas al año 2.020.

Existe claridad para el desarrollo: aprendizaje, personal. Preocupación por la educación de Adultos.

Participante 5: Se está en proceso. Es indispensable que haya diagnóstico, y participación.

Participante 3: En lo técnico, estamos insertos en políticas del CPEIP. Se requiere perfeccionamiento acotado al aula.

No se trata de tener medios, sino tener didáctica.

Tenemos docentes de alta calidad, pues tenemos docentes en la Red de Maestros, otros con Magíster. Sin embargo, no se refleja en los resultados. Existen muchas licencias médicas, con lo cual quedan cursos abandonados, con lo cual el proceso de aprendizaje queda interrumpido.

Por otra parte, se observa una inoperancia en la aplicación de la normativa de modo de garantizar una permanente atención de los alumnos, y como consecuencia que aprendan. El programa del MINEDUC SACGE que evalúa el desempeño de los colegios es bueno. Sin embargo, observamos que el liderazgo directivo es débil, permisivo. Falta de autoridad. Debe buscarse la forma de tener concursos “más asertivos”, de manera de escoger al personal que responda a los intereses y necesidades del colegio y de la comuna.

Los Directores no siempre son creíbles, no tienen trayectoria. De esta forma causan desorientación, producen verdaderos descalabros. No se involucran en la “convivencia escolar”.

Existen precisiones de estas políticas en el PADEM.

Participante 7: ¿Quién pide cuenta?

No es nuestra responsabilidad, es la respuesta frecuente.

Es necesario que exista autocrítica.

Participante 5: Surge la inquietud de quién evalúa la información que se dispone, en términos de calidad, diversidad y oportunidad.

Participante 8: Ojo, hay que tener cuidado con la aplicación de la normativa, de pronto se pueden tener dificultades impensadas.

Es difícil realizar sumarios, por la falta de imparcialidad, cuesta recoger pruebas, falta de oportunidad.

Participante 1: Soy jurista, es el Alcalde quien decide, pero hay que proporcionarle los antecedentes claros y precisos. Hay que tener presente que la ley SEP modifica el artículo 72, dando atribuciones ante el deficiente desempeño de los docentes.

Es necesario poner en los llamados a concursos un agregado relacionado con el desempeño “sicológico laboral”. Tenemos antecedentes que de 10 evaluados, 7 no son recomendables y 3 medianamente recomendables. En otra ocasión, de 19, 1 fue medianamente recomendable y 18 no recomendables. Algo sucede, que debemos descubrir, analizar y buscar soluciones.

Todos tratamos de proyectarnos en la comuna, sin embargo, esa proyección está supeditada al vaivén de la política del Alcalde, que no siempre es clara, transparente y constante.

Es importante la existencia de políticas comunales, conocer los estados de avance, los procesos que se realizan, por lo que es necesario evaluar permanentemente.

Los profesores tienen constantes licencias médicas, por sobre lo razonable y esperable.

Es importante que haya evaluaciones externas, pues las internas son sesgadas, con lo que pierden el valor y la posibilidad de entregar antecedentes para mejorar.

3.- ¿USTEDES CREEN QUE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS SON CONOCIDAS Y COMPARTIDAS POR LOS DIRECTIVOS, TÉCNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 8: Este año hubo participación, con ello se cambió la historia, donde el Departamento trabajaba en solitario.

Participante 7: Ampliamente conocidas, pero poco compartidas. Falta compromiso, porque significa modificaciones profundas, desarticular lo actual.

Se cuestiona en el mejor sentido a las autoridades, a las instituciones. Situación que no es fácil.

Participante 2: Se pueden comunicar, si no hay participación, no hay aceptación ni empoderamiento.

Se está trabajando con instituciones de apoyo, como son el Colegio de profesores, con los apoderados, con las Juntas de Vecinos, con los alumnos.

Cuando la participación es formal, entrega poco aporte.

Un tema clave e relación con los profesores, es entender y centrar el análisis que el escenario fundamental es “el aula”. Al respecto hay que empoderarlos.

El jefe es autoritario, es un rival. Perspectiva que debe cambiar, ya que no siempre tiene fundamentos.

La formación docente es deficiente, no son buenos los que llegan (las nuevas generaciones). Un elemento que incide son las remuneraciones que no son acordes a profesionales de igual jerarquía.

Participante 1: Es habitual que los docentes desconocen su participación. Dicen estar dispuestos a participar, pero cuando deben hacerlo buscan excusas, entre ellas, que no se les cancela en forma especial. Al final, es importante generar una efectiva y real participación de los docentes.

Por otra parte, es oportuno hacer presente que la educación no es relevante en el Concejo municipal, salvo cuando se presenta el PADEM y se discuten los aportes económicos que debe realizar el municipio.

Participante 6: Hay un discurso lírico sobre la educación y su importancia, sin embargo, el discurso no es real, ya que no tiene una consistencia con lo que efectivamente se realiza.

Participante 5: Hay que salir al encuentro de estas situaciones, de manera de generar una mejor gestión y por ende que los colegios logren mejores resultados académicos con los alumnos.

En muchas veces prevalecen las diferencias políticas. Existe demagogia de los Concejeros Municipales, pues en muchas veces ponen temas que “enlodan” el trabajo del DAEM.

No hay un cambio en las actividades, ya que se expone al Concejo, se entregan los antecedentes, sin embargo, no se otorga el respaldo necesario para un trabajo tranquilo y efectivo.

Participante 6: Los profesores están “sin alma” en su desempeño, se sienten no escuchados. No se sienten respaldados.

Existe un gran déficit, ya que los docentes no trabajan con los padres.

Las relaciones y concepciones que se tienen de los alumnos como seres normales, pero deben considerarse las situaciones especiales. Con ello los profesores son considerados como de “multitareas”, ya que cada día son más las responsabilidades que deben asumir más allá de la docencia directa en el aula.

El problema está antes del aula, los Directivos no asumen la conducción. Los padres no se involucran en el aprendizaje de sus hijos.

Es oportuno señalar que los profesores tienen muchas horas de perfeccionamiento, sin embargo, ello no se refleja en una mejor enseñanza que ellos realicen en bien de un mejor aprendizaje de los alumnos.

Participante 4: Los profesores realizan perfeccionamiento de nivel Intermedio de Especialización y de Nivel superior o avanzado, con el fin principal de obtener el máximo de porcentaje en un menor tiempo, y así, mejorar sus remuneraciones. Una vez que obtienen el máximo porcentaje, dejan de perfeccionarse, no importando los años de docencia que tienen que seguir realizando.

En este sentido, en nuestra comuna privilegiamos la alternativa que ofrece el CPEIP (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas), por estar en lo fundamental.

Hay que decir que no tenemos una capacidad instalada para decir “qué perfeccionamiento” se requiere, de manera de ofrecerlo a los profesores.

¿Tenemos autonomía para resolver esos problemas? La respuesta, lamentablemente es no.

Por otra parte hay que hacer presente que no deben ampararse las deficiencias en la sala de clases. Los niños no están siendo atendidos como corresponde, y esos es una injusticia.

Los docentes deben ser capaces de responder las siguientes interrogantes ¿por qué trabajan en la escuela que trabajan?, ¿por qué trabajan en la comuna? La respuesta no debe ser porque es una oportunidad laboral, sino que lo hacen porque tienen una responsabilidad con los niños de la comuna en que trabajan, lo que significa asumir la realidad que ellos son. Somos una comuna pobre, con alto analfabetismo. El rendimiento escolar está relacionado con el contexto en que se desenvuelven los alumnos.

Por tanto, es importante que los docentes decidan en el proceso enseñanza – aprendizaje de los alumnos.

Participante 1: A los profesores les preocupa que el perfeccionamiento esté inscrito en el Registro público nacional de Perfeccionamiento, pues de esta manera mejoran las rentas, en especial, con las menciones de educación básica.

4.- EN SU OPINIÓN, ¿EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL ES PERCIBIDA COMO UNA INSTITUCIÓN DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS, TÉCNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

Participante 4: Medianamente, ya que se requiere cambiar la cultura.

Llego al DAEM, dejo de ser profesor, sin embargo formo parte de un Sistema.

Falta comprensión por todo lo que se hace.

Participante 1: Existen conflictos por los dineros, por lo que se paga a los docentes, no se paga adecuadamente.

El Colegio de Profesores tiene una actitud conflictiva, no busca caminos de entendimiento y de trabajo conjunto.

Participante 7: Es creíble y genera confianza.

El Director del DAEM tiene autonomía, la cual es condición indispensable para ser Sostenedor. El Alcalde no decide, delega.

No existe una preocupación por ser creíble en la estructura definida.

Preocupa que la comunidad “le crea”

No tienen deudas, lo cual ayuda a la credibilidad.

Por lo anterior, se otorga un Bono, con lo cual se cumple con la normativa.

Esto plantea desafíos a la nueva estructura.

Participante 5: Es tenue. Se debe cultivar constantemente. Se pierde autoridad (poder) en un trabajo en equipo.

Se deben tomar decisiones con fundamentos.

Participante 2: Hay que hacer presente que existe una crisis nacional. Hay crisis en la Iglesia, en la política, etc.

La toma de decisiones es fundamental, quien lo hace, logra que se confíe, pero hay que ser coherente en el actuar con lo que se dice y piensa.

Es difícil realizar sumarios cuando existen conductas deficientes, como cuando hay maltratos a los alumnos, cuesta lograr imparcialidad, oportunidad en la investigación y decisión.

No soy sostenedor, pues existe una alcaldización. No tomo decisiones. El Concejo Municipal no es un organismo de apoyo a la educación.

El Jefe del DAEM debe ser un gerente, en lo técnico, en lo administrativo y en lo financiero.

El Alcalde debe ser un apoyo, debe tomar decisiones bien pensadas, buscando los impactos mayores.

5.- ¿USTEDES CONSIDERAN QUE ES IMPORTANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERZA UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN ELLOS?

Participante 2: De todas maneras.

Debe haber un liderazgo consistente, el cual debe generar un mejor ambiente para que todos cumplan a cabalidad sus tareas y funciones.

El resto, casi al unísono, responde respaldado la intervención anterior.

6.- ¿USTEDES CREEN QUE LOS DOCENTES PERCIBEN AL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL?

Participante 1: Hay dos grupos de profesores, los buenos, quienes perciben al DAEM como líder, y los malos profesores que piensan que ojalá no existieran.

Esta situación es una vivencia diaria.

Participante 7: Esta es una percepción, por tanto fuertemente subjetiva. Faltan instrumentos que posibiliten la medición.

La percepción es ser reconocido, lo cual depende de cuan claro sea el tema central. Depende del abanico de escuelas.

Se reconoce por el compromiso de lo ofrecido, en cuanto es realizado.

Participante 3: Existe una experiencia doble. Por una parte el cambio de estructura anterior existente (era parte de Concepción). Por otra parte, hay que generar una “nueva imagen”, por ser una nueva comuna.

7.- EN SU OPINIÓN, ¿LOS DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERCEN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Participante 4: Lo hacen medianamente.

Participante 5: Creo que sí.

Participante 7: Si no logramos ser líderes, me voy, pues es un desafío muy importante.

8.- EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL?

No se realizaron sugerencias de posibles Atributos que resultaran distintos a los que se proponen en la pregunta que está a continuación

9.- DISTRIBUYA 100 PUNTOS EN LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN. ES POSIBLE QUE USTED NO LE ASIGNE PUNTAJE A UN ATRIBUTO QUE NO LO CONSIDERA VÁLIDO, COMO TAMBIÉN, QUE INCORPORE OTROS. EN TODO CASO, LA SUMA SIEMPRE DEBE SER DE 100 PUNTOS.

ATRIBUTOS	PUNTAJE
1. Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	40
2. Liderazgo Directivo	15
3. Capital humano	25
4. Estilo de Gestión	10
5. Resultados	5
6. Información y Comunicación	5
7.	

10.- ASIGNE UNA NOTA Y EVALÚE A CADA UNO DE LOS INDICADORES POR CADA ATRIBUTO IDENTIFICADO, COMO DEMOSTRACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio Impacto	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo	6.3	4	3	1		

que surgen del Sistema Educativo Municipal						
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.5	4	4			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6.8	7	1			
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6.8	7	1			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.2	2	6			
1.6. Factible y realizable	6.3	3	5			
1.7. Integral e integrador	5.8	1	5	2		
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.7	6	2			
1.9. Asume un compromiso social	6.5	4	4			
1.10. Recoge expectativas de los actores	6.1	2	5	1		
1.11. Mantiene excelencia académica	6.3	3	5			
1.12. Considera Políticas y Metas del PLADECO	6.0	2	4	2		
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.3	4	3	1		
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.5	4	4			
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6.5	4	4			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.8	7	1			
2.5. Genera confianza y credibilidad	7.0	8				

2.6. Competente en su función	6.5	5	2	1		
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.5	4	4			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.5	4	4			
2.9. Comunicador y accesible	6.3	3	5			
2.10. Motivador	6.5	4	4			
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado	5.7		5	2		* 1 Sin Res
3.2. Personal competente	6.5	5	1	1		* 1 Sin Res
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.7	6	2			
3.4. Equipos multidisciplinares	6.5	4	4			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5.8		7	1		
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.3	4	3	1		
3.7. Personal comprometido	6.6	5	3			
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación	6.3	4	3	1		
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.7	6	2			
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6.0	1	6	1		
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.2	3	4	1		
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0	1	6	1		
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.8	7	1			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.5	4	4			

4.8. Se aplican Planes de mejora	6.5	4	4			
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6.2	3	4	1		
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6.8	7	1			
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.2	3	4	1		
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	7.0	8				
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6.8	7	1			
5.4. Concita adhesión, apoyo y Compromiso con la institución	6.5	4	4			
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.5	4	4			
6.2. Existencia de Base de Datos Diversificados y actualizados	6.2	2	6			
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.5	5	2	1		

11.- AL CONSIDERAR QUE EN RELACIÓN A ESTOS ASPECTOS SE ESTÁ CONSULTANDO A DIFERENTES ACTORES, ¿QUÉ VALORACIÓN, EN PORCENTAJE, USTED LE ASIGNA A LA OPINIÓN DE CADA UNO DE ELLOS?

Académicos universitarios:	10 %
Personal DAEM o Corp. Municipales:	50 %
Directivos y Docentes colegios:	40 %
Total:	100 %

12.- BREVEMENTE, ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE ASIGNA A SU PARTICIPACIÓN EN ESTA JORNADA?

Participante 4: Ha sido un espacio de reflexión importante. Se necesitan espacios de reflexión para compartir experiencias y así mejorar los desempeños institucionales.
Gracias por la posibilidad de participar.

Participante 1: Más que agradecer, me siento partícipe directo de los resultados y feliz que haya considerado la VIII región, y en especial a nuestra comuna de Lota.
Ha sido una oportunidad para expresar lo que sentimos.
Que los resultados y productos sean replicables para mejorar el desempeño de los DAM.

Participante 2: Ha sido súper valioso. Se reconoce la iniciativa. Valida otras alternativas. Una propuesta novedosa.

Participante 7: Valora la mirada desde niveles superiores, al considerar la diversidad.
Es muy importante.
No se pueden hacer políticas públicas “homogéneas”.
Estoy agradecido por la invitación. Satisfecho en las expectativas que tenía.

Participante 5: Ha sido un privilegio participar y compartir con los colegas.
Tengo altas expectativas de esta investigación, Me interesa el tema. Ha sido un privilegio participar.

Participante 2: ¿Esta será un Plan piloto para futuras medidas?

Participante 8: Hace falta la realización de investigaciones, por lo que es bienvenida esta investigación.
Siempre es grato participar en este tipo de iniciativas.

13.- AGREGUE LAS SUGERENCIAS QUE ESTIME CONVENIENTES

No se realizan sugerencias.

Antes de dar por terminada esta sesión, donde el tiempo transcurrió raudo y sin que nos diéramos cuenta, les quiero manifestar mis más sinceros agradecimientos porque aceptaron la invitación, y más aún, por las muy interesantes y valiosas intervenciones que tuvo cada uno de ustedes, entregando antecedentes que serán de gran utilidad para la investigación que estoy realizando.

Que tengan un muy buen fin de semana, que lleguen bien a sus comunas y a sus hogares.

Muy buenos días.

d) Presentación y análisis integrado de los tres Focus Group

A continuación realizo una presentación y análisis de síntesis de los tres Focus Group, señalando ante cada pregunta aquellos aspectos que resultaron más interesantes, tanto por la perspectiva de análisis del funcionamiento de los DAEM y su relación con los centros educativos dependientes, como por los aportes relacionados con el tema central, el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Lo primero que se debe destacar es la valiosa participación de los distintos asistentes, quienes, con sus propias personalidades, expresaron libre y generosamente su honesta opinión, aunque resultara una severa autocrítica al trabajo que realizan o a la relación que tienen con el personal docente, cualquiera que sea la función que desempeñen, como de la relación que existe con el Ministerio de Educación, a través de sus diferentes instancias.

1.- ¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN ENTRE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

En primer lugar se señala que se ha perdido una identidad, tanto de parte de quienes trabajan en el DAEM o Corporación Municipal, como de quienes trabajan en los centros educativos. Es muy importante que esta identidad se recupere, pues conlleva a la

confianza y credibilidad, lo que hará más fácil el trabajo orientador y de apoyo de los organismos mencionados.

En general se manifiesta que existe una buena relación y cercana con los Directivos, no así con los Técnico pedagógicos y Docentes de aula. Al trabajar directa y fundamentalmente con los Directores se espera que éstos ejerzan de puente con los otros niveles docentes, sin embargo esta situación no se produce, pues los Directores no asumen su responsabilidad y compromiso. En ocasiones porque no tienen las competencias para asumir las nuevas tareas que se les ha asignado.

La relación del DAEM o Corporación Municipal con el personal docente debe construirse con información oportuna y de calidad. Lamentablemente esto no ocurre, es más, no se usa Internet, aunque en los sectores rurales no existe o tiene un mal funcionamiento.

Desde otra perspectiva se manifiesta que en general no existen políticas comunales de desarrollo educativo, lo cual incide en la falta de norte, no genera compromiso por parte de los docentes. Aquí, en ocasiones el PADEM (Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal) sustituye en parte la falencia anterior, aunque no se realiza con una visión estratégica de mediano plazo.

Se hace patente, que los docentes esperan que los DAEM o Corporaciones Municipales sean organismos de apoyo técnico, lo cual les exige la existencia de un Equipo Técnico apropiado e idóneo para que sea reconocido y aceptado.

Este tipo de acción obliga a la reflexión, a la autocrítica, a la implantación de evaluaciones constantes, a monitoreo de trabajo y cumplimiento de metas.

Todo lo anterior será más positivo en sus efectos, si existe una adecuada integración y participación de la comunidad escolar, tanto de docentes, de alumnos como de padres.

Por último, cabe destacar la mención que se hace a la falta de respaldo e interés que muestra el Concejo Municipal por lo que se realiza en Educación en la comuna.

En síntesis, hay un reconocimiento que no existe un buen funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, por lo que deben realizarse importantes esfuerzos para mejorar el desempeño y, por ende, los resultados, en especial, el aprendizaje de los alumnos.

2.- ¿USTEDES CREEN QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL TIENE POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS CLARAMENTE DEFINIDAS?

Ésta es una falencia importante. No existe una visión de largo plazo. Es indispensable un buen conocimiento de la realidad comunal, y del funcionamiento de los distintos centros educativos que se administran.

Es importante la comunicación y participación entre los diferentes actores del proceso educativo.

Debe generarse una actitud y comportamiento de apoyo desde el DAEM o Corporación Municipal a los centros educativos.

Los Directores deben ser actores fundamentales, para lo cual deben tener las competencias y liderazgo que les permita ser generadores de procesos de mejora constantes en los centros educativos, con personal comprometido, para lo cual deben permitir espacios positivos para el trabajo institucional.

No hay rendición de cuenta por los resultados que se dan en los centros educativos. Nadie responde. Al respecto, no se debe olvidar que la razón de ser de la escuela, es que los alumnos adquieran un aprendizaje que les resulte indispensable y positivo para sus respectivos proyectos de vida.

3.- ¿USTEDES CREEN QUE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO EDUCATIVO, OBJETIVOS Y METAS SON CONOCIDAS Y COMPARTIDAS POR LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

Se estima que sí son conocidas por quienes tienen un nivel de compromiso con el trabajo del DAEM o Corporación Municipal.

Se reitera la falta, pero al mismo tiempo se reconoce la importancia de la información y comunicación. Existiendo información y comunicación existirá mayor conocimiento de las políticas educativas y, por consiguiente, mayor credibilidad y compromiso por parte de los distintos actores del proceso educativo.

Ayudará a lo anterior, el trabajo participativo y de equipo. Los diferentes actores deben sentir que son considerados, que sus opiniones cuentan en el momento de la toma de decisiones.

La realización, seguimiento y evaluación del PADEM es un buen instrumento para avanzar en lo anterior. En él debe centrarse en el trabajo centrado en el aprendizaje de

los alumnos, en la autocrítica y autoevaluación. En la generación de planes de mejora dinámicos.

Se insiste que los Directores deben ser líderes, más aún, que deben ser líderes de carácter “situacional” por la dinámica constante que tiene el proceso educativo en el centro escolar.

4.- EN SU OPINIÓN, ¿EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL ES PERCIBIDA COMO UNA INSTITUCIÓN DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS, TECNICO PEDAGÓGICOS Y DOCENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN?

En general, se manifiesta que la confianza y credibilidad es sólo mediana. Los Jefes de DAEM o Corporaciones Municipales no actúan con autonomía, no ponen énfasis en una acción preocupada por lo que sucede en los centros educativos, se les ve distantes y preocupados de la “burocracia”. No se les ve como seres apoyadores e incentivadores para un buen trabajo docente. El tema de la confianza y de la credibilidad no es una preocupación para el Jefe del DAEM o Corporación Municipal, ni para su equipo. Piensan que ellas llegan solas, que no se logran como consecuencia de una preocupación, de una intención y de un trabajo orientado para ello.

Es importante considerar que se puede hacer mucho, y que las actividades no siempre dependen de los dineros disponibles; son suficientes y más efectivas las actitudes, los comportamientos.

En este momento, no se puede dejar de mencionar que en las políticas gubernamentales existe poca consideración con la ruralidad que tiene muchas comunas, lo cual hace difícil la comunicación. Los accesos no son constantes, ni de buena calidad.

5.- ¿USTEDES CONSIDERAN QUE ES IMPORTANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE EL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERZA UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN ELLOS?

Existe una clara manifestación positiva y de respaldo a la idea que el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales es fundamental en la

actualidad, donde se pide a estos organismos que abandonen la administración como eje central y pasen decididamente a la gestión institucional con una concepción de desarrollo.

Los DAEM o Corporaciones Municipales deben ejercer un apoyo técnico constante, deben generar las condiciones para que los centros educativos sean exitosos en su misión y responsabilidad ante el aprendizaje de los alumnos.

Para lo anterior, sin duda que una buena y oportuna información es fundamental para que produzca comunicación, y, como consecuencia de ello, mayor participación, compromiso, responsabilidad y empoderamiento.

De igual modo, es fundamental que existan directrices clara y de proyección estratégica que orienten el trabajo de todo el personal, al mismo tiempo que la comprensión y respaldo por toda la comunidad.

6.- ¿USTEDES CREEN QUE LOS DOCENTES PERCIBEN AL DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL CON UN LIDERAZGO INSTITUCIONAL?

Los Docentes perciben al DAEM o Corporación Municipal como un organismo administrativo. No son vistos como líderes.

Faltan mediciones sistemáticas, no existen instrumentos evaluativos de la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales.

Debe existir un compromiso que se vincule directamente con lo realizado.

Es natural que existan dos tipos de docentes, unos, los más que tienen compromiso con la educación y que valoran, aunque critiquen, la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales. Mientras que otros, siempre encontrarán todo malo. Aspiran a que desaparezca la administración municipal de los centros educativos, añoran la administración estatal.

7.- EN SU OPINIÓN, ¿LOS DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL EJERCEN LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES?

En general los participantes consideran que realizan un esfuerzo por ser líderes.

Consideran que es fundamental ganar la confianza y aceptación. En ocasiones se sienten con un liderazgo claro, mientras que otras oportunidades, se ven sin liderazgo. Se espera que sean líderes participativos.

La visión con que se les aprecia, es como un organismo de apoyo técnico sólido. Con gran cercanía y generadores de oportunidades de participación.

Hay que ser constantes en un trabajo programado, sistemático y coherente para ser auténticos y constantes líderes.

Por consiguiente, los centros educativos deben sentir que el DAEM o Corporación Municipal son confiables, son creíbles. Condiciones indispensables de todo organismo que aspira a tener un Liderazgo Institucional.

8.- EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN DAEM O CORPORACIÓN MUNICIPAL?

No hubo propuestas de Atributos que se diferenciaron de los Atributos que se proponen en la pregunta 9 que está a continuación.

9.- DISTRIBUYA 100 PUNTOS EN LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN. ES POSIBLE QUE USTED NO LE ASIGNE PUNTAJE A UN ATRIBUTO QUE NO LO CONSIDERA VÁLIDO, COMO TAMBIÉN, QUE INCORPORE OTROS. EN TODO CASO, LA SUMA SIEMPRE DEBE SER DE 100 PUNTOS.

Tabla 29: Valores de los atributos

		1° Grupo	2° Grupo	3° Grupo	Final
1.	PRODEIN	21	25	40	29
2.	Liderazgo Directivo	27	15	15	19
3.	Capital Humano	17	30	25	24
4.	Estilo de Gestión	12	10	10	11
5.	Resultados	11	10	5	8
6.	Información y Comunicación	12	10	5	9
	Total	100	100	100	100

Con los antecedentes señalados, se ponderó la valoración de cada uno de los Atributos, considerando la puntuación que le habían asignados los Expertos Académicos y los Expertos DAEM, considerados un conjuntos respectivos, para otorgarles el valor final que tienen cada uno de ellos en la determinación del Índice del Liderazgo Institucional. Estos valores se obtienen al multiplicar los valores de cada Atributo de los Expertos Académicos por 49.2, y a su vez, los valores de los Expertos DAEM por 50.8 (estos valores provienen de la Tabla 33 que está más adelante en este documento), con lo cual se obtiene valores ponderados de cada uno de los expertos, los cuales se suman y dan como resultado el valor ponderado final de cada uno de los Atributos.

Serán estos valores los que se utilizarán para ponderar las respuestas que den los opinantes de un DAEM o Corporación Municipal correspondiente, con lo cual se determinará el Índice de Liderazgo Institucional que tiene dicha organización.

Como resultado de esta valoración final se aprecia que el Atributo que tiene más peso es el PRODEIN con un 25.80, y el de menor ponderación es RESULTADOS con 10.22, superado levemente por INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN que alcanza un 10.33. Esta situación se muestra detallada en la Tala 30 que está a continuación.

Tabla 30: Valores finales de los atributos del liderazgo institucional

N°	ATRIBUTOS	ACADÉMICOS	DAEM	FINAL
1.	PRODEIN	22.5 // 11.07	29.0// 14.73	25.80
2.	Liderazgo Directivo	22.5 // 11.07	19.0 // 9.65	20.72
3.	Capital Humano	15.0 // 7.38	24.0// 12.19	19.57
4.	Estilo de Gestión	15.8 // 7.77	11.0// 5.59	13.36
5.	Resultados	12.5 // 6.15	8.0 // 4.07	10.22
6.	Información y Comunicación	11.7 // 5.76	9.0 // 4.57	10.33
	TOTAL	100.0 // 49.20	100.0 // 50.80	100.00

10.- ASIGNE UNA NOTA Y EVALÚE A CADA UNO DE LOS INDICADORES POR CADA ATRIBUTO IDENTIFICADO, COMO DEMOSTRACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfactorio Impacto	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM- Corporación Municipal)	6.31	8.59	9.58	1.67	0.08	0-08
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6.2	8	9	3		
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6.2	6	13	1		
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6.6	15	4	1		
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6.5	13	7			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6.3	9	10	1		
1.6. Factible y realizable	6.2	3	15	2		
1.7. Integral e integrador	6.4	5	11	3		* 1 Sin Res
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	6.4	11	8	1		
1.9. Asume un compromiso social	6.3	10	9	1		

1.10. Recoge expectativas de los actores	6.3	9	9	2		
1.11. Mantiene excelencia académica	6.2	6	13	1		
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	6.1	8	7	4	1	
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO	6.44	11.9	6.20	1.60	0.10	0.20
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6.1	9	7	4		
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6.3	11	6	3		
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6.4	10	9	1		
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6.5	13	5	2		
2.5. Genera confianza y credibilidad	6.7	17	2	1		
2.6. Competente en su función	6.6	14	3	2		* 1 Sin Res
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6.3	10	9		1	
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6.6	13	7			
2.9. Comunicador y accesible	6.3	9	8	2		* 1 Sin Res
2.10. Motivador	6.6	13	6	1		
3.- CAPITAL HUMANO	5.86	9.0	8.43	2.29		0.28
3.1. Personal reconocido y aceptado	3.1	6	9	4		* 1 Sin Res
3.2. Personal competente	6.4	10	7	2		* 1 Sin Res
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6.6	14	5	1		

3.4. Equipos multidisciplinarios	6.5	11	9			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5.8	1	16	3		
3.6. Perfeccionamiento permanente	6.2	9	8	3		
3.7. Personal comprometido	6.4	12	5	3		
4.- ESTILO DE GESTIÓN	6.21	8.9	8.6	1.8	0.5	0.2
4.1. Existe efectiva participación	6.3	11	6	2	1	
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6.2	11	6	2		
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	5.8	2	14	2	1	
4.4. Existen redes de colaboración interna	6.0	5	12	3		
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6.0	4	13	3		
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6.5	14	5		1	
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación	6.3	10	8	2		
4.8. Se aplican Planes de mejora	6.4	10	9	1		
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	5.9	5	11	2	2	
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6.7	17	2	1		
5.- RESULTADOS	6.37	11.5	7	0.75	0.25	0.5
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	6.2	9	8	1		* 2 Sin Res
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6.5	14	5	1		
5.3. Satisfacción y	6.5	13	6	1		

empoderamiento institucional de los diferentes actores						
5.4. Concita adhesión, apoyo y Compromiso con la institución	6.3	10	9		1	
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	6.30	8.67	10	1	0.33	
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6.3	8	11		1	
6.2. Existencia de Base de Datos Diversificados y actualizados	6.1	5	14	1		
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6.5	13	5	2		

El análisis del cuadro anterior, permite establecer algunas conclusiones generales, como son las siguientes:

1. La nota promedio que alcanzan los diferentes Atributos son muy cercanas, siendo la mayor de 6.44 en el caso de Liderazgo Directivo y de 5.86 la menor en el caso de Capital Humano.
2. Por su parte, en relación con el Impacto que ejercen los diferentes Atributos, considerando la valoración de Muy Alto Impacto, se aprecia que obtiene la mayor adhesión Liderazgo Directivo con un total de 119 de 200 adhesiones, lo que representa un 59.5%. Mientras que el Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIN), obtiene la menor con 103 adhesiones de 240, con un 42,91%.
3. Además, se establece una clara y significativa adhesión de los opinantes en las dos categorías mayores como son Muy Alto Impacto y Alto Impacto, ya que la sumatoria de adhesiones alcanza a 820 de un máximo ideal de 920, con lo cual estas valoraciones alcanzan un su conjunto un 89.13%, con lo cual existe un respaldo a cada uno de los “indicadores” definidos por cada Atributo para caracterizar el Liderazgo Institucional.
4. Si se comparan los valores de adhesiones Muy Alto impacto y Alto Impacto, el Atributo que obtiene una mejor relación, es el atributo 6. Información y comunicación con un 93.33%, seguidos con una diferencia menor, el Atributo 1 Proyecto de Desarrollo

Educativo Institucional con un 90.83% y 1.2. Liderazgo Directivo con un 90.50%. Mientras que el que obtiene menos adhesión es el Atributo 5. Resultados con un 85.0%. Lo indicado recién se ve en la Tabla 31 que está a continuación, donde se señala entre paréntesis el orden prioritario que tienen los atributos.

Tabla 31: Adhesiones más relevantes por atributos

Nº	ATRIBUTOS	ADHESIÓN IDEAL	MUY ALTO IMPACTO	ALTO IMPACTO	TOTAL ADHESIÓN	% ADHESIÓN
1.	Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	240	103	115	218	90.83 (2)
2.	Liderazgo Directivo	200	119	62	181	90.50 (3)
3.	Capital Humano	140	63	59	122	87.14 (5)
4.	Estilo de Gestión	200	89	86	175	87.50 (4)
5.	Resultados	80	40	28	68	85.00 (6)
6.	Información y Comunicación	60	26	30	56	93.33 (1)
	TOTAL	920	440	380	820	89.13

A continuación, presentamos un análisis por cada uno de los Atributos y sus respectivos indicadores.

1. PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (PRODEIN)

a) Este Atributo obtiene un 6.31 como nota promedio, siendo el indicador con mejor nota, el 1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia con un 6.6,

mientras que el indicador 1.12 Considera políticas y Metas del PLADECO obtiene sólo un 6.1.

b) En cuanto a la adhesión en la valoración Muy Alto Impacto, el indicador 1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia obtiene 13 de 20 adhesiones, siendo el indicador con mayor adhesión. El indicador que obtiene la menor adhesión es el 1.6. Factible y realizable con sólo 3.

2. LIDERAZGO DIRECTIVO

a) Como ya se expresó, este Atributo obtiene la mayor calificación con un 6.44. Tiene como indicador con la mejor nota el 2.5. Genera confianza y credibilidad con 6.7, mientras que el indicador con menor nota es el 2.1. Directivos reconocidos y aceptados con 6.1.

b) En cuanto a las adhesiones en la valoración Muy Alto Impacto, el indicador que obtiene más adhesiones es 2.5 Genera confianza y credibilidad con 17, y el indicador 2.1. Directivos reconocidos y aceptados obtiene sólo 9.

3. CAPITAL HUMANO

a) En este Atributo, la nota promedio es de 5.86. Tiene el Atributo 3.3. Personal Técnico con manejo pedagógico con la mayor nota con un 6.6, mientras que el indicador 3.1. Personal reconocido y aceptado sólo obtiene un 3.1.

b) En cuanto a las adhesiones, el indicador 3.3. ya señalado obtiene 14, mientras que el indicador que obtiene menos adhesiones es el 3.5. Existe reconocimiento y estímulos con sólo 1 adhesión.

4. ESTILO DE GESTIÓN

a) Es el Atributo que obtiene la menor nota con un 6.21. El indicador que obtiene la mayor nota es el 4.10 Elaboración del PADEM en forma participativa con 6.7., mientras que el indicador que obtiene la menor nota con un 5.8 es el 4.3. Existen atribuciones desconcentradas.

b) En cuanto a las adhesiones, el indicador 4.10 ya señalado obtiene 17, mientras que el indicador 4.3. Existen atribuciones desconcentradas sólo tiene 2 adhesiones.

5. RESULTADOS

- a) En este Atributo la nota promedio es de 6.37. El indicador con mayor nota son los 5.2. Resultados efectivos en impactos en la comunidad escolar y familiar y el 5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores con un 6.5, mientras que el indicador 5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado, obtiene sólo un 6.2.
- b) En cuanto a las adhesiones los indicadores con mejor nota ya indicados (5.2 y 5.3.) obtiene 14 y 13 adhesiones respectivamente, siendo las de mayor adhesión, mientras que la de menor adhesión es el indicador 5.1, ya indicado, con sólo 9.

6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- a) Este último Atributo obtiene una nota promedio de 6.30. El atributo que obtiene mejor nota es el 6.3. La información es clara, precisa y pertinente con 6.5, mientras que el indicador 6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados obtiene un 6.1.
- b) Estos mismos indicadores son los que obtiene la mayor y menor adhesión respectivamente, con 13 y 5.

11.- AL CONSIDERAR QUE EN RELACIÓN A ESTOS ASPECTOS SE ESTÁ CONSULTANDO A DIFERENTES ACTORES, ¿QUÉ VALORACIÓN, EN PORCENTAJE, USTED LE ASIGNA A LA OPINIÓN DE CADA UNO DE ELLOS?

En la Tabla que está a continuación se muestra la construcción de la relación porcentual que tiene la opinión de cada uno de los actores participantes en esta investigación, a partir de las construcciones particulares que se realizaron en cada uno de los Focus Group.

Tabla 32: Valores de las opiniones de los participantes

	EXPERTOS	1° Grupo	2° Grupo	3° Grupo	Final
1.	Académicos	30	30	10	23
2.	DAEM	35	40	50	42
3.	Círculo de Calidad	35	30	40	35
	Total	100	100	100	100

Lamentablemente, los integrantes del Círculo de Calidad de Mejoramiento Continuo del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Municipalidad de Vitacura no respondieron la encuesta que se les envió, por lo que tuve que realizar un ajuste en la ponderación de los valores que tendrían las opiniones de los tres opinantes para reducir los valores a los opinantes Expertos Académicos y Expertos DAEM.

En virtud de lo anterior, se distribuyó por partes iguales la ponderación que se le había asignado al círculo de Calidad entre los Expertos, ya que de esta manera se mantenía la relación de diferencia entre estos dos tipos de opinantes. De esta manera, los valores de las opiniones de los Expertos Académicos tienen una ponderación de 49.2 y la de los Expertos DAEM 50.8, según se indica en la Tabla 33, ponderación que se utilizará cuando exista la necesidad de establecer un valor único, cuando haya diferencias entre ambos tipos de expertos.

Tabla 33: Valores finales para las opiniones de los actores

N°	EXPERTOS	ACADÉMICOS	DAEM	FINAL
1.	Académicos	42 / 58	23 / 40.5	49.2
2.	DAEM	26 / 42	42 / 59.5	50.8
3.	Círculo de Calidad	32 / --	35 / ----	-----
	TOTAL	100/ 100	100/ 100.5	100.0

12.- BREVEMENTE, ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE ASIGNA A SU PARTICIPACIÓN EN ESTA JORNADA?

Existe prácticamente unanimidad en considerar que estos Focus Group ha sido muy valiosa, muy positiva, muy importante, ya que ha habido un espacio de reflexión, ha existido la posibilidad de participar, ha permitido situarse en el contexto en que se realiza la gestión de los DAEM o Corporación Municipal. Ha permitido la autorreflexión, la autocrítica.

Todo lo anterior da luces de cómo se puede mejorar, de cómo se pueden generar planes de mejora.

Se pondera y valora en forma muy especial, la participación honesta y generosa en cada uno de los planteamientos. Se ha expresado lo que se siente.

Al mismo tiempo, manifiestan que se sienten partícipes de la investigación, tienen expectativas por los resultados, los que quieren conocer, pues les pueden aportar interesantes antecedentes para mejorar sus gestiones. Se sienten satisfechos con la participación, ya que ha respondido plenamente con las expectativas que tenían al concurrir a estas jornadas.

Es claro que no puede haber políticas públicas homogéneas en Educación, si se considera la diversidad de comunas que existen en el país.

La metodología ha sido muy positiva y efectiva, pues ha orientado con claridad la discusión para llegar a efectivas conclusiones.

Finalmente, consideran que la propuesta de establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales es altamente positiva y será muy bienvenida en estas organizaciones.

13.- AGREGUE LAS SUGERENCIAS QUE ESTIME CONVENIENTES

No hay sugerencias adicionales, ya que lo expresado en cada una de las encuestas ha sido claro y suficiente.

3. CONCLUSIONES FINALES DE LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Al considerar, en su conjunto, la opinión de los Expertos, ya fueran los Académicos o Directivos de los DAEM, se pueden establecer las siguientes conclusiones generales y fundamentales:

- a) Hay un amplio respaldo de los opinantes a la conveniencia de que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que le son dependientes para ser más eficientes, eficaces y efectivos en su gestión.
- b) De igual modo, hay un respaldo a la definición propuesta de Liderazgo Institucional que es “Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza.”
- c) Al mismo tiempo, existe coincidencia con el Modelo de Liderazgo Institucional propuesto, el cual considera un conjunto de 6 Atributos (o características fundamentales) con sus respectivos indicadores que lo determinan.

Por consiguiente, existe el suficiente respaldo teórico y técnico para el Modelo definido, de manera que se puede idear el proceso de la validación correspondiente en comunas que sean representativas de las que existen en el país, cuyo proceso se da a conocer en el capítulo 8 siguiente.

CAPÍTULO 8: VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL

En este capítulo doy a conocer los antecedentes que se recogieron en la aplicación de una encuesta a Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes que se desempeñan en centros educativos dependientes de las comunas de Chiguayante, Bulnes, Santa Bárbara y Los Álamos que forman parte de la Región del Bío Bío.

La encuesta, de autoaplicación, fue la alternativa utilizada para validar el Modelo de Liderazgo Institucional que se ha establecido en el capítulo 6 de este documento.

1. PROCEDIMIENTO EN LA REALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez que he establecido el Modelo del Liderazgo Institucional de los DAEM, en el desarrollo de la presente investigación, corresponde aplicar este Modelo en alguna comuna con el fin de validar su funcionamiento y efectividad para determinar el nivel de Liderazgo Institucional que tiene un determinado DAEM, lo cual permite establecer los Atributos con mayores fortalezas y aquéllos que tienen más debilidades. Es decir, verificar el nivel de discriminación que tiene el Modelo.

Para este propósito se escogieron seis DAEM de los quince DAEM que participaron en los focus Group realizados en la región del Bío Bío, y que se dieron a conocer en el capítulo 7, numeral 7.2. de este documento.

Para establecer los seis DAEM se consideró que fueran representativos de la región y del país, por el tamaño de atención (municipios grandes, medianos y chicos), características geográficas (urbanos o rurales), como por lo manifestado en los talleres (mayores o menores facilidades y desarrollo).

De esta forma se estableció que participaran en esta etapa de validación los DAEM de: Chiguayante con 300 docentes, Los Álamos con 200, Portezuelo con 40, Mulchén con 300, Bulnes con 200 y Santa Bárbara con 140 docentes.

La participación de los docentes de cada DAEM se consideró que fuera universal, tipo censo, considerando un período de tiempo determinado para que respondieran, no excediendo los cinco días.

Una vez que se seleccionaron los DAEM que participarían en la validación del Modelo de Liderazgo Institucional, se envió una carta (Anexo 10) a los Jefe DAEM para que colaboraran en la administración de la encuesta en su jurisdicción, de manera que hubiera la mayor motivación y, por consiguiente, la más alta participación posible. Finalmente, hay que indicar que el procedimiento utilizado para recoger la opinión evaluativa de los docentes fue con una encuesta, la cual está en Anexo 11.

La encuesta tuvo dos partes, una que recoge un conjunto de datos identificatorios del docentes opinante, y la otra, el cuestionario propiamente tal, el cual, a su vez, tenía dos secciones, la primera que recogía la valoración que tiene el encuestado sobre un conjunto de afirmaciones y la segunda sección, la opinión que tiene el docente sobre el Liderazgo Institucional de su DAEM para lo cual debía calificar cada Atributo e Indicador con una nota expresada con un decimal de la escala de 1.0 a 7.0. (escala comúnmente utilizada en Chile, para efectos de evaluación y promoción de alumnos en todos los niveles y modalidades de educación).

2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL

a) DAEM participantes

De las 6 comunas seleccionadas, finalmente, respondieron cuatro, Chiguayante, Bulnes, Santa Bárbara y Los Álamos, las cuales, de todas maneras, son representativas de diferentes tipos de comunas que existen en Chile. Chiguayante representa a aquellas comunas con una condición preferentemente urbana y que tienen un mediano volumen de atención escolar. Por su parte, Bulnes, representa a aquellas comunas que tienen

condiciones de una concentración urbana importante, pero con una presencia rural significativa. Por su parte, Santa Bárbara, representa a aquellas comunas que son fundamentalmente rurales del sector precordillerano, finalmente, Los Álamos es una comuna eminentemente rural.

A la vez, estas comunas son representativas de las cuatro provincias de la región del Bío Bío, como son las provincias de Concepción, Ñuble, Bío Bío y Arauco, respectivamente.

En total contestaron la encuesta 152 docentes del DAEM de Chuiguayante, correspondiente al 60.3% de los 252 docentes previstos. Por su parte, del DAEM de Bulnes respondieron 136 docentes correspondientes al 64.5% de los 211 docentes considerados. En el caso de Santa Bárbara, respondieron la encuesta 66 docentes que corresponden al 48.2% del universo previsto de 137 docentes. Finalmente, de la comuna de Los Álamos respondieron 90 docentes, que representan el 45.5% de un universo posible de 198 docentes.

Es oportuno recordar que la encuesta tuvo un carácter censal, teniendo como motivación, sólo la presentación que estaba en la parte inicial de la encuesta. Por consiguiente, considero que el nivel de respuesta es positivo, más aún, cuando el tiempo previsto para responder fue escaso.

b) Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó siguiendo la estructura de la encuesta, **Primero**, se cuantificaron los datos correspondientes a la identificación de los actores encuestados, ya fueran Directivos, técnico pedagógicos y Docentes de aula.

Aquí se establecen relaciones entre la función docente de quienes responden con el nivel escolar en que se desempeñan, en temas como: años de docencia, sexo y formación profesional.

Segundo, se procesó la información correspondiente a la parte del cuestionario, donde se plantean temas de carácter definitorio sobre el Liderazgo Institucional que

puede ejercer el DAEM al cual pertenece, como también la opinión valorativa del nivel de Liderazgo institucional que ejerce su DAEM, a través de la determinación del índice respectivo.

Junto con determinar el índice de Liderazgo Institucional del DAEM correspondiente, consideré interesante e importante conocer la variación que se podía producir en el índice, si se procesaba la información por función docente de los encuestados. Me parece que podrían existir diferencias entre las opiniones de Directivos, Técnico pedagógicos y Docentes de aula, lo cual enriquecería las conclusiones. Esta decisión se realiza desde una premisa que surge implícita de los distintos Focus Group realizados y dados a conocer en el capítulo 7, apartado 7.2., que plantea que los Directivos tiene una mayor cercanía con el DAEM que los docentes de aula.

Lo anterior permite validar el Modelo de Liderazgo Institucional que se definió en esta investigación y que se explicó en el capítulo 6.

Finalmente, es oportuno señalar que una primera revisión rápida de las encuestas permitió establecer que era necesario incorporar dos categorías en la tabulación de los datos. Éstas son: S/R= Sin respuesta, I= Inconsistente (cuando la respuesta es única, y el encuestado señala dos o más respuestas).

c) Escala cualitativa

El conocimiento de los Índices que alcanzaban cada uno de los DAEM participantes en la validación del Modelo, en especial, en el Índice de Liderazgo Específico, permitió detectar que la tabla cualitativa original indicada en el capítulo 4 de este documento, no era suficientemente diferenciadora.

Por tal razón, establecí una nueva tabla cualitativa, generando mayores rangos, estableciendo los conceptos: Inferior, Medio y Superior, con lo cual se distinguirá de mejor forma la categoría que alcance un DAEM en los distintos índices.

Esta tabla es la que se aplica al analizar los resultados de las encuestas de los cuatro DAEM participantes en la validación del Modelo de Liderazgo Institucional.

Escala Cualitativa del Liderazgo Institucional

CONCEPTO	ÍNDICE
EXCELENTE	7.0
MUY BUENO SUPERIOR	6.99 a 6.70
MUY BUENO MEDIO	6.69 a 6.40
MUY BUENO INFERIOR	6.39 a 6.00
BUENO SUPERIOR	5.99 a 5.70
BUENO MEDIO	5.69 a 5.40
BUENO INFERIOR	5.39 a 5.00
ACEPTABLE SUPERIOR	4.99 a 4.70
ACEPTABLE MEDIO	4.69 a 4.40
ACEPTABLE INFERIOR	4.39 a 4.00
DEFICIENTE	3.99 a 3.00
MALO	2.99 a 2.00
MUY MALO	1.99 a 1.00

Como se puede observar en la Escala Cualitativa anterior, sólo a partir del Índice 4.0 hacia arriba, se establecen niveles de menor rango diferenciador, ya que considero innecesario realizarlo para aquellos Índices que se consideran negativos o deficientes a partir del 3.99 hacia abajo.

4.1. Presentación y Análisis de datos de la encuesta aplicada a los centros educativos dependientes del DAEM de la comuna de CHIGUAYANTE

A continuación realizo una presentación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los docentes dependientes del DAEM de la comuna de Chiguayante, que pertenece a la Provincia de Concepción en la Región del Bío Bío.

a) Características de los opinantes

Como se muestra en la Tabla 34 que está a continuación, en la encuesta participó un total de 152 docentes que se desempeñan en 9 centros educativos de dependencia del DAEM de Chiguayante.

Tabla 34: Identificación de Colegios y Docentes de Chiguayante

NIVELES ESCOLAR	COLEGIOS	DOCENTES
PARVULO	0	10
BASICA	0	84
MEDIA CH	0	15
MEDIA TP	0	3
DIFERENCIAL	0	8
ADULTO BASICA	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0
ADULTO MEDIA TP	0	0
SIN INFO	0	13
INCONSISTENTE	0	19
MULTINIVEL	9	0
TOTALES	9	152

La comuna de Chiguayante es eminentemente urbana, y tiene una corta existencia, pues era un sector poblacional dependiente de la comuna de Concepción. La mayoría de los docentes, que corresponden a 84 (55.3%), se desempeñan en el nivel de Educación Básica y 15 lo hacen en Educación Media Científico Humanista con una representación de un 9.9%. No obstante, llama la atención que 13 docentes no indicaran el nivel escolar en que se desempeñan y 19 entregaran datos inconsistentes, pues indicaron más de un nivel escolar de desempeño, cuando la respuesta debía ser única y asociada al nivel donde el docente desempeña más carga horaria.

Por su parte, los nueve centros educativos se clasificaron en Multinivel, ya que son centros educativos que ofrecen más de un nivel escolar.

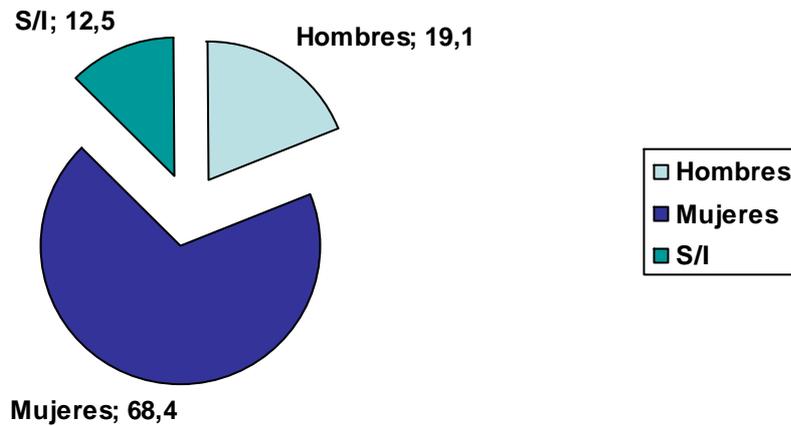
Por otra parte, la composición de los docentes desde la perspectiva del sexo, la mayoría son Mujeres, 104, correspondiente al 68.4%, situación que es concordante con los datos nacionales, pues son de este género quienes más ejercen esta profesión. Mientras que sólo 29 (19.1%) son Hombres. Eso sí, existen 19 docentes que no entregaron información o fue inconsistente, y como la encuesta fue anónima, no hubo forma de asociarlo.

En la Tabla 35 siguiente se muestra la distribución de los docentes por sexo, asociados a la función de desempeño como al nivel escolar, situación que, además se muestra en el Gráfico 8 correspondiente.

Tabla 35: Distribución del Total de docentes de Chiguayante por sexo y función

	DI			TP			DO			S/I			INC			TOTALES			TOTAL
	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	
NIVELES ESCOLAR																			
PARVULO	0	0	0	0	0	0	1	0	8	0	0	1	0	0	0	1	0	9	10
BASICA	0	2	3	1	0	3	5	15	50	1	0	3	0	0	1	7	17	60	84
MEDIA CH	0	0	1	0	0	0	2	1	11	0	0	0	0	0	0	2	1	12	15
MEDIA TP	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
DIFERENCIAL	0	0	0	0	0	0	2	0	6	0	0	0	0	0	0	2	0	6	8
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	2	2	2	0	2	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	5	4	4	13
INCONSISTENTE	1	2	0	0	1	4	1	1	8	0	0	0	0	0	1	2	4	13	19
TOTALES	3	6	6	1	3	7	14	20	85	1	0	4	0	0	2	19	29	104	152

Gráfico 8: Distribución de Docentes por sexo



Desde otra perspectiva de análisis, podemos identificar la muestra por los años de servicio que tienen los docentes, considerando la permanencia en la comuna, el desempeño en centros educativos y en el cargo, según sean Directivos, Técnico Pedagógicos o Docentes.

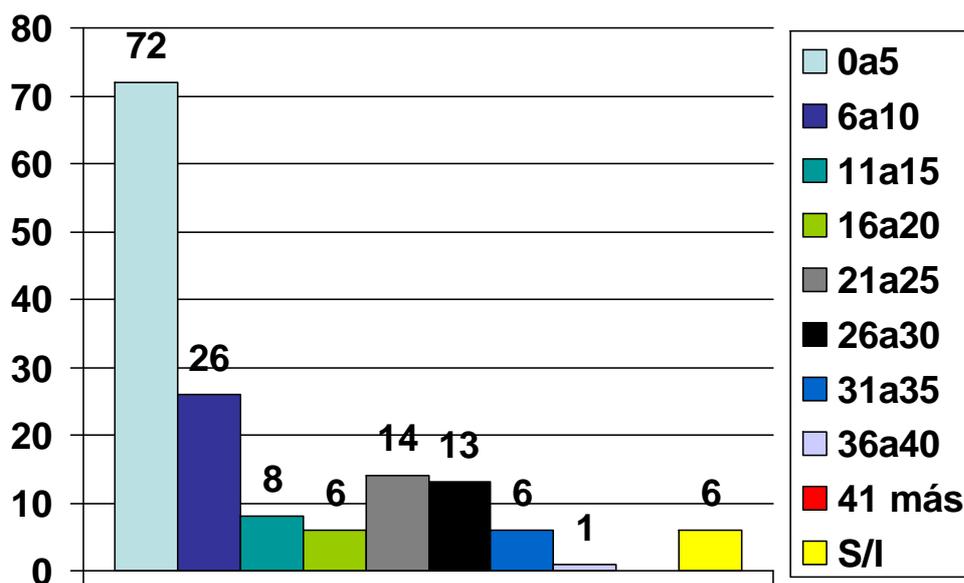
En relación a los años de servicio que tienen los Docentes en la comuna, se observa en la Tabla 36 que está a continuación, que 106 docentes (69.7%), descartados los que no entregaron la información o la entregaron en forma inconsistente, tienen 15 años de servicio o menos, lo que da una connotación de una población docente joven, y por consiguiente, se puede inferir que tienen una formación más actualizada. Más aún, cuando 72 docentes (excluido 3 sin información y 1 inconsistente) representan el 47.4% del total que tiene entre 0 y 5 años de servicio en la comuna.

Este panorama desagregado por función docente y asociados a los tramos etáreos de cinco en cinco años, se muestra en la Tabla 36 y gráfico 9 siguientes.

Tabla 36: Distribución del total de Docentes de Chiguayante por tramo de años de servicio y función en la Comuna

AÑOS DE SERVICIO	FUNCIÓN EN LA COMUNA					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	4	2	66	3	1	72
6-10	3	5	18	1	1	26
11-15	0	1	7	0	0	8
16-20	1	0	5	0	0	6
21-25	1	1	11	1	0	14
26-30	3	2	8	0	0	13
31-35	3	0	3	0	0	6
36-40	0	0	1	0	0	1
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	15	11	119	5	2	145

Gráfico N 9: Distribución de los Docentes por tramo de edad y permanencia en la Comuna

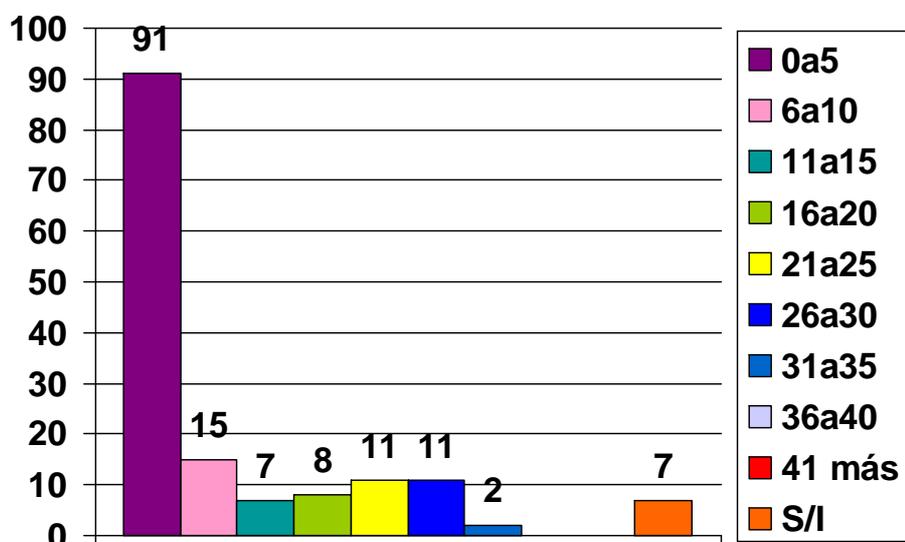


Desde la perspectiva de análisis del desempeño en establecimientos educacionales, en la Tabla que está más abajo, se observa que 113 docentes se han desempeñado en establecimientos educacionales con 15 o menos años de servicio, lo cual representa el 74.3% de los docentes participantes en la encuesta. Ese desempeño no necesariamente lo realizaron en la actual comuna, lo cual explica las diferencias de docentes por tramo etéreo en la composición de ambas tablas.

Tabla 37: Distribución del total de Docentes de Chiguayante por tramo años de servicio y función en el Colegio

AÑOS DE SERVICIO	COLEGIO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	8	6	77	4	1	91
6-10	2	3	10	0	1	15
11-15	0	1	6	0	0	7
16-20	0	0	8	0	0	8
21-25	1	0	10	1	0	11
26-30	3	1	7	0	0	11
31-35	1	0	1	0	0	2
36-40	0	0	0	0	0	0
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	15	11	119	5	2	145

Gráfico 10 Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el colegio



Finalmente, en esta relación de análisis, en la Tabla 38 siguiente se muestra la distribución de los docentes por función de desempeño, asociada al desempeño del cargo. Aquí, nuevamente, quienes se desempeñan en el tramo agrupado de 0 a 15 años, son mayoría, pues son 114, representando el 75%. De igual modo, la mayoría (96 docentes) que representan el 63.2% están en el tramo de 0 a 5 años.

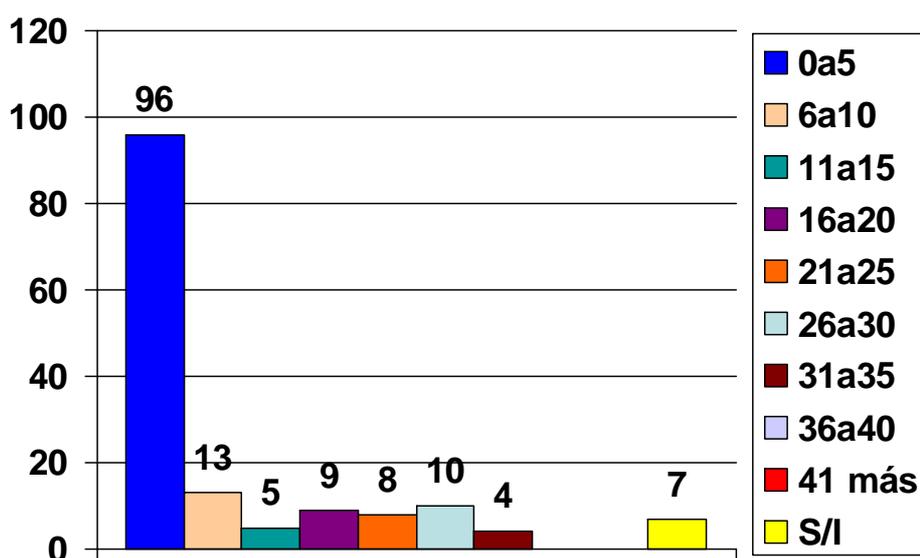
Nuevamente, el desempeño en el cargo no está asociado a los años de servicio que tienen en la comuna, como en el colegio, por lo que no son cifras comparables.

Lo anterior ratifica que la población docente es joven, con las ventajas que ello significa, en cuanto a estar preparados con conocimientos, técnicas y desarrollo de habilidades y competencias más apropiadas a los tiempo actuales, lo que debiera significar un mejor desempeño profesional y, por ende, debieran lograr mejores aprendizajes en todos sus alumnos.

Tabla 38: Distribución del total de Docentes de Chiguayante por tramo de años de servicio y función en el Cargo

AÑOS DE SERVICIO	CARGO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	11	7	78	4	2	96
6-10	2	3	8	0	0	13
11-15	0	0	5	0	0	5
16-20	1	1	7	0	0	9
21-25	0	0	8	0	0	8
26-30	1	0	9	1	0	10
31-35	0	0	4	0	0	4
36-40	0	0	0	0	0	0
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	15	11	119	5	2	145

Gráfico 11 Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el Cargo



Pues bien, si se analizan los docentes desde la perspectiva de la formación profesional, hay 13 docentes que no entregaron la información del título que tienen y 19 tuvieron inconsistencia en los datos entregados. El resto, como es explicable y comparable con la Tabla tiene el título correspondiente al nivel de desempeño, según se puede observar en la Tabla 39 siguiente.

Tabla 39: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Chiguayante por Función

FORMACION/FUNCION	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
PARVULO	0	0	9	1	0	10
BASICA	5	4	70	4	1	84
MEDIA CH	1	0	14	0	0	15
MEDIA TP	0	0	3	0	0	3
DIFERENCIAL	0	0	8	0	0	8
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	6	2	5	0	0	13
INCONSISTENTE	3	5	10	0	1	19
SUB-TOTAL	15	11	119	5	2	152

POST/TITULO/GRADO					
POSTITULO	7	9	59	0	1
MAGISTER	5	2	6	0	1
DOCTORADO	0	0	0	0	0

Si observamos la Tabla anterior, es interesante detectar que 75 docentes han realizado postítulos, 13 tienen Magíster y ningún docente ha realizado Doctorado, lo cual muestra, al menos en términos de declaración que los docentes tienen una preocupación por perfeccionarse, lo cual debiera significar mejores desempeños docentes y profesionales.

Es importante señalar, para no realizar análisis equívocos, que los docentes que tienen postítulos no son, necesariamente, diferentes de quienes tienen Magíster o Doctorado. Se da la situación que más de un docente tiene simultáneamente más de una certificación de las categorías indicadas. Para efectos de este estudio, se consideró importante conocer el perfeccionamiento de nivel superior que tienen los docentes, no importando que señalaran de categorías distintas. Se consideraron los Postítulos, Magíster y Doctorado, ya que la legislación que regula la Asignación de Perfeccionamiento, considera a estas tres denominaciones de nivel superior.

Por los antecedentes entregados, se puede establecer dos conclusiones importantes, una que en general el grupo docente dependiente del DAEM de la comuna de Chiguayante es joven y, una segunda, que existe un grupo importante de docentes, al menos el 50% (considerando los 76 docentes que tienen postítulos) con perfeccionamiento de nivel superior.

Aquí surge un buen e interesante desafío para el DAEM de Chiguayante, cual es, aprovechar este capital humano que tienen en la comuna, de manera que tengan influencia y apoyo con sus pares.

b) Valoración del Liderazgo Institucional del DAEM

Conocidas las características de los encuestados, en este apartado me referiré a la opinión valorativa conceptual que ellos tienen de su DAEM.

Liderazgo Institucional

Si se observa la Tabla 40 que está a continuación, que está referida a la pregunta 2.1. del cuestionario de la encuesta, sobre si el DAEM o Corporación Municipal ejerce Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administra, y mayoritariamente, los docentes manifestaron que “SIEMPRE”, puesto que 73 docentes, equivalentes a un 48% manifestaron esta opción, seguida, con 48 docentes (32%), que marcaron la opción “CASI SIEMPRE”. Estas relaciones de prioridad se manifiestan en

forma semejante por las diferentes funciones docentes. A su vez, en la función docente, 21 (14%) manifiestan “EN OCASIONES”.

En total existen 7 docentes que no expresaron su opción y 1 es inconsistente, siendo mayoritariamente de la función docente.

Por su parte, existen 6 Directivos (40% de los 15 Directivos) que manifiestan que el Liderazgo Institucional que ejerce el DAEM se da sólo “EN OCASIONES”, teniendo presente que debiera haber una relación más cercana entre el DAEM y los Directivos, ya que éstos deben ser la prolongación de la organización y funcionamiento del DAEM

De igual modo, llama la atención que un docente haya manifestado que “NUNCA”.

En la Tabla que está a continuación se muestran las opciones desagregadas por función.

Tabla 40: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante por Función Docente

2.1	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	1	5	1	0	7	5
SIEMPRE	9	6	53	3	2	73	48
CASI SIEMPRE	6	3	38	1	0	48	32
EN OCACIONES	0	1	21	0	0	22	14
NUNCA	0	0	1	0	0	1	0.5
INCONSISTENTE	0	0	1	0	0	1	0.5
TOTAL	15	11	119	5	2	152	100

Conocimiento del funcionamiento del DAEM

Esta variable corresponde a la pregunta 2.2 que busca establecer el conocimiento que tiene el docente del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que pertenece.

El análisis de la Tabla 41 que se presenta más adelante, permite establecer dos aspectos importantes. El primero, que 11 (73%) Directivos manifiestan que tiene un conocimiento “AMPLIO” del funcionamiento del DAEM, por su parte, 4 marcaron la opción “MUY AMPLIO”, no así 3 Técnico Pedagógico y 9 Docentes que marcaron la opción recién indicada. Sin embargo, la mayoría de estos dos niveles enunciados recién, marcaron la opción “AMPLIO”, en el caso de los Técnico Pedagógicos son 6 de 11, y en los docentes son 55 (46%) de 119. Por consiguiente, si se suman las opciones de todas las funciones docentes, un total de 76 (50%) docentes consideran que el conocimiento que tienen del funcionamiento del DAEM, es “AMPLIO”. Mientras que un total de 54 docentes (36%) manifiestan que el conocimiento que tienen es “ESCASO”. Finalmente, 17 (11%) docentes marcaron la opción “Muy Amplio”.

Tabla 41: Opinión sobre el conocimiento del DAEM por función Docente

2.2	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	1	4	0	0	5	3
MUY AMPLIO	4	3	9	0	1	17	11
AMPLIO	11	6	55	4	0	76	50
ESCASO	0	1	51	1	1	54	36
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	15	11	119	5	2	152	100

Grado de Confianza y Credibilidad en el trabajo del DAEM

En esta variable, que corresponde a la pregunta 2.3, es importante indicar que 59 (38.8%) del total de los docentes consideran que la Confianza y Credibilidad que tienen en el DAEM es “ALTA” y “MUY ALTA” la consideran 9 (5.9%), mientras que 56 docentes (36.9%) considera que es “MEDIANA”, este valor está fuertemente influenciado por la opinión de los docentes, ya que del total, 52 opinantes son de la función docente. De igual forma, 12 docentes (7.9%) marcaron la alternativa “Baja” y 9 (5.9%) indicaron como opción la alternativa “Muy Baja”.

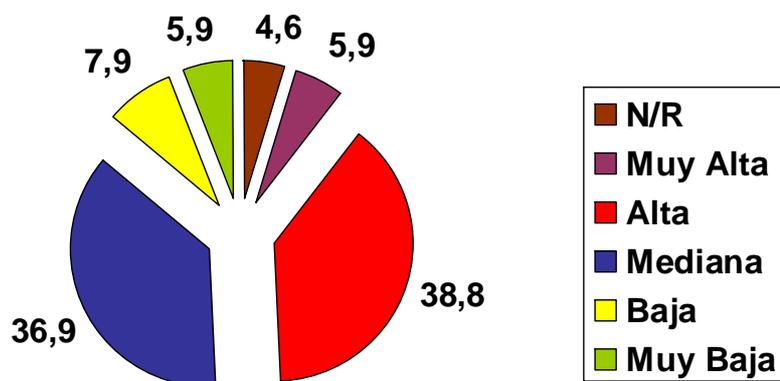
Aquí hay una preocupación para el análisis y búsqueda de solución, ya que de las dos opciones más bajas, 18 docentes manifiestan su disconformidad.

En la Tabla 42 siguiente está el detalle de la desagregación de las distintas opiniones por función docente.

Tabla 42: Opinión de la confianza y credibilidad en el DAEM por Función Docente

2.3	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	1	6	0	0	7	4.6
MUY ALTA	1	1	7	0	0	9	5.9
ALTA	14	5	36	3	1	59	38.8
MEDIANA	0	3	52	1	0	56	36.9
BAJA	0	1	11	0	0	12	7.9
MUY BAJA	0	0	7	1	1	9	5.9
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	15	11	119	5	2	152	100

Gráfico 12 Distribución de los Docentes por valoración de la confianza y credibilidad en el DAEM



Compromiso y Responsabilidad de los docentes

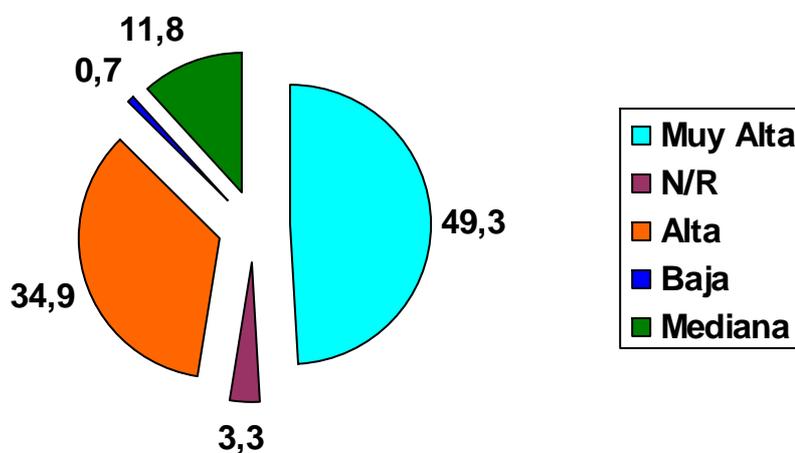
Ante esta variable de análisis, correspondiente al numeral 2.4 de la encuesta, llama muy positivamente la atención el alto número de opinantes que marcaron la opción “Muy Alta”. Lo hicieron 75 docentes que equivalen al 49.3% y si a esta opción se agrega la alternativa “Alta”, se tiene un total de 128 docentes que representan el 84.2%. Este Compromiso y Responsabilidad manifestado por los docentes, es un capital que el DAEM debe aprovechar en bien del desarrollo de la educación y del desarrollo comunal.

Esta situación, desagregada por función docente se muestra en la Tabla 43 y Gráfico13 siguientes:

Tabla 43: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función

2.4	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	1	4	0	0	5	3.3
MUY ALTA	10	6	57	2	0	75	49.3
ALTA	5	2	41	3	2	53	34.9
MEDIANA	0	2	16	0	0	18	11.8
BAJA	0	0	1	0	0	1	0.7
MUY BAJA	0	0	0	0	0	0	0
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	15	11	119	5	2	152	100

Gráfico 13 Compromiso y Responsabilidad de los Docentes



Tiempo asignado a diferentes actividades

La pregunta 2.5 le plantea al encuestado la posibilidad de distribuir el tiempo (en porcentaje) en 5 tipos de actividades o tareas que realiza el DAEM.

Los opinantes encuestados manifiestan una clara visión administrativa y financiera del funcionamiento del DAEM, pues las actividades de carácter técnico, pedagógico y de apoyo, tienen el menor porcentaje de tiempo asignado. En promedio, le asignan un 19% a las actividades de “Apoyo docente” y un 16% a las actividades de

“Orientación” del funcionamiento de los centros educativos. Mientras que la preocupación por las actividades “financieras”, es marcadamente prioritaria, pues le asignan el 27% del tiempo. Valoración que es compartida por Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes.

En la Tabla 44 que está a continuación se muestra por función docente, los porcentajes de tiempo asignado a cada tarea o actividad que realiza el DAEM.

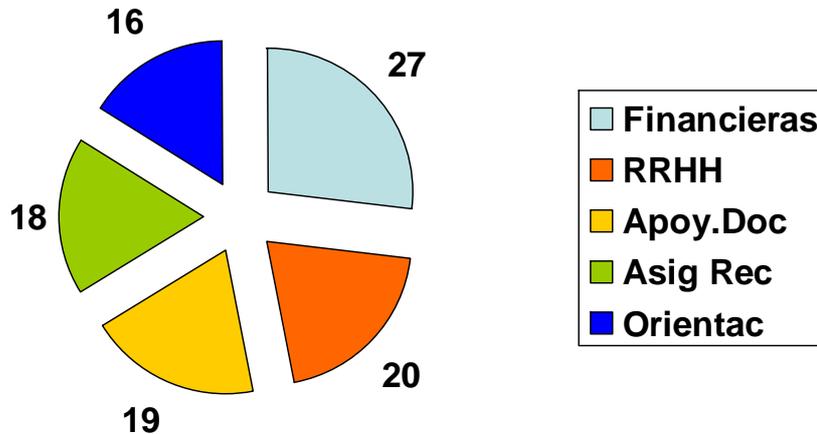
Tabla 44: Opinión de los Docentes sobre el % tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM

2.5 ACTIVIDADES	DO	TP	DI	PROM
FINANCIERAS	22	28	31	27
RR HH	16	27	17	20
APOYO DOCENTE	22	18	16	19
ASIGNA RECURSOS	20	15	19	18
ORIENTACION	20	13	17	16
TOTAL	100	100	100	100

* SE PROMEDIAN	9	DIRECTIVOS CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	15
* SE PROMEDIAN	6	TEC-PED CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	11
* SE PROMEDIAN	69	DOCENTES CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	119
NO SE CONSIDERAN AQUELLOS SIN INFORMACION O INCONSISTENTES QUE SON			7

TOTAL	152
--------------	------------

Gráfico 14 Porcentaje en tiempo de trabajo por tipo de actividad



La observación de la Tabla anterior, permite establecer que los opinantes de la función docente marcan un 31 % del tiempo para las “Actividades financieras”, 9 puntos por los 22 % que le asignan los Directivos. Por otra parte, los Técnico Pedagógicos, le asignan un 13 % del tiempo a la actividad “Orientación”, siendo el menor de los valores asignados.

c) Índices del liderazgo Institucional del DAEM

Como parte del análisis del Liderazgo Institucional del DAEM en los centros educativos, previamente se consideró importante establecer la valoración de la incidencia de los diferentes Atributos en la concepción del Liderazgo Institucional, para luego establecer los niveles de Índice General y Específico del Liderazgo del DAEM.

Valoración de los Atributos en su incidencia en el Liderazgo Institucional

La pregunta 2.6, le solicita a los encuestados que manifiesten la valoración que le asignan a cada uno de los Atributos identificados en la incidencia del Liderazgo Institucional.

En este análisis consideré que no tenía mayor importancia desagregar las opiniones por tipo de función docente, ya que en definitiva el Índice se construye en una visión integral de todos los actores opinantes.

Por consiguiente, teniendo presente la Tabla 45 que se muestra, se analizarán las valoraciones por cada uno de los Atributos.

Tabla 45: Opinión valorativa de los Docentes por función de los Atributos del Liderazgo Institucional

2.6 ATRIBUTOS	MUY ALTA	ALTA	TRASCEN	BAJA	MUY BAJA	S/I	INC	TOTALES
DES. EDUCATIVO	33	37	53	14	1	14	0	152
LIDERAZGO DIRECTIVO	39	39	41	18	0	15	0	152
CAPITAL HUMANO	18	40	52	27	1	14	0	152
ESTILO GESTION	22	47	48	21	0	14	0	152
RESULTADOS	19	37	61	16	1	18	0	152
INFO Y COMUNICACIÓN	22	40	52	19	2	17	0	152
TOTALES	153	240	307	115	5	92	0	

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIM)

En este caso, los encuestados le asignan un valor “Trascendente” a este Atributo, ya que 53 opinantes marcan esta opción, que corresponde al 34.8%. Sin embargo. 33 encuestados (21.7%) le asignan “Muy Alta Trascendencia” y 37 le asignan “Alta Trascendencia” (24.3%), con lo cual, suman 70 opinantes que marcan las categorías superiores, quienes representan el 46%.

Es importante indicar que existen 14 opinantes que no manifestaron su opinión.

Con ello, los encuestados consideran importante relacionar el trabajo educativo de los centros escolares con un Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal, que tenga una visión de futuro, a la vez que sea un aporte para mejores condiciones y perspectivas de vida de los alumnos y de la comunidad, aunque no constituye una marcada preferencia mayoritaria de los encuestados opinantes.

Liderazgo Directivo del DAEM

Aquí, los encuestados marcan la opción “Trascendente” como la mayoritaria con 41 preferencias (27%), No obstante, si se agrupan las opciones “Muy Alta” (39) y “Alta” (39) hay una clara superioridad con 78 adhesiones con 51.3%.

En este Atributo, hay 15 docentes que no manifestaron su opinión valorativa.

En síntesis, hay una positiva y alta valoración del Liderazgo Directivo como Atributo que incide en el Liderazgo Institucional.

No obstante, llama la atención que 18 opinantes (11.8%) indiquen que el Liderazgo Directivo tiene “Baja” incidencia en el Liderazgo Institucional.

Capital Humano

En este Atributo, la alternativa “Trascendente” es la que obtiene más marcas con 52 adhesiones (34.2%), luego están las alternativa “Alta Trascendencia” con 40 adhesiones (26.3%). Pero si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” con “Alta Trascendencia” se tienen 58 adhesiones que representan el 38.2%.

Finalmente, hay que indicar que existen 27 adhesiones (17.8%) a la alternativa de “Baja Trascendencia”.

En este Atributo hubo 14 opinantes que no entregaron información.

Lo anterior, daría muestra de la valoración que los encuestados dan a las personas que se desempeñan en el DAEM, ya que constituyen una fuerza importante para la materialización de las políticas que se fijan, como para la orientación y apoyo que deben ejercer en los centros educativos. Lo cual sería valorado positivamente en su incidencia en la constitución del Liderazgo Institucional del DAEM, aunque esta valoración no es muy alta.

Estilo de Gestión

Al iniciar este análisis, hay que señalar que los encuestados válidos son 138, 14 menos que el total de opinantes.

Este cuarto Atributo también muestra una adhesión mayoritaria en la alternativa “Trascendente” con 48 encuestados que optaron por ella, lo que representa un 31.6%. Aquí llama la atención la existencia de 21 adhesiones a la alternativa “Baja Trascendencia” con 13.8%.

Sin embargo, al agrupar las opciones “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” se obtiene un total 69 adhesiones con un 45.4%.

Lo anterior da una leve mayoría a este Atributo en la incidencia que los encuestados otorgan a este Atributo en el Liderazgo Institucional.

Llama la atención esta valoración, pues no tendrían una consideración importante hacia la gestión que deben realizar las organizaciones para obtener buenos resultados, y además, una influencia en los organismos dependientes, como sería la relación de los centros educativos con los DAEM.

Resultados

En este Atributo los encuestados válidos disminuyen a 134, ya que 18 opinantes no manifestaron su valoración.

Aquí la alternativa mayoritaria es “Trascendente” con 61 adhesiones, es decir, un 40.1%. Existen 16 opinantes que marcan la opción “Baja Trascendencia”, es decir, un 10.5%. Si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” se obtienen 56 adhesiones con un 36.8%.

Por lo indicado, los encuestados no tienen una claridad significativa de la influencia que significa el Atributo en el Liderazgo Institucional.

Información y Comunicación

Finalmente, en este Atributo, 135 encuestados fueron considerados como válidos, ya que 17 encuestados no manifestaron su opinión.

Aquí, la alternativa “Trascendente” es la que tiene más adhesiones, con 52 marcas con un 34.2%. La alternativa “Baja Trascendencia” tiene 19 adhesiones con un 12.5%. Por su parte, las alternativas “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” tiene un total 62 adhesiones con un 40.8%.

Con lo anterior, los encuestados muestran una baja valoración de este Atributo como incidente en el Liderazgo Institucional.

Ahora bien, desde otra perspectiva de análisis, si se analizan los diferentes Atributos por cada una de las alternativas de valoración, se observa lo siguiente:

Muy Alta Trascendencia

En esta alternativa, “Liderazgo Directivo” es la que obtiene la mayor cantidad de adhesiones con 39. Por su parte, “Capital Humano” tiene la menor cantidad de adhesiones con 18 marcas.

Alta Trascendencia

En este caso, hubo 47 adhesiones para “Estilo de Gestión” como la alternativa con más adhesiones, mientras que “Proyecto de Desarrollo Educativo” y “Resultados” tienen la menor cantidad con 37 adhesiones.

Trascendente

Es la alternativa que tuvo la mayor cantidad de adhesiones, siendo la mayor, con 61 para “Resultados”, mientras que el Atributo que tuvo menos adhesiones fue “Liderazgo Directivo” con 41.

Baja Trascendencia

En esta alternativa, con 27 adhesiones se menciona a “Capital Humano”, mientras que la menor cantidad la obtiene “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con 14 adhesiones.

Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante

Como lo indiqué en el **Capítulo 6: Elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional**, esencia de esta investigación, tiene como objetivo que el modelo permita discriminar sobre la imagen que genera el DAEM en sus respectivos centros educativos que administra, teniendo dos visiones, una General otorgada por la visión que se tiene del Liderazgo Institucional considerando a los Atributos como un todo, sin componentes que lo configuren, dando origen al Índice General del Liderazgo Institucional. Una segunda visión está determinada por los componentes (indicadores) que determinan la visión del Atributo, visión que he denominado Índice Específico del Liderazgo Institucional.

En este momento me referiré al Índice General. En este caso, el Índice se determina por la nota promedio que obtiene cada Atributo ponderada por un valor ponderado del Atributo, según lo indica la fórmula que está en el capítulo ya aludido.

En la Tabla 46 que está a continuación, se dan a conocer las notas promedio por cada uno de los encuestados según su función docente, y luego la nota promedio general, la cual es ponderada por el factor de cada Atributo, dando el valor o incidencia que tiene el Atributo en el Índice General.

Tabla 46: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	FACTOR	APORTE	
DES. EDUCATIVO	6,1	6,0	5,1	5,7	0,2580	1,48	
LIDERAZGO DIRECTIVO	6,5	5,9	5,3	5,9	0,2072	1,22	
CAPITAL HUMANO	5,9	5,3	5,1	5,4	0,1957	1,06	
ESTILO GESTION	6,1	5,4	5,1	5,5	0,1336	0,74	
RESULTADOS	6,1	5,3	4,8	5,4	0,1022	0,55	
INFO Y COMUNICACIÓN	5,8	5,3	4,8	5,3	0,1033	0,55	
PROMEDIOS	6,1	5,5	5,0			5,60	INDICE GENERAL

Tabla 47: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice General

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
DES. EDUCATIVO	15	9	104
LIDERAZGO DIRECTIVO	15	10	105
CAPITAL HUMANO	15	10	106
ESTILO GESTION	15	10	105
RESULTADOS	15	10	103
INFO Y COMUNICACIÓN	15	10	104

En este caso, el DAEM de Chiguayante obtiene un Índice General de 5.60.

El análisis de este Índice, permite establecer que la mejor nota promedio general es para el Atributo “Liderazgo Directivo” con un 5.9 de la escala de 1.0 a 7.0. La segunda valoración es para el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con un 5.7, y obtiene la menor calificación, el Atributo “Información y Comunicación” con un 5.3.

De igual manera, se observa en la Tabla anterior que no existe una gran diferencia entre las notas puestas por los encuestados según la función docente que desempeñan. Sin embargo, los Directivos tienen una mayor ponderación de los Atributos en relación con los Docentes. Inferimos que ello se debe a la mayor cercanía que tienen ellos con el trabajo realizado por el DAEM.

Pues bien, este Índice General de 5.60, al cualificarlo en la Tabla Cualitativa que está en el inicio de este capítulo, como BUENO MEDIO (5.40 a 5.69)

Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante

En este caso, el Índice Específico del Liderazgo Institucional está determinado por la nota promedio que alcanza el Atributo de los valores asignados a los diferentes indicadores de él. La nota promedio del Atributo se pondera por el factor ya conocido, para finalmente, sumar las notas ponderadas de los Atributos, lo que da el Índice Específico.

Tabla 48: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Chiguayante

ATRIBUTO	Nota	Factor	Índice Específico
Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	5.6	0,2580	1.44
Liderazgo Directivo	5.7	0,2072	1.18
Capital Humano	5.4	0,1957	1.05
Estilo de Gestión	5.4	0,1336	0.72
Resultados	5.4	0,1022	0.55
Información y Comunicación	5.4	0,1033	0.56
Índice Específico			5.50

Como se pueda observar en la Tabla, el Índice Específico del Liderazgo Institucional de Chiguayante es de 5.50, inferior al Índice General en 0.10.

El análisis de este Índice, permite establecer que tiene como mayor aporte el Atributo “Liderazgo Directivo” con nota 5.7, seguido por el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con 5.6. Los demás Atributos obtienen un 5.4.

Ahora bien, si se analiza la Tabla siguiente que muestra las notas en cada uno de los Indicadores por cada uno de los encuestados, según su función docente, se determina que los Directivos ponderan de mejor manera los Indicadores de cada Atributo.

De igual modo, se observa que existe en los opinantes encuestados una efectiva discriminación en los diferentes Indicadores, con lo que se cumple la premisa básica y fundamental del establecimiento de un Índice, que permita discriminar al opinante.

**Tabla 49: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM
considerando los Indicadores por Atributo**

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	PROMEDIOS	FACTOR	APORTE
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal							
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6,1	6,2	5,2	5,8	}	5,6	25,80
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	6,0	6,0	5,1	5,7			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6,3	6,3	5,5	6,0			
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	6,0	5,9	5,1	5,7			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	5,9	5,8	4,9	5,5			
1.6. Factible y realizable	6,1	5,7	5,0	5,6			
1.7. Integral e integrador	5,9	5,4	5,0	5,4			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	5,9	5,4	4,9	5,4			
1.9. Asume un compromiso social	6,2	5,8	5,2	5,7			
1.10. Recoge expectativas de los actores	5,7	5,1	4,7	5,2			
1.11. Mantiene excelencia académica	5,7	5,4	4,8	5,3			
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5,9	6,1	5,1	5,7			
2 .LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6,4	5,7	5,2	5,8	}		
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6,2	5,4	5,0	5,5			
2.3.Facilita la participación y el trabajo de todos	6,2	5,5	5,0	5,6			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6,3	6,0	5,2	5,8			

2.5. Genera confianza y credibilidad	6,1	5,4	4,9	5,5	5,7	20,72	1,18
2.6. Competente en su función	6,4	5,8	5,2	5,8			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6,5	5,8	5,1	5,8			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6,5	5,8	5,0	5,8			
2.9. Comunicador y accesible	6,5	5,9	5,1	5,8			
2.10. Motivador	6,4	5,7	5,1	5,7			
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
3.1. Personal reconocido y aceptado	6,0	5,3	5,0	5,4	5,4	19,57	1,05
3.2. Personal competente	5,9	5,2	4,9	5,3			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	5,8	5,0	4,7	5,2			
3.4. Equipos multidisciplinares	6,0	5,8	4,9	5,6			
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5,8	5,2	4,5	5,2			
3.6. Perfeccionamiento permanente	6,0	5,6	4,8	5,5			
3.7. Personal comprometido	5,9	5,5	4,8	5,4			
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN							
4.1. Existe efectiva participación	5,8	5,8	4,8	5,5	5,4	13,36	0,72
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6,0	5,7	5,0	5,6			
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	5,5	5,1	4,8	5,1			
4.4. Existen redes de colaboración interna	5,8	5,4	4,9	5,4			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6,0	5,9	5,0	5,6			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	5,7	5,2	4,6	5,2			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	5,6	5,2	4,6	5,1			

4.8. Se aplican Planes de mejora	6,1	5,8	5,0	5,6				
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	5,8	4,8	4,9	5,2				
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6,2	5,7	5,0	5,6				
5. RESULTADOS								
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	5,8	5,2	4,9	5,3	}	5,4	10,22	0,55
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	5,9	5,1	4,9	5,3				
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6,0	5,2	4,8	5,3				
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	6,1	5,4	5,0	5,5				
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	5,7	5,6	4,8	5,4	}	5,4	10,33	0,56
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	5,9	5,7	4,9	5,5				
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	5,9	5,4	4,8	5,3				
PROMEDIO	6,0	5,6	4,9					5,50

Tabla 50: Cantidad de Notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice Específico

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	14	9	88
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	14	10	92
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	15	10	97
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	15	10	98
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	15	10	94
1.6. Factible y realizable	15	10	93
1.7. Integral e integrador	15	10	93
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	15	10	93
1.9. Asume un compromiso social	15	10	93
1.10. Recoge expectativas de los actores	15	10	93
1.11. Mantiene excelencia académica	13	10	81
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	14	7	69
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	15	10	100
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	15	10	99
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	15	10	99
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	15	10	100
2.5. Genera confianza y credibilidad	15	10	100
2.6. Competente en su función	15	10	100
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	15	10	100
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	14	10	100
2.9. Comunicador y accesible	13	9	96
2.10. Motivador	13	9	95
3.1. Personal reconocido y aceptado	14	10	97
3.2. Personal competente	14	10	98

3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	14	10	98
3.4. Equipos multidisciplinarios	14	10	98
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	13	10	94
3.6. Perfeccionamiento permanente	12	9	90
3.7. Personal comprometido	12	9	92
4.1. Existe efectiva participación	14	10	92
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	14	10	91
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	13	9	81
4.4. Existen redes de colaboración interna	14	9	85
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	12	9	83
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	11	9	78
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	12	9	82
4.8. Se aplican Planes de mejora	13	9	91
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	13	10	84
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	13	10	87
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	13	9	84
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	14	9	90
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	7	7	83
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	14	9	89
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	14	10	93
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	13	9	86

6.3. La información es clara, precisa y pertinente	14	10	93
---	----	----	----

El análisis de los Indicadores por cada uno de los Atributos permite establecer:

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal

Es el Atributo con nota promedio, con un 5.6.

Entre los distintos Indicadores, el Indicador 1.3 “Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia” obtiene la nota más alta con un 6.0. Mientras que el Indicador 1.10 “Recoge expectativas de los actores”, obtiene la calificación más baja con un 5.2 de promedio, que está fuertemente determinada por el 4.7 que le asignan los Docentes.

Liderazgo Directivo

Este Atributo obtiene la mayor calificación con un 5.7.

En los distintos Indicadores existe una distancia que no es muy significativa, ya que seis indicadores tienen la mejor nota es un 5.8 “, mientras que la nota menor es para el Indicador 2.2. “Toma de decisiones oportunas y ponderadas” con un 5.5.

La distancia entre las calificaciones de los Directivos con las de Docentes existe, y es cercana a un punto en los distintos Indicadores.

Capital Humano

Este Atributo obtiene un 5.4 de promedio.

La nota por indicador más alta corresponde al 3.4. “Equipos multidisciplinarios” con un 5.6. Por su parte, el Indicador 3.3. “Personal técnico con manejo pedagógico” y el Indicador 3.5. “Existe reconocimiento y estímulos” obtienen un 5.2, siendo la nota menor en este Atributo.

Estilo de Gestión del DAEM

Aquí el Atributo obtiene una calificación promedio de 5.4.

Existen cuatro Indicadores que obtienen la mejor calificación con un 5.6. Los Atributos son el 4.2, 4.5, 4.8 y el 4.10.

Por su parte, tienen la menor calificación con un 5.1, los Indicadores 4.3. “Existen atribuciones desconcentradas” y el 4.7. “Se potencia la autocrítica y retroalimentación”.

Se mantiene la tendencia de los Atributos anteriores en cuanto a la distancia que establecen los Directivos en relación a las calificaciones que otorgan los Docentes.

Resultados

Este Atributo obtiene una calificación promedio de 5.4.

En este Atributo la nota mayor es de 5.5, que corresponde al Indicador 5.4 “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución”.

Por su parte, obtienen la nota menor los demás Indicadores con un 5.3.

Información y Comunicación

En este Atributo, los promedios de las notas le asignan un 5.4.

Aquí la nota mayor la obtiene el Indicador 6.2. “Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados” con un 5.5. Mientras que el Indicador, 6.3. “La información es clara, precisa y pertinente” obtiene la menor nota con un 5.3.

Por los antecedentes entregados, el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Chiguayante es de 5.50, lo cual equivale al concepto cualificativo de BUENO MEDIO.

La comparación de ambos Índices (5.60 y 5.50), permite establecer que los opinantes encuestados han realizado las correspondientes calificaciones con mucha consistencia. A la vez que el procedimiento definido para cada Índice, permite una mayor precisión, lo que entrega mejores antecedentes a los Directivos y Personal del DAEM para la toma de decisiones y el emprendimiento de actividades o planes de mejora que los lleve a mejorar la gestión, la relación con los centros escolares y la imagen que generan ante la comunidad docente.

d) Análisis comparativo con lo opinado por los Directivos del DAEM en el Focus Group 3

Con el fin de tener una mejor visión del Liderazgo Institucional alcanzado por el DAEM de Chiguayante, realizaré un análisis comparativo de los antecedentes recogidos en la encuesta de validación del Modelo de Liderazgo Institucional entregada con la opinión de los docente dependiente del DAEM, contrastados con lo señalado por los Directivos en su participación en el Focus Group 3. En cuanto al Índice, tomaré en cuenta el Índice Específico, ya que la existencia de los indicadores permite un mejor análisis y así el objetivo que pretendo en él será más efectivo.

A continuación realizo el análisis considerando cada uno de los Atributos del Modelo.

Previamente es oportuno recordar que el Índice Específico alcanzado por el DAEM de Chiguayante es de 5.50, como también, indicar que el 48% de los opinantes indicaron que el DAEM “Siempre” ejerce Liderazgo. De igual modo, el 61% señala que tiene un conocimiento del trabajo que realiza el DAEM, que califican de “Amplio o Muy Amplio”.

Con estos antecedentes de referencia, resulta atractivo realizar el análisis comparativo señalado.

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL

Hay que pensar con una mirada estratégica, por tal razón se está en proceso de elaborar políticas. El proceso de elaborar el diagnóstico es largo, pues se requieren antecedentes técnicos, que no siempre están sistematizados.

En este proceso, una clave importante es la relación con los profesores, entender y centrar el análisis que el escenario fundamental es el aula, por tanto, se requiere perfeccionamiento de los docentes acotado al aula, en temas centrales como los didácticos.

Sin embargo, se observa inoperancia en la aplicación de la normativa para garantizar la atención de todos los alumnos.

Existe una experiencia de una doble relación, por una parte, de cuando era un barrio de la comuna de Concepción, y la otra, ser comuna que obliga a generar una imagen, una identidad, proceso que no resulta fácil de entender, de asimilar y asumir, condiciones indispensables para el cambio de actitudes.

Este Atributo obtuvo de promedio una nota de 5.6.

La mejor nota la obtiene el Indicador 1.3. “Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia”, lo cual junto con los indicadores 1.1. “Políticas vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal”, 1.2. “Objetivos y Metas de mediano plazo” y 1.12. “Considera políticas y Metas del PLADECO, dan muestra de una preocupación de futuro de la educación que debe entregarse en los diferentes centros educativos, situación que resulta coincidente con las preocupaciones manifestadas por los Directivos del DAEM, lo cual resulta positivo.

A su vez, aparece una voz de preocupación, cuando los opinantes otorgan la menor calificación al Indicador 1.10. “Recoge expectativas de los actores” (con 5.2 de promedio) que si bien se puede considerar positivo, los opinantes tendrían mayores expectativas.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Aquí, el análisis del Liderazgo Directivo se centra en los Directivos de los centros educativos a quienes se les describe con un Liderazgo débil, a la vez que permisivo. Les falta autoridad.

Los cursos que se les ofrezcan deben ser más asertivos, de manera que en los procesos de selección de personal se pueda escoger a los más adecuados.

Este Atributo tiene un 5.7, como nota promedio de los Indicadores.

Las opiniones son muy cercanas, ya que 6 de los 10 indicadores tuvieron la calificación máxima en el Atributo que es de 5.8. Mientras que hay dos Indicadores con la nota menor que es de 5.5.

Sin embargo no es posible realizar un análisis comparativo, puesto que los Directivos no centraron sus comentarios en el Liderazgo Directivo de los personeros del DAEM como está considerado en la encuesta y era el sentido de la pregunta en el Focus Group.

CAPITAL HUMANO

Existe un Equipo Técnico que se relaciona fundamentalmente con los Directos de los Centros educativos.

Al respecto, es importante señalar que la formación formal que reciben es de un bajo aporte formativo y de desarrollo profesional.

Junto a los Atributos que se presentan a continuación, este Atributo obtiene una nota promedio de 5.4.

No obstante la mejores calificaciones están en relación con los indicadores 3.4 “Equipos multidisciplinares”, 3.1. “Personal reconocido y aceptado”, 3.6 “Perfeccionamiento permanente” y el indicador 3.7.” Personal comprometido”.

Situación que es coincidente con las expectativas que tienen los Directivos del DAEM, pero que es manifestada en forma más positiva por los opinantes.

ESTILO DE GESTIÓN

Hay que pensar con mirada estratégica, lo que justifica la existencia de Redes de Equipos de Gestión, lo que favorece la comunicación, ya que si no hay participación, no hay aceptación, no existe empoderamiento. Para lograrlo se está trabajando con instituciones de apoyo.

La toma de decisión es fundamental, quienes lo hacen, logran que se confíe en ellos, pero existe una fuerte exigencia de coherencia.

El Jefe del DAEM es un gerente, es quien debe ejercer liderazgo consistente. Debe generar un ambiente para que todos cumplan a cabalidad.

En ocasiones el actuar del Alcalde es “autoritario”, se produce una “alcaldización” en la organización, respaldada por un Concejo Municipal que no ejerce “apoyo” a la acción del DAEM.

Este Atributo obtiene nota promedio de 5.4.

Aquí se consideran indicadores que obtiene un 5.6 como nota máxima y que están referidos a 4.2. “Existe clara definición de funciones y procedimientos”, 4.5. “Participa en redes de colaboración interinstitucionales”, 4.8. “Se aplican Planes de Mejora”, 4.9 “Apoyo al funcionamiento de los Centros escolares” y el indicador 4.10. “Elaboración del PADEM en forma colaborativa”. Todos ellos tienen una vinculación con la participación como elemento importante de un estilo de gestión del DAEM que lo transforma en una identificación.

Existen elementos coincidentes entre los Directivos y los opinantes de los centros educacionales, lo cual es beneficioso para levantar acción de gestión que resulten más efectivas.

RESULTADOS

En general los resultados son buenos. Existe la percepción que las tareas docentes son de alta calidad, ya que hay docentes que pertenecen a la Red de Maestros del Ministerio de Educación de Chile, en virtud de la alta evaluación que han obtenido. Sin embargo, esa alta calificación profesional no se ve en resultados, quizás determinado por un número elevado de Licencia Médicas lo que incide en un proceso educativo discontinuo.

Se está realizando un estudio sobre la percepción existente de la educación.

Este Atributo también obtuvo un 5.4 de promedio.

Las calificaciones son parejas, ya que sólo el indicador 5.4 “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución” obtiene la mejor nota. Esto significaría que los opinantes tienen un compromiso con su trabajo, situación diferente de la opinión de los Directivos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Existe una relación cercana con los directivos de los centros educacionales, Además se realizan talleres con los docentes. Se pueden comunicar, ya que ello genera participación, ya que sin ésta no hay participación y empoderamiento.

Este Atributo obtuvo un 5.4, como promedio.

Existe una cercanía entre los distintos indicadores, lo que no marca una diferencia significativa. Por tanto, por parte de los opinantes existe una valoración por la información y comunicación que se genera por parte del DAEM, lo cual acerca las opiniones y visiones de los Directivos del DAEM.

e) A modo de síntesis

El análisis realizado en el literal anterior muestra una cercanía entre las opiniones de las realidades o expectativas que tienen los Directivos del DAEM de Chiguayante, con lo que califican los docentes opinantes.

El análisis de estos resultados por parte de los actores involucrados permitirá que identifiquen las áreas más deficitarias y generen Planes de Mejora con la participación de todos ellos.

2.2. Presentación y Análisis de datos de la encuesta aplicada a los centros educativos dependientes del DAEM de la comuna de BULNES

A continuación realizo una presentación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los docentes dependientes del DAEM de la comuna de Bulnes, que pertenece a la Provincia de Ñuble en la Región del Bío Bío.

a) Características de los opinantes

Como se muestra en la Tabla 51 que está a continuación, en la encuesta participó un total de 133 docentes que se desempeñan en 15 centros educativos de dependencia del DAEM de Bulnes.

Tabla 51: Identificación de Colegios y Docentes de Bulnes

NIVELES ESCOLAR	COLEGIOS	DOCENTES
PARVULO	0	11
BASICA	0	82
MEDIA CH	0	4
MEDIA TP	0	3
DIFERENCIAL	0	14
ADULTO BASICA	0	0

ADULTO MEDIA CH	0	0
ADULTO MEDIA TP	0	1
SIN INFO	0	7
INCONSISTENTE	0	11
MULTINIVEL	15	0
TOTALES	15	133

La comuna de Bulnes se caracteriza por un centro urbano importante y una zona rural de consideración, por lo que constituye una representación de un número importante de comunas del país.

La mayoría de los docentes, que corresponden a 82 (61.7%), se desempeñan en el nivel de Educación Básica y 14 lo hacen en Educación Diferencial o Especial con una representación de un 10.5%. Llama la atención que sólo 7 encuestados hayan indicado que se desempeñan en educación Media, tanto Científico Humanista como Técnico Profesional. Por otra parte, 7 docentes no indicaron el nivel escolar en que se desempeñan y 11 entregaron datos inconsistentes, pues indicaron más de un nivel escolar de desempeño, cuando la respuesta debía ser única y asociada al nivel donde el docente desempeña más carga horaria.

Por su parte, los 15 centros educativos se clasificaron en Multinivel, ya que son centros educativos que ofrecen más de un nivel escolar.

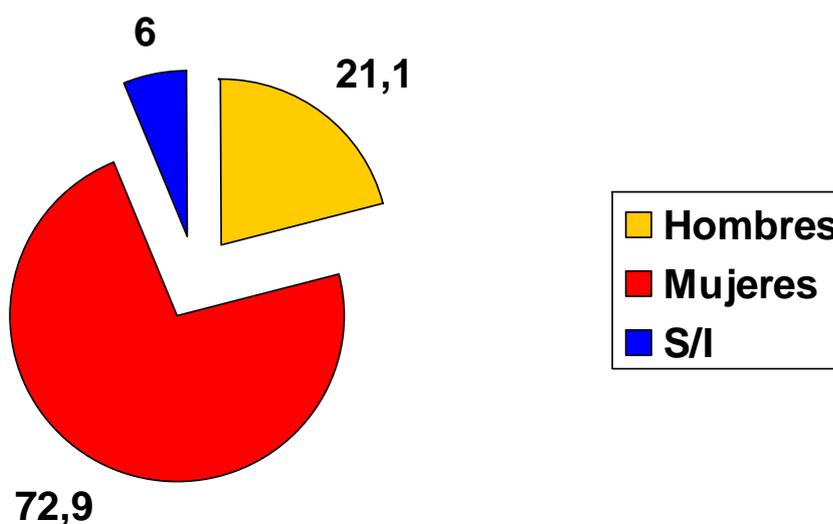
Por otra parte, la composición de los docentes desde la perspectiva del sexo, la mayoría son Mujeres, 97, correspondiente al 72.9%, situación que es concordante con los datos nacionales, pues son de este género quienes más ejercen esta profesión. Mientras que sólo 28 (21.1%) son Hombres. Eso sí, existen 8 docentes que no entregaron información o fue inconsistente, y como la encuesta fue anónima, no hubo forma de asociarlo.

En la Tabla 52 siguiente se muestra la distribución de los docentes por sexo, asociados a la función de desempeño como al nivel escolar, situación que, además se muestra en el Gráfico 15 correspondiente.

Tabla 52: Distribución del total de Docentes de Bulnes por sexo y función

	DI			TP			DO			S/I			INC			TOTALES			TOTAL
	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	
NIVELES ESCOLAR																			
PARVULO	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11
BASICA	0	2	0	0	0	0	4	12	61	0	0	1	0	2	0	4	16	62	82
MEDIA CH	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4
MEDIA TP	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
DIFERENCIAL	0	1	0	0	0	0	1	1	10	0	0	0	0	1	0	1	3	10	14
ADULTO																			
BASICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA																			
CH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA																			
TP	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SIN INFO	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	5	7
INCONSISTENTE	1	1	1	0	1	0	1	3	2	0	0	0	0	1	0	2	6	3	11
TOTALES	1	6	4	0	1	1	7	17	91	0	0	1	0	4	0	8	28	97	133

Gráfico 15 Distribución de los Docentes por sexo



Desde otra perspectiva de análisis, podemos identificar a los opinantes por los años de servicio que tienen los docentes, considerando la permanencia en la comuna, el desempeño en centros educativos y en el cargo, según sean Directivos, Técnico Pedagógicos o Docentes.

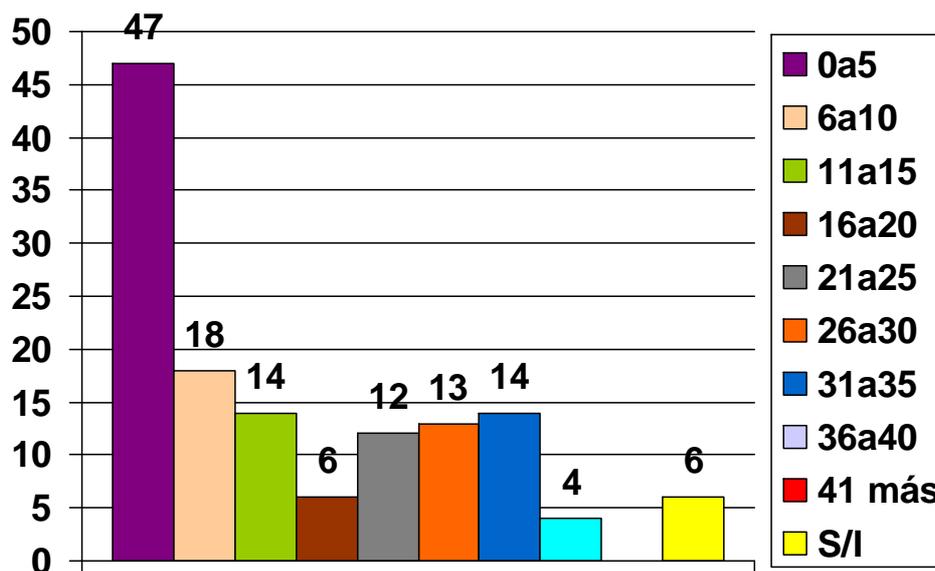
En relación a los años de servicio que tienen los Docentes en la comuna, se observa en la Tabla 53 que está a continuación, que 79 docentes (59.4%%), descartados los que no entregaron la información o la entregaron en forma inconsistente (5 docentes), tienen 15 años de servicio o menos, lo que da una connotación de una población docente joven, y por consiguiente, se puede inferir que tienen una formación más actualizada. Más aún, cuando 47 docentes (excluido 1 sin información y 2 inconsistente) representan el 35.3% del total que tiene entre 0 y 5 años de servicio en la comuna.

Este panorama desagregado por función docente y asociados a los tramos etáreos de cinco en cinco años, se muestra en la Tabla y gráfico siguientes.

Tabla 53: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en la Comuna

AÑOS DE SERVICIO	COMUNA					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	2	0	45	1	2	47
6-10	1	1	16	0	0	18
11-15	1	0	13	0	1	14
16-20	0	0	6	0	1	6
21-25	1	1	10	0	0	12
26-30	2	0	11	0	0	13
31-35	3	0	11	0	0	14
36-40	1	0	3	0	0	4
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	11	2	115	1	4	128

Gráfico 16: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en la Comuna



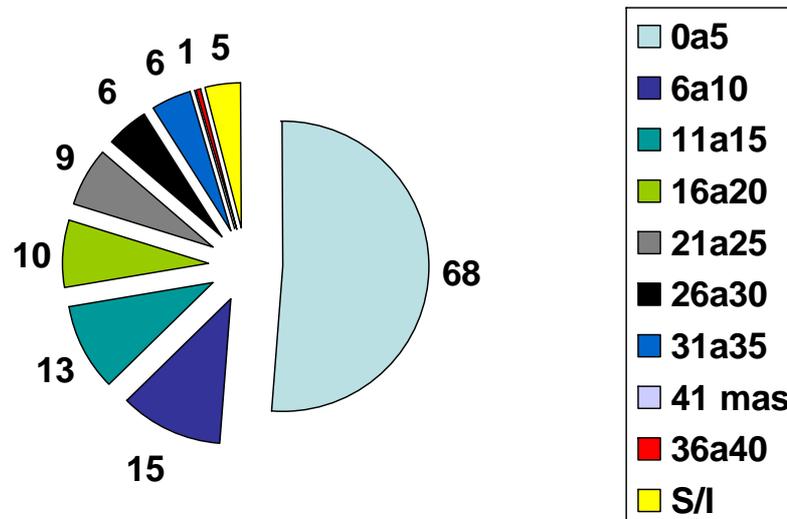
Desde la perspectiva de análisis del desempeño en establecimientos educacionales, en la Tabla 54 que está más abajo, se observa que 96 docentes se han desempeñado en establecimientos educacionales con 15 o menos años de servicio, lo

cual representa el 72.2% de los docentes participantes en la encuesta. Ese desempeño no necesariamente lo realizaron en la actual comuna, lo cual explica las diferencias de docentes por tramo etéreo en la composición de ambas tablas.

Tabla 54: Distribución del total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en el Colegio

AÑOS DE SERVICIO	COLEGIO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	4	0	64	1	3	68
6-10	2	1	12	0	0	15
11-15	0	0	13	0	0	13
16-20	0	0	10	0	1	10
21-25	1	1	7	0	0	9
26-30	1	0	5	0	0	6
31-35	3	0	3	0	0	6
36-40	0	0	1	0	0	1
41 Y MAS	0	0	0	0	0	
TOTALES	11	2	115	1	4	128

Gráfico 17 Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el colegio



Finalmente, en esta relación de análisis, en la Tabla 55 siguiente se muestra la distribución de los docentes por función de desempeño, asociada al desempeño del cargo. Aquí, nuevamente, quienes se desempeñan en el tramo agrupado de 0 a 15 años, son mayoría, pues son 99, representando el 74.4%. De igual modo, la mayoría (90 docentes) que representan el 67.7% están en el tramo de 0 a 5 años.

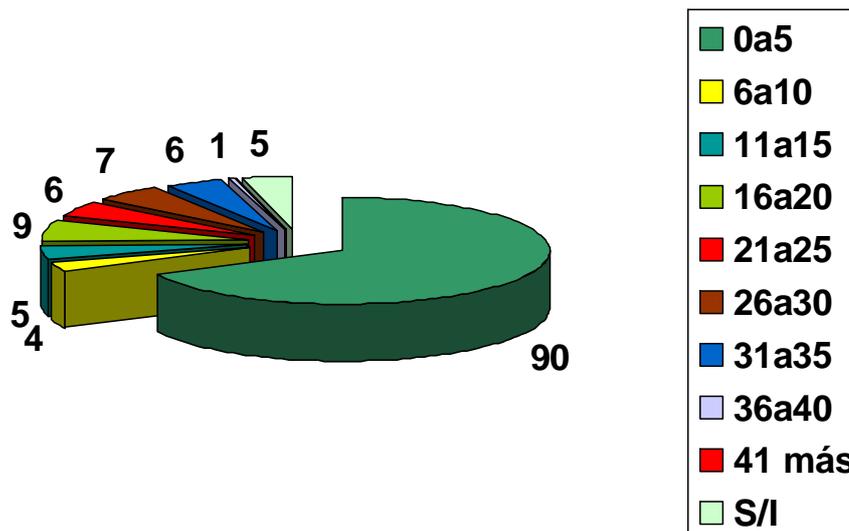
Nuevamente, el desempeño en el cargo no está asociado a los años de servicio que tienen en la comuna, como en el colegio, por lo que no son cifras comparables.

Lo anterior ratifica que la población docente es joven, con las ventajas que ello significa, en cuanto a estar preparados con conocimientos, técnicas y desarrollo de habilidades y competencias más apropiadas a los tiempos actuales, lo que debería significar un mejor desempeño profesional y, por ende, deberían lograr mejores aprendizajes en todos sus alumnos.

Tabla 55: Distribución del Total de Docentes de Bulnes por tramo de años de servicio y función en el Cargo

AÑOS DE SERVICIOS	CARGO					TOTAL
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	7	2	81	1	3	90
6-10	2	0	2	0	0	4
11-15	0	0	5	0	1	5
16-20	0	0	9	0	0	9
21-25	1	0	5	0	0	6
26-30	0	0	7	0	0	7
31-35	1	0	5	0	0	6
36-40	0	0	1	0	0	1
41 Y MAS	0	0	0	0	0	
TOTALES	11	2	115	1	4	128

Gráfico 18 Distribución de los Docentes por tramo de edad. Permanencia en el Cargo



Pues bien, si se analizan los docentes desde la perspectiva de la formación profesional, hay 7 docentes que no entregaron la información del título que tienen y 11

tuvieron inconsistencia en los datos entregados. El resto, como es explicable y comparable con la Tabla tiene el título correspondiente al nivel de desempeño, según se puede observar en la Tabla 56 siguiente.

Tabla 56: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Bulnes por Función

FORMACION/FUNCION	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
PARVULO	0	0	11	0	0	11
BASICA	2	0	77	1	2	82
MEDIA CH	0	0	4	0	0	4
MEDIA TP	0	1	2	0	0	3
DIFERENCIAL	1	0	12	0	1	14
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA TP	0	0	1	0	0	1
SIN INFO	5	0	2	0	0	7
INCONSISTENTE	3	1	6	0	1	11
SUB-TOTAL	11	2	115	1	4	133
POST/TITULO/GRADO						
POSTITULO	6	2	45	0	3	
MAGISTER	4	2	3	0	0	
DOCTORADO	0	0	1	0	0	

Si observamos la Tabla anterior, es interesante detectar que 56 docentes han realizado postítulos, 9 tienen Magíster y 1 docente ha realizado Doctorado, lo cual muestra, al menos en términos de declaración, que los docentes tienen una preocupación por perfeccionarse, lo cual debiera significar mejores desempeños docentes y profesionales.

Es importante señalar, para no realizar análisis equívocos, que los docentes que tienen postítulos no son, necesariamente, diferentes de quienes tienen Magíster o

Doctorado. Se da la situación que más de un docente tiene simultáneamente más de una certificación de las categorías indicadas. Para efectos de este estudio, se consideró importante conocer el perfeccionamiento de nivel superior que tienen los docentes, no importando que señalaran de categorías distintas. Se consideraron los Postítulos, Magíster y Doctorado, ya que la legislación que regula la Asignación de Perfeccionamiento, considera a estas tres denominaciones de nivel superior.

Por los antecedentes entregados, se puede establecer dos conclusiones importantes, una que en general el grupo docente dependiente del DAEM de la comuna de Bulnes es joven y, una segunda, que existe un grupo importante de docentes, al menos el 42.1% (considerando los 56 docentes que tienen postítulos) con perfeccionamiento de nivel superior.

Aquí surge un buen e interesante desafío para el DAEM de Bulnes, cual es, aprovechar este capital humano que tienen en la comuna, de manera que tengan influencia y apoyo con sus pares.

b) Valoración del Liderazgo Institucional del DAEM

Conocidas las características de los encuestados, en este apartado me referiré a la opinión valorativa conceptual que ellos tienen de su DAEM.

Liderazgo Institucional

Si se observa la Tabla 57 que está a continuación, que está referida a la pregunta 2.1. del cuestionario de la encuesta, sobre si el DAEM o Corporación Municipal ejerce Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administra, mayoritariamente, los docentes manifestaron que “ CASI SIEMPRE”, puesto que 54 docentes, equivalentes a un 40.6% manifestaron esta opción, seguida, con 44 docentes (33.1%), que marcaron la opción “SIEMPRE”. Estas relaciones de prioridad se manifiestan en forma semejante por las diferentes funciones docentes. A su vez, existen 26 (19.5%) manifiestan “EN OCASIONES”.

En total existen 7 docentes que no expresaron su opción, siendo mayoritariamente de la función docente.

Por su parte, existen 2 Directivos (18.2% de los 11 Directivos) que manifiestan que el Liderazgo Institucional que ejerce el DAEM se da sólo “EN OCASIONES”. Por su parte existen 4 Directivos que indican que el Liderazgo del DAEM se da “Casi siempre”, la misma cifra se da para la opción “Siempre”, teniendo presente que debiera haber una relación más cercana entre el DAEM y los Directivos, ya que éstos deben ser la prolongación de la organización y funcionamiento del DAEM.

En la Tabla que está a continuación se muestran las opciones desagregadas por función.

Tabla 57: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes por Función Docente

2.1	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	1	0	6	0	0	7	53
SIEMPRE	4	1	38	0	1	44	33.1
CASI SIEMPRE	4	0	48	0	2	54	40.6
EN OCACIONES	2	1	22	0	1	26	19.5
NUNCA	0	0	1	1	0	2	1.5
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	2	115	1	4	133	100

Conocimiento del funcionamiento del DAEM

Esta variable corresponde a la pregunta 2.2 que busca establecer el conocimiento que tiene el docente del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que pertenece.

El análisis de la Tabla 58 que se presenta más adelante, permite establecer dos aspectos importantes. El primero, que 5 (45.5%) Directivos manifiestan que tiene un conocimiento “AMPLIO” del funcionamiento del DAEM, por su parte, 4 marcaron la opción “MUY AMPLIO”, no así 70 Docentes que marcaron la opción “Amplio”, representando un 60.9%.

Sin embargo, al observar la totalidad de los encuestados, se aprecia que 79 (59.4%) marcaron la opción “AMPLIO”, mientras que 39 (29.3% marcaron la alternativa “Escaso”. Finalmente, 12 (9%) docentes marcaron la opción “Muy Amplio”.

Tabla 58: Opinión sobre el Conocimiento del DAEM por Función Docente

2.2	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	3	0	0	3	2.3
MUY AMPLIO	4	1	7	0	0	12	9.0
AMPLI	5	0	70	1	3	79	59.4
ESCASO	2	1	35	0	1	39	29.3
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	2	115	1	4	133	100

Grado de Confianza y Credibilidad en el trabajo del DAEM

En esta variable, que corresponde a la pregunta 2.3, es importante indicar que 61 (45.9%) del total de los docentes consideran que la Confianza y Credibilidad que tienen en el DAEM es “ALTA” (52) y “MUY ALTA” (9), mientras que 61 docentes (45.9%) considera que es “MEDIANA”, este valor está fuertemente influenciado por la opinión de los docentes, ya que del total, 57 opinantes son de la función docente. De igual forma, 5 docentes marcaron la alternativa “Baja” y 1 indicó como opción la alternativa “Muy Baja” y 1 señaló que era “Inexistente”.

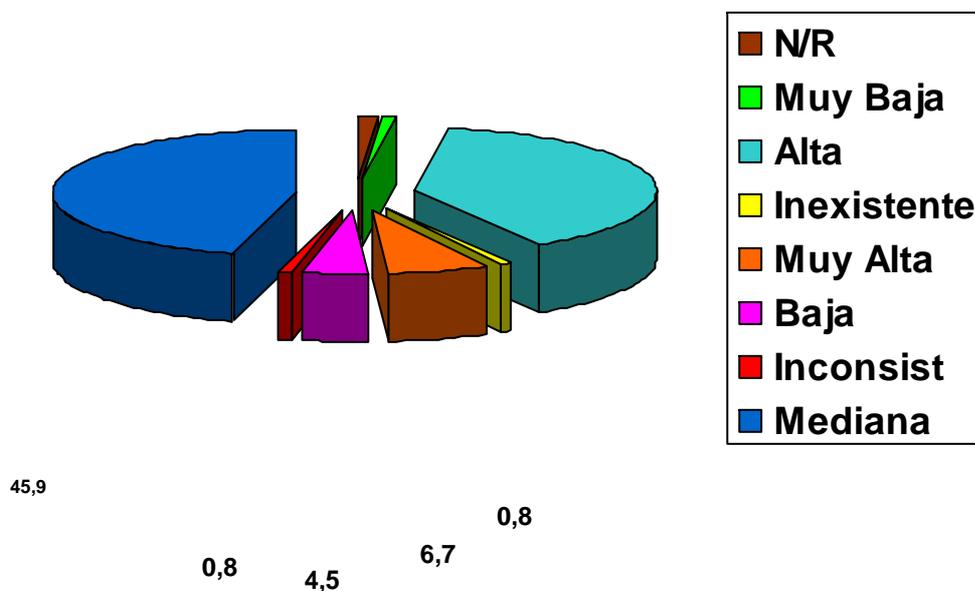
Aquí hay una preocupación para el análisis y búsqueda de solución, ya que de las dos opciones más bajas, 7 docentes manifiestan su disconformidad.

En la Tabla 59 siguiente está el detalle de la desagregación de las distintas opiniones por función docente.

Tabla 59: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por función Docente

2.3	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	2	0	0	2	1.5
MUY ALTA	3	1	5	0	0	9	6.7
ALTA	5	0	43	1	3	52	39.0
MEDIANA	2	1	57	0	1	61	45.9
BAJA	1	0	5	0	0	6	4.5
MUY BAJA	0	0	1	0	0	1	0.8
INEXISTENTE	0	0	1	0	0	1	0.8
INCONSISTENTE	0	0	1	0	0	1	0.8
TOTAL	11	2	115	1	4	133	100

Gráfico 19: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y Credibilidad en el DAEM



Compromiso y Responsabilidad de los docentes

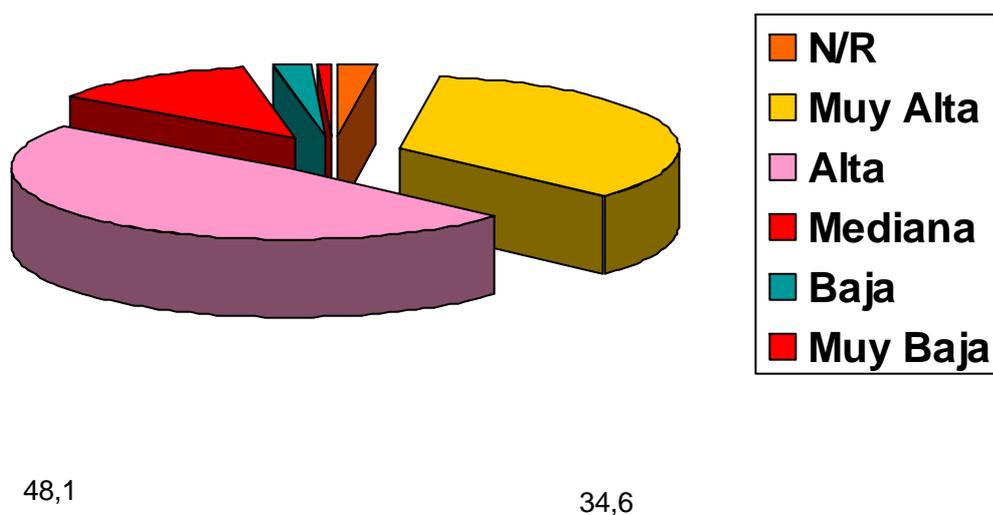
Ante esta variable de análisis, correspondiente al numeral 2.4 de la encuesta, llama muy positivamente la atención el alto número de opinantes que marcaron la opción “Muy Alta”. Lo hicieron 46 docentes que equivalen al 34.6% y si a esta opción se agrega la alternativa “Alta”, se tiene un total de 110 docentes que representan el 82.7%. Este Compromiso y Responsabilidad manifestado por los docentes, es un capital que el DAEM debe aprovechar en bien del desarrollo de la educación y del desarrollo comunal.

Esta situación, desagregada por función docente se muestra en la Tabla 60 y Gráfico siguientes.

Tabla 60: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función

2.4	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	3	0	0	3	2.3
MUY ALTA	4	1	38	1	2	46	34.6
ALTA	6	1	55	0	2	64	48.1
MEDIANA	1	0	15	0	0	16	12.0
BAJA	0	0	3	0	0	3	2.3
MUY BAJA	0	0	1	0	0	1	0.7
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	2	115	1	4	133	100

Gráfico 20: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes



Tiempo asignado a diferentes actividades

La pregunta 2.5. le plantea al encuestado la posibilidad de distribuir el tiempo (en porcentaje) en 5 tipos de actividades o tareas que realiza el DAEM.

Los opinantes encuestados manifiestan una clara visión administrativa y financiera del funcionamiento del DAEM, pues las actividades de carácter técnico, pedagógico y de apoyo, tienen el menor porcentaje de tiempo asignado. En promedio, le asignan un 17% a las actividades de “Apoyo docente” y un 10% a las actividades de “Orientación” del funcionamiento de los centros educativos. Mientras que la preocupación por las actividades “financieras”, es marcadamente prioritaria, pues le asignan el 39% del tiempo. Valoración que es compartida por Directivos, Docentes y muy especialmente por los Técnico Pedagógicos, ya que ellos le asignan el 55% del tiempo.

En la Tabla 61 que está a continuación, se muestra por función docente, los porcentajes de tiempo asignado a cada tarea o actividad que realiza el DAEM.

Tabla 61: Opinión de los Docentes sobre % tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM

2.5 ACTIVIDADES	DO	TP	DI	PROM
FINANCIERAS	24	55	37	39
RR HH	14	15	20	16
APOYO DOCENTE	26	10	15	17
ASIGNA RECURSOS	23	15	15	18
ORIENTACION	13	5	13	10
TOTAL	100	100	100	100

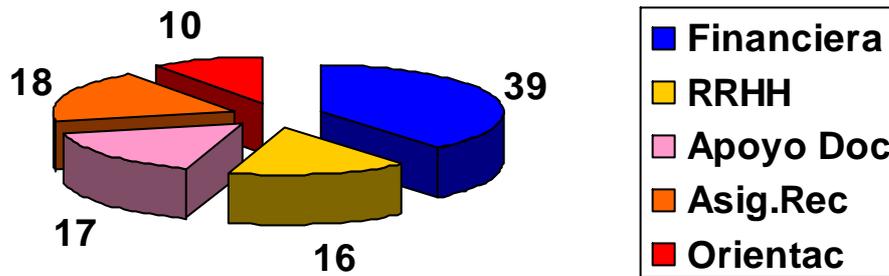
* SE PROMEDIAN	7	DIRECTIVOS CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	11
* SE PROMEDIAN	2	TEC-PED CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	2
* SE PROMEDIAN	58	DOCENTES CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE	115

**NO SE CONSIDERAN AQUELLOS SIN INFORMACION O
INCONSISTENTES QUE SON**

5

TOTAL	133
--------------	------------

Gráfico 21: Porcentaje de tiempo de trabajo por tipo de actividad



Como ya se indicó, la observación de la Tabla anterior, permite establecer que los opinantes de la función Técnico Pedagógica marcan un 55 % del tiempo para las “Actividades financieras”, 31 puntos por sobre el 24 % que le asignan los Directivos. Por otra parte, los Técnico Pedagógicos, le asignan un 5 % del tiempo a la actividad “Orientación”, siendo el menor de los valores asignados.

c) Índices del liderazgo Institucional del DAEM

Como parte del análisis del Liderazgo Institucional del DAEM en los centros educativos, previamente se consideró importante establecer la valoración de la incidencia de los diferentes Atributos en la concepción del Liderazgo Institucional, para luego establecer los niveles de Índice General y Específico del Liderazgo del DAEM.

Valoración de los Atributos en su incidencia en el Liderazgo Institucional

La pregunta 2.6. le solicita a los encuestados que manifiesten la valoración que le asignan a cada uno de los Atributos identificados en la incidencia del Liderazgo Institucional.

En este análisis consideré que no tenía mayor importancia desagregar las opiniones por tipo de función docente, ya que en definitiva el Índice se construye en una visión integral de todos los actores opinantes.

Por consiguiente, teniendo presente la Tabla 62 que se muestra, se analizarán las valoraciones por cada uno de los Atributos.

Tabla 62: Opinión valorativa de los Docentes por función de los Atributos del Liderazgo Institucional

2.6 ATRIBUTOS	MUY ALTA	ALTA	TRASCEN	BAJA	MUY BAJA	S/I	INC	TOTALES
DES. EDUCATIVO	16	33	59	15	0	10	0	133
LIDERAZGO DIRECTIVO	15	27	56	23	0	11	1	133
CAPITAL HUMANO	9	26	62	24	1	11	0	133
ESTILO GESTION	14	24	60	25	0	10	0	133
RESULTADOS	16	27	47	21	4	18	0	133
INFO Y COMUNICACIÓN	23	18	45	30	1	16	0	133
TOTALES	93	155	329	138	6	76	1	

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIM)

En este caso, los encuestados le asignan un valor “Trascendente” a este Atributo, ya que 59 opinantes marcan esta opción, que corresponde al 44.4%. Sin embargo, 16 encuestados (12.0%) le asignan “Muy Alta Trascendencia” y 33 le asignan “Alta Trascendencia” (24.8%), con lo cual, suman 49 opinantes que marcan las categorías superiores, quienes representan el 36.8%.

Por su parte, 15 opinantes manifestaron la alternativa “Baja Trascendencia” que representa un 11.3%.

Es importante indicar que existen 10 opinantes que no manifestaron su opinión.

Con ello, los encuestados no asignan gran importancia relacionar el trabajo educativo de los centros escolares con un Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal, que tenga una visión de futuro, a la vez que sea un aporte para mejores condiciones y perspectivas de vida de los alumnos y de la comunidad.

Liderazgo Directivo del DAEM

Aquí, los encuestados marcan la opción “Trascendente” como la mayoritaria con 56 preferencias (42.1%). No obstante, si se agrupan las opciones “Muy Alta” (15) y “Alta” (27) hay un total de 42 adhesiones con 31.6% con lo cual no existe una clara manifestación de adhesión hacia este Atributo.

En este Atributo, hay 12 docentes que no manifestaron su opinión valorativa.

No obstante, llama la atención que 23 opinantes (17.3%) indiquen que el Liderazgo Directivo tiene “Baja Trascendencia” en la incidencia en la constitución de este aspecto.

Capital Humano

En este Atributo, la alternativa “Trascendente” es la que obtiene más marcas con 62 adhesiones (46.6%), luego están las alternativa “Alta Trascendencia” con 26 adhesiones (19.5%). Pero si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” (9) con “Alta Trascendencia” se tienen 35 adhesiones que representan el 26.3%.

Finalmente, hay que indicar que existen 24 adhesiones (18.0%) a la alternativa de “Baja Trascendencia”. Además, existe 1 adhesión a la alternativa “Muy Baja Trascendencia”, situación que debiera llamar la atención, de modo de buscar estrategias para revertir la situación, puesto que en todo desarrollo institucional la capacidad y condiciones de las personas (capital humano) resulta indispensable.

En este Atributo hubo 11 opinantes que no entregaron información.

Estilo de Gestión

Al iniciar este análisis, hay que señalar que los encuestados válidos son 1123, 10 menos que el total de opinantes.

Este cuarto Atributo también muestra una adhesión mayoritaria en la alternativa “Trascendente” con 60 encuestados que optaron por ella, lo que representa un 45.1%. Aquí llama la atención la existencia de 25 adhesiones a la alternativa “Baja Trascendencia” que representa el 18.8%.

Sin embargo, al agrupar las opciones “Muy Alta Trascendencia” (14) y “Alta Trascendencia” (24) se obtiene un total de 38 adhesiones con un 28.6%.

Lo anterior muestra que este Atributo tendría una valoración relativa por parte de los opinantes en cuanto a la incidencia que los encuestados otorgan a este Atributo en el Liderazgo Institucional.

No hay que olvidar que para las organizaciones es muy importante obtener buenos resultados, y además, ejercer influencia en los organismos dependientes, como sería la relación de los centros educativos con los DAEM, para lo cual el “estilo” de gestión es una herramienta de trascendencia.

Resultados

En este Atributo los encuestados válidos disminuyen a 115, ya que 18 opinantes no manifestaron su valoración.

Aquí la alternativa mayoritaria es “Trascendente” con 47 adhesiones, es decir, un 35.3%. Existen 21 opinantes que marcan la opción “Baja Trascendencia”, es decir, un 15.8%. Si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” (16) y “Alta Trascendencia” (27) se obtienen 43 adhesiones con un 32.3%.

Hay que consignar que existen 4 adhesiones a la alternativa “Muy Baja Trascendencia” que representan un 3%.

Por lo indicado, los encuestados no tienen una claridad positiva significativa de la influencia que significa el Atributo en el Liderazgo Institucional.

Información y Comunicación

Finalmente, en este Atributo, 117 encuestados fueron considerados como válidos, ya que 16 encuestados no manifestaron su opinión.

Aquí, la alternativa “Trascendente” es la que tiene más adhesiones, con 45 marcas con un 33.8%. La alternativa “Baja Trascendencia” tiene 30 adhesiones con un 22.6%. Por su parte, las alternativas “Muy Alta Trascendencia” (23) y “Alta Trascendencia” (18) tienen un total 41 adhesiones con un 30.8%.

Con lo anterior, los encuestados muestran una baja valoración de este Atributo como incidente en el Liderazgo Institucional.

Ahora bien, desde otra perspectiva de análisis, si se analizan los diferentes Atributos por cada una de las alternativas de valoración, se observa lo siguiente:

Muy Alta Trascendencia

En esta alternativa, “Información y Comunicación” es el Atributo que obtiene la mayor cantidad de adhesiones con 23. Por su parte, “Capital Humano” tiene la menor cantidad de adhesiones con solo 9 marcas.

Alta Trascendencia

En este caso, hubo 33 adhesiones para el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo” como la alternativa con más adhesiones, mientras que “Información y Comunicación” tienen la menor cantidad con 18 adhesiones.

Trascendente

Es la alternativa que tuvo la mayor cantidad de adhesiones en los distintos Atributos, siendo la mayor, con 62 para “Capital Humano”, mientras que el Atributo que tuvo menos adhesiones fue “Información y Comunicación” con 45 marcas.

Baja Trascendencia

Esta alternativa tiene una considerable adhesión relativa en cada uno de los Atributos, el que tiene mayor cantidad de adhesiones es “Información y Comunicación” con 30 marcas, mientras que la menor cantidad la obtiene “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con 15 adhesiones.

Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes

Como lo indiqué en el **Capítulo 6: Elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional**, esencia de esta investigación, tiene como objetivo que el modelo permita discriminar sobre la imagen que genera el DAEM en sus respectivos centros educativos que administra, teniendo dos visiones, una General otorgada por la visión que se tiene del Liderazgo Institucional considerando a los Atributos como un todo, sin componentes que lo configuren, dando origen al Índice General del Liderazgo Institucional. Una segunda visión está determinada por los componentes (indicadores) que determinan la visión del Atributo, visión que he denominado Índice Específico del Liderazgo Institucional.

En este momento me referiré al Índice General. En este caso, el Índice se determina por la nota promedio que obtiene cada Atributo ponderada por un valor ponderado del Atributo, según lo indica la fórmula que está en el capítulo recién mencionado.

En la Tabla que está a continuación, se dan a conocer las notas promedio por cada uno de los encuestados según su función docente, y luego la nota promedio general, la cual es ponderada por el factor de cada Atributo, dando el valor o incidencia que tiene el Atributo en el Índice General.

Tabla 63: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	FACTOR	APORTE	INDICE GENERAL
DES. EDUCATIVO	5,9	5,0	5,4	5,4	0.2580	1.40	
LIDERAZGO DIRECTIVO	6,0	5,5	5,3	5,6	0.2072	1.16	
CAPITAL HUMANO	5,5	5,5	5,1	5,4	0.1957	1.05	
ESTILO GESTION	5,9	5,5	5,2	5,5	0.1336	0.74	
RESULTADOS	5,6	5,0	5,0	5,2	0.1022	0.53	
INFO Y COMUNICACIÓN	5,5	5,5	5,0	5,3	0.1033	0.55	
PROMEDIOS	5,7	5,3	5,2			5.43	

Tabla 64: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice General

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
DES. EDUCATIVO	10	2	103
LIDERAZGO DIRECTIVO	10	2	104
CAPITAL HUMANO	10	2	102
ESTILO GESTION	10	2	102
RESULTADOS	10	2	100
INFO Y COMUNICACIÓN	10	2	103

En este caso, el DAEM de la comuna de Bulnes obtiene un Índice General de 5.43.

El análisis de este Índice, permite establecer que la mejor nota promedio general es para el Atributo “Liderazgo Directivo” con un 5.6 de la escala de 1.0 a 7.0. La segunda valoración es para el Atributo “Estilo de Gestión” con un 5.5, por su parte, obtiene la menor calificación, el Atributo “Resultados” con un 5.2.

De igual manera, se observa en la Tabla anterior que no existe una gran diferencia entre las notas puestas por los encuestados según la función docente que desempeñan, pues sólo hay 4 décimas de distancia. Sin embargo, los Directivos tienen una mayor ponderación de los Atributos en relación con los Docentes. Inferimos que ello se debe a la mayor cercanía que tienen ellos con el trabajo realizado por el DAEM.

Pues bien, este Índice General de 5.43, al cualificarlo en la Tabla Cualitativa que está en el inicio de este capítulo, como BUENO MEDIO (5.40 a 5.69).

Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes

En este caso, el Índice Específico del Liderazgo Institucional está determinado por la nota promedio que alcanza el Atributo de los valores asignados a los diferentes indicadores de él. La nota promedio del Atributo se pondera por el factor ya conocido, para sumar al fin las notas ponderadas de los Atributos, obteniendo el Índice Específico.

Tabla 65: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Bulnes

Atributo	Nota	Factor	Índice Específico
Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	5.3	0.2580	1.36
Liderazgo Directivo	5.4	0.2072	1.12
Capital Humano	5.2	0.1957	1.03
Estilo de Gestión	5.3	0.1336	0.70
Resultado	5.3	0.1022	0.54
Información y Comunicación	5.5	0.1033	0.57
Índice Específico			5.32

Como se pueda observar en la Tabla, el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes es de 5.32, inferior al Índice General en 0.11.

El análisis de este Índice, permite establecer que tiene como mayor aporte el Atributo “Información y Comunicación” con nota 5.5, seguido por el Atributo “Liderazgo Directivo” con 5.4. Los demás Atributos obtienen un 5.3, salvo el Atributo “Capital humano” que obtiene la menor nota promedio con un 5.2.

Ahora bien, si se analiza la Tabla siguiente que muestra las notas en cada uno de los Indicadores por cada uno de los encuestados, según su función docente, se determina que los Directivos ponderan de mejor manera los Indicadores de cada Atributo.

De igual modo se observa que existe en los opinantes encuestados una efectiva discriminación en los diferentes Indicadores, con lo que se cumple la premisa básica y fundamental del establecimiento de un Índice, que permita discriminar al opinante.

Tabla 66: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributo

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	PROMEDIOS	FACTOR	APORTE
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal)							
1.1.Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	5,6	4,5	5,4	5,2	5,3	25,80	1,36
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	5,3	5,0	5,2	5,2			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	5,7	5,0	5,4	5,4			
1.4.Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	5,6	4,5	5,2	5,1			
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	5,7	5,0	4,9	5,2			
1.6. Factible y realizable	5,7	5,5	5,1	5,4			
1.7. Integral e integrador	5,9	5,0	5,2	5,3			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	5,8	5,5	5,1	5,5			
1.9. Asume un compromiso social	5,9	5,5	5,2	5,5			
1.10. Recoge expectativas de los actores	5,8	4,5	4,9	5,1			
1.11. Mantiene excelencia académica	5,9	4,5	5,2	5,2			
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5,8	4,5	5,3	5,2			
2.LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6,1	5,5	5,5	5,7	5,4	21	1,12
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6,1	5,0	5,1	5,4			
2.3.Facilita la participación y el trabajo de todos	6,0	5,0	5,2	5,4			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6,0	5,5	5,3	5,6			
2.5. Genera confianza y credibilidad	6,0	5,0	5,1	5,4			
2.6. Competente en su función	6,0	5,5	5,3	5,6			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	5,9	4,0	5,2	5,0			

2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6,2	4,5	5,1	5,3			
2.9. Comunicador y accesible	5,9	5,0	5,3	5,4			
2.10. Motivador	6,0	5,0	5,3	5,4			
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
3.1. Personal reconocido y aceptado	5,6	5,5	5,4	5,5			
3.2. Personal competente	5,6	5,5	5,2	5,4			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	5,5	5,0	5,3	5,3			
3.4. Equipos multidisciplinares	5,4	5,5	5,2	5,4	5,2	20	1,03
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5,2	5,0	4,7	5,0			
3.6. Perfeccionamiento permanente	5,2	4,5	4,9	4,9			
3.7. Personal comprometido	5,4	5,5	5,1	5,3			
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN							
4.1. Existe efectiva participación	5,8	5,0	5,2	5,3			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	5,6	5,5	5,2	5,4			
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	5,5	5,5	5,1	5,4			
4.4. Existen redes de colaboración interna	5,7	4,5	5,2	5,1			
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	5,8	5,5	5,1	5,5	5,3	13	0,70
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	5,9	5,0	5,0	5,3			
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	5,8	4,5	4,9	5,1			
4.8. Se aplican Planes de mejora	5,7	5,5	5,2	5,5			
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	5,2	4,5	4,9	4,9			
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	5,9	4,5	5,2	5,2			
5. RESULTADOS							
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	5,6	5,5	5,1	5,4			
5.2. Resultados efectivos en impactos en la	5,6	5,0	5,0	5,2			

Comunidad escolar y familiar							
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	5,8	5,0	5,0	5,2			
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	5,7	5,5	5,0	5,4			
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6,1	5,0	4,9	5,3			
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	6,0	6,0	5,2	5,7	5,5	10	0,57
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	5,8	5,5	5,0	5,4			
PROMEDIO	5,7	5,1	5,1				5,32

**Indice.
Especf**

Tabla 67: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice Específico

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal			
1.1. Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	10	2	91
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	10	2	93
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	10	2	96
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	10	2	93
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	10	2	95
1.6. Factible y realizable	10	2	95
1.7. Integral e integrador	10	2	96
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	10	2	94

1.9. Asume un compromiso social	10	2	93
1.10. Recoge expectativas de los actores	10	2	94
1.11. Mantiene excelencia académica	10	2	86
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	10	2	81
2.-LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	10	2	96
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	10	2	97
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	10	2	96
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	10	2	95
2.5. Genera confianza y credibilidad	10	2	97
2.6. Competente en su función	10	2	96
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	10	2	97
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	10	2	96
2.9. Comunicador y accesible	8	2	87
2.10. Motivador	8	2	84
3.-CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
3.1. Personal reconocido y aceptado	10	2	93
3.2. Personal competente	10	2	92
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	10	2	92
3.4. Equipos multidisciplinares	9	2	91
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	9	2	85
3.6. Perfeccionamiento permanente	9	2	86
3.7. Personal comprometido	10	2	88
4.-ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN			
4.1. Existe efectiva participación	10	2	92
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	9	2	91
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7	2	77
4.4. Existen redes de colaboración interna	9	2	84
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	10	2	83
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	8	2	80
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	8	2	81

4.8. Se aplican Planes de mejora	8	2	85
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	9	2	87
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	10	2	89
5.-RESULTADOS			
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	7	2	84
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	7	2	85
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6	2	80
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	7	2	80
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	9	2	88
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	9	2	85
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	9	2	85

El análisis de los Indicadores por cada uno de los Atributos permite establecer:

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal

Es el Atributo con nota promedio, con un 5.3.

Entre los distintos Indicadores, el Indicador 1.8 “Focalizado en el desarrollo de la persona” y el 1.9. “Asume un compromiso social” obtienen la nota más alta con un 5.5. Mientras que el Indicador 1.4 “Innovador, proactivo para impulsar transformaciones educativas” el Indicador 1.10 “Recoge expectativas de los actores”, obtienen la calificación más baja con un 5.1 de promedio.

Liderazgo Directivo

Este Atributo obtiene la calificación promedio de un 5.4.

En los distintos Indicadores la mejor nota es un 5.7 para el 2.1. “Directivos reconocidos y aceptados”, mientras que la nota menor es para el Indicador 2.7. “Apoya e incentiva el desarrollo profesional” con un 5.0.

La distancia entre las calificaciones de los Directivos con las de Docentes existe, y es cercana a un punto en los distintos Indicadores.

Capital Humano

Este Atributo obtiene un 5.2 de promedio, siendo el Atributo menos valorado.

La nota por indicador más alta corresponde al 3.1. “Personal reconocido y aceptado” con un 5.5. Por su parte, el Indicador 3.6. “Perfeccionamiento permanente” obtiene la nota menor de los Indicadores de este Atributo con un 4.9.

Se mantiene la tendencia de los Atributos anteriores en cuanto a la distancia que establecen los Directivos en relación a las calificaciones que otorgan los Docentes, eso sí, con menor distancia entre las calificaciones de unos y otros (5 décimas).

Estilo de Gestión del DAEM

Aquí el Atributo obtiene una calificación promedio de 5.3.

Los Indicadores que obtienen la mejor nota promedio son el 4.5. “Participa en redes de colaboración interinstitucionales” y el 4.8. “Se aplican planes de mejora” con una nota promedio de 5.5.

Por su parte, tiene la menor calificación con una nota promedio de 4.9, el Indicador 4.9. “Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares”.

Resultados

Este Atributo obtiene una calificación promedio de 5.3.

En este Atributo la nota mayor es de 5.4, que corresponde al los Indicadores 5.1. “Resultados de acuerdo a lo esperado” y al Indicador 5.4 “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución”.

Por su parte, obtienen la nota menor los demás Indicadores con un 5.2.

Información y Comunicación

Este Atributo, obtiene una calificación promedio de un 5.5, la cual es la nota promedio más alta de los diferentes Atributos.

Aquí la nota mayor la obtiene el Indicador 6.2. “Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados” con un 5.7. Mientras que el Indicador, el 6.1. “Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación” obtiene la menor nota con un 5.3.

Por los antecedentes entregados, el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Bulnes es de 5.32, lo cual equivale al concepto cualificativo de BUENO MENOR. Este Índice es 0.11 menor que el Índice General.

La comparación de ambos Índices (5.43 y 5.32), permite establecer que los opinantes encuestados han realizado las correspondientes calificaciones con mucha consistencia. A la vez que el procedimiento definido para cada Índice, permite una mayor precisión, lo que entrega mejores antecedentes a los Directivos y Personal del DAEM para la toma de decisiones y el emprendimiento de actividades o planes de mejora que los lleve a mejorar la gestión, la relación con los centros escolares y la imagen que generan ante la comunidad docente.

d) Análisis comparativo con lo opinado por los Directivos del DAEM en el Focus Group 2

Con el fin de tener una mejor visión del Liderazgo Institucional alcanzado por el DAEM de Bulnes, realizaré un análisis comparativo de los antecedentes recogidos en la encuesta de validación del Modelo de Liderazgo Institucional entregada con la opinión

de los docente dependiente del DAEM, contrastados con lo señalado por los Directivos en su participación en el Focus Group 2. En cuanto al Índice, tomaré en cuenta el Índice Específico, ya que la existencia de los indicadores permite un mejor análisis y así el objetivo que pretendo en él será más efectivo.

A continuación realizo el análisis considerando cada uno de los Atributos del Modelo.

Previamente es oportuno recordar que el Índice Específico alcanzado por el DAEM de Bulnes es de 5.32, como también, indicar que el 33.1% de los opinantes indicaron que el DAEM “Siempre” ejerce Liderazgo. De igual modo, el 68.4% señala que tiene un conocimiento del trabajo que realiza el DAEM, que califican de “Amplio o Muy Amplio”.

Con estos antecedentes de referencia, resulta atractivo realizar el análisis comparativo señalado.

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL

El PADEM es de corto y mediano plazo, permite continuidad de los objetivos.

La calidad está ligada a transparencia, al flujo de información, a los procedimientos, a las actividades y resultados. Una visión global del manejo del DAEM permite mejorar. Genera Planes de Mejora de la gestión. El PADEM les ha permitido establecer 7 grandes objetivos que los profesores deben conocer, de manera que los compartan y se comprometan con ellos.

El trabajo del DAEM es más técnico pedagógico. Las directrices son fundamentales. Debe generar mayor pertenencia. Existe gran cercanía del DAEM con los centros educativos, en especial cuando se consulta al profesorado. Debe existir un análisis de las potencialidades.

Se han realizado talleres con los padres de manera de ayudarlos a organizarse, a lograr con ellos una alianza de colaboración.

Es indispensable saber lo que se quiere, hay que levantar estándares para medir los logros.

Quien no participa, queda fuera, no es parte del proceso educativo y de desarrollo.

Un desafío importante es lograr la confianza, la credibilidad de los docentes, alumnos y padres.

La definición de la Misión de la institución es una oportunidad.

Este Atributo obtiene un 5.3, como promedio de los indicadores.

Las mejores calificaciones están en los indicadores 1.3. “Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia”, 1.6. “Factible y realizable”, 1.8. “Focalizado en el desarrollo de la persona”, y el 1.9. “Asume su compromiso social”.

En este caso no existe mucha cercanía entre las opiniones de los Directivos y las docentes encuestados.

Por consiguiente, surge un área de trabajo potencial para que el DAEM mejore su trabajo y la receptividad por parte de los docentes.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Es importante que las jefaturas actúen con sentido humano. Es muy importante que sean líderes. Es preponderante que exista liderazgo. Tener confianza en los jefes, pues la confianza permite hacer bien lo que hay que realizar.

La nota promedio de este Atributo es 5.4.

Las mejores notas las obtienen los Indicadores 2.1. “Directivos reconocidos y aceptados”, 2.4. “Integra y genera equipos de trabajo”, y 2.6. “Competente en su función”.

En este caso se produce cercanía entre las opiniones de los distintos actores. Hay una clara valoración del rol de jefe o Directivo. Lo cual se constituye en un elemento favorable para impulsar planes de desarrollo.

CAPITAL HUMANO

Se deben potenciar las competencias. Es importante incorporar personal técnico para solucionar los conflictos por desconocimiento.

Existen convenios de colaboración con organismos especializados en el desarrollo de competencias.

Este Atributo tiene una calificación de 5.2, la menor de todos los Atributos.

Las mejores calificaciones las tienen los indicadores 3.1. “Personal reconocido y aceptado”, 3.2. “Personal competente” y el 3.4. “Equipos multidisciplinarios”, lo cuales permiten establecer una cercanía de opiniones entre los Directivos y los docentes. Sin embargo, para los Directivos, más bien son deseos o propósitos de alcanzar un determinado estado, que una realidad actual, como la percibe el docente.

Por consiguiente, acercar lo ideal de los Directivos a lo real de los docentes debe constituir un elemento que debe trabajarse con intención y voluntad.

ESTILO DE GESTIÓN

El PADEM debe permitir la participación, sin embargo su elaboración y evaluaciones son inapropiadas en el tiempo (se elabora en agosto para enero del año siguiente, a la vez que se evalúa el del año anterior en enero, cuando ya está en funcionamiento el del año correspondiente). No se plantea un sistema de monitoreo de lo que se realiza.

Los Directivos no consideran que el DAEM sea una institución confiable y creíble. Es necesario democratizar la gestión. El trabajo conjunto genera cercanía. Los docentes sienten que son tomados en cuenta. Es necesario llamar a la participación, ello da libertad.

En este caso, el Atributo tiene una nota promedio de 5.3.

Aquí los Indicadores mejor calificados por los opinantes encuestados son 4.2. “Existe clara definición de funciones y procedimientos”. 4.3. “Existen atribuciones desconcentradas”, 4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales” y 4.8. “Se aplican planes de mejora”. Estos muestran que existe una cercanía entre lo que opinan los Directivos con lo que opinan los docentes, en especial en el tema de la desconcentración.

RESULTADOS

La calidad está ligada a la transparencia, al flujo de información, a los resultados que se proyectan y se alcanzan. Es indispensable saber lo que se quiere, es fundamental levantar estándares.

Aquí los indicadores que obtienen las notas mayores son 5.1. “Resultados de acuerdo a lo esperado” e el 5.4. “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución”, lo cual muestra que existe una cercanía entre la opinión de los Directivos y la de los docentes opinantes encuestados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los profesores de aula no conocen las políticas impulsadas por el DAEM, no tienen conocimiento del sentido de lo que se realiza. El PADEM tiene 7 Objetivos que los profesores deben conocer para que los compartan. El centro educacional debe sentir que el DAEM es confiable.

Los docentes sienten que son tomados en cuenta.

Es importante mejorar la información.

Este Atributo tiene un 5.5 como nota promedio.

Los docentes encuestados valoran la “Existencia de base de datos diversificados y actualizados” que es el indicador 6.2, como también se valora que “La información es clara, precisa y pertinente”, indicador 6.3.

e) A modo de síntesis

Por los antecedentes que se dan en los análisis comparativos anteriores, se infiere que no existe una adecuada cercanía entre la opinión de los Directivos del DAEM de Bulnes con lo que opinan los docentes en las encuestas.

2.3. Presentación y Análisis de datos de la encuesta aplicada a los centros educativos dependientes del DAEM de la comuna de SANTA BÁRBARA.

A continuación realizo una presentación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los docentes dependientes del DAEM de la comuna de Santa Bárbara, que pertenece a la Provincia de Bío Bío en la Región del Bío Bío.

a) Características de los opinantes

Como se muestra en la Tabla 68 que está a continuación, en la encuesta participó un total de 64 docentes que se desempeñan en 8 centros educativos de dependencia del DAEM de Santa Bárbara.

Tabla 68: Identificación de Colegios y Docentes de Santa Bárbara

NIVELES ESCOLAR	COLEGIOS	DOCENTES
PARVULO	0	2
BASICA	0	30
MEDIA CH	0	19
MEDIA TP	0	0
DIFERENCIAL	0	6
ADULTO BASICA	0	1
ADULTO MEDIA CH	0	3
ADULTO MEDIA TP	0	0
SIN INFO	0	2
INCONSISTENTE	0	1
MULTINIVEL	8	0
TOTALES	8	64

La comuna de Santa Bárbara se caracteriza por ser de carácter rural cordillerano, como lo es un número importante de comunas del país.

La mayoría de los docentes, que corresponden a 30 (46.9%), se desempeñan en el nivel de Educación Básica y 6 lo hacen en Educación Diferencial o Especial con una representación de un 9.4%. Por su parte, 19 encuestados indicaron que se desempeñan en Educación Media Científico Humanista. Por otra parte, 2 docentes no indicaron el nivel escolar en que se desempeñan y 1 entregó datos inconsistentes, pues indicó más de un nivel escolar de desempeño, cuando la respuesta debía ser única y asociada al nivel donde el docente desempeña más carga horaria.

Por su parte, los 8 centros educativos se clasificaron en Multinivel, ya que son centros educativos que ofrecen más de un nivel escolar.

Por otra parte, la composición de los docentes desde la perspectiva del sexo, la mayoría son Mujeres, 34, correspondiente al 53.1%, situación que es concordante con los datos nacionales, pues son de este género quienes más ejercen esta profesión.

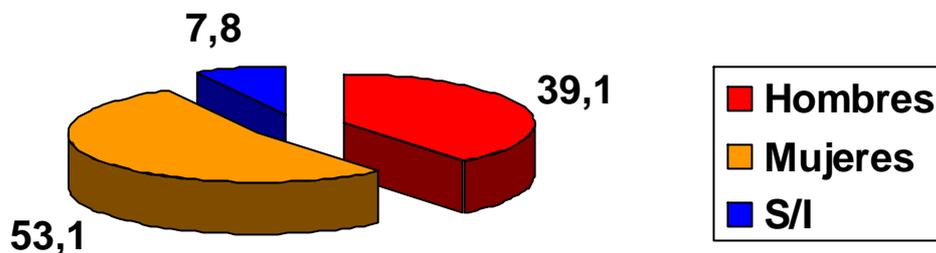
Mientras que sólo 25 (39.1%) son Hombres. Eso sí, existen 3 docentes que no entregaron información o fue inconsistente, y como la encuesta fue anónima, no hubo forma de asociarlo.

En la Tabla 69 siguiente se muestra la distribución de los docentes por sexo, asociados a la función de desempeño como al nivel escolar, situación que, además se muestra en el Gráfico 22 correspondiente.

Tabla 69: Distribución del total de Docentes de Santa Bárbara por sexo y función

	DI			TP			DO			S/I			INC			TOTALES			TOTAL
	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	-	H	M	
NIVELES ESCOLAR																			
PARVULO	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
BASICA	1	0	1	0	0	0	2	9	14	0	1	0	0	2	0	3	12	15	30
MEDIA CH	0	0	0	0	1	0	2	6	9	0	0	0	0	1	0	2	8	9	19
MEDIA TP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIFERENCIAL	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	1	5	6
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
ADULTO MEDIA CH	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
INCONSISTENTE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TOTALES	1	1	2	0	1	0	4	19	32	0	1	0	0	3	0	5	25	34	64

Gráfico 22: Distribución de Docentes por Sexo



Desde otra perspectiva de análisis, podemos identificar la muestra por los años de servicio que tienen los docentes, considerando la permanencia en la comuna, el desempeño en centros educativos y en el cargo, según sean Directivos, Técnico Pedagógicos o Docentes.

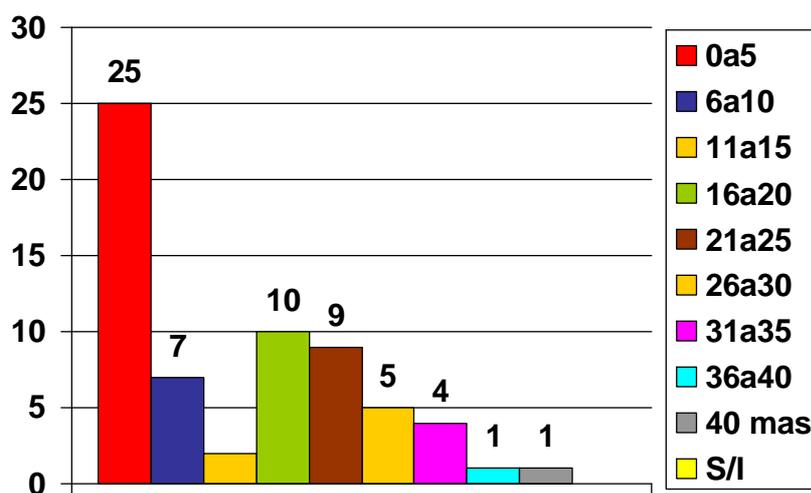
En relación a los años de servicio que tienen los Docentes en la comuna, se observa en la Tabla 70 que está a continuación, que 34 docentes (53.1%), descartados los que no entregaron la información o la entregaron en forma inconsistente, tienen 15 años de servicio o menos, lo que da una connotación de una población docente joven, y por consiguiente, se puede inferir que tienen una formación más actualizada. Más aún, cuando 24 docentes (excluido 1 sin información) representan el 37.5% del total, que tiene entre 0 y 5 años de servicio en la comuna.

Este panorama desagregado por función docente y asociados a los tramos etáreos de cinco en cinco años, se muestra en la Tabla y gráfico siguientes.

Tabla 70: Distribución del total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de años de servicio y función en la Comuna

AÑOS DE SERVICIO	COMUNA					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	0	0	24	1	0	25
6-10	0	0	7	0	0	7
11-15	0	0	2	0	0	2
16-20	0	0	10	0	0	10
21-25	0	1	6	0	2	9
26-30	1	0	4	0	0	5
31-35	2	0	2	0	0	4
36-40	1	0	0	0	0	1
41 Y MAS	0	0	0	0	1	1
TOTALES	4	1	55	1	3	64

Gráfico 23: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en la comuna



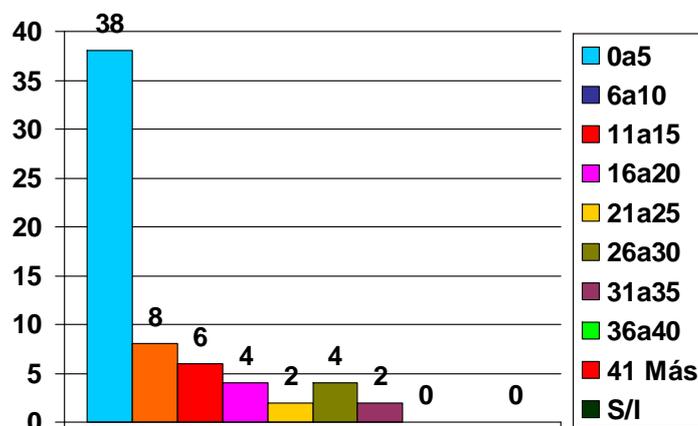
Desde la perspectiva de análisis del desempeño en establecimientos educacionales, en la Tabla 71 que está más abajo, se observa que 52 docentes se han

desempeñado en establecimientos educacionales con 15 o menos años de servicio, lo cual representa el 81.3% de los docentes participantes en la encuesta. Ese desempeño no necesariamente lo realizaron en la actual comuna, lo cual explica las diferencias de docentes por tramo etéreo en la composición de ambas tablas.

Tabla 71: Distribución del total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de años de servicio y función en el Colegio

AÑOS DE SERVICIO	COLEGIO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	1	0	34	1	2	38
6-10	1	0	7	0	0	8
11-15	0	0	6	0	0	6
16-20	0	0	4	0	0	4
21-25	0	1	0	0	1	2
26-30	1	0	3	0	0	4
31-35	1	0	1	0	0	2
36-40	0	0	0	0	0	0
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	4	1	55	1	3	64

Gráfico 24: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el colegio



Finalmente, en esta relación de análisis, en la Tabla 72 siguiente se muestra la distribución de los docentes por función de desempeño, asociada al desempeño del cargo. Aquí, nuevamente, quienes se desempeñan en el tramo agrupado de 0 a 15 años, son mayoría, pues son 54, representando el 84.4%. De igual modo, la mayoría (43 docentes) que representan el 67.2% están en el tramo de 0 a 5 años.

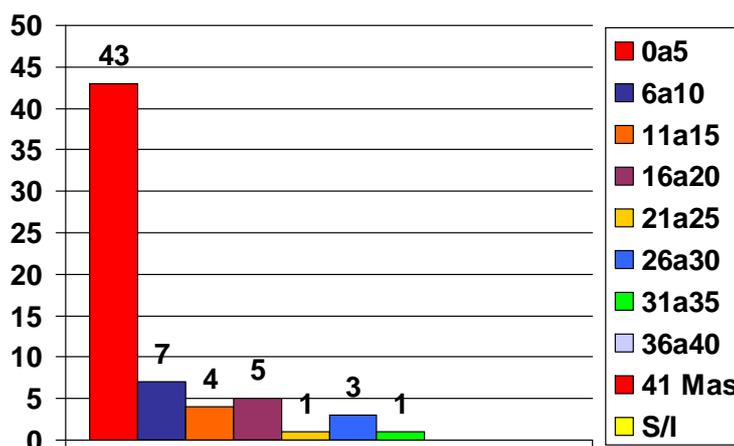
Nuevamente, el desempeño en el cargo no está asociado a los años de servicio que tienen en la comuna, como en el colegio, por lo que no son cifras comparables.

Lo anterior ratifica que la población docente es joven, con las ventajas que ello significa, en cuanto a estar preparados con conocimientos, técnicas y desarrollo de habilidades y competencias más apropiadas a los tiempo actuales, lo que debiera significar un mejor desempeño profesional y, por ende, debieran lograr mejores aprendizajes en todos sus alumnos.

Tabla 72: Distribución del total de Docentes de Santa Bárbara por tramo de edad y función en el Cargo

AÑOS DE SERVICIOS	CARGO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	2	0	38	1	2	43
6-10	0	1	6	0	0	7
11-15	0	0	4	0	0	4
16-20	1	0	4	0	0	5
21-25	0	0	0	0	1	1
26-30	0	0	3	0	0	3
31-35	1	0	0	0	0	1
36-40	0	0	0	0	0	0
41 Y MAS	0	0	0	0	0	0
TOTALES	4	1	55	1	3	64

Gráfico 25: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el cargo



Pues bien, si se analizan los docentes desde la perspectiva de la formación profesional, hay 2 docentes que no entregaron la información del título que tienen y 1 tuvo inconsistencia en los datos entregados. El resto, como es explicable y comparable

con la Tabla tiene el título correspondiente al nivel de desempeño, según se puede observar en la Tabla 73 siguiente.

Tabla 73: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Santa Bárbara por Función

FORMACION/FUNCION	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
PARVULO	0	0	2	0	0	2
BASICA	2	0	25	1	2	30
MEDIA CH	0	1	17	0	1	19
MEDIA TP	0	0	0	0	0	0
DIFERENCIAL	0	0	6	0	0	6
ADULTO BASICA	0	0	1	0	0	1
ADULTO MEDIA CH	0	0	3	0	0	3
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	1	0	1	0	0	2
INCONSISTENTE	1	0	0	0	0	1
SUB-TOTAL	4	1	55	1	3	64
POST/TITULO/GRADO						
POSTITULO	0	1	18	0	2	
MAGISTER	2	0	2	0	1	
DOCTORADO	0	1	1	0	0	

Si observamos la Tabla anterior, es interesante detectar que 21 docentes han realizado postítulos, 5 tienen Magíster y 2 docentes han realizado Doctorado, lo cual muestra, al menos en términos de declaración que los docentes tienen una preocupación por perfeccionarse, lo cual debiera significar mejores desempeños docentes y profesionales, en especial, cuando se tiene presente que es una comuna rural, por lo que no es fácil para los docentes realizar estos cursos de nivel superior, ya que están distantes de los centros urbanos.

Es importante señalar, para no realizar análisis equívocos, que los docentes que tienen postítulos no son, necesariamente, diferentes de quienes tienen Magíster o Doctorado. Se da la situación que más de un docente tiene simultáneamente más de una certificación de las categorías indicadas. Para efectos de este estudio, se consideró importante conocer el perfeccionamiento de nivel superior que tienen los docentes, no importando que señalaran categorías distintas. Se consideraron los Postítulos, Magíster y Doctorado, ya que la legislación que regula la Asignación de Perfeccionamiento, considera a estas tres denominaciones de nivel superior.

Por los antecedentes entregados, se puede establecer dos conclusiones importantes, una que en general el grupo docente dependiente del DAEM de la comuna de Santa Bárbara es joven y, una segunda, que existe un grupo importante de docentes, al menos el 32.8% (considerando los 29 docentes que tienen postítulos) con perfeccionamiento de nivel superior.

Aquí surge un buen e interesante desafío para el DAEM de Santa Bárbara, cual es, aprovechar este capital humano que tienen en la comuna, de manera que tengan influencia y apoyo con sus pares, y así, lograra mejores aprendizajes en todos los alumnos.

b) Valoración del Liderazgo Institucional del DAEM

Conocidas las características de los encuestados, en este apartado me referiré a la opinión valorativa conceptual que ellos tienen de su DAEM.

Liderazgo Institucional

Si se observa la Tabla 74 que está a continuación, referida a la pregunta 2.1 del cuestionario de la encuesta, sobre si el DAEM o Corporación Municipal ejerce Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administra, mayoritariamente, los docentes manifestaron que “En Ocasiones”, puesto que 22 docentes, equivalentes a un 34.4% manifestaron esta opción, seguida, con 18 docentes (28.1%), que marcaron la opción “Casi Siempre”. Estas relaciones de prioridad se manifiestan en forma semejante por las diferentes funciones docentes. A su vez, 16 (25.0%) manifiestan “Siempre”.

En total existen 7 docentes que no expresaron su opción y 1 es inconsistente, siendo mayoritariamente de la función docente.

De igual modo, llama la atención que 7 docentes hayan manifestado que “Nunca” se da el Liderazgo Institucional del DAEM.

En la Tabla que está a continuación se muestran las opciones desagregadas por función.

Tabla 74: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara por Función Docente

2.1	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1	1.6
SIEMPRE	1	0	13	1	1	16	25.0
CASI SIEMPRE	2	0	15	0	1	18	28.1
EN OCACIONES	1	1	19	0	1	22	34.4
NUNCA	0	0	7	0	0	7	10.9
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	1	55	1	3	64	100

Conocimiento del funcionamiento del DAEM

Esta variable corresponde a la pregunta 2.2 que busca establecer el conocimiento que tiene el docente del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que pertenece.

El análisis de la Tabla 75 que se presenta más adelante, permite establecer dos aspectos importantes. El primero, que 2 (50%) Directivos manifiestan que tiene un conocimiento “Amplio” del funcionamiento del DAEM; por su parte, 1 (25%) marcó la opción “Escaso”. Llamamos la atención a las dos últimas valoraciones, ya que se entiende que los Directivos son quienes están más cerca del trabajo que realiza el DAEM, ya que

en alguna manera son los representantes de este organismo. Mientras que un total de 27 docentes (49.1%) manifiestan que el conocimiento que tienen es “Escaso”. Finalmente, sólo 4 (7.3%) docentes marcaron la opción “Muy Amplio”. Sin embargo, al agrupar las opiniones de las diferentes funciones, se obtiene que 30 docentes (46.8%) manifestaron que su conocimiento del DAEM es “Amplio”, valoración levemente superior a los 28 (43.8%) docentes que manifestaron la opción “Escaso”.

Esta situación, manifiesta un claro desafío para el DAEM de Santa Bárbara para cambiar en forma significativa esta situación que califico de deficiente.

Tabla 75: Opinión sobre el conocimiento del DAEM por Función Docente

2.2	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1	1.6
MUY AMPLIO	1	0	4	0	0	5	7.8
AMPLIO	2	1	23	1	3	30	46.8
ESCASO	1	0	27	0	0	28	43.8
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	1	55	1	3	64	100

Grado de Confianza y Credibilidad en el trabajo del DAEM

En esta variable, que corresponde a la pregunta 2.3, es importante indicar que 26 (40.6%) del total de los docentes consideran que la Confianza y Credibilidad que tienen en el DAEM es “Alta” (7) y “Muy Alta” (16), mientras que 17 docentes (26.6%) considera que es “Mediana”. De igual forma, 6 docentes (9.4%) marcaron la alternativa “Muy Baja” y 13 (20.3%) indicaron como opción la alternativa “Baja”.

Aquí hay una preocupación para el análisis y búsqueda de solución, ya que de las dos opciones más bajas, 19 docentes manifiestan su disconformidad con el DAEM

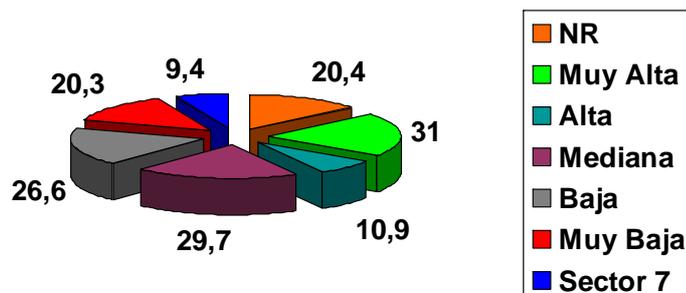
en relación a la Confianza y Credibilidad, condición muy importante para emprender cualquier acción de mejora o desarrollo educativo en los centros escolares.

En la Tabla 76 siguiente está el detalle de la desagregación de las distintas opiniones por función docente.

Tabla 76: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función Docente

2.3	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	2	0	0	2	3.1
MUY ALTA	1	0	5	0	1	7	10.9
ALTA	2	0	14	1	2	19	29.7
MEDIANA	1	0	16	0	0	17	26.6
BAJA	0	1	12	0	0	13	20.3
MUY BAJA	0	0	6	0	0	6	9.4
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	1	55	1	3	64	100

Gráfico 26: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y Credibilidad en el DAEM



Compromiso y Responsabilidad de los docentes

Ante esta variable de análisis, correspondiente al numeral 2.4 de la encuesta, llama muy positivamente la atención el alto número de opinantes que marcaron la opción “Muy Alta”, lo hicieron 26 docentes que equivalen al 40.6% y si a esta opción se agrega la alternativa “Alta”, se tiene un total de 49 docentes que representan el 76.6%.

Al ver estas cifras surge una preocupación de consistencia con la pregunta anterior, ya que no parece consistente que teniendo baja confianza y credibilidad en el DAEM, exista un alto compromiso y responsabilidad para participar en el trabajo impulsado por él.

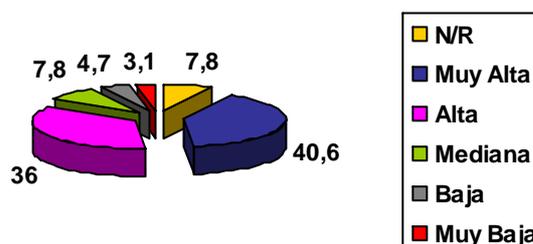
No obstante lo anterior, al ser efectivo el Compromiso y Responsabilidad manifestado por los docentes, es un capital que el DAEM debe aprovechar en bien del desarrollo de la educación y del desarrollo comunal.

Esta situación, desagregada por función docente se muestra en la Tabla 77 y Gráfico siguientes.

Tabla 77: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función

2.4	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL	%
NO RESPONDE	0	0	5	0	0	5	7.8
MUY ALTA	1	0	24	0	1	26	40.6
ALTA	3	1	16	1	2	23	36.0
MEDIANA	0	0	5	0	0	5	7.8
BAJA	0	0	3	0	0	3	4.7
MUY BAJA	0	0	2	0	0	2	3.1
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	1	55	1	3	64	100

Gráfico 27: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes



Tiempo asignado a diferentes actividades

La pregunta 2.5. le plantea al encuestado la posibilidad de distribuir el tiempo (en porcentaje) en 5 tipos de actividades o tareas que realiza el DAEM.

Los opinantes encuestados manifiestan una clara visión administrativa y financiera del funcionamiento del DAEM, pues las actividades de carácter técnico, pedagógico y de apoyo, tienen el menor porcentaje de tiempo asignado. En promedio, le asignan un 10% a las actividades de “Apoyo docente” y un 10% a las actividades de “Orientación” del funcionamiento de los centros educativos. Mientras que la preocupación por las actividades “financieras”, es marcadamente prioritaria, pues le asignan el 33% del tiempo. Valoración que es compartida por Directivos, Técnico

Pedagógicos y Docentes. Sin embargo, es preciso indicar que las menores ponderaciones del tiempo dedicado a las actividades técnicas las otorgan los Directivos con sólo un 7% para cada una de ellas.

Aquí es preciso, además dejar consignado que tomaron en cuenta sólo 24 docentes de los 55, ya que el resto no opinó.

En la Tabla 78 que está a continuación se muestra por función docente, los porcentajes de tiempo asignado a cada tarea o actividad que realiza el DAEM.

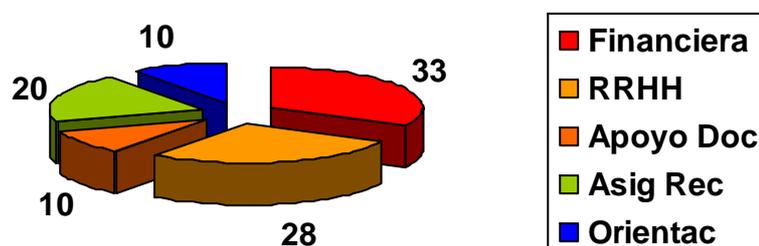
Tabla 78: Opinión de los Docentes sobre % tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM

2.5 ACTIVIDADES	DO	TP	DI	PROM
FINANCIERAS	30	30	38	33
RR HH	37	30	17	28
APOYO DOCENTE	7	10	13	10
ASIGNA RECURSOS	20	20	19	20
ORIENTACION	7	10	13	10
TOTAL	100	100	100	100

* SE PROMEDIAN	3	DIRECTIVOS CON PORCENTAJES VÁLIDOS	4
		DE	
* SE PROMEDIAN	1	TEC-PED CON PORCENTAJES	1
		VÁLIDOS DE	
* SE PROMEDIAN	24	DOCENTES CON PORCENTAJES VÁLIDOS	55
		DE	
		NO SE CONSIDERAN AQUELLOS SIN INFORMACION O	4
		INCONSISTENTES QUE SON	

TOTAL 64

Gráfico 28: Porcentaje de tiempo de trabajo por tipo de actividad



La observación de la Tabla anterior, permite establecer que los opinantes de la función docente marcan un 38 % del tiempo para las “Actividades financieras”, 8 puntos por sobre el 30 % que le asignan los Directivos.

c) Índices del liderazgo Institucional del DAEM

Como parte del análisis del Liderazgo Institucional del DAEM en los centros educativos, previamente se consideró importante establecer la valoración de la incidencia de los diferentes Atributos en la concepción del Liderazgo Institucional, para luego establecer los niveles de Índice General y Específico del Liderazgo del DAEM.

Valoración de los Atributos en su incidencia en el Liderazgo Institucional

La pregunta 2.6. le solicita a los encuestados que manifiesten la valoración que le asignan a cada uno de los Atributos identificados en la incidencia del Liderazgo Institucional.

En este análisis consideré que no tenía mayor importancia desagregar las opiniones por tipo de función docente, ya que en definitiva el Índice se construye en una visión integral de todos los actores opinantes.

Por consiguiente, teniendo presente la Tabla 79 que se muestra, se analizarán las valoraciones por cada uno de los Atributos.

Tabla 79: Opinión valorativa de los Docentes por Función de los Atributos del Liderazgo Institucional

2.6 ATRIBUTOS	MUY ALTA	ALTA	TRASCEN	BAJA	MUY BAJA	S/I	INC	TOTALES
DES. EDUCATIVO	5	15	27	5	2	10	0	64
LIDERAZGO DIRECTIVO	2	15	15	19	3	10	0	64
CAPITAL HUMANO	6	17	21	10	2	8	0	64
ESTILO GESTION	4	15	17	17	2	9	0	64
RESULTADOS	3	15	20	14	0	12	0	64
INFO Y COMUNICACIÓN	3	14	18	15	4	10	0	64
TOTALES	23	91	118	80	13	59	0	

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIM)

En este caso, los encuestados le asignan un valor “Trascendente” a este Atributo, ya que 27 opinantes marcan esta opción, que corresponde al 50% de los efectivamente opinantes. Sin embargo, 5 encuestados (9.3%) le asignan “Muy Alta Trascendencia” y 15 le asignan “Alta Trascendencia” (27.8%), con lo cual, suman 20 opinantes que marcan las categorías superiores, quienes representan el 37%.

Es importante indicar que existen 10 opinantes que no manifestaron su opinión.

Con ello, los encuestados consideran importante relacionar el trabajo educativo de los centros escolares con un Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal, que tenga una visión de futuro, a la vez que sea un aporte para mejores condiciones y perspectivas

de vida de los alumnos y de la comunidad, aunque no constituye una marcada preferencia mayoritaria de los encuestados opinantes.

Liderazgo Directivo del DAEM

Aquí, los encuestados marcan la opción “Baja” como la mayoritaria con 19 preferencias (35.2%), Si se agrupan las opciones “Muy Alta” (2) y “Alta” (15) hay un total de 17 adhesiones con 31.5%. Por su parte, hay 15 adhesiones para la alternativa de “Trascendente”, que representan un 27.8%.

En este Atributo, hay 10 docentes que no manifestaron su opinión valorativa.

En síntesis, hay poca valoración por el Liderazgo Directivo como Atributo que incide en el Liderazgo Institucional, pues al sumar las alternativas “trascendente” y Baja Trascendencia” se tiene un total de 34 adhesiones que representan el 63% de los efectivamente opinantes.

Capital Humano

En este Atributo, la alternativa “Trascendente” es la que obtiene más marcas con 21 adhesiones (37.5%), luego están las alternativa “Alta Trascendencia” con 17 adhesiones (30.4%). Pero si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” con “Alta Trascendencia” se tienen 23 adhesiones que representan el 41.1%.

Finalmente, hay que indicar que existen 10 adhesiones (17.9%) a la alternativa de “Baja Trascendencia”.

En este Atributo hubo 8 opinantes que no entregaron información.

Lo anterior, daría muestra de la valoración que los encuestados dan a las personas que se desempeñan en el DAEM, ya que constituyen una fuerza importante para la materialización de las políticas que se fijan, como para la orientación y apoyo que deben ejercer en los centros educativos. Lo cual sería valorado positivamente en su

incidencia en la constitución del Liderazgo Institucional del DAEM, aunque esta valoración no es muy alta.

Estilo de Gestión

Al iniciar este análisis, hay que señalar que los encuestados válidos son 55, 9 menos que el total de opinantes.

Este cuarto Atributo también muestra una adhesión mayoritaria en la alternativa “Trascendente” con 17 encuestados que optaron por ella, lo que representa un 30.9%. Aquí llama la atención la existencia de 17 adhesiones a la alternativa “Baja Trascendencia” con el mismo porcentaje de la alternativa “Trascendente”.

Sin embargo, al agrupar las opciones “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” se obtiene un total 19 adhesiones con un 34.5%.

Lo anterior da una leve mayoría en la valoración positiva de este Atributo en la incidencia que los encuestados le otorgan a este Atributo en el Liderazgo Institucional.

Llama la atención esta valoración, pues no tendrían una consideración importante hacia la gestión que deben realizar las organizaciones para obtener buenos resultados, y además, una influencia en los organismos dependientes, como sería la relación de los centros educativos con los DAEM.

Resultados

En este Atributo los encuestados válidos disminuyen a 52, ya que 12 opinantes no manifestaron su valoración.

Aquí la alternativa mayoritaria es “Trascendente” con 20 adhesiones, es decir, un 38.5%. Existen 14 opinantes que marcan la opción “Baja Trascendencia”, es decir, un 26.9%. Si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” se obtienen 18 adhesiones con un 34.6%.

Por lo indicado, los encuestados no tienen una claridad significativa de la influencia que significa el Atributo en el Liderazgo Institucional.

Información y Comunicación

Finalmente, en este Atributo, 54 encuestados fueron considerados como válidos, ya que 10 encuestados no manifestaron su opinión.

Aquí, la alternativa “Trascendente” es la que tiene más adhesiones, con 18 marcas con un 33.3%. La alternativa “Baja Trascendencia” tiene 15 adhesiones con un 27.8%. Por su parte, las alternativas “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” tiene un total 17 adhesiones con un 31.5%.

Con lo anterior, los encuestados muestran una baja valoración de este Atributo como incidente en el Liderazgo Institucional.

Ahora bien, desde otra perspectiva de análisis, si se analizan los diferentes Atributos por cada una de las alternativas de valoración, se observa lo siguiente:

Muy Alta Trascendencia

En esta alternativa, “Capital humano” es la que obtiene la mayor cantidad de adhesiones con 6 marcas. Por su parte, “Liderazgo Directivo” tiene la menor cantidad de adhesiones con 2 marcas.

Alta Trascendencia

En este caso, hubo 17 adhesiones para “Capital Humano” como la alternativa con más adhesiones, mientras que “Información y Comunicación” tienen la menor cantidad con 34 adhesiones.

Trascendente

Es la alternativa que tuvo la mayor cantidad de adhesiones, siendo la mayor, con 27 para “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal”, mientras que el Atributo que tuvo menos adhesiones fue “Estilo de Gestión” con 17 marcas.

Baja Trascendencia

En esta alternativa, con 19 adhesiones se menciona a “Liderazgo Directivo”, mientras que la menor cantidad la obtiene “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con 5 adhesiones.

Muy Baja Trascendencia

La mayor adhesión la obtiene el Atributo “Información y Comunicación” con 4 marcas y se le otorgan 3 adhesiones a “Liderazgo Directivo”, mientras que tienen 2 adhesiones “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal”, “Capital humano” y “Estilo de Gestión”.

Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara

Como lo indiqué en el **Capítulo 6: Elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional**, esencia de esta investigación, tiene como objetivo que el modelo permita discriminar sobre la imagen que genera el DAEM en sus respectivos centros educativos que administra, teniendo dos visiones, una General otorgada por la visión que se tiene del Liderazgo Institucional considerando a los Atributos como un todo, sin componentes que lo configuren, dando origen al Índice General del Liderazgo Institucional. Una segunda visión está determinada por los componentes (indicadores) que determinan la visión del Atributo, visión que he denominado Índice Específico del Liderazgo Institucional.

En este momento me referiré al Índice General. En este caso, el Índice se determina por la nota promedio que obtiene cada Atributo ponderada por un valor

ponderado del Atributo, según lo indica la formula que está en el capítulo recién mencionado.

En la Tabla 80 que está a continuación, se dan a conocer las notas promedio por cada uno de los encuestados según su función docente, y luego la nota promedio general, la cual es ponderada por el factor de cada Atributo, dando el valor o incidencia que tiene el Atributo en el Índice General.

Tabla 80: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	FACTOR	APORTE	
DES. EDUCATIVO	5,7	6,0	5,4	5,7	25,80	1,47	
LIDERAZGO DIRECTIVO	6,3	5,0	4,8	5,4	20,72	1,11	
CAPITAL HUMANO	5,6	5,0	5,3	5,3	19,57	1,04	
ESTILO GESTION	5,5	5,0	4,9	5,1	13,36	0,68	
RESULTADOS	5,5	4,0	5,1	4,9	10,22	0,50	
INFO Y COMUNICACIÓN	5,9	5,0	4,9	5,2	10,33	0,54	
PROMEDIOS	5,7	5,0	5,1			5,34	INDICE GENERAL

Tabla 81: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice General

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
DES. EDUCATIVO	3	1	44
LIDERAZGO DIRECTIVO	4	1	44
CAPITAL HUMANO	4	1	45
ESTILO GESTION	4	1	43
RESULTADOS	4	1	39
INFO Y COMUNICACIÓN	4	1	42

En este caso, el DAEM de la comuna de Santa Bárbara obtiene un Índice General de 5.34.

El análisis de este Índice, permite establecer que la mejor nota promedio general es para el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con un 5.7 de la escala de 1.0 a 7.0. La segunda valoración es para el Atributo “Liderazgo Directivo” con un 5.4, y obtiene la menor calificación, el Atributo “Resultados” con un 4.9.

De igual manera, se observa en la Tabla anterior que no existe una gran diferencia entre las notas puestas por los encuestados según la función docente que desempeñan. Sin embargo, los Directivos tienen una mayor ponderación de los Atributos en relación con los Docentes. Inferimos que ello se debe a la mayor cercanía que tienen ellos con el trabajo realizado por el DAEM.

Pues bien, este Índice General de 5.34, al cualificarlo en la Tabla Cualitativa que está en el capítulo 6, ya identificado, lo cualifica como BUENO MENOR (5.00 a 5.39).

Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara

En este caso, el Índice Específico del Liderazgo Institucional está determinado por la nota promedio que alcanza el Atributo de los valores asignados a los diferentes indicadores de él. La nota promedio del Atributo se pondera por el factor ya conocido, para finalmente, sumar las notas ponderadas de los Atributos, lo que da el Índice Específico.

Tabla 82: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Santa Bárbara

ATRIBUTO	Nota	Factor	Índice Específico
Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	5.3	0.2580	1.36
Liderazgo Directivo	5.3	0.2072	1.10
Capital Humano	5.2	0.1957	1.02
Estilo de Gestión	5.0	0.1336	0.67
Resultados	5.0	0.1022	0.51
Información y Comunicación	4.7	0.1033	0.49
Índice Específico			5.14

Como se pueda observar en la Tabla, el Índice Específico del Liderazgo Institucional de Santa Bárbara es de 5.14, inferior al Índice General en 0.20.

El análisis de este Índice, permite establecer que tienen como mayor aporte el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” y “Liderazgo Directivo” con nota 5.3. En cambio, el Atributo “Información y Comunicación” obtiene la menor nota con un 4.7.

Ahora bien, si se analiza la Tabla siguiente que muestra las notas en cada uno de los Indicadores por cada uno de los encuestados, según su función docente, se determina que los Directivos ponderan de mejor manera los Indicadores de cada Atributo.

De igual modo, se observa que existe en los opinantes encuestados una efectiva discriminación en los diferentes Indicadores, con lo que se cumple la premisa básica y fundamental del establecimiento de un Índice, que permita discriminar al opinante.

Tabla 83: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributo

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	PROMEDIOS FACTOR APORTE					
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal										
1.1.Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	5,8	6,0	5,2	5,6	}					
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	5,8	6,0	5,2	5,6						
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6,3	5,0	5,1	5,5						
1.4.Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	5,9	5,0	5,0	5,3						
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6,1	5,0	4,8	5,3						
1.6. Factible y realizable	6,1	5,0	5,1	5,4				5,3	25,80	1,36
1.7. Integral e integrador	6,3	4,0	5,0	5,1						
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	5,9	4,0	5,0	5,0						
1.9. Asume un compromiso social	5,9	5,0	5,1	5,3						
1.10. Recoge expectativas de los actores	6,0	4,0	4,8	4,9						
1.11. Mantiene excelencia académica	6,0	3,0	5,2	4,7						
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5,6	5,0	5,3	5,3						
2.LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN										
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6,3	5,0	5,1	5,5	}					

2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6,3	5,0	4,9	5,4			
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	6,0	4,0	5,0	5,0			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	5,9	4,0	5,0	5,0			
2.5. Genera confianza y credibilidad	6,3	5,0	5,0	5,4	5,3	20,72	1,10
2.6. Competente en su función	6,3	5,0	5,1	5,5			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6,0	5,0	4,9	5,3			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6,3	5,0	5,1	5,4			
2.9. Comunicador y accesible	6,5	4,0	5,1	5,2			
2.10. Motivador	6,6	5,0	5,0	5,5			
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
3.1. Personal reconocido y aceptado	6,3	6,0	5,5	5,9			
3.2. Personal competente	6,3	5,0	5,3	5,5			
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6,0	4,0	4,9	5,0			
3.4. Equipos multidisciplinarios	6,0	4,0	5,2	5,1	5,2	19,57	1,02
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	5,8	3,0	5,0	4,6			
3.6. Perfeccionamiento permanente	5,9	4,0	4,8	4,9			
3.7. Personal comprometido	6,1	5,0	5,2	5,4			
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN							
4.1. Existe efectiva participación	6,1	4,0	5,0	5,0			
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6,1	5,0	4,9	5,4			
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6,0	4,0	4,9	5,0			
4.4. Existen redes de colaboración interna	5,6	3,0	5,1	4,6			

4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6,0	4,0	4,8	4,9	5,0	13,36	0,67			
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	5,9	4,0	4,8	4,9						
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	5,8	4,0	4,9	4,9						
4.8. Se aplican Planes de mejora	5,5	3,0	5,0	4,5						
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	6,1	4,0	5,1	5,1						
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	6,8	5,0	5,3	5,7						
5. RESULTADOS										
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	5,9	5,0	5,1	5,3				5,0	10,22	0,51
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6,0	5,0	5,2	5,4						
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	5,7	3,0	5,0	4,6						
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	5,9	3,0	5,0	4,6						
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					4,7	10,33	0,49			
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6,0	4,0	5,0	5,0						
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	5,8	2,0	5,0	4,2						
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	5,9	4,0	5,0	5,0						
PROMEDIO	6,0	4,4	5,0				5,14			

Tabla 84: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice Específico

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal			
1.1.Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	4	1	38
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	4	1	37
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	4	1	43
1.4.Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	4	1	42
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	4	1	42
1.6. Factible y realizable	4	1	40
1.7. Integral e integrador	4	1	38
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	4	1	38
1.9. Asume un compromiso social	4	1	39
1.10. Recoge expectativas de los actores	4	1	39
1.11. Mantiene excelencia académica	4	1	35
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	4	1	34
2.LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	4	1	41
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	4	1	41
2.3.Facilita la participación y el trabajo de todos	4	1	43
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	4	1	41
2.5. Genera confianza y credibilidad	4	1	43
2.6. Competente en su función	4	1	43
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	4	1	43
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	4	1	41

2.9. Comunicador y accesible	4	1	37
2.10. Motivador	4	1	35
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
3.1. Personal reconocido y aceptado	4	1	43
3.2. Personal competente	4	1	43
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	4	1	40
3.4. Equipos multidisciplinares	4	1	40
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	4	1	39
3.6. Perfeccionamiento permanente	4	1	37
3.7. Personal comprometido	4	1	40
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN			
4.1. Existe efectiva participación	4	1	36
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	4	1	34
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	4	1	33
4.4. Existen redes de colaboración interna	4	1	34
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	4	1	34
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	4	1	33
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	4	1	33
4.8. Se aplican Planes de mejora	4	1	35
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	4	1	36
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	4	1	39
5. RESULTADOS			
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	4	1	31
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	4	1	35
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	3	1	29
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	4	1	33
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			

6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	4	1	41
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	4	1	35
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	4	1	37

El análisis de los Indicadores por cada uno de los Atributos permite establecer:

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal

Es el Atributo con nota promedio de un 5.3.

Entre los distintos Indicadores, el Indicador 1.1 “Políticas vigentes en el tiempo que surgen del Sistema educativo Municipal” y el 1.2. “Objetivos y metas de mediano plazo” con nota promedio de 5.6, son los Indicadores que obtienen mejores calificaciones. Mientras que el Indicador 1.11 “Mantiene excelencia académica”, obtiene la calificación más baja con un 4.7 de promedio, que está fuertemente determinada por el 3.0 que le asignan los Técnico Pedagógicos.

Liderazgo Directivo

Este Atributo obtiene la mayor calificación con un 5.3.

Entre los distintos Indicadores existe una distancia que no es muy significativa, siendo la calificación mayor 5.5 para el Indicador 2.6 “Competente en su función”, mientras que la nota menor de 5.0 es para el Indicador 2.3. “Facilita la participación y el trabajo de todos” y para el Indicador 2.4 “Integra y genera equipos de trabajo”.

La distancia entre las calificaciones de los Directivos con las de Docentes existe, y es cercana a un punto en los distintos Indicadores.

Capital Humano

Este Atributo obtiene un 5.2 de promedio.

La nota por indicador más alta corresponde al 3.1. “Personal reconocido y aceptado” con un 5.9. Por su parte, el Indicador 3.5. “Existe reconocimiento y estímulos” obtiene la nota menor con un 4.6.

Estilo de Gestión del DAEM

Aquí el Atributo obtiene una calificación promedio de 5.0.

La mejor calificación con un 5.7, la tiene el Indicador 4.10 “Elaboración del PADEM en forma colaborativa”.

Por su parte, tiene la menor calificación con un 4.5. el Indicador 4.8. “Se aplican Planes de mejora”.

Se mantiene la tendencia de los Atributos anteriores en cuanto a la distancia que establecen los Directivos en relación a las calificaciones que otorgan los Docentes.

Resultados

Este Atributo obtiene una calificación promedio de 5.0.

En este Atributo la nota mayor es de 5.4, que corresponde al Indicador 5.2 “Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar”.

Por su parte, obtiene la nota menor el Indicador 5.3 “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución” con un 4.6.

Información y Comunicación

En este Atributo, los promedios de las notas le asignan un 4.7, siendo la menor calificación de los Atributos.

Aquí la nota mayor de 5.0 la obtienen los Indicadores 6.1 “Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación” y 6.3. “La información es clara, precisa y pertinente”. Obtiene la menor nota con un 4.2 el Indicador 6.2. “Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados”.

Por los antecedentes entregados, el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Santa Bárbara es de 5.14, lo cual equivale al concepto cualificativo de BUENO MENOR 5.00 a 5.39).

La comparación de ambos Índices (5.34 y 5.14), permite establecer que los opinantes encuestados han realizado las correspondientes calificaciones con mucha consistencia. A la vez que el procedimiento definido para cada Índice, permite una mayor precisión, lo que entrega mejores antecedentes a los Directivos y Personal del DAEM para la toma de decisiones y el emprendimiento de actividades o planes de mejora que los lleve a mejorar la gestión, la relación con los centros escolares y la imagen que generan ante la comunidad docente.

d) Análisis comparativo con lo opinado por los Directivos del DAEM en el Focus Group 3

Con el fin de tener una mejor visión del Liderazgo Institucional alcanzado por el DAEM de Santa Bárbara, realizaré un análisis comparativo de los antecedentes recogidos en la encuesta de validación del Modelo de Liderazgo Institucional entregada con la opinión de los docentes dependientes del DAEM, contrastados con lo señalado por los Directivos en su participación en el Focus Group 3. En cuanto al Índice, tomaré en cuenta el Índice Específico, ya que la existencia de los indicadores permite un mejor análisis y así el objetivo que pretendo será más efectivo.

A continuación realizo el análisis considerando cada uno de los Atributos del Modelo.

Previamente es oportuno recordar que el Índice Específico alcanzado por el DAEM de Santa Bárbara es de 5.14, como también, mencionar que el 25.0% de los opinantes indicaron que el DAEM “Siempre” ejerce Liderazgo. De igual modo, el

54.6% señala que tiene un conocimiento del trabajo que realiza el DAEM, que califican de “Amplio o Muy Amplio”.

Con estos antecedentes de referencia y considerando que es el participante del Focus Group 3 que tuvo menos intervenciones, resulta interesante realizar el análisis comparativo

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL

No existe una acción de desarrollo. Hace falta que existan más investigaciones apropiadas a las necesidades locales.

En este Atributo que alcanza un 5.3, existe una clara distancia entre la opinión de Directivo del DAEM con lo que manifiestan los docentes, puesto que éstos le asigna una calificación positiva al indicador 1.1. “Políticas vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal”. Tal situación da motivo para que el DAEM investigue cuál es la razón que explica tal afirmación.

LIDERAZGO DIRECTIVO

No se plantearon opiniones.

CAPITAL HUMANO

No se plantearon opiniones.

ESTILO DE GESTIÓN

Falta autonomía. El Alcalde decide. Es un problema de mayor importancia. Los profesores se entienden directamente con el Alcalde, ya que saben que es él quien decide, aunque no tiene los antecedentes adecuados y técnicos.

En este año ha habido participación, con lo cual se está cambiando la historia de la gestión municipal, donde se trabaja en solidario.

Este Atributo obtiene un 5.0.

Los Indicadores con mejores calificaciones son el 4.2. “Existe clara definición de funciones y procedimientos” y el 4.10. “Elaboración del PADEM en forma participativa”, los cuales acercan las opiniones de los docentes encuestados con los Directivos, ya que en el año 2008 se generó participación de los docentes en la elaboración del PADEM.

RESULTADOS

No se plantearon opiniones.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No se plantearon opiniones.

e) A modo de síntesis

En el caso del DAEM de Santa Bárbara, que es el DAEM con menores índices de Liderazgo Institucional de los participantes en la encuesta de validación, se recogen antecedentes, que si bien no pueden ser comparados, sí deben ser analizados porque entregan una visión crítica objetiva que debe motivar a Directivos y Técnicos del DAEM a reflexionar y buscar estrategias para implantar Planes de Mejora que posibiliten en el corto plazo tener resultados positivos de cambios alcanzados.

2.4. Presentación y Análisis de datos de la encuesta aplicada a los centros educativos dependientes del DAEM de la comuna de LOS ÁLAMOS

A continuación realizo una presentación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los docentes dependientes del DAEM de la comuna de Los Álamos, que pertenece a la Provincia de Arauco en la Región del Bío Bío.

a) Características de los opinantes

Como se muestra en la Tabla 85 que está a continuación, en la encuesta participó un total de 90 docentes que se desempeñan en 7 centros educativos de dependencia del DAEM de los Álamos.

Tabla 85: Identificación de colegios y Docentes de Los Álamos

NIVELES ESCOLAR	COLEGIOS	DOCENTES
PARVULO	0	7
BASICA	0	44
MEDIA CH	0	10
MEDIA TP	0	3
DIFERENCIAL	0	4
ADULTO BASICA	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	1
ADULTO MEDIA TP	0	0
SIN INFO	0	10
INCONSISTENTE	0	11
MULTINIVEL	7	0
TOTALES	7	90

Siendo la comuna de Los Álamos eminentemente rural, es comprensible que la mayoría de los docentes (44- 49%) se desempeñen en el nivel de Educación Básica. No obstante, llama la atención que 10 docentes no indicaran el nivel escolar en que se desempeñan y 11 entregaran datos inconsistentes, pues indicaron más de un nivel escolar de desempeño, cuando la respuesta debía ser única y asociada al nivel donde el docente desempeña más carga horaria.

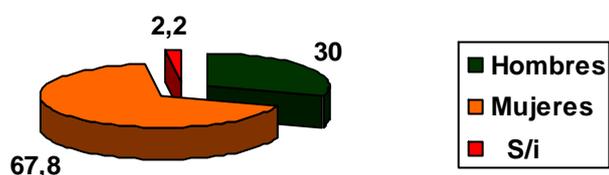
Por su parte, los 7 centros educativos se clasificaron en Multinivel, ya que son centros educativos que ofrecen más de un nivel escolar.

Por otra parte, la composición de los docentes desde la perspectiva del sexo, la mayoría son Mujeres (61- 67.8%), situación que es concordante con los datos nacionales, pues son de este género quienes ejercen esta profesión. Mientras que sólo 27 (30%) son Hombres, existiendo 2 que no entregaron información, y como la encuesta fue anónima, no hubo forma de asociarlo. En la Tabla 86 siguiente se muestra la distribución de los docentes por sexo, asociados a la función de desempeño como al nivel escolar, situación que, además se muestra en el Gráfico 29.

Tabla 86: Distribución del total de Docentes de Los Álamos por sexo y función

NIVELES ESCOLAR	DI			TP			DO			S/I			INC			TOTALES			TOTAL
	SI	H	M	SI	H	M	SI	H	M	SI	H	M	SI	H	M	SI	H	M	
PARVULO	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	1	0	0	0	1	0	6	7
BASICA	0	1	1	1	2	0	0	6	33	0	0	0	0	0	0	1	9	34	44
MEDIA CH	0	0	0	0	1	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	5	5	10
MEDIA TP	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
DIFERENCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	0	3	1	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	5	5	10
INCONSISTENTE	0	1	0	0	1	0	0	3	4	0	0	1	0	1	0	0	6	5	11
TOTALES	0	6	2	1	4	1	1	16	56	0	0	2	0	1	0	2	27	61	90

Gráfico 29: Distribución de Docentes por sexo



Desde otra perspectiva de análisis, podemos identificar la muestra por los años de servicio que tienen los docentes, considerando la permanencia en la comuna, el desempeño en centros educativos y en el cargo, según sean Directivos Técnico Pedagógicos o Docentes.

En relación a los años de servicio que tienen los Docentes, se observa en la Tabla que está a continuación, que 48 (53%) docentes tienen 15 años de servicio o menos, lo que da una connotación de una población docente joven, y por consiguiente, se puede inferir que tienen una formación más actualizada. Más aún, cuando 31 docentes (excluido 1 sin información) representan el 34.4% del total.

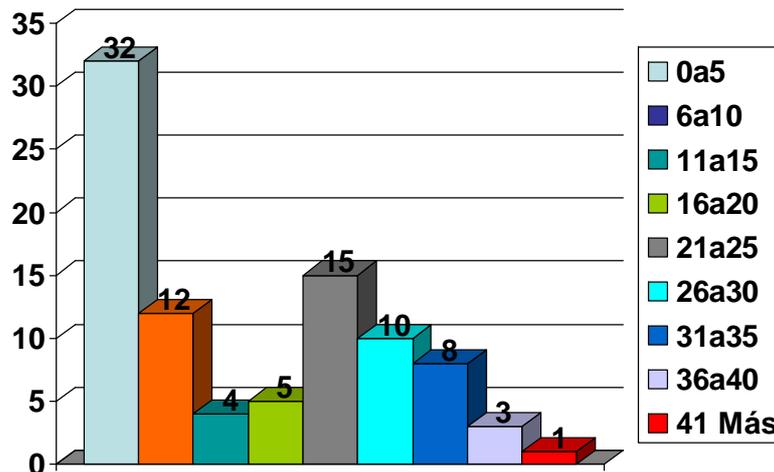
Este panorama desagregado por función docente y asociados a los tramos etáreos de cinco en cinco años, se muestra en la Tabla 87 y gráfico30 siguientes.

Tabla 87: Distribución del total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en la Comuna

AÑOS DE SERVICIO	COMUNA					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	2	0	29	1	0	32
6-10	1	1	9	1	0	12
11-15	0	0	4	0	0	4
16-20	0	1	4	0	0	5
21-25	0	0	14	0	1	15

26-30	1	1	8	0	0	10
31-35	3	1	4	0	0	8
36-40	1	1	1	0	0	3
41 Y MAS	0	1	0	0	0	1
TOTALES	8	6	73	2	1	90

Gráfico 30: Distribución de los Docentes por tramo de edad. Y Permanencia en la Comuna



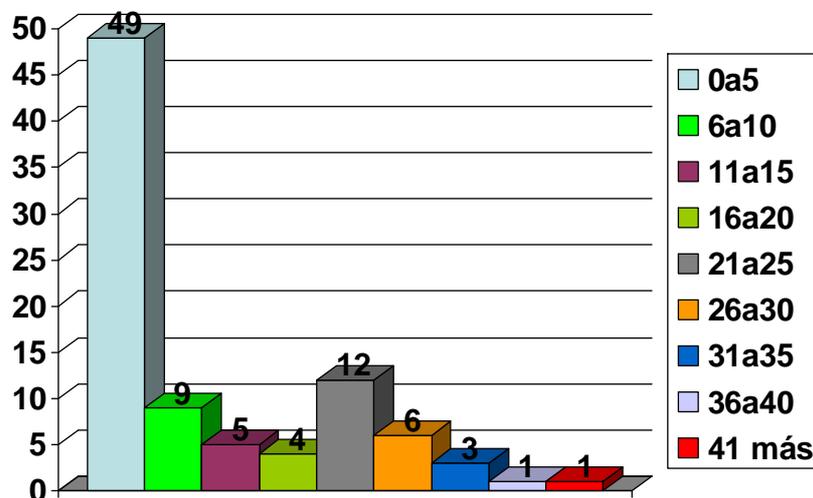
Desde la perspectiva de análisis del desempeño en establecimientos educacionales, en la Tabla 88 que está más abajo, se observa que 63 docentes se han desempeñado en establecimientos educacionales con 15 o menos años de servicio, lo cual representa el 70% de los docentes participantes en la encuesta. Ese desempeño no necesariamente lo realizaron en la actual comuna, lo cual explica las diferencias de docentes por tramo etáreo en la composición de ambas tablas.

Tabla 88: Distribución del total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en el Colegio

AÑOS DE SERVICIO	COLEGIO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	6	0	40	2	1	49
6-10	0	1	8	0	0	9

11-15	0	0	5	0	0	5
16-20	0	1	3	0	0	4
21-25	2	1	9	0	0	12
26-30	0	1	5	0	0	6
31-35	0	1	2	0	0	3
36-40	0	0	1	0	0	1
41 Y MAS	0	1	0	0	0	1
TOTALES	8	6	73	2	1	90

Gráfico 31: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el Colegio



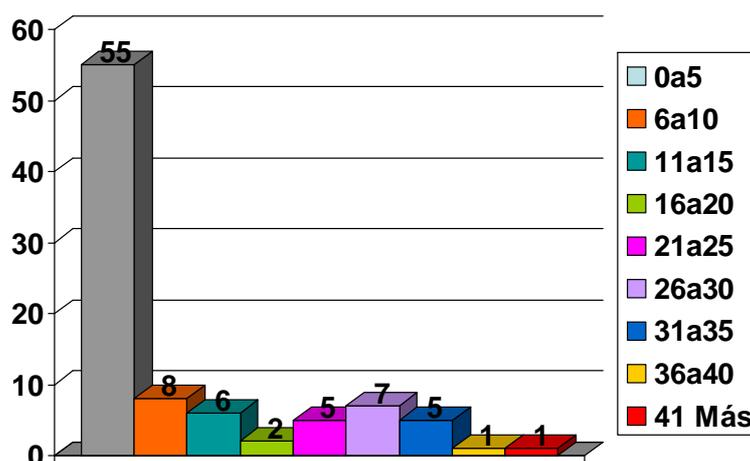
Finalmente, en esta relación de análisis, en la Tabla 89 siguiente se muestra la distribución de los docentes por función de desempeño, asociada al desempeño del cargo. Aquí, nuevamente, quienes se desempeñan en el tramo agrupado de 0 a 15 años, son mayoría, pues son 69, representando el 76.6%. De igual modo, la mayoría (55 docentes) que representan el 61.1% están en el tramo de 0 a 5 años.

Nuevamente, el desempeño en el cargo no está asociado a los años de servicio que tienen en la comuna, como en el colegio. Por lo que no son cifras comparables.

Tabla 89: Distribución del total de Docentes de Los Álamos por tramo de años de servicio y función en el Cargo

AÑOS DE SERVICIO	CARGO					Total
	DI	TP	DO	S/I	INC	
0-5	7	1	45	1	1	55
6-10	0	1	6	1	0	8
11-15	0	1	5	0	0	6
16-20	0	2	0	0	0	2
21-25	0	1	4	0	0	5
26-30	0	0	7	0	0	7
31-35	1	0	4	0	0	5
36-40	0	0	1	0	0	1
41 Y MAS	0	0	1	0	0	1
TOTALES	8	6	73	2	1	90

Gráfico 32: Distribución de los Docentes por tramo de edad y Permanencia en el Cargo



Pues bien, si se analizan los docentes desde la perspectiva de la formación profesional, hay 10 docentes que no entregaron la información del título que tienen y 11 tuvieron inconsistencia en los datos entregados. El resto, como es explicable y

comparable con la Tabla 90 tiene el título correspondiente al nivel de desempeño, según se puede observar en la Tabla siguiente.

Tabla 90: Formación Profesional (título y postgrados) de los Docentes de Los Álamos por Función

FORMACION/FUNCION	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
PARVULO	0	0	6	1	0	7
BASICA	2	3	39	0	0	44
MEDIA CH	0	1	9	0	0	10
MEDIA TP	1	0	2	0	0	3
DIFERENCIAL	0	0	4	0	0	4
ADULTO BASICA	0	0	0	0	0	0
ADULTO MEDIA CH	0	0	1	0	0	1
ADULTO MEDIA TP	0	0	0	0	0	0
SIN INFO	4	1	5	0	0	10
INCONSISTENTE	1	1	7	1	1	11
SUB-TOTAL	8	6	73	2	1	90
POST/TITULO/GRADO						
POSTITULO	4	2	26	0	1	
MAGISTER	1	0	4	0	0	
DOCTORADO	0	0	1	0	0	

Si observamos la Tabla anterior, es interesante detectar que 32 docentes que han realizado postítulos, 5 que tienen Magíster y 1 con Doctorado, lo cual muestra, al menos en términos de declaración que los docentes tiene una preocupación por perfeccionarse, lo cual debiera significar mejores desempeños docentes y profesionales.

Es importante señalar para no realizar análisis equívocos, que los docentes que tienen postítulos son diferentes de quienes tienen Magíster o Doctorado. Se da la situación que más de un docente tiene simultáneamente más de una certificación de las categorías indicadas. Para efectos de este estudio, se consideró importante conocer el

perfeccionamiento de nivel superior que tienen los docentes, no importando que señalaran de categorías distintas. Se consideraron los Postítulos, Magíster y Doctorado, ya que la legislación que regula la Asignación de Perfeccionamiento, considera a estas tras denominaciones de nivel superior.

Por los antecedentes entregados, se puede establecer dos conclusiones importantes, una que en general el grupo docente dependiente del DAEM de la comuna de Los Álamos es joven y, una segunda, que existe un grupo importante de docentes, al menos el 35.5% (considerando los 32 docentes que tienen postítulos) con perfeccionamiento de nivel superior.

b) Valoración del Liderazgo Institucional del DAEM

Conocidas las características de los encuestados, en este apartado me referiré a la opinión valorativa conceptual que ellos tienen de su DAEM.

Liderazgo Institucional

Si se observa la Tabla que está a continuación, que está referida a la pregunta 2.1. del cuestionario de la encuesta, sobre si el DAEM o Corporación Municipal ejerce Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administra, mayoritariamente los docentes manifestaron que “SIEMPRE”, puesto que 38 docentes, equivalentes a un 42% manifestaron esta opción, seguida muy de cerca, con 37 docentes (41%), la opción “CASI SIEMPRE”, sin embargo, esta opción es la mayoritaria en quienes tienen la función docente. A su vez, de la función docente, 10 manifiestan que “EN OCASIONES”. Con ello, el 46.6% (42 docentes) manifiesta un cierto nivel de disconformidad sobre el Liderazgo Institucional de su DAEM.

Por su parte, existen 2 Directivos que manifiestan que el Liderazgo Institucional que ejerce el DAEM se da sólo “EN OCASIONES”, teniendo presente que debiera haber más cercanía entre el DAEM y los Directivos, ya que éstos deben ser la prolongación de la organización y funcionamiento del DAEM, a la vez que debieran ser sus representantes.

Llama la atención que un docente haya manifestado que “NUNCA”. En la Tabla 91 que está a continuación se muestran las opciones desagregadas por función.

Tabla 91: Opinión del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos por Función Docente

2.1	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1
SIEMPRE	4	4	29	1	0	38
CASI SIEMPRE	2	1	32	1	1	37
EN OCASIONES	2	1	10	0	0	13
NUNCA	0	0	1	0	0	1
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	6	73	2	1	90

Conocimiento del funcionamiento del DAEM

Esta variable corresponde a la pregunta 2.2. que busca establecer el conocimiento que tiene el docente del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que pertenece.

El análisis de la Tabla 92 que se presenta más adelante, permite establecer dos aspectos importantes. El primero, que los 8 Directivos manifiestan que tiene un conocimiento “AMPLIO” del funcionamiento del DAEM, ninguno marcó la opción “MUY AMPLIO”, no así 1 Técnico Pedagógico y 8 Docentes que marcaron la opción recién indicada. Sin embargo, la mayoría de estos dos niveles enunciados recién, marcaron la opción “AMPLIO”, en el caso de los Técnico Pedagógicos son 4 de 6, y en los docentes son 40 de 73. Por consiguiente, un total de 53 docentes (59%) consideran que el conocimiento que tienen del funcionamiento del DAEM, es “AMPLIO”. Mientras que un total de 26 docentes (29%) manifiestan que el conocimiento que tienen es “ESCASO”.

Tabla 92: Opinión sobre en Conocimiento del DAEM por Función Docente

2.2	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1
MUY AMPLIO	0	1	8	0	1	10
AMPLIO	8	4	40	1	0	53
ESCASO	0	1	24	1	0	26
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	6	73	2	1	90

Grado de Confianza y Credibilidad en el trabajo del DAEM

En esta variable, que corresponde a la pregunta 2.3, es importante indicar que el 64.4% del total de los docentes consideran que la Confianza y Credibilidad que tienen en el DAEM es “ALTA” o “MUY ALTA”, el 27 % considera que es “MEDIANA”, este valor está fuertemente influenciado por la opinión de los docentes, ya que del total de 24 opinantes, 21 son de la función docente.

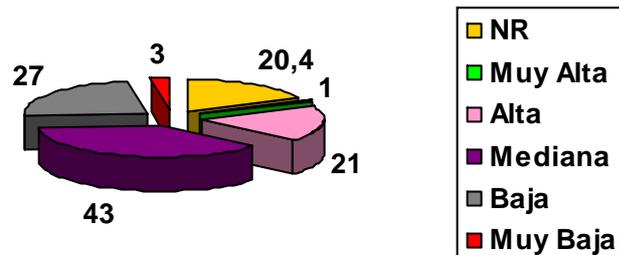
En la Tabla 93 siguiente está el detalle de la desagregación de las distintas opiniones por función docente.

Tabla 93: Opinión de la Confianza y Credibilidad en el DAEM por Función Docente

2.3	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1
MUY ALTA	3	3	13	0	0	19
ALTA	4	1	32	1	1	39
MEDIANA	1	2	21	0	0	24
BAJA	0	0	3	0	0	3
MUY BAJA	0	0	3	1	0	4
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0

INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	6	73	2	1	90

Gráfico 33: Distribución de los Docentes por valoración de la Confianza y Credibilidad en el DAEM



Grado de Compromiso y Responsabilidad de los Docentes

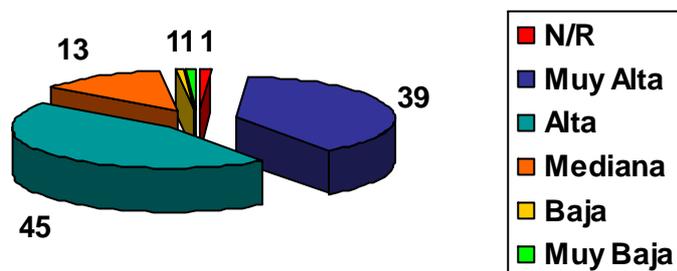
En esta variable, que corresponde a la pregunta 2.4, es importante indicar que el 83.3% del total de los docentes, es decir 75, consideran que el Compromiso y Responsabilidad es “ALTA” o “MUY ALTA”, mientras que el 13 % 12 docentes, considera que es “MEDIANA”. Lo anterior constituye un importante capital que tiene el DAEM.

Esta situación se muestra en la Tabla 94 y gráfico que están a continuación.

Tabla 94: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes por Función

2.4	DI	TP	DO	S/I	INC	TOTAL
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	1
MUY ALTA	3	3	26	2	1	35
ALTA	5	3	32	0	0	40
MEDIANA	0	0	12	0	0	12
BAJA	0	0	1	0	0	1
MUY BAJA	0	0	1	0	0	1
INEXISTENTE	0	0	0	0	0	0
INCONSISTENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	6	73	2	1	90

Gráfico 34: Compromiso y Responsabilidad de los Docentes



Tiempo asignado a diferentes actividades

La pregunta 2.5. le plantea al encuestado la posibilidad de distribuir el tiempo (en porcentaje) en 5 tipos de actividades o tareas que realiza el DAEM.

Los opinantes encuestados manifiestan una clara visión administrativa y financiera del funcionamiento del DAEM, pues las actividades de carácter técnico, pedagógico y de apoyo, tienen el menor porcentaje de tiempo asignado. En promedio, le asignan un 16% a las actividades de “Apoyo docente” y un 12% a las actividades de “Orientación” del funcionamiento de los centros educativos. Mientras que la preocupación por las actividades “financieras”, es marcadamente prioritaria, pues le asignan el 37% del tiempo. Valoración que es compartida por Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes.

En la Tabla 95 que está a continuación se muestra por función docente, los porcentajes de tiempo asignado a cada tarea o actividad que realiza el DAEM.

Tabla 95: Opinión de los Docentes sobre % tiempo dedicado a diversas actividades en el DAEM

2.5 ACTIVIDADES	DO	TP	DI	PROM
FINANCIERAS	33	40	36	36
RR HH	18	20	17	18
APOYO DOCENTE	19	15	15	16
ASIGNA RECURSOS	17	15	20	17
ORIENTACION	14	10	12	12
TOTAL	100	100	100	100

* SE PROMEDIAN 7 DIRECTIVOS CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE 8

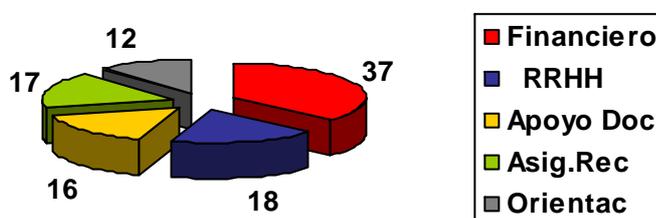
* SE PROMEDIAN 1 TEC-PED CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE 6

* SE PROMEDIAN 51 DOCENTES CON PORCENTAJES VÁLIDOS DE 73

NO SE CONSIDERAN AQUELLOS SIN INFORMACION O INCONSISTENTES QUE SON 3

TOTAL 90

Gráfico 35: Porcentaje de tiempo de trabajo por tipo de actividad



c) Índices del Liderazgo Institucional del DAEM

Como parte del análisis del Liderazgo Institucional del DAEM en los centros educativos, previamente se consideró importante establecer la valoración de la incidencia de los diferentes Atributos en la concepción del Liderazgo Institucional, para luego establecer los niveles de Índice General y Específico del Liderazgo del DAEM.

Valoración de los Atributos en su incidencia en el Liderazgo Institucional

La pregunta 2.6. le solicita a los encuestados que manifiesten la valoración que le asignan a cada uno de los Atributos identificados en la incidencia del Liderazgo Institucional.

En este análisis consideré que no tenía mayor importancia desagregar las opiniones por tipo de función docente, ya que en definitiva el Índice se construye en una visión integral de todos los actores opinantes.

Por consiguiente, teniendo presente la Tabla 96 que se muestra, se analizarán las valoraciones por cada uno de los Atributos.

Tabla 96: Opinión valorativa de los Docentes por función de los Atributos del Liderazgo Institucional

2.6 ATRIBUTOS	MUY ALTA	ALTA	TRASCEN	BAJA	MUY BAJA	S/I	INC	TOTALES
DES. EDUCATIVO	11	26	41	9	0	3	0	90
LIDERAZGO DIRECTIVO	17	28	33	9	0	3	0	90
CAPITAL HUMANO	19	35	31	2	0	3	0	90
ESTILO GESTION	15	29	31	10	0	5	0	90
RESULTADOS	11	31	35	7	0	6	0	90
INFO Y	13	30	30	10	1	6	0	90

COMUNICACIÓN								
TOTALES	86	179	201	47	1	26	0	

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIM)

En este caso, los encuestados le asignan sólo un valor “Trascendente” a este Atributo, ya que 41 opinantes marcan esta opción, que corresponde al 47.1%. Mientras que 11 encuestados (12.6%) le asignan “Muy Alta Trascendencia” y 26 le asignan “Alta Trascendencia” (29.8%), los cuales representan el 42.5%.

Con ello, los encuestados no consideran importante relacionar el trabajo educativo de los centros escolares con un Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal, que tenga una visión de futuro, a la vez que sea un aporte para mejores condiciones y perspectivas de vida de los alumnos y de la comunidad.

Liderazgo Directivo del DAEM

Aquí, los encuestados marcan la opción “Trascendente” como la mayoritaria con 33 preferencias (37.9%), No obstante, si se agrupan las opciones “Muy Alta” (17) y “Alta” (28) hay una clara superioridad con 45 adhesiones con 51.7%.

En síntesis, hay una positiva y alta valoración del Liderazgo Directivo como Atributo que incide en el Liderazgo Institucional.

Capital Humano

En este Atributo, la alternativa “Alta Trascendencia” es la que obtiene más marcas con 35 adhesiones (40.2%), luego está la alternativa “Trascendente con 31 adhesiones (35.6%). Pero si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” con “Alta Trascendencia” se tienen 54 adhesiones que representan el 62.1%.

Lo anterior, daría muestra de una alta valoración que los encuestados dan a las personas que se desempeñan en el DAEM, ya que constituyen una fuerza importante para la materialización de las políticas que se fijan, como para la orientación y apoyo

que deben ejercer en los centros educativos. Lo cual sería valorado positivamente en su incidencia en la constitución del Liderazgo Institucional del DAEM.

Estilo de Gestión

Al iniciar este análisis, hay que señalar que los encuestados válidos son 85, dos menos que en los tres Atributos anteriores.

Este cuarto Atributo también muestra una adhesión mayoritaria en la alternativa “Trascendente” con 31 encuestados que optaron por ella, lo que representa un 36.5%. Aquí llama la atención la existencia de 10 adhesiones a la alternativa “Baja Trascendencia” con 11.7%.

Sin embargo, al agrupar las opciones “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia” se obtiene un total 44 adhesiones con un 51.7%.

Lo anterior da una leve mayoría a este Atributo en la incidencia que los encuestados otorgan a este Atributo en el Liderazgo Institucional.

Llama la atención esta valoración, pues no tendrían una consideración importante hacia la gestión que deben realizar las organizaciones para obtener buenos resultados, y además, una influencia en los organismos dependientes, como sería la relación de los centros educativos con los DAEM.

Resultados

En este Atributo los encuestados válidos disminuyen a 84.

Aquí la alternativa mayoritaria es “Trascendente” con 35 adhesiones, es decir, un 41.7%, con una diferencia muy reducida con “Alta Trascendencia” que tiene 31 adhesiones (36.9%).

En este Atributo, un total de 42 encuestados marcan las opciones “Muy Alta Trascendencia” y “Alta Trascendencia”, lo que representa un 50%.

Por lo indicado, los encuestados no tienen una claridad significativa de la influencia que significa el Atributo en el Liderazgo Institucional.

Información y Comunicación

Finalmente, en este Atributo, 84 encuestados fueron considerados como válidos. Aquí, tienen una igual de adhesiones las alternativas “Alta Trascendencia” y “Trascendencia” con 30 preferencias (35.7%). Ahora bien, si se agrupan las alternativas “Muy Alta Trascendencia” con “Alta Trascendencia” se logran 43 adhesiones, representando un 51.1%, es decir, una muy leve superioridad.

También llama la atención que 10 encuestados consideren que este Atributo es sólo “Baja Trascendencia” y 1 en “Muy Baja Trascendencia”, es decir, 13.1%.

Con lo anterior, los encuestados muestran una baja valoración de este Atributo como incidente en el Liderazgo Institucional.

Desde otra perspectiva de análisis, si se analizan los diferentes Atributos por cada una de las alternativas de valoración, se observa lo siguiente:

Muy Alta Trascendencia

En esta alternativa, “Capital Humano” es la que obtiene la mayor cantidad de adhesiones con 19. Por su parte, Proyecto de Desarrollo Educativo y Resultados obtienen la menor cantidad de adhesiones con 11.

Alta Trascendencia

En este caso, hubo 35 adhesiones para Capital Humano como la de mayor adhesión, mientras que Proyecto de Desarrollo Educativo, tiene la menor cantidad con 26 adhesiones.

Trascendente

Es la alternativa que tuvo la mayor cantidad de adhesiones, siendo la mayor, con 41 para Proyecto de Desarrollo Educativo, mientras que el Atributo que tuvo menos adhesiones fue Información y Comunicación con 30.

Baja Trascendencia

En esta alternativa, con 10 adhesiones se menciona a Estilo de Gestión e Información y Comunicación, mientras que la menor cantidad la obtiene Capital Humano con 2 adhesiones.

Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos

Como lo indiqué en el **Capítulo 6: Elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional**, esencia de esta investigación, tiene como objetivo que el modelo permita discriminar sobre la imagen que genera el DAEM en sus respectivos centros educativos que administra, teniendo dos visiones, una General otorgada por la visión que se tiene del Liderazgo Institucional considerando a los Atributos como un todo, sin componentes que lo configuren, dando origen al Índice General del Liderazgo Institucional. Una segunda visión está determinada por los componentes (indicadores) que determinan la visión del Atributo, visión que he denominado Índice Específico del Liderazgo Institucional.

En este momento me referiré al Índice General. En este caso, el Índice se determina por la nota promedio que obtiene cada Atributo ponderada por un valor ponderado del Atributo, según lo indica la fórmula que está en el capítulo recién mencionado.

En la Tabla 97 que está a continuación, se dan a conocer las notas promedio por cada uno de los encuestados según su función docente, y luego la nota promedio general, la cual es ponderada por el factor de cada Atributo, dando el valor o incidencia que tiene el Atributo en el Índice General.

Tabla 97: Índice General del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	FACTOR	APORTE	INDICE GENERAL
DES. EDUCATIVO	5,9	4,6	5,3	5,3	25,80	1,36	
LIDERAZGO DIRECTIVO	6,4	5,7	5,6	5,9	20,72	1,22	
CAPITAL HUMANO	6,6	6,3	5,8	6,2	19,57	1,22	
ESTILO GESTION	6,2	5,6	5,4	5,7	13,36	0,77	
RESULTADOS	6,1	5,5	5,5	5,7	10,22	0,58	
INFO Y COMUNICACIÓN	6,1	5,1	5,3	5,5	10,33	0,57	
PROMEDIOS	6,2	5,5	5,5			5,72	

Tabla 98: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice General

2.7 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
DES. EDUCATIVO	8	6	68
LIDERAZGO DIRECTIVO	8	5	69
CAPITAL HUMANO	8	6	69
ESTILO GESTION	8	6	69
RESULTADOS	8	6	67
INFO Y COMUNICACIÓN	8	6	68

En este caso, el DAEM de Los Álamos obtiene un Índice General de 5.72.

El análisis de este Índice, permite establecer que la mejor nota promedio general es para el Atributo “Capital Humano” con un 6.2 de la escala de 1.0 a 7.0. La segunda

valoración es para el Atributo “Liderazgo Institucional” con un 5.9, y obtiene la menor calificación, el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con un 5.3.

De igual manera, se observa en la Tabla anterior que no existe una gran diferencia entre las notas puestas por los encuestados según la función docente que desempeñan. Sin embargo, los Directivos tienen una mayor ponderación de los Atributos en relación con los Docentes. Inferimos que ello se debe a la mayor cercanía que tienen ellos con el trabajo realizado el DAEM.

Pues bien, este Índice General de 5.72, al cualificarlo en la Tabla Cualitativa que está en el inicio de este capítulo, como BUENO SUPERIOR (5.70 a 5.99)

Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos

En este caso, el Índice Específico del Liderazgo Institucional está determinado por la nota promedio que alcanza el Atributo de los valores asignados a los diferentes indicadores de él. La nota promedio del Atributo se pondera por el factor ya conocido, para finalmente, sumar las notas ponderadas de los Atributos, lo que da el Índice Específico.

Tabla 99: Índice Específico del Liderazgo Institucional de Los Álamos

ATRIBUTO	Nota	Factor	Índice Específico
Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	5.5	0.2580	1.42
Liderazgo Directivo	6.0	0.2072	1.23
Capital Humano	5.9	0.1957	1.15
Estilo de Gestión	5.6	0.1336	0.75
Resultados	5.7	0.1022	0.58
Información y Comunicación	5.8	0.1033	0.59
Índice Específico			5.74

Como se pueda observar en la Tabla 99, el Índice Específico del Liderazgo Institucional de Los Álamos es de 5.74, levemente superior al Índice General que es de 5.72.

El análisis de este Índice, permite establecer que tiene como mayor aporte el Atributo “Liderazgo Directivo” con nota 6.0, seguido por el Atributo “Capital Humano” con 5.9. Obtiene la menor nota promedio, el Atributo “Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal” con nota 5.5.

Ahora bien, si se analiza la Tabla siguiente que muestra las notas en cada uno de los Indicadores por cada uno de los encuestados, según su función docente, se determina que los Directivos ponderan de mejor manera los Indicadores de cada Atributo.

De igual modo se observa que existe en los opinantes encuestados una efectiva discriminación en los diferentes Indicadores, con lo que se cumple la premisa básica y fundamental del establecimiento de un Índice, que permita discriminar al opinante.

Tabla 100: Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM considerando los Indicadores por Atributo

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO	PROM	PROMEDIOS	FACTOR	APORTE
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal							
1.1.Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	6,0	4,7	5,5	5,4	}		
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	5,9	5,1	5,5	5,5			
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	6,1	5,0	5,6	5,6			
1.4.Innovador y proactivo para impulsar transformaciones	5,8	5,3	5,3	5,5			

educacionales							
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	6,0	5,2	5,4	5,5			
1.6. Factible y realizable	6,1	5,9	5,5	5,8	5,5	25,80	1,42
1.7. Integral e integrador	6,2	5,4	5,4	5,7			
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	5,9	5,2	5,4	5,5			
1.9. Asume un compromiso social	6,5	5,5	5,6	5,9			
1.10. Recoge expectativas de los actores	5,9	5,2	5,1	5,4			
1.11. Mantiene excelencia académica	5,9	5,7	5,4	5,7			
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5,9	3,7	5,3	5,0			
2.LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN							
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	6,4	6,3	5,7	6,1	}		
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	6,2	5,6	5,4	5,7			
2.3.Facilita la participación y el trabajo de todos	6,4	6,0	5,6	6,0			
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	6,6	6,1	5,4	6,0			
2.5. Genera confianza y credibilidad	6,5	5,8	5,6	6,0		6,0	20,72
2.6. Competente en su función	6,5	6,3	5,8	6,2			
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	6,1	5,6	5,3	5,7			
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	6,5	5,9	5,5	6,0			
2.9. Comunicador y accesible	6,4	5,9	5,6	6,0			
2.10. Motivador	6,3	5,8	5,4	5,8			
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN							

3.1. Personal reconocido y aceptado	6,7	6,3	6,1	6,4	}	5,9	19,57	1,15
3.2. Personal competente	6,7	6,2	6,0	6,3				
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	6,4	5,4	5,7	5,8				
3.4. Equipos multidisciplinares	6,2	5,4	5,6	5,8				
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	6,0	4,4	5,2	5,2				
3.6. Perfeccionamiento permanente	5,9	5,8	5,3	5,6				
3.7. Personal comprometido	6,8	6,2	5,8	6,2				
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN					}	5,6	13,36	0,75
4.1. Existe efectiva participación	6,3	5,7	5,3	5,8				
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	6,2	5,8	5,5	5,8				
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	6,1	4,7	5,3	5,3				
4.4. Existen redes de colaboración interna	6,2	6,1	5,4	5,9				
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6,3	5,5	5,2	5,6				
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	6,1	5,1	5,1	5,4				
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	6,1	5,5	5,1	5,6				
4.8. Se aplican Planes de mejora	6,2	5,6	5,5	5,8				
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	5,7	4,7	5,3	5,2				
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	5,8	5,8	5,2	5,6				
5. RESULTADOS					}			
5.1. Resultados de acuerdo a lo	5,9	5,4	5,5	5,6				

esperado								
5.2.Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	6,2	5,4	5,5	5,7	5,7	10,22	0,58	
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	6,1	5,4	5,4	5,6				
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	6,6	5,4	5,5	5,8				
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
6.1.Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	6,3	5,4	5,3	5,7	}			
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	6,6	5,2	5,4	5,7		5,8	10,33	0,59
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	6,6	5,8	5,4	5,9				
PROMEDIO	6,2	5,5	5,4					5,74

INDIC
ESPECÍFICO

Tabla 101: Cantidad de notas consideradas (se excluyen sin información e inconsistentes) en el Índice Específico

2.8 ATRIBUTOS	DI	TP	DO
1.PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM – Corporación Municipal			
1.1.Política vigente en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	7	5	65
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	8	6	66
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	8	6	68
1.4.Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	8	6	67

1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	8	6	67
1.6. Factible y realizable	8	5	67
1.7. Integral e integrador	8	5	67
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	8	5	67
1.9. Asume un compromiso social	8	4	68
1.10. Recoge expectativas de los actores	8	5	66
1.11. Mantiene excelencia académica	7	3	64
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	5	3	61
2.LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	8	6	64
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	8	6	67
2.3.Facilita la participación y el trabajo de todos	8	6	68
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	8	6	67
2.5. Genera confianza y credibilidad	8	6	67
2.6. Competente en su función	8	6	66
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	8	6	67
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	8	5	67
2.9. Comunicador y accesible	8	6	59
2.10. Motivador	8	6	61
3. CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN			
3.1.Personal reconocido y aceptado	8	6	66
3.2. Personal competente	8	6	67
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	8	6	67
3.4. Equipos multidisciplinares	8	6	66
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	8	5	66
3.6. Perfeccionamiento permanente	8	5	66
3.7. Personal comprometido	8	6	66
4. ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN			
4.1.Existe efectiva participación	8	6	68

4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	8	6	67
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	7	6	63
4.4. Existen redes de colaboración interna	7	4	66
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	6	4	66
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	5	4	64
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	5	4	64
4.8. Se aplican Planes de mejora	6	5	66
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	8	5	67
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	8	5	67
5. RESULTADOS			
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	8	6	66
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	8	6	66
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	5	6	63
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución	7	6	67
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	8	6	67
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	6	6	66
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	7	6	67

El análisis de los Indicadores por cada uno de los Atributos permite establecer:

Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal

Es el Atributo con menor nota promedio, con un 5.5.

Entre los distintos Indicadores, el Indicador 1.9 “Asume un Compromiso Social” obtiene la nota más alta con un 5.9, fuertemente influenciada por el 6.5 que le otorgan los Directivos. Mientras que el Indicador 1.12 “Considera políticas y metas del PLADECO”, obtiene la calificación más baja con un 5.0 de promedio, que está fuertemente determinada por el 3.7 que le asignan los Técnico Pedagógicos. Esta nota es la más baja que se otorga a algún Indicador en todos los Atributos.

Liderazgo Directivo

Este Atributo obtiene la mayor calificación con un 6.0.

En los distintos Indicadores existe una distancia que no es muy significativa, ya que el indicador con mejor nota es el 2.6 “Competente en su función” con un 6.2, mientras que la nota menor son los Indicadores 2.2. “Toma de decisiones oportunas y ponderadas” y 2.7 “Apoya en incentiva el trabajo profesional”, ambos con un 5.7.

Si bien, la distancia entre las calificaciones de los Directivos con las de Docentes existe, es más cercana que en otros Atributos.

Capital Humano

Este Atributo obtiene un 5.9 de promedio.

La nota por indicador más alta corresponde al 3.1. “Personal reconocido y aceptado” con un 6.4. que a la vez, es el Indicador con más alta calificación de todos los indicadores. Por su parte, el Indicador 3.5. “Existe reconocimiento y estímulo” es el que obtiene en este Atributo la menor calificación con un 5.2.

Estilo de Gestión del DAEM

Aquí el Atributo obtiene una calificación promedio de 5.6.

El Indicador que obtiene la mejor calificación es el 4.4. “Existen redes de colaboración interna” con un 5.9 y el indicador con menor calificación es el 4.9. “Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares” con un 5.2.

Llama la atención estas dos calificaciones, la primera por la importancia que reviste el trabajo colaborativo en la gestión actual, pues permite la transferencia, no sólo de conocimientos, sino que de la experiencia, lo cual es muy valorado por los pares, por ser expresión de realidades que les resultan cercanas y replicables en su propio quehacer. Por otro lado, en el caso de los Consejos Escolares, éstos no logran constituirse en efectiva instancia de participación para los distintos actores del proceso educativo que se da en el centro escolar. Se manifiesta la necesidad de mayor cercanía del DAEM con el centro escolar en esta temática.

Se mantiene la tendencia de los Atributos anteriores en cuanto a la distancia que establecen los Directivos en relación a las calificaciones que otorgan los Docentes.

Resultados

Este Atributo obtiene una calificación promedio de 5.7.

En este Atributo la nota mayor es de 5.8, la que se constituye en la nota más baja de todas las notas más altas, y corresponde al Indicador 5.4. “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución”.

Por su parte, obtienen la nota menor dos Indicadores, el 5.1. “Resultados de acuerdo a lo esperado” y el 5.3. “Generan satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores”, con un 5.6, nota muy cercana a la mayor.

Información y Comunicación

En este Atributo, los promedios de las notas le asignan un 5.8.

Aquí la nota mayor la obtiene el Indicador 6.3. “La información es clara, precisa y pertinente” con un 5.9. Mientras que los otros dos Indicadores, el 6.1. “Canales

diversos y expeditos de Información y Comunicación” y el 6.2. “Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados”, obtienen un 5.7.

Por los antecedentes entregados, el Índice Específico del Liderazgo Institucional del DAEM de Los Álamos es de 5.74, lo cual equivale al concepto cualificativo de BUENO SUPERIOR.

La comparación de ambos Índices, permite establecer que los opinantes encuestados han realizado las correspondientes calificaciones con mucha consistencia. A la vez que el procedimiento definido para cada Índice, permite una mayor precisión, lo que entrega mejores antecedentes a los Directivos y Personal del DAEM para la toma de decisiones y el emprendimiento de actividades o planes de mejora que los lleve a mejorar la gestión, la relación con los centros escolares y la imagen que generan ante la comunidad docente.

d) Análisis comparativo con lo opinado por los Directivos del DAEM en el Focus Group 2

Con el fin de tener una mejor visión del Liderazgo Institucional alcanzado por el DAEM de Los Álamos, realizaré un análisis comparativo de los antecedentes recogidos en la encuesta de validación del Modelo de Liderazgo Institucional entregada con la opinión de los docente dependiente del DAEM, contrastados con lo señalado por los Directivos en su participación en el Focus Group 2. En cuanto al Índice, tomaré en cuenta el Índice Específico, ya que la existencia de los indicadores permite un mejor análisis y así el objetivo que pretendo será más efectivo.

A continuación realizo el análisis considerando cada uno de los Atributos del Modelo.

Previamente es oportuno recordar que el Índice Específico alcanzado por el DAEM de Los Álamos es de 5.74, como también, indicar que el 42.0% de los opinantes indicaron que el DAEM “Siempre” ejerce Liderazgo. De igual modo, el 70% señala que tiene un conocimiento del trabajo que realiza el DAEM, que califican de “Amplio o Muy Amplio”.

Con estos antecedentes de referencia y considerando que es el DAEM que obtuvo los Índices de Liderazgo Institucional más altos, resultará interesante realizar el análisis comparativo

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL

Referidos a este Atributo, se expresó que el PADEM debe ser entendido como instrumento para fijar objetivos y metas, a la vez que posibilita el control de los logros que se alcanzan. Es decir, si bien no existe un PRODEIN del DAEM, el PADEM puede ser interpretado como un instrumento que favorece la organización y proyección del trabajo que realiza el DAEM.

A la vez, se considera que debe existir confianza en la evaluación, la cual debe ser conocida, de manera que no afecte el funcionamiento del Sistema. Por tanto, la evaluación debe ser una oportunidad para generar acciones de mejora.

A este Atributo los encuestados le asignan una nota promedio de 5.5.

En este caso, los indicadores están muy cercanos en sus calificaciones. Los que obtienen las mejores evaluaciones son 1.6 “Factible y realizable”, 1.7. “Integral e integrador”, 1.9. “Asume un compromiso social”, y 1.11. “Mantiene excelencia académico”, los que, además, tiene una buena consideración de la influencia e importancia del PRODEIM, lo que permite establecer cercanía entre las opiniones de los Directivos y las de los opinantes encuestados. Es importante destacar, porque no es un tema constante en el sector educación, que la mejor calificación se entrega al indicador referido a la responsabilidad social que deben asumir los municipios a través de la gestión educacional del DAEM.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Sobre este Atributo no hubo opiniones.

En este Atributo, la nota promedio es 6.0.

Sin embargo, es válido señalar que la principal valoración es para los Directivos competentes en su función (indicador 2.6), en especial cuando se tiene presente que los cargos Directivos y Técnicos, en general se nominan por condiciones externas a la idoneidad profesional.

CAPITAL HUMANO

No existe personal suficiente y debidamente calificado para cumplir las distintas funciones que debe realizar el DAEM.

El promedio de los indicadores de este Atributo, le otorgan una nota 5.9.

Aquí los docentes manifiestan como aspectos positivos, que el personal sea reconocido y aceptado (indicador 3.1.), además, que sea competente (indicador 3.2) y que es comprometido (indicador 3.7).

Con lo anterior los opinantes encuestados manifiestan una percepción contraria a lo manifestado por los Directivos del DAEM, lo cual puede significar, menor exigencia de aquéllos.

Esta situación invita al DAEM a profundizar en el conocimiento y comprensión de esta diferencia de criterios.

ESTILO DE GESTIÓN

Para gestiones exitosas, es muy importante que se entregue confianza al personal, sin embargo, ello significa mayores exigencias y responsabilidades.

Para una buena relación entre el personal, es muy conveniente que los Directivos utilicen la entrevista como medio positivo para obtener información confiable, o para entregar orientaciones que le permitan al entrevistado mejorar su desempeño.

Este Atributo obtiene una nota promedio de 5.6.

En esta oportunidad los opinantes encuestados valoran el indicador 4.1. “Existe efectiva participación”, 4.2. “Existe clara definición de funciones y procedimientos”, 4.4 “Existen redes de colaboración” y, finalmente, 4.8. “Se aplican Planes de mejora”, con lo cual hay una clara coincidencia en valorar la participación, expresada con ideas complementarias.

RESULTADOS

La evaluación, para que sea efectiva, debe ser realizada en forma constante y sistemática.

Por otra parte, como ya se dijo, la evaluación debe generar confianza para que los resultados que entregue sean aceptados por su validez.

En este Atributo la nota promedio es 5.7.

En este Atributo, hay una buena valoración para el indicador 5.2. “Resultados efectivos en impactos en la comunidad escolar y familiar” y en el indicador 5.4. “Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución”, aspectos que resultan en sintonía con lo planteado por los Directivos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En todas las instancias institucionales internas del DAEM como externas (colegios), debe entregarse información en forma constante.

Además, deben aprovecharse distintos medios, ya sean los escritos como los informáticos de páginas web, blog de manera que se entregue constantemente información actualizada y de interés para cada uno de los actores del proceso educativo (profesores, alumnos y apoderados). En la información que se entregue, no sólo hay que entregar los resultados, sino que también y es muy importante, las causas que justifican los resultados, sean éstos positivos o negativos.

En este Atributo la nota promedio es de 5.8, teniendo todos los indicadores una cercanía importante, ya que no hay más de 0.2 entre el mejor evaluado (indicador 6.3.) “La información es clara y precisa”, con los otros dos indicadores.

En este Atributo existe una gran cercanía entre lo manifestado por los Directivos del DAEM con lo manifestado por los opinantes encuestados.

COMENTARIO ADICIONAL

Es importante hacer presente, la importancia que se asigna para el buen funcionamiento de los centros educativos, a la participación de los Directores, quienes deben mantener o considerar en forma constante el contexto en que debe ser considerado el funcionamiento del Liceo o escuela, ya que ellos son parte de un subsistema educativo municipal, en bien del desarrollo local.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

En estos momentos, se llega al final de este Informe, pues procede dar a conocer las Conclusiones Generales que se extraen de la investigación realizada para establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, lo cual constituye el tema de este capítulo.

Con el fin de tener una mejor comprensión de las conclusiones a que he llegado, he establecido tres áreas temáticas, las cuales están referidas a cada uno de los Objetivos Específicos, para luego, indicar un conjunto de Recomendaciones que se entregan a la comunidad de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, como también, a la comunidad científica y académica y a las autoridades del Ministerio de Educación de Chile.

1. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO (A)

El Primer Objetivo Específico, establecido en el **Capítulo 4: Diseño de la Investigación de este documento**, es **“a) Elaborar una definición de Liderazgo Institucional asociada al funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales con participación de docentes de diferentes comunas.”**

Para una mejor comprensión de lo que significa el objetivo indicado, se plantea una pregunta genérica, que a la vez orienta el trabajo que debía realizarse, cual es **“¿Cómo es el funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales?,** pregunta que se complementaba con otras relacionadas con temas como: la relación de los Planes de Desarrollo comunal con los Planes de Desarrollo Educativo, se atienden las necesidades educativas, nivel de participación, existencia de orientación y coordinación con los colegios, canales de comunicación, idoneidad del personal.

Para lograr este objetivo, el Diseño de la investigación estableció el llamado “Momento Exploratorio” que consideró, en primer lugar la realización de sendos talleres exploratorios con Directivos y Docentes de la Corporación de Desarrollo Social de Ñuñoa, Región Metropolitana y del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Santo Domingo, Región de Valparaíso y, luego, la aplicación de una encuesta en tres comunas de la Región del Maule, Pelarco, San Javier y Talca.

En este Momento Exploratorio, participó un total de 153 Directivos y Docentes, tanto de los DAEM o Corporaciones Municipales, como de los centros educativos, cuyo detalle se muestra en la Tabla 102 que está a continuación.

Es importante destacar que una característica de esta investigación ha sido la participación, la cual se manifiesta en cada uno de los Momentos que estableció el Diseño de la Investigación, la cual en su totalidad se muestra en la Tabla indicada en el párrafo anterior.

Tabla 102: Resumen general de participantes del sector municipal en la investigación

Momento	Región	Comuna	Directivos y Técnicos DAEM	Docentes Centros Educativos	Total	Actividad
EXPLORATORIO	Metropoli tana De Valparaíso	1.-Ñuñoa	2	6	8	Talleres exploratorios de análisis funcionamiento DAEM y Corporaciones
		2.-Santo Domingo	2	9	11	
		3.-Pelarco	0	25	25	Encuesta a Docentes de
		4.-San	0	50	50	

	Del Maule	Javier 5.-Talca	0	59	59	Centros Educativos	
Sub-Total	3	5	4	149	153		
ELABORACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL	Del Bio- Bío	1.-Lota					
		2.- Chiguayant e					
		3.-Santa Juana				1	
		4.-Penco	1	0	1	1	
		5.-Arauco	1	0	1	1	
		6.- Curanilahu e	1	0	1	2	
		7.-Los Álamos	1	0	1	1	Grupos Focales para el análisis de elementos del Modelo de Liderazgo Institucional
		8.- Contulmo	1	0	1	4	
		9.-Ranquil	2	2	1	1	
		10.-Bulnes	1	0	1	1	
		11.- Portezuelo	1	0	2	1	
		12.- Nacimiento	1	0	1	1	
		13.- Mulchén					
		14.-Los Ángeles					
		15.-Sta. Bárbara					
Sub-Total (1)	1	15	18	2	20		

VALIDACIÓN DEL MODELO	Del Bío- Bío	1.- Chiguayant e	0	152	152	Encuesta para validar el Modelo
		2.-Bulnes	0	133	133	
		3.-Sta. Bárbara	0	64	64	
		4.-Los Álamos	0	90	90	
		Sub-Total	1	4	0	
TOTAL GENERAL	4 (2)	20 (2)	22	590	612	

(1) Aquí hay que tener presente que además participaron 7 Académicos Universitarios de igual número de Universidades, que entregaron su opinión a través de encuestas.

(2) En el Total General, no se consideran la Región y Comunas que participaron en la Encuesta de Validación, ya que también participaron en la elaboración del Modelo.

Por medio de los talleres exploratorios se establecieron características del funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales, relacionadas fundamentalmente con énfasis en lo administrativo, por tanto, las orientaciones están centradas en esta temática, con poca presencia de lo técnico pedagógico; no hay consideración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO); no existen Planes de Desarrollo Educativo del DAEM o Corporación Municipal. El trabajo se centra en el día a día, en especial por los problemas financieros que tienen los DAEM o Corporaciones Municipales para realizar con eficiencia y eficacia su responsabilidad administrativa.

A través de los distintos opinantes en este Momento Exploratorio de la Investigación, se ha establecido la definición sobre Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales que señalamos a continuación:

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los centros educacionales de

su dependencia, concitando consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de acción que impulsa o realiza”.

Con lo cual se logra con plenitud el objetivo específico a) señalado en el Capítulo 4: Diseño de la Investigación, y que indicamos al inicio de este numeral, pues se ha elaborado una definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales por medio de la participación de distintos actores (153 personas) de 5 comunas y de tres regiones de Chile.

2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (B)

El Diseño de la Investigación, estableció el siguiente segundo Objetivo Específico: **“b) Establecer, con participación de expertos académicos y expertos de los organismos educacionales municipales, los Atributos que determinan el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, como también, la ponderación que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Modelo.”**

Para alcanzar este Objetivo Específico, se planteó la siguiente pregunta orientadora del trabajo a realizar **“¿Cuáles son las características o Atributos de un Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales en los centros educativos que administran?”**, interrogante que se complementa con otras que planteó temas como: qué es Liderazgo Institucional; identificar los Atributos que lo caracterizan; definición de ellos; valor específico de cada uno de ellos y la validez y funcionalidad del Modelo.

En este Momento de Elaboración del Modelo de Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal, como se puede constatar en la Tabla 102, que está incorporada en el análisis del Primer Objetivo Específico, hubo 7 Académicos universitarios que dirigen Magíster en Administración o Gestión educacional y 20 Directivos de DAEM o Corporación Municipal, provenientes de 15 comunas de la Región del Bío Bío. Situación que ratifica el carácter participativo de esta investigación.

La definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, elaborada en el Momento Exploratorio, es respaldada por los expertos, sin que ellos recomendaran introducir alguna variación significativa.

Como ya se dijo en su oportunidad, este Momento de Elaboración se realizó mediante dos tipos de actividades. En el caso de los Expertos Académicos, éstos participaron contestando una encuesta que se les envió oportunamente. Por su parte, los Expertos de los DAEM lo hicieron participando en tres Focus Group realizados con representantes de comunas de la Región del Bío Bío.

a) Modelo de Liderazgo Institucional

Es el momento de recordar que el Modelo de Liderazgo Institucional consideró seis Atributos, los cuales representan características específicas que tiene el Liderazgo. Este modelo está en el “Esquema 5: Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM”.

Se elaboró un Modelo de Liderazgo Institucional, formado por seis Atributos que actúan en forma integrada e interdependiente entre ellos. Los Atributos definidos son: Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (PRODEIN), Liderazgo Directivo, Capital Humano, Estilo de Gestión, Resultados y, Finalmente, Información y Comunicación.

Estos Atributos, muestran las diferentes aristas que tiene una gestión moderna y de calidad, la proyección de un trabajo, la capacidad e idoneidad de quienes realizan las tareas, la conducción y liderazgo de quienes dirigen, la información para comunicar e integrar la participación, asegurar el logro de los resultados previamente establecidos, mediante de un efectivo estilo de gestión.

Lo importante es que el Modelo surge como una respuesta a la necesidad que tienen los DAEM o Corporaciones Municipales a gestionar de mejor y más efectiva manera el trabajo que realizan los centros educativos. Por tanto deben ser capaces de orientar y liderar el trabajo que ellos realizan, involucrarlos en las políticas que definen estos organismos.

El Modelo, a la vez tiene un conjunto de indicadores en cada uno de los Atributos, los cuales permiten establecer una claridad y precisión del sentido que tiene cada uno de éstos.

Este Modelo fue ratificado por los diferentes expertos opinantes, con lo cual el modelo se mantiene en su estructura original.

b) Índices del Liderazgo Institucional

Al mismo tiempo, al definir la estructura del Modelo, se han establecido dos niveles de Liderazgo Institucional, uno de carácter General y otro, Específico. Para establecer estos liderazgos, el modelo considera que los consultados ponderan cada Atributo con una nota con un decimal en la escala de 1.0 a 7.0. Situación que repiten con los distintos indicadores de cada uno de los Atributos.

Para establecer el nivel de Liderazgo Institucional que alcanza cada DAEM o Corporación, el Modelo considera una fórmula matemática para calcular dicho Índice, la cual está explicada en el **Capítulo 6: Liderazgo Institucional: Elaboración de un Modelo, de este documento.**

De igual modo, se establece una escala cualitativa, para expresar simultáneamente el Índice de Liderazgo, tanto en un valor numérico, como en un valor cualitativo.

3. TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO (C)

El último Objetivo Específico planteado es **“c) Aplicar una encuesta de opinión a docentes de distintas comunas para determinar la aceptación de la definición de Liderazgo institucional y la validez del modelo de Liderazgo Institucional elaborado en esta investigación.”**

Para la comprensión y orientación de este objetivo, se planteó la interrogante ¿Los DAEM o Corporaciones Municipales ejercen Liderazgo Institucional en los

centros educativos de su dependencia?, complementada con preguntas relacionadas con temas como: Qué influencia ejercen en la administración y gestión de los centros educativos; cuál es el valor específico de los Atributos;Cuál es la validez y funcionalidad del Modelo.

A partir de las opiniones de los Expertos, elaboré la versión definitiva de la encuesta que se aplicó a Directivos y Docentes de centros educativos de cuatro comunas de la Región del Bío Bío.

La encuesta consideró dos partes, la primera pedía la opinión del encuestado sobre distintos temas como: opinión sobre el Liderazgo Institucional, sobre el conocimiento de los opinantes sobre el DAEM que los administra, sobre la Confianza y Credibilidad en los DAEM, Compromiso de los encuestados, tiempo de los DAEM dedicada a distintas actividades; y la segunda parte, referida al Liderazgo.

Esta encuesta tuvo el carácter de autoaplicación y con un carácter censal. En definitiva participaron 439 Docentes, detalle por comuna se muestra en la Tabla 102, ya presentada en este capítulo.

En relación a los aspectos generales que planteó la encuesta, las principales conclusiones que se pueden establecer de la Validación del Modelo de Liderazgo Institucional, previamente establecido, las menciono a continuación:

a) Liderazgo de los DAEM: el 37% de los Directivos y Docentes consideran que sus respectivos DAEM “Siempre” ejercen Liderazgo en los centros educativos. Lo cual constituye una percepción positiva.

b) Conocimiento del DAEM: en este caso, el 9.7% de los Docentes opinantes, manifestaron que tenían un conocimiento “Muy Amplio” del trabajo que realiza el DAEM.

c) Confianza y Credibilidad en el DAEM: el 11.1% de los Docentes opinantes manifiestan que tiene una Confianza y Credibilidad “Muy Alta” en el DAEM que los administra.

d) Compromiso y Responsabilidad de los encuestados: Aquí el 40.9% manifiesta que es “Muy Alta” su actitud ante el trabajo que debe realizar. Esta situación

debe ser debidamente valorada por estos organismos y aprovecharla en la incorporación de ellos a las distintas actividades que impulsen.

Éste es un capital que no es auscultado por parte de los DAEM o Corporaciones Municipales, más aún, considerando que en forma generalizada existe la “percepción” en la comunidad de un rechazo generalizado del profesorado por la gestión de la educación por parte de los municipios.

e) Tiempo dedicado a diferentes actividades: En este caso se plantearon cinco tipo de actividades (Financieras, RRHH, Apoyo Docente; Asigna Recursos y Orientación), de las cuales las de carácter técnico (Apoyo Docente y Orientación) sólo alcanzan el 27.5% del tiempo. Situación que ratifica la “impresión” generalizada que se tiene del trabajo de los DAEM o Corporaciones Municipales, en el sentido que su preocupación principal está en los aspectos administrativos.

En cuanto al nivel de Liderazgo Institucional, la validación del Modelo, nos indica las siguientes conclusiones:

a) Trascendencia de los Atributos: Los opinantes encuestados manifiestan una positiva valoración de trascendencia de los distintos Atributos, ya que si se agregan en un valor las opiniones “Muy Alta y Alta”, se alcanza, como mínimo, un 36.0% para el Atributo “Resultados”, mientras que el Atributo “Capital Humano” tiene un 40.1%. Esta Situación se muestra en la Tabla 103 que está a continuación.

Tabla 103: Trascendencia de los atributos agregado valores (%) muy alta y alta por comuna y general

ATRIBUTO	CHIGUA YANTE	BULNES	STA. BÁRBARA	LOS ÁLAMOS	PROMEDIO GENERAL
Desarrollo Educativo	46.1 %	36.8%	31.3%	41.1%	38.8 %
Liderazgo Directivo	51.3%	31.6%	26.6%	50.0%	39.9%
Capital Humano	38.2%	26.3%	35.9%	60.0%	40.1%
Estilo de Gestión	45.4%	28.6%	29.7%	48.9%	38.2%
Resultados	36.8%	32.3%	28.1%	46.7%	36.0%
Información y Comunicación	40.8%	30.8%	26.6%	47.8%	36.5%

Esta manifestación de los encuestados opinantes, me ha permitido mantener los Atributos originalmente definidos en el Modelo de Liderazgo institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

b) Validez de los Indicadores: Al analizar las notas asignadas a cada uno de los Indicadores de cada Atributo, puedo establecer que todos son válidos, ya que todos obtienen calificación, a la vez que se puede establecer que la nota más alta la obtiene el Indicador del Atributo Capital Humano, “3.1. Personal reconocido y aceptado” con un 6.4 y con tres frecuencias. Mientras que el indicador del Atributo Información y comunicación “6.2 Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados” tiene un 4.2. Esta situación, me permite establecer que entre uno y otro hay 2.2 puntos de distancia. Al mismo tiempo, hay que señalar que de todos modos, la nota menor (4.2) es aceptable en la escala de 1.0 a 7.0 que se utiliza para establecer el Índice de Liderazgo Institucional del DAEM o Corporación Municipal.

En la Tabla 104 que está a continuación se presenta por cada Atributo, el o los Indicadores que se repiten en la manifestación calificadora de las cuatro comunas que participaron en la validación del Modelo.

Tabla 104: Indicadores con mayor frecuencia general

	ATRIBUTO	INDICADOR	FRECUENCIA
1	Desarrollo Educativo	1.3. Altas expectativas para alcanzar una Educación de Excelencia (6.0)	1
		1.8. Focalizado en el Desarrollo de la Persona (5.5)	2
		1.9. Asume un compromiso Social (5.9)	2
2	Liderazgo Directivo	2.1. Directivos reconocidos y aceptados (5.8)	3
		2.6. Competente en su Función (6.2)	3
3	Capital Humano	3.1. Personal reconocido y aceptado (6.4)	3
4	Estilo de Gestión	4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucional (5.5)	2
		4.8. Se aplican Planes de Mejora (5.5)	2
5	Resultados	5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la Institución (5.5)	3
6	Información y comunicación	6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados (5.7)	2
		6.3. La información es clara, precisa y pertinente (5.9)	2

La nota que se indica entre paréntesis en cada uno de los Indicadores, es la nota máxima señalada en alguno de los municipios participante en la encuesta de validación. Por su parte en la Tabla 105, se indica la identificación de los Indicadores que obtienen las menores calificaciones en cada uno de los Atributos.

Tabla 105: Indicadores con menor frecuencia general

	ATRIBUTO	INDICADOR	FRECUENCIA
1	Desarrollo Educativo	1.10. Recoge expectativas de los actores (5.1)	2
2	Liderazgo Directivo	2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas (5.5)	2
		2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional (5.0)	2
3	Capital Humano	3.5. Existe reconocimiento y estímulos (4.6)	3
4	Estilo de Gestión	4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares (4.9)	2
5	Resultados	5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores (5.2)	4
6	Información y comunicación	6.1. Canales diversos y expeditos de información y comunicación (5.3)	2
		6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados (4.2)	2

Seguramente explicado por la poca cantidad de Indicadores, en el Atributo 6 “Información y Comunicación”, el indicador “6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados”, obtiene indistintamente, la nota más alta (5.7) como la nota menor (4.2) con dos frecuencias en cada caso.

Lo anterior, junto con ratificar los distintos Indicadores, permite establecer la validez del modelo al considerar la calificación, como medio de valoración de cada uno de ellos.

De igual modo, las calificaciones muestran la discriminación esperada en el Modelo, de manera que el índice de Liderazgo Institucional resulte efectivo.

c) Aspectos relacionados con la aplicación de la encuesta

La aplicación de la encuesta puso de relieve algunas deficiencias formales que dificultaron la tabulación de ella. Por ello es importante dejar constancia de estos aspectos:

Predeterminar las opciones de nivel escolar del centro educativo, de la región, provincia y comuna, título profesional.

Enfatizar que deben responder todas las preguntas.

En las preguntas relacionadas con aspectos definitorios, incorporar opción “no tengo opinión”, de manera de impedir la no respuesta, ya que se queda con la incertidumbre que no respondió por olvido o porque no tiene opinión.

No obstante estos comentarios, ellos en nada invalidaron las encuestas contestadas.

4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de establecer las conclusiones por cada uno de los Objetivos Específicos, es preciso señalar las conclusiones relacionadas con el Objetivo General de la presente Investigación: **“Establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales que permita identificar el nivel de influencia que estos organismos ejercen en los centros educativos de su dependencia, de manera de posibiliten que todos sus alumnos adquieran un aprendizaje de la más alta calidad dependiendo de sus potencialidades.”**

El análisis de los resultados obtenidos en cada una de las comunas que participó en la validación del Modelo de Liderazgo Institucional, me ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

a) Existencia del Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM

La investigación ha permitido establecer un Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales con seis Atributos que dan cuenta de las

características fundamentales del trabajo que realizan estos organismos. Al mismo tiempo se establece que ellos tienen una relación de interdependencia. De igual modo, se identifica un total de 46 Indicadores, los cuales permiten una mayor precisión valorativa del trabajo que realizan los DAEM y, por consiguiente, su Liderazgo.

Modelo que en su validación ha respondido plenamente en su funcionalidad.

b) Índices de Liderazgo de los DAEM

Como parte del Modelo, se estableció un procedimiento para establecer los Índices de Liderazgo Institucional, uno General por calificación directa a cada uno de los Atributos y, el otro Específico, por la calificación que se le torga a cada uno de los Indicadores.

Al mismo tiempo, una vez determinados los Índices señalados, éstos se cualifican utilizando una escala con 13 rangos desde “Muy Malo” a “Excelente”. Escala que surgió por los ajustes que hice al conocer los resultados de las encuestas de validación, ya que la definida inicialmente, no discriminaba en forma apropiada, puesto que las diferencias son menores, pero significativas.

Con lo expresado, puedo afirmar que el Objetivo general de esta Investigación se ha logrado en forma total y plenamente satisfactoria.

5. CONCLUSIONES GENERALES

No obstante lo señalado anteriormente, creo importante entregar algunas Conclusiones Generales de la investigación en su totalidad, las que indico a continuación.

a) Participación y Cobertura de la Investigación

La investigación, basó su desarrollo en la participación de diferentes actores en cada una de las etapas o fases que consideró la metodología y estrategia de realización que se definieron en su oportunidad.

Al considerar la determinación de qué tipo de actores participaría en la investigación, consideré fundamental conciliar la experiencia y vivencia con la academia del conocimiento relacionado. Es así como se estableció que debían participar Directivos y Técnicos de los DAEM o Corporaciones Municipales, Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de los centros educativos de dependencia municipal y, finalmente, Académicos universitarios que estuvieran vinculados a la docencia de Magíster en Administración o Gestión educacional.

La voluntad de participar, en ocasiones declarada inicialmente, luego no se hizo realidad, en el caso de personeros del DAEM o Corporación Municipal, por temor a ser evaluados, a ser cuestionados en su trabajo, visión absolutamente lejana de mi propósito investigativo. Por su parte, en el caso de los Docentes, cualquiera que sea la función que desempeñen, la participación se vio limitada por el temor a tener alguna sanción o reprimenda en el futuro por las opiniones que entregasen.

En cambio, los que efectivamente participaron (612) fueron muy generosos y honestos en la entrega de antecedentes e información, desde sus particulares puntos de vista. Los distintos participantes opinaron sobre el funcionamiento de los DAEM o Corporación Municipal; sobre la relación que estos organismos tienen con los centros educativos y el personal docente; sobre la visión y percepción que tienen los Docentes del funcionamiento del DAEM o Corporación Municipal. Por su parte, los académicos universitarios aportaron el conocimiento desde la academia, de cómo observan el funcionamiento de estos organismos ya mencionados, tanto en su relación interna como externa en su vinculación con los centros educativos.

Otra característica importante que tuvo la investigación, fue la amplia cobertura de comunas que estuvieron presentes en alguna de las etapas o fases de ella. La investigación se realizó en un total de 20 comunas pertenecientes a cuatro regiones (Metropolitana, Valparaíso, Maule y Bío Bío), en estricto rigor, en ellas habría que considerar las 4 comunas que participaron en la etapa de validación del Modelo del Liderazgo Institucional, por consiguiente, serían 24, aunque estas últimas participaron en dos instancias diferentes de la investigación.

Lo anterior enriqueció la investigación, ya que hubo visiones diferentes como consecuencia de las distintas realidades geográficas y sociales que tienen influencia en el funcionamiento del DAEM o Corporación Municipal, puesto que la educación debe atender las particularidades de las comunidades respectivas.

La educación, en especial la que se entrega en los centros educativos municipales, debe tener una relación directa con las proyecciones de desarrollo que se plantean en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Es en esta relación, desde donde surge la necesidad que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan orientación y liderazgo en los centros educativos dependientes, de manera de alcanzar con ellos en forma coordinada y armónica resultados de altos, efectivos y significativos aprendizajes en todos los alumnos. Lamentablemente, la relación del trabajo de los organismos administradores no tiene una marcada relación con las políticas u objetivos que plantea el PLADECO, ni tiene claros Proyectos de Desarrollo Educativo Municipal, con lo cual no se manifiesta una clara orientación del desarrollo educativo que deben realizar coordinadamente los diferentes centros educativos dependientes.

Lamentablemente, los Directivos y personal de estos organismos no tienen la preocupación por asumir la función de Liderazgo como una preocupación y trabajo diario. Piensan que el liderazgo se alcanza por sí sólo. Posición errada, ya que el Liderazgo se alcanza en la medida que se realizan esfuerzos sistemáticos y conscientes. El Liderazgo no es un resultado al azar, ni mucho menos, pensar que es propio e inherente a un cargo, pensamiento muchas veces generalizado. No por asumir una jefatura, se es simultáneamente “líder”. La jefatura se entrega, el Liderazgo se obtiene del reconocimiento que otorgan los dirigidos.

b) Cambio de eje en el trabajo del DAEM

La opinión generalizada de los opinantes es que los DAEM y Corporaciones Municipales centran su trabajo en tareas de carácter financiero y administrativo, relegando a un segundo plano las tareas de carácter técnico de apoyo a los docentes.

Cada vez se asocia la calidad de los resultados que se logran en los centros educativos, a la gestión y responsabilidad de los DAEM y Corporaciones Municipales.

Por consiguiente, estos organismos tienen un importante y trascendente desafío, al definir e implantar una estrategia de desarrollo que les permita poner en el centro de sus preocupaciones y actividades, las tareas directamente relacionadas con lo técnico pedagógico, en el apoyo a Directivos y Docentes, por medio de generar oportunidades para que los centros educativos entreguen un servicio educativo de excelencia donde se permita que todos los alumnos aprendan.

c) Información y Comunicación

En toda acción de mejora que desee implantar el DAEM o Corporación Municipal para que tenga éxito, se exige que se realice en forma sistémica y oportuna la entrega de información que posibilite una efectiva comunicación entre los distintos actores. Cualquier sistema de Información y Comunicación que se implante, deberá considerar que la información fluya con oportunidad entre los distintos actores y en diferentes direcciones, tanto horizontal, vertical, como transversal.

Aquí hay un desafío importante, ya que es el Atributo con menor calificación por parte de los opinantes encuestados, lo muestra un nivel de descontento con la situación que tienen en su DAEM, por lo tanto, se debe asumir un desafío que cambie esta situación.

d) Calificación del Personal Docente

La investigación entrega un dato no esperado, y que llama positivamente la atención, como es el buen nivel de formación y perfeccionamiento que tiene el personal docente, aspecto que no siempre es reconocido, valorado y utilizado en bien del desarrollo profesional del personal dependiente del DAEM o Corporación Municipal.

Debe surgir una actitud de valoración por parte del DAEM o Corporación Municipal, como también, de generosidad y colaboración de éstos en bien de sus colegas. De esta manera se pueden establecer “redes” al interior del DAEM o Corporación Municipal para alcanzar mejores y más efectivos desempeños profesionales.

e) Tipificación de los Liderazgos Institucionales

Cuando se estudian los Liderazgos personales, éstos se pueden clasificar de distintos modos, como serían los liderazgos autoritarios, los participativos, los situacionales, por mencionar sólo algunos.

Entonces, ¿podría existir una tipificación de los Liderazgos Institucionales?

Pienso que sí, más aún cuando el modelo que he establecido está basado en un principio fundacional indispensable que es la “integración” en una visión unitaria de los seis Atributos establecidos.

Por consiguiente, el Modelo en su origen, permitiría establecer cuán integrados son los liderazgos que alcanzan los DAEM o Corporaciones Municipales. En la medida que el liderazgo refleje que los distintos indicadores están desarrollados en forma armónica, podría decirse que el liderazgo alcanzado por un determinado DAEM sería un **“Liderazgo Institucional Integrado”**. Este liderazgo se podría clasificar en tres niveles: **Alto, Medio o Bajo, según fuera el nivel de armonía alcanzado por el DAEM, en sus diferentes Indicadores en cada Atributo.**

El Liderazgo Institucional Integrado alto, sería aquél que reflejaría que el DAEM realiza su trabajo en forma integrada, por lo que sus calificaciones serían de los niveles superiores, por ejemplo, seis como mínimo. El Liderazgo no sería integrado, cuando hubiese indicadores no desarrollados convenientemente, por lo que su calificación sería deficiente.

Como es fácil comprender, esta reflexión es poner de relieve esta situación que habría que estudiar y profundizar a futuro para establecer la tipificación de Liderazgo que resulte expresiva de una realidad, técnicamente analizada.

6. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Como parte de la responsabilidad que debo asumir por el conocimiento adquirido en esta investigación, es dar a conocer sus resultados y proponer estrategias que debieran seguir los DAEM o Corporaciones Municipales para que, no sólo conozcan esta concepción de Liderazgo Institucional, sino que busquen formas de mejorar su relación con los docentes y comunidad.

a) PARA LOS MUNICIPIOS DE CHILE

a.1. ÉNFASIS EN LO TÉCNICO

Los DAEM y Corporaciones Municipales deben entender y asumir que el funcionamiento de los centros educativos tiene como motivo central e ineludible que los alumnos alcancen los mejores y más significativos aprendizajes que son capaces. Por consiguiente, ellos como responsables de su funcionamiento, deben tener como principal preocupación que ello ocurra.

Esto significa que la organización de sus desafíos, como de sus proyecciones debe tener como norte ser organismos que presten apoyo técnico, pedagógico y curricular a Directivos y Docentes para que realicen en la mejor forma posible sus responsabilidad en el aprendizaje de todos los alumnos. Debieran definir claros objetivos y metas técnicas, generar efectivas instancias de apoyo pedagógico y curricular, además de buscar los mejores procedimientos para evaluar los avances que se alcancen y, así, tener los antecedentes con oportunidad para implantar Planes de Mejora.

En el sentido señalado, la generación y administración de los recursos y medios que se necesitan para el funcionamiento de los centros educacionales, están al servicio de los propósitos técnicos, pedagógicos y curriculares.

Esta situación la deben transmitir con fuerza y seguridad, generando confianza y credibilidad, lo que debe transformarse en un efectivo y positivo Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales.

a.2. VALORAR A LOS DOCENTES

Los antecedentes recogidos en la investigación, permiten establecer que un número interesante de Docentes, ya sean Directivos, Técnico Pedagógicos o Docentes de Aula, poseen un perfeccionamiento de nivel superior (postítulos y post grados). Situación que debe ser reconocida y valorada por los DAEM o Corporaciones Municipales.

Tal situación, da origen a un valioso capital humano que, junto con ser reconocido y valorado, debe ser un Capital Humano que potencie al resto del personal, para lo cual estos organismos deben generar oportunidades para que se produzca una relación de formación y perfeccionamiento entre pares, fortalecida por el conocimiento de una realidad específica, por la experiencia y aprendizaje alcanzado desde ella, por el reconocimiento de los pares. Así, es posible establecer una red de apoyo de formación docente permanente, principio que rige la formación en la actualidad.

Lo anterior se verá reforzado por el Compromiso y Responsabilidad que dicen tener los docentes, cualidades que son indispensables para establecer la política y estrategia recién señalada.

Lo indicado se constituirá en una base importantísima para avanzar en modelos de gestión autónomos y desconcentrados que resulten más efectivos en el logro de resultados previamente establecidos.

b) PARA EL MUNDO CIENTÍFICO

b.1. INCORPORAR A LOS PADRES

Es muy importante que los Directivos de los DAEM o Corporaciones municipales tomen decisiones informadas en procura del mejoramiento institucional, por ello, junto con conocer y valorar los Índices de Liderazgo Institucional que le asignan los docentes, deben conocer la valoración que los padres de los alumnos de centros educativos dependientes, le otorgan a la gestión que ellos realizan, en especial,

el Liderazgo Institucional que les reconocen y, por ende, los Índices Generales y Específicos que alcanzan.

Esta opinión valorativa de los padres representará la perspectiva de quien se beneficia de la gestión que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales. De quienes ven en estos organismos los realizadores de sus expectativas y esperanzas de una educación que deben recibir sus hijos para prepararse adecuadamente para alcanzar sus proyectos de vida. Lo que realizan los centros educativos, está determinado por las posibilidades y apoyos que entregan que organismos responsables de funcionamiento.

b.2. TIPIFICACIÓN DE LOS LIDERAZGOS INSTITUCIONALES

Desde los resultados de esta investigación, emerge la necesidad de avanzar en establecer una “tipificación” de los Liderazgos Institucionales, lo cual aportaría en la caracterización del liderazgo, el que resultaría complementario al establecimiento del “índice” del liderazgo que alcanza un determinado DAEM.

La tipificación del Liderazgo Institucional, daría muestra de un “estilo” de ejercer el Liderazgo, la forma de cómo se comporta un DAEM o Corporación Municipal.

b.3. VINCULACIÓN DEL LIDERAZGO CON EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Es importante establecer en el futuro, la vinculación y real valor que tiene el Índice de Liderazgo Institucional de un DAEM, en el desempeño de los Directivos, Técnico pedagógicos y Docentes de un centro educativo, en primer lugar, como ejecutores de las políticas, metas y estrategias determinados por los organismos antes identificados y, en segundo lugar, la vinculación de este Liderazgo institucional, con el aprendizaje que alcanzan “todos” los alumnos, en relación con los propósitos previamente establecidos.

c) PARA EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE

Resulta indispensable que exista en el Ministerio de Educación de Chile, una clara política de Desarrollo de los DAEM o Corporaciones Municipales, como instancias responsables del funcionamiento de los centros educativos que gestionan, ya que éstos logran mayores y mejores aprendizajes en la medida que estos organismos generen las oportunidades técnicas y de gestión para que cumplan a cabalidad con su responsabilidad educadora, esto es, que todos los alumnos aprendan lo necesario y con visión prospectiva, los aprendizajes que les resulten significativos y pertinentes.

Junto con la fijación de una política de Desarrollo, el Ministerio de Educación de Chile debiera impulsar las acciones de apoyo y asistencia técnica que resulten necesarias para el cumplimiento exitoso de ésta.

En esta dirección, es recomendable mantener el Fondo de Mejoramiento de la Gestión Educativa Municipal, eso sí con mayores precisiones técnicas para que los municipios tengan mejores resultados. Una modificación importante, sería que los DAEM elaboraran Proyectos de Desarrollo Educativo, impulsados por acciones muy precisas y efectivas.

d) DIFUSIÓN

Si mi preocupación ha sido generar un Modelo de Liderazgo Institucional para los DAEM o Corporaciones Municipales, y por medio de él, que se generen Planes de Mejora, es indispensable señalar en estas recomendaciones, la necesidad de dar a conocer esta investigación y el Modelo establecido a los distintos municipios de Chile y a la Asociación Chilena de Municipalidades, pues encontrarán interesantes aportes que les permitan ver desde otra perspectiva sus funciones y definir sus prioridades y proyectos de desarrollo y en éstos sus Planes de Mejora.

De igual forma, será conveniente dar a conocer esta investigación a las autoridades del Ministerio de Educación, como a los académicos universitarios que participan en acciones de formación y perfeccionamiento de nivel superior (postítulos y postgrados) de los docentes y, de igual forma, a la Asociación Chilena de

Municipalidades que realiza un rol articulador y orientador para el funcionamiento, en especial, en lo que atañe a la gestión de la educación municipalizada.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D y Joachimsthaler (2006). Liderazgo de marca. Primera reimpresión. Colombia: Deusto.
- Aguerrondo, I (1997). El planteamiento educativo como instrumento de cambio. Argentina: Troquel. Quinta reimpresión.
- Aguerrondo, I (2008). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. En Web: <http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>. Consultado el 13 de junio de 2008.
- Allard, R (1994). La descentralización educacional en el período de transición. Serie de Estudios Municipales N° 3. Pp 5-120. Santiago de Chile: CPU.
- Arredondo, V (1990). Planeación educativa y desarrollo. OEA.
- Arriaga, A (1980). 1980-1990: La década de la educación en Chile. Revista de Educación. Octubre-Noviembre, N° 82, págs.63-67.
- Bennis, W; Spreitzer, G. M y Cummings, T. G (2006). Las claves del liderazgo. Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K; Randolph, A y Grazier, P (2006). Trabajo en equipo. Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados. Barcelona: Deusto.
- Candia, A. N (2004). Razones y estrategias de la descentralización educativa: un análisis comparado de Argentina y Chile. ...
- Certo, S. C; Paul Peter, J. (1996) "Dirección estratégica". España: IRWIN.

Chiavenato, I (1990). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I (1991). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Colegio de Ingenieros de Chile A.G. (2004). Proyecto país. Plan estratégico país 2004-2010. Santiago de Chile: Colegio de Ingenieros de Chile.

Correa de M, C (1997). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Colombia: Aula Abierta.

Cox, C (2003). Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Davenport, T (2006). Capital humano. España: Deusto.

Drucker, M. F (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Argentina: Editorial Sudamericana.

Drucker, P. F; Hammond, J. S; Keeney, R. L; Raiffa, H; Etzioni, A; Argyris, C; Stryker, P y Hayashi, A. M (2005). La toma de decisiones. Santiago de Chile: Deusto.

Escudero, J. M (2002). La reforma de la reforma, ¿qué calidad para quiénes? Barcelona: Ariel.

Espinoza, O y González, L. E (1993). La experiencia del proceso de desconcentración y descentralización educacional en Chile 1974-1989. (Versión no publicada).

Figuroa, C (1997). Educación y desarrollo. Desafío para Latinoamérica. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Figuroa, C (1998). Impacto de la reforma educativa en la educación superior. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Figuroa, C y Jiménez, J (2002). Globalización, sociedad del conocimiento y nuevas tecnologías en educación: Desafíos para una mejor gestión. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la Cultura - CENLADEC.

Figuroa, C; Larrondo, T; Bustos, A y Carrillo, R (2004). Aportes para el mejoramiento de la gestión educativa local. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Gairín, J (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. España: Educar 27.

Gairín, J y Armengol, C (2003). Estrategias de formación para el cambio organizacional. Barcelona: Praxis.

Garrido, R (1981). Proyecciones del traspaso de establecimientos educacionales. Revista de Educación. Diciembre, Nº 93, págs. 66-67.

Goleman, D (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Argentina.

Goss, T; Pascale, R; Athos, A; Kotter, J. P; Collins, J. C; Porras, J.I; Duck, J. D. L; Martin, R; Strelbel, P; Augustine, N. R; Schaffer, R. H y Thomson, H. A (2004). Gestión del cambio. Argentina: Deusto.

Hampton, D. R (1991). Administración. México: McGraw Hill, Tercera Edición.

Handy, Ch (2006). La organización por dentro. Ideas para directivos. Barcelona: Deusto.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2003). Metodología de la investigación.____: McGraw Hill.

Hesselbein, F; Goldsmith, M y Beckhard, R (2006). El líder del futuro. Barcelona: Deusto.

Hevia, R (1991). Política de descentralización en la educación básica y media en América latina. Estado del Arte. Santiago de Chile: UNESCO y REDUC.

Imbernón F (1998). La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Barcelona: Graó.

Imbernón, F (2002). La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. Reflexión y experiencias de investigación educativa. Barcelona: Graó.

Instituto Municipal de Educación de Barcelona (1995). Plan de formación permanente institucional de las escuelas municipales de Barcelona. España: Gráficas Signo.

Ishikawa, K (1993). ¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa. Colombia: Norma.

Latorre, C. L; González, L. E; Núñez, I y Hevia, R (1991). La municipalización de la educación: una mirada desde los administradores del sistema. Santiago de Chile: PIIIE.

Lepeley, M. T (2003). Gestión y calidad en educación. Un modelo de Evaluación. México: McGraw Hill.

Libeer, C (2007). La gestión de la educación a nivel regional y municipal en la dimensión de la formación continua de docentes. Oferta y demanda de perfeccionamiento, su relación con la evaluación docente e incidencia en el desarrollo de políticas educacionales locales. Tesis Magíster. Santiago de Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Lobos, J (1993). Calidad a través de las personas. Santiago de Chile: Dolmen.

López, M (___). A la calidad por la evaluación. La evaluación de centros docentes. Madrid: Escuela Española.

- Lorenzo, M (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes: técnicas de formación reflexiva y colaborativa. España: La Muralla.
- Lorenzo, M (1995). Organización escolar: la construcción de la escuela como ecosistema. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Lorenzo, M (1997). Las visiones actuales del liderazgo. **Actas V Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas**. Granada: GEU.
- Lorenzo, M (2002a). Modelos y experiencias organizativas de instituciones escolares. Revista Organización y gestión educativa, nº 6, Noviembre-Diciembre.
- Lorenzo, M (2002b). La organización de la escuela como marco de atención a las necesidades educativas especiales. En M. Lorenzo y T. Sola (Coords.): Didáctica y organización de la Educación Especial. Madrid: Dykinson.
- Lorenzo, M (2003). La escuela como comunidad de aprendizaje. En Nuevas Formas de escolarización. Escuela Española. Temático de la revista.
- Lorenzo, M (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía Nº 232, págs. 367-388.
- Margerison, Ch y McCaann, D (1993). Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos. Buenos Aires: Macchi.
- Martín, M (2001). La calidad educativa en un mundo globalizado: Intercambio de experiencias y perspectivas. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Martín, M y Gairín, J (2006). La participación en educación: Los consejos escolares, una vía de participación. Santiago de Chile: Fundación Creando Futuro.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). **Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. España.**

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2002). En clave de calidad: hacia el éxito escolar. España: Secretaría General Técnica.

Ministerio de Educación de Chile (2007). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Santiago de Chile: MINEDUC.

Ministerio de Educación y Ciencia de España (2004). Imagen y personalización de los centros educativos. España.

Ministerio de Educación y Ciencia de España (2004). Diagnóstico y atención a los alumnos con necesidades educativas específicas. Alumnos intelectualmente superdotados. España.

Mintzberg H; Kotter, J. P; Zaleznik, A; Badaracco Jr, J. L; Farkas, C. M; Wetlaufer, S; Teal, T; Heifetz, R. A; Laurie, D. L; Nohria, N y Berkley, J. D (2004). Liderazgo. Buenos Aires: Deusto.

Molina, C (1992). Investigación educacional básica en el aula. Santiago de Chile: CPEIP, MINEDUC.

Molina, C (1988). Introducción a la metodología de la investigación. Santiago de Chile: CPEIP, MINEDUC.

Molina, C y Alvear, L. H (1996). La calidad de la educación y formulación de proyectos de innovación educativa. Santiago de Chile: CPEIP, MINEDUC.

Montt, P; Elacqua, G; Pacheco, P y González, P (2006). Hacia un sistema escolar descentralizado, sólido y fuerte. Santiago de Chile: Serie Bicentenario.

Murillo, F. J (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. REICE-Revista Electrónica

Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, vol. 6, N° 1, págs.4-28.

OCDE (2004). *Revisión de políticas nacionales de educación. Chile. París.*

Prahalad, C. K (2006). *Estrategia corporativa.* Barcelona: Deusto.

Pavez, M. A (2004). *Municipios efectivos en educación. Estudio de casos N° 81.* Santiago de Chile: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Peters, T. J y Waterman R. H (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.* Colombia: Norma.

Peters, T (2006). *Gestionar con imaginación.* Barcelona: Deusto.

Porter, M. E (2006). *Estrategia y ventaja competitiva.* España: Deusto.

Publicación Enersis (1996). *Educación en Chile: un desafío de calidad.* Santiago de Chile: Antártica.

Quinn, R. E (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias.* España: Díaz de Santos.

Ries, A y Ries, L (2006). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marca en Internet.* Barcelona: Deusto.

Román, M (2005). *Aprender a aprender en la sociedad del conocimiento.* Santiago de Chile: Arrayán Editores.

Romo, A (1987). *Sistema empresarial de mejora continua.* México: Grad.

Santander, M. A (2002). *Ideas para una Educación de Calidad.* Santiago de Chile: Fundación Libertad y Desarrollo.

- Santos, M. A (1993). *La evaluación: Un proceso de Diálogo, Comprensión y Mejora*. Málaga: Aljibe.
- Santos, M. A (1998). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría Práctica de la Evaluación Cualitativa de Centros Escolares*. Madrid: Akal Universitaria.
- Santos, M. A (2002). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Schiefelbein, E (1982). *Antecedentes para el análisis de la política educacional chilena en 1982*. Santiago de Chile: CPU.
- Sepúlveda, C; Lagomarsino, M; Bahamondes, A y Romero, J (2006). *Estilos de gestión y administración en educación municipalizada asociados con estrategias del CPEIP para formación continua del profesorado*. Santiago de Chile: CPEIP, MINEDUC.
- Soto, F (2000). *Historia de la educación chilena*. Santiago de Chile: CPEIP, MINEDUC.
- Valenzuela, A (1981). *Traspaso de escuelas a municipios*. *Revista de Educación*. Octubre, N° 91, págs. 67-70.
- Werther, Jr.; William, B y Davis, K (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

DOCUMENTOS

CALIDAD EN TODAS LAS ESCUELAS Y LICEOS. Ministerio de Educación.
Segunda Edición, noviembre. 2007.

CAMINO DE EXCELENCIA. El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.
ChileCalidad. 2007.

INFORME FINAL DEL CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL PARA LA CALIDAD
DE LA EDUCACIÓN, diciembre 2006.

INFORME CAPITAL HUMANO EN CHILE. Universidad Adolfo Ibáñez, mayo 2003.

SNED, HACIA LA EXCELENCIA ACADÉMICA. Ministerio de Educación. 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL O CORPORACIONES MUNICIPALES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN BENEFICIO DEL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL EN CHILE

TALLER DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS

Comuna: _____

Nombre Institución: _____

Nombre del participante: _____

Título profesional: _____

Post título o Post grados: _____

Años de servicio en el sector de Educación: _____

Cargo actual: _____

Años en el cargo: _____

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: ____ Total de cursos ____ Escolaridad que ofrece _____

Total de Directivos ____ Técnico Pedagógicos ____ Docentes ____

Otros ____ especificar _____

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Realizar un análisis cualitativo exploratorio del funcionamiento de los DAEM o Corporaciones Municipales que permita identificar las características que indican el liderazgo institucional que ejercen en los centros educativos de su dependencia en beneficio del desarrollo educativo local.

CUESTIONARIO

¿Cómo definiría liderazgo institucional?

En su opinión, ¿qué características determinarían que un DAEM o Corporación municipal ejerzan liderazgo institucional en los establecimientos educacionales de su dependencia?

El cuestionario que se aplicaría al personal directivo y técnico de los DAEM o Corporaciones municipales, ¿recogería la información necesaria para determinar la existencia del liderazgo institucional?

El cuestionario que se aplicaría al personal directivo, técnico pedagógico y docente de los establecimientos educacionales, ¿recogería información necesaria para determinar la existencia del liderazgo institucional de los DAEM o Corporaciones municipales?

En su opinión, ¿existen aspectos que faltarían en los cuestionarios, cuáles serían y cómo formularía las preguntas?

En su opinión, ¿existen aspectos o preguntas que eliminaría, cuáles o aspectos que modificaría y de qué forma lo propone?

¿Las preguntas están formuladas con claridad y precisión?, ¿Cuál habría que mejorar?

¿El texto que introduce el cuestionario, es claro y preciso en su orientación y objetivo del cuestionario?

¿Cree que es importante realizar este estudio?, ¿qué le aportaría al mejoramiento de la gestión del DAEM?, ¿Qué le aportaría al mejoramiento de la gestión de los colegios?

**LHAL
Santiago de Chile, junio 2008**

ANEXO 2

RELACIÓN INDIVIDUAL DE LOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE EXPERTOS CON IDENTIFICACIÓN DE LOS NOMBRES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS Y MATRÍCULA DE ATENCIÓN

A) Región Metropolitana. Comuna: Ñuñoa

Nombre Institución: Corporación Municipal de Ñuñoa

1.- Nombre del participante: Mario Gómez Puig

Título profesional: Ingeniero Comercial

Postítulo o Post grados: Estudios de Doctorado en Economía M.I.T.

Años de servicio en el sector de Educación: 38

Cargo o función actual: Vicepresidente Ejecutivo

Años en el cargo o función actual: 8

Otros cargos relevantes: Decano Facultad de Economía U. Chile

-Profesor Pre y Post Grado Facultad de Economía U. Chile

-Gerente General y Director de Empresas

-Subdirector de Presupuesto y Asesor Ministerio de Hacienda

-Asesor Vicepresidente Banco Central

2.- Nombre del participante: Axel Müller Bravo

Título profesional: Ingeniero en Administración

Postítulo o Post grados: Estudios Superiores en Administración de Empresas
Universidad Católica

Años de servicio en el sector de Educación: 11

Cargo o función actual: Secretario General

Años en el cargo o función actual: 11

Otros cargos relevantes: Director de Finanzas Dirección General de Aeronáutica

3.- Nombre Institución: Colegio D N° 166 Presidente Eduardo Frei Montalva

Nombre del participante: Oscar Lautaro Silva Urra

Título profesional: Profesor de Educación General Básica

Postítulo o Post grados: Licenciatura en Educación

Años de servicio en el sector de Educación: 32

Cargo o función actual: Director Colegio

Años en el cargo o función actual: 10

Otros cargos relevantes: Coordinador de Cultura y Educación Extraescolar CMDS
Ñuñoa

4.- Nombre Institución: Colegio D N° 166 “Presidente Edo Frei Montalva”

Nombre del participante: María Inés Tavra Aguirre

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados: Evaluación y Currículo

Años de servicio en el sector de Educación: 41

Cargo o función actual: Jefe U.T.P.

Años en el cargo o función actual: 3
Otros cargos relevantes:

5.- Nombre Institución: Escuela de Ciegos Hellen Keller

Nombre del participante: Ximena Verdugo M

Título profesional: Profesora de Educación Diferencial

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 30

Cargo o función actual: Directora Escuela de Ciegos

Años en el cargo o función actual: 3

Otros cargos relevantes:

6.- Nombre Institución: Escuela de Ciegos Hellen Keller

Nombre del participante: Carlos Rojas Farías

Título profesional: Profesor de Educación Diferencial

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 28

Cargo o función actual: Jefe Técnico

Años en el cargo o función actual: 17

Otros cargos relevantes:

7.- Nombre Institución: Colegio Técnico Profesional República Argentina

Nombre del participante: Raúl Fernández Casanova

Título profesional: Profesor de Educación Básica

Postítulo o Post grados: Magíster en Desarrollo Educacional

Años de servicio en el sector de Educación: 35

Cargo o función actual: Director

Años en el cargo o función actual: 14

Otros cargos relevantes:

8.- Nombre Institución: Colegio Técnico Profesional República Argentina

Nombre del participante: Ingrid Lewis Eurolo

Título profesional: Profesor de Estado en Química y Ciencias

Postítulo o Post grados: Diplomada en Liderazgo Pedagógico

Años de servicio en el sector de Educación: 22

Cargo o función actual: Jefe Técnico

Años en el cargo o función actual: 3 meses

Otros cargos relevantes:

B) Región de Valparaíso (V). Comuna: Santo Domingo

Nombre Institución: Departamento de Administración Educacional Municipal de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo

1.- Nombre del participante: Oscar Zúñiga Ulloa

Título profesional: Profesor de Educación Básica

Postítulo o Post grados: Magíster en Administración Educacional

Años de servicio en el sector de Educación: 24

Cargo o función actual: Director Administrativo Educación Municipal

Años en el cargo o función actual: _____

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 1.118 Total de Establecimientos: 8 Escolaridad que ofrece: Prebásica a Ens. Media

Total de Directivos: 2 Técnico Pedagógicos: 2 Docentes: 61

Otros ___ especificar (2) comunal (3) comuna

2.- Nombre del participante: Isabel Valdés Pinto

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 10

Cargo o función actual: Coordinadora

Años en el cargo o función actual: 10

Otros cargos relevantes: Jefa Técnica Colegios

3.- Nombre Institución: Colegio People Help People

Nombre del participante: Pamela Díaz Castro

Título profesional: Educadora de Párvulos

Postítulo o Post grados: Licenciada en Educación Orientadora

Años de servicio en el sector de Educación: 24

Cargo o función actual: Directora

Años en el cargo o función actual: 3

Otros cargos relevantes: Directora Liceo Sara Troncoso - Alhué

Orientadora Liceo Sara Troncoso

Coordinadora Comunal de Párvulos

Coordinadora Comunal de Perfeccionamiento

Total de Matrícula: 827 Total de cursos: 23 Escolaridad que ofrece: Prebásica a E. Media

Total de Directivos: 2 Técnico Pedagógicos: 2 Docentes: 35

Otros 2 especificar Psicóloga y Psicopedagoga

4.- Nombre Institución: Escuela El Convento

Nombre del participante: Luis Alberto Herrada Herrada

Título profesional: Profesor Normalista

Postítulo o Post grados: Administración Educacional, Trastornos específicos del Aprendizaje, Audición y Lenguaje, Deficiencia Mental, Menciones en Inglés, Artes Plásticas y Especialista en Orientación

Años de servicio en el sector de Educación: 42

Cargo o función actual: Profesor Encargado Escuela El Convento

Años en el cargo o función actual: 16

Otros cargos relevantes: Inspector General Liceo Nacional de Llo-Lleo, Jefe UTP. Colegio Nueva Providencia Llo-Lleo

Total de Matrícula: 87 Total de cursos: 6 Escolaridad que ofrece: Prekinder a 8° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 7

Otros especificar

5.- Nombre Institución: Escuela Claudio Vicuña Bucalemu

Nombre del participante: Antonia Menares Quiroz

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 36

Cargo o función actual: Profesora Encargada y Parvularia

Años en el cargo o función actual: 5 meses

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 59 Total de cursos: 10 Escolaridad que ofrece: Prekinder a 8ª Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 6

Otros especificar

6.- Nombre Institución: Escuela Padre Alberto Hurtado Las Salinas

Nombre del participante: María Ismenia Durán Vargas

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 30

Cargo o función actual: Profesora Encargada Escuela

Años en el cargo o función actual: 26

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 15 Total de cursos: 1 Escolaridad que ofrece: 1° a 6° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 1

Otros especificar

7.- Nombre Institución: Escuela Elise Ruiz-Tagle Fernández

Nombre del participante: Eduardo Quiroz Astorga

Título profesional: Profesor de Educación Básica

Postítulo o Post grados: Currículo

Años de servicio en el sector de Educación: 27

Cargo o función actual: Profesor Encargado Escuela

Años en el cargo o función actual: 26

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 12 Total de cursos: 5 Escolaridad que ofrece: 1° a 6° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 1
Otros especificar

8.- Nombre Institución: Escuela Básica Bucalemito

Nombre del participante: María Raquel Yáñez M.

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 30

Cargo o función actual: Profesora Encargada

Años en el cargo o función actual: 12

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 12 Total de cursos: 1 Escolaridad que ofrece: 1° a 6° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 1

Otros especificar

9.- Nombre Institución: Escuela Judith Varela de Esturillo

Nombre del participante: Gustavo Martínez Cornejo

Título profesional: Profesor de Educación Básica

Postítulo o Post grados: Post Título Evaluación y Currículo

Años de servicio en el sector de Educación: 26

Cargo o función actual: Profesor Encargado Escuela

Años en el cargo o función actual: 10

Otros cargos relevantes: Coordinador Microcentro Intihuasi

Total de Matrícula: 8 Total de cursos: 5 Escolaridad que ofrece: 1° a 6° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 1

Otros especificar

10.- Nombre Institución: Escuela Juanita Fernández Solar

Nombre del participante: Ana María Luengo Rojas

Título profesional: Profesora de Educación Básica

Postítulo o Post grados:

Años de servicio en el sector de Educación: 31

Cargo o función actual: Profesora Encargada Escuela

Años en el cargo o función actual: 31

Otros cargos relevantes:

Total de Matrícula: 7 Total de cursos: 1 Escolaridad que ofrece: 1° a 6° Básico

Total de Directivos: Técnico Pedagógicos: Docentes: 1

Otros especificar

ANEXO 3

EL LIDERAZGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL O CORPORACIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL EN CHILE

ANEXO 1.B.: CUESTIONARIO DE OPINIÓN EXPLORATORIA DEL PERSONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

En los últimos años el tema de la educación que se entrega en las escuelas y liceos de nuestro país, ha estado en forma constante en la conversación familiar, como en el debate nacional por los magros resultados que se obtienen en los aprendizajes de los alumnos, en especial de quienes concurren a los colegios administrados por los diferentes municipios del país.

Sin lugar a discusión, los desarrollos locales que puedan impulsar y llevar adelante los municipios serán una realidad efectiva, en la medida que existan los recursos humanos necesarios y suficientes capacitados y formados con las competencias necesarias y adecuadas para ello. Esto requiere la existencia de una articulación y coordinación desde el impulso inicial que provea el municipio hasta la realización que se materialice en el centro educativo. Es así que el municipio establece las políticas y estrategias de desarrollo local o comunal en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el cual se constituye en el elemento impulsor de las acciones que realizará el Departamento de Educación Municipal (DAEM) y que plasmará en el Plan de Desarrollo Educativo Comunal, o al menos en el Plan de Desarrollo Educativo Comunal (PADEM), que a su vez debe constituirse en la guía para la elaboración de los respectivos Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada uno de los Centros Educativos de su dependencia. De esta manera se constituiría un eje educativo armónico que compromete y responsabiliza a cada una de las instituciones comprometidas con el desarrollo educativo de la comuna.

Una responsabilidad importante la tienen los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM), en el entendido que como sostenedores son responsables del funcionamiento de los colegios y que éstos cumplan con la función que les corresponde, cual es entregar una educación de calidad y que ésta sea alcanzada por todos los alumnos.

Desde esta perspectiva, los DAEM no son meros administradores de recursos, sino que deben ser gestores y articuladores de una efectiva acción educadora de los centros educativos de su dependencia. Cabe entonces preguntarse, ¿los DAEM tiene asumido este rol?, ¿los DAEM ejercen liderazgo educativo en los centros educativos de su dependencia?

Desde esta perspectiva, no existen estudios que permitan tener una visión sobre la influencia que puedan ejercer los DAEM sobre los establecimientos educacionales de su dependencia. Por tal razón, resulta de alta conveniencia realizar una investigación de carácter exploratorio que permita acercarse a una visión más realista de lo que es el trabajo de los DAEM y el liderazgo que ejercen en los establecimientos educacionales en pos de una educación que favorezca el desarrollo local.

Con el propósito recién enunciado, es necesario evaluar y validar el cuestionario que está a continuación, como un posible instrumento que puedan utilizar los DAEM para evaluar la consistencia de su trabajo en bien del desarrollo educativo comunal, por tanto, solicito a Ud. su importante opinión, dando respuesta fundada a cada una de las interrogantes del cuestionario, colaboración que le agradezco muy sinceramente.

Profesor Luis Humberto Alvear López

Santiago de Chile, junio 2008

**EL LIDERAZGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN MUNICIPAL O CORPORACIÓN MUNICIPAL EN EL
FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARA
DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL
EN CHILE**

**1.B. CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA PERSONAL DE LOS
COLEGIOS**

DATOS IDENTIFICATORIOS

Identifique su rol o función: Directiva ___ Técnico Pedagógica ___ Docente ___

Años de servicio docente: ___ Años de servicio docente en la escuela o Liceo ___

Identifique la escuela o Liceo en que trabaja: _____

Comuna: _____ Región: _____

Su colegio depende de DAEM: _____ Corporación Municipal: _____

Matrícula de la escuela o Liceo: Total _____ Hombres: _____ Mujeres: _____

Personal de la escuela o Liceo: Total ___ Directivos: ___ Técnicos
Pedagógicos: ___ Docentes: ___ Administrativos: ___ Auxiliares: ___ Otros: ___
Especifique: _____

CUESTIONARIO

1.- Lea atentamente la definición que se da a continuación y luego marque con X, la alternativa que considera apropiada.

Liderazgo institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando la adhesión de éstos a las políticas, objetivos, metas y planes de acción que impulsa.

Totalmente de acuerdo ___ de acuerdo ___ en desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___

2.- Marque con X la alternativa que refleja su opinión en relación a la aseveración que se hace.

Los DAEM o Corporaciones municipales debieran ejercer liderazgo institucional en los establecimientos de su dependencia.

Siempre___casi siempre___en ocasiones___nunca___

3.- A continuación se presenta un listado de características que debieran tener las organizaciones con Liderazgo Institucional. Marque con X la categoría en la cual Ud. clasifica cada una de las características enunciadas.

Además, Ud. puede agregar hasta tres características que considere indispensables o muy relevantes.

CARACTERÍSTICAS	Indispensable	Muy relevante	Relevante	Poco relevante	Irrelevante
1. Directivos de Primer Nivel					
2. Directivos reconocidos y aceptados					
3. Personal Técnico idóneo					
4. Personal Técnico reconocido y aceptado					
5. Políticas vigentes en el tiempo					
6. Comunicación fluida, clara y oportuna					
7. Apoyo en la formación del personal					
8. Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna					
9. Existencia de Proyecto Educativo Comunal					
10. Objetivos y Metas de mediano plazo					
11. Forma de decisiones oportunas					
12. Introduce innovaciones y es proactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones					
13. Genera confianza y credibilidad					
14. Organigrama claro					
15. Plantea altas expectativas					
16. Existe reconocimiento y estímulos					
17. Existe efectiva participación de los distintos actores					
18. Claras funciones y procedimientos					

19. Hay convicción en los objetivos y acciones para lograrlo					
20. Existe un manejo técnico pedagógico adecuado					
21. Existe autocrítica y retroalimentación					
22. Existe disposición e interés de colaboración					
23. Participa en redes de colaboración					
24. Existe equipos multidisciplinario					
25. Tiene un claro compromiso social de servicio educativo a la comunidad					
26. Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación					

4.- En su opinión, el DAEM o Corporación Municipal al que pertenece tiene liderazgo institucional.

Siempre ___ casi siempre ___ en ocasiones ___ nunca ___

5.- ¿Qué orientaciones entrega el DAEM para el trabajo de su colegio, considerando aspectos administrativos, Pedagógicos y Financieros?

6.- ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que Ud. tiene en las orientaciones que entrega el DAEM?

7.- ¿En su opinión , los DAEM debieran ser líderes en el Desarrollo Educativo Comunal?

8.- ¿En su opinión, su DAEM es una organización Líder? Justifique su opinión, ¿Cuáles son las características?

9.- ¿El trabajo del DAEM está marcado por la personalidad del Director o Jefe del DAEM?, ¿De qué forma se aprecia este estilo?

LHAL/ junio 2008

ANEXO 4

EL LIDERAZGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL O CORPORACIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL EN CHILE

ANEXO 1.A.: CUESTIONARIO DE OPINIÓN EXPLORATORIA DEL PERSONAL DE LOS DAEM

En los últimos años el tema de la educación que se entrega en las escuelas y liceos de nuestro país, ha estado en forma constante en la conversación familiar, como en el debate nacional, por los magros resultados que se obtienen en los aprendizajes de los alumnos, en especial de quienes concurren a los colegios administrados por los diferentes municipios del país.

Sin lugar a discusión, los desarrollos locales que puedan impulsar y llevar adelante los municipios serán una realidad efectiva, en la medida que existan los recursos humanos necesarios y suficientes capacitados y formados con las competencias necesarias y adecuadas para ello. Esto requiere la existencia de una articulación y coordinación desde el impulso inicial que provea el municipio hasta la realización que se materialice en el centro educativo. Es así que el municipio establece las políticas y estrategias de desarrollo local o comunal en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el cual se constituye en el elemento impulsor de las acciones que realizará el Departamento de Educación Municipal (DAEM) y que plasmará en el Plan de Desarrollo Educativo Comunal, o al menos en el Plan de Desarrollo Educativo Comunal (PADEM), que a su vez debe constituirse en la guía para la elaboración de los respectivos Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada uno de los Centros Educativos de su dependencia. De esta manera se constituiría un eje educativo armónico que compromete y responsabiliza a cada una de las instituciones comprometidas con el desarrollo educativo de la comuna.

Una responsabilidad importante la tienen los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM), en el entendido que como sostenedores son responsables del funcionamiento de los colegios y que éstos cumplan con la función que les corresponde, cual es entregar una educación de calidad y que ésta sea alcanzada por todos los alumnos.

Desde esta perspectiva, los DAEM no son meros administradores de recursos, sino que deben ser gestores y articuladores de una efectiva acción educadora de los centros educativos de su dependencia. Cabe entonces preguntarse, ¿los DAEM tiene asumido este rol?, ¿los DAEM ejercen liderazgo educativo en los centros educativos de su dependencia?

Desde esta perspectiva, no existen estudios que permitan tener una visión sobre la influencia que puedan ejercer los DAEM sobre los establecimientos educacionales de su dependencia. Por tal razón, resulta de alta conveniencia realizar una investigación de carácter exploratorio que permita acercarse a una visión más realista de lo que es el trabajo de los DAEM y el liderazgo que ejercen en los establecimientos educacionales en pos de una educación que favorezca el desarrollo local.

Con el propósito recién enunciado, es necesario evaluar y validar el cuestionario que está a continuación, como un posible instrumento que puedan utilizar los DAEM para evaluar la consistencia de su trabajo en bien del desarrollo educativo comunal, por tanto, solicito a Ud. su importante opinión, dando respuesta fundada a cada una de las interrogantes del cuestionario, colaboración que le agradezco muy sinceramente.

Profesor Luis Humberto Alvear López

Santiago de Chile, junio 2008

EL LIDERAZGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL O CORPORACIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO EDUCATIVO LOCAL EN CHILE

1.A. CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA PERSONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES .

DATOS IDENTIFICATORIOS

**Municipalidad:-----Provincia:-----Región:-----
---**

DAEM:-----Corporación Municipal:-----

Función que desempeña: Directiva-----Técnica-----Administrativa-----Servicio--

Título Profesional:----- Años de Servicio Laboral:-----

Años en el DAEM o Corporación:-----Años en la función-----

Personal del DAEM: Total-----Directivos:-----Técnicos:-----Administrativos:----

Servicios:-----Otros:-----Especifique:-----

Matrícula de DAEM: Parvularia:-----Básica:-----Media HC:-----Media TP:---

Especial: ----- Adultos:-----

Personal de los colegios: Total----- Directivos:-----Técnico Pedagógico:-----

Docentes:-----Administrativos:-----Servicios:-----Otros:-----Especifique:-----

CUESTIONARIO

- 1. Lea atentamente la definición que se da a continuación y luego marque con X, la alternativa que considera apropiada.**

Liderazgo institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando la adhesión de éstos a las políticas, objetivos, metas y planes de acción que impulsa.

Totalmente de acuerdo----- de acuerdo-----en desacuerdo-----

Totalmente en desacuerdo-----

2.- Marque con X la alternativa que refleja su opinión en relación a la aseveración que se hace.

Los DAEM o Corporaciones municipales debieran ejercer liderazgo institucional en los establecimientos de su dependencia.

Siempre-----casi siempre-----en ocasiones----- nunca-----

3.- A continuación se presenta un listado de características que debieran tener las organizaciones con Liderazgo institucional, marque con X la categoría en la cual Ud. clasifica cada una de las características enunciadas. Además, Ud. puede agregar hasta tres características que considere indispensables o muy relevantes.

CARACTERÍSTICAS	Indispensable	Muy relevante	Relevante	Poco relevante	Irrelevante No contesta
1. Directivos de Primer Nivel					
2. Directivos reconocidos y aceptados					
3. Personal Técnico idóneo					
4. Personal Técnico reconocido y aceptado					
5. Políticas vigentes en el tiempo					
6. Comunicación fluida, clara y oportuna					
7. Apoyo en la formación del personal					
8. Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna					
9. Existencia de Proyecto Educativo Comunal					
10. Objetivos y Metas de mediano plazo					
11. Toma de decisiones oportunas					
12. Introduce innovaciones y es proactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones					
13. Genera confianza y credibilidad					
14. Organigrama claro					
15. Plantea altas expectativas					
16. Existe reconocimiento y estímulos					

17. Existe efectiva participación de los distintos actores					
18. Claras funciones y procedimientos					
19. Hay convicción en los objetivos y acciones para lograrlo					
20. Existe un manejo técnico pedagógico adecuado					
21. Existe autocrítica y retroalimentación					
22. Existe disposición e interés de colaboración					
23. Participa en redes de colaboración					
24. Existen equipos multidisciplinario					
25. Tiene un claro compromiso social de servicio educativo a la comunidad					
26. Existen claros y efectivos procedimientos e instancias de participación					

4.- En su opinión, el DAEM o Corporación Municipal al que pertenece tiene liderazgo institucional.

Siempre-----casi siempre-----en ocasiones-----nunca-----

5.- ¿Conoce la estructura organizacional del DAEM? ,¿ Existe una clara definición de roles? , ¿Los roles tiene definidos los respectivos perfiles?

6.- ¿Cómo se realiza el trabajo al interior del DAEM? , ¿Existe una planificación clara?, ¿ Hay coordinación en el trabajo de los diferentes departamentos?

7.- ¿Hay un positivo liderazgo de las jefaturas?, ¿De quiénes?

8.- ¿Existe un Proyecto Institucional?, ¿Qué características tiene? , ¿Considera las políticas, objetivos y metas del Plan de Desarrollo Comunal? , ¿Tiene una visión de futuro o es inmediatista?

- 9.- ¿Cómo es la relación del DAEM con los colegios?, ¿Existe un liderazgo del DAEM en relación con los colegios?**
- 10.- ¿De qué forma se da la participación en el DAEM?, ¿Cómo es la participación que se genera para los colegios?, ¿Tienen participación los Padres y Apoderados, ¿De qué manera?**
- 11.- ¿Qué importancia tiene el desarrollo local en los objetivos y metas de los DAEM?**
- 12.- ¿Cuáles y de qué forma se realiza el control y evaluación del trabajo del DAEM y de los colegios?**
- 13.- En la planificación del DAEM, ¿Cómo se consideran los resultados que se producen en los centros educativos?**
- 14.- ¿Cuál es la preparación o formación que tiene el personal que trabaja en el DAEM?**
- 15.- En su opinión, ¿existe una cooperación entre los DAEM?**
- 16.- ¿Existe una adecuada coordinación, articulación y cooperación entre los centros educativos, impulsada por los DAEM?**

17.- ¿Existe una adecuada utilización de las tecnologías de información en la Administración, en la difusión, en el manejo de datos, al interior del DAEM y en conexión con los centros educativos?

LHAL/ junio 2008

ANEXO 5

ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

CARTA Y ENCUESTA A LOS EXPERTOS ACADÉMICOS

Santiago, 24 de noviembre 2008

Estimado Señor:

Presente

Me dirijo a Ud. en su carácter de Coordinador de Magíster de Administración o Gestión Educacional, con el propósito de pedirle su colaboración respondiendo la encuesta que se adjunta.

Estoy realizando la Tesis para optar al grado de Doctor en Educación en la Universidad de Granada, España, sobre LIDERAZGO INSTITUCIONAL de los Departamentos de Administración en Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Como parte de la investigación debo consultar a expertos sobre diferentes aspectos relacionados con el Liderazgo Institucional. Por tal motivo, en su carácter de coordinador de un Magíster en Administración o Gestión en Educación, tiene conocimientos y experiencias académica de nivel superior que le permiten entregar una ponderada opinión, la cual resultará de gran utilidad para el objetivo de la investigación, cual es, establecer un modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, con lo cual se quiere hacer un aporte al mejoramiento de la importante gestión que realizan en bien del óptimo funcionamiento de los establecimientos educacionales que administran para que entreguen una educación de calidad a todos los alumnos que atienden.

Desde ya agradezco su colaboración al responder la encuesta adjunta y enviarla antes del 30 de noviembre próximo, a mi nombre, al CPEIP Camino Nido de Águila N° 14.557 Lo Barnechea, Santiago.

Profesor Luis Humberto Alvear López

ANTECEDENTES PARA EL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA POR PARTE DE LOS EXPERTOS ACADÉMICOS

La investigación para optar al grado de Doctor en Educación, tiene como **propósito principal establecer un Modelo que permita establecer los Atributos o Características que permitan identificar el Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.**

La importancia y trascendencia de la gestión que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales, en procura de la optimización del funcionamiento de los centros educativos que administran, llevan a establecer la necesidad de que ellos ejerzan Liderazgo Institucional en éstos, puesto que no es suficiente que realicen una buena gestión para que los colegios tengan el éxito que se espera de ellos.

Por ello a través de una investigación exploratoria se ha podido identificar seis Atributos que determinarían el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, a la vez que 46 indicadores que posibilitarían medir el grado o nivel que alcanzarían cada uno de ellos.

Por tal motivo me interesa establecer:

1. si se considera impactante para la gestión de los centros educativos que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional;
2. una definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales;
3. los Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, el impacto que cada uno de ellos tiene;
4. la incidencia que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Liderazgo Institucional, y
5. los indicadores que permiten medir los diferentes Atributos, calificando su valor e impacto que ejercen.

Agradeceré que emita su opinión en todas y cada una de las alternativas que se le presentan en la encuesta y enviarla, a la brevedad a la dirección que se indica: Luis Humberto Alvear López, CPEIP, Camino Nido de Águila N° 14.557, Lo Barnechea, Santiago.

La realización de esta investigación, además del valor para obtener el grado de Doctor en Educación, pretende hacer un aporte a la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales, de manera que su labor sea más efectiva por medio del ejercicio de un eficaz Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administran, toda vez que en muy contadas ocasiones se considera esta perspectiva al analizar la gestión de estas instituciones.

Profesor Luis Humberto Alvear López

Santiago, 24 de noviembre 2008.

**ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O
CORPORACIONES MUNICIPALES**

ENCUESTA A EXPERTOS ACADÉMICOS

1.- IDENTIFICACIÓN

1.1.- Nombre: _____

1.2.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: _____

1.3.- Título Profesional: _____

1.4.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

1.5.- Estudios de Post grado en los últimos 15 años

Magíster: Año ____

Título _____

Institución: _____

Doctorado: Año ____

Título _____

Institución: _____

1.7.- Nombre del Magíster que coordina: _____

2.- CUESTIONARIO

2.1.- En su opinión, como evalúa que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional sobre los establecimientos educacionales de su dependencia.

(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Muy Alto Impacto__ Alto Impacto__ Satisfactorio Impacto__ Bajo Impacto__ Sin Impacto__

(marque con X el término que mejor representa su opinión)

Explique su Opinión: _____

2.2.- Lea atentamente la definición de Liderazgo Institucional que está a continuación y marque con X la opción que más lo interpreta.

“Liderazgo Institucional es la condición que tiene un DAEM o Corporación Municipal de ejercer influencia en los establecimientos educacionales de su dependencia, concitando el consenso, credibilidad y confianza en las Políticas, Objetivos, Metas y Planes de Acción que impulsa o realiza.

Totalmente de acuerdo__ Parcialmente de acuerdo__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Explique su Opinión: _____

2.3.- Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal					
2.-Liderazgo Directivo					
3.-Capital Humano					
4.-Estilo de Gestión					
5.-Resultados					
6.-Información y comunicación					

Si Ud. piensa que debe considerarse otro Atributo :

a). Identifíquelo:-----

b). Justifíquelo:-----

c). Indique la valoración que le asigna:-----

2.4.- Distribuya 100 puntos entre los distintos atributos de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educativa Municipal (DAEM) o Corporación Municipal que se indican a continuación.

Atributos	Puntaje
1.- Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal	
2.-Liderazgo Directivo	
3.-Capital Humano	
4.-Estilo de Gestión	
5.-Resultados	
6.-Información y comunicación	
7.-Incluya el Atributo anterior	
TOTAL	100

2.5.- Indique la nota que Ud. asigna a cada Atributo e Indicador y establezca el grado de impacto que tienen en el ejercicio del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales

Atributos /Indicadores	Nota (1 a 7)	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Satisfac- torio	Bajo Impacto	Sin Impacto
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM-Corporación Municipal)						
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal						
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo						
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia						
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales						
1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones						
1.6. Factible y realizable						
1.7. Integral e integrador						
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona						
1.9. Asume un compromiso social						
1.10. Recoge expectativas de los actores						
1.11. Mantiene excelencia académica						
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO						
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO						
2.1. Directivos reconocidos y aceptados						
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas						
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos						
2.4. Integra y genera equipos de trabajo						
2.5. Genera confianza y credibilidad						
2.6. Competente en su función						
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional						
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones						
2.9. Comunicador y accesible						
2.10. Motivador						
3.- CAPITAL HUMANO						
3.1. Personal reconocido y aceptado						
3.2. Personal competente						
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico						
3.4. Equipos multidisciplinarios						
3.5. Existe reconocimiento y estímulos						
3.6. Perfeccionamiento permanente						
3.7. Personal comprometido						
4.- ESTILO DE GESTIÓN						
4.1. Existe efectiva participación						
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos						
4.3. Existen atribuciones desconcentradas						
4.4. Existen redes de colaboración interna						
4.5. Participa en redes de colaboración inter						

institucionales						
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación						
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.						
4.8. Se aplican Planes de mejora						
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares						
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa						
5.- RESULTADOS						
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado						
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar						
5.3. Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores						
5.4. Concita adhesión, apoyo y compromiso con la institución						
6.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación						
6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados						
6.3. La información es clara, precisa y pertinente						

3.- Al contrastar su opinión como experto académico en Gestión, con la de quienes están a cargo de los DAEM o Corporación Municipal que tienen la experiencia del cargo, como de directivos y docentes que tienen la experiencia de la vinculación con el DAEM o Corporación,

¿que % _____ le asigna a su opinión?

¿qué % _____ le asigna a la opinión de los personeros del DAEM?

¿qué % _____ le asigna a los directivos y docentes de los colegios?

4.- Si tiene un comentario adicional, lo puede realizar a continuación:

5.- Indique si autoriza que se incorpore su identificación en la Tesis Doctoral

Autorizo que se incorpore mi identificación en la Tesis Doctoral de esta Investigación SI___ NO___

Desde ya agradezco su colaboración al responder esta encuesta.

ANEXO 6

ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS ACADÉMICOS

1.1.- Nombre: **Porfirio Hugo Alfaro Codoceo**

1.2.- Institución:

1.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 15 Años

1.4.- Título Profesional: Profesor Educación Primaria Urbana

1.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

1.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año 1995

Título: Administración Educacional Mención Planificación Educativa

Institución: Universidad Antofagasta

Doctorado: Año _____

Título: _____

Institución: _____

1.7.- Nombre Magíster que coordina: _____

2.- IDENTIFICACIÓN

2.1.- Nombre: **Manuel Álvarez Flores**

2.2.- Institución: Universidad Mayor

2.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 12 Años

2.4.- Título Profesional: Profesor de Inglés

2.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

2.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año 1988

Título: MSc in Community Education

Institución: Universidad de Edimburgo- Escocia

Doctorado: Año _____

Título: _____

Institución: _____

2.7.- Nombre Magíster que coordina: Magíster en Educación Mención en
Administración Gestión Educacional

3.- IDENTIFICACIÓN

3.1.- Nombre: Luis Chandía Ruiz

3.2.- Institución: Universidad de Aconcagua

3.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 15 Años

3.4.- Título Profesional: Profesor de Biología y Ciencias

3.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): Administración y Gestión Educacional

3.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año 1990

Título: Curriculum y Administración y Gestión UDP

Institución: PUCV

Doctorado: Año 2006

Título: Administración y Gestión Educacional

Institución: UAC

3.7.- Nombre Magíster que coordina: _____

4.- IDENTIFICACIÓN

4.1.- Nombre: Pedro Rosales Villarroel

4.2.- Institución: Universidad Autónoma de Chile

4.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 10 Años

4.4.- Título Profesional: Profesor de Historia y Geografía

4.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

4.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año _____

Título: _____

Institución: _____

Doctorado: Año 2005

Título: Doctor en Ciencias de la Educación

Institución: Universidad de La Serena

4.7.- Nombre Magíster que coordina: Gestión y Administración de la Educación

5.- IDENTIFICACIÓN

5.1.- Nombre: Walter Santander Wannhoff

5.2.- Institución: Universidad Católica del Norte

5.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 35 Años

5.4.- Título Profesional: Profesor de Biología y Ciencias

5.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

5.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año 1993

Título: Administración Educacional Mención Planificación Educativa

Institución: Universidad Antofagasta

Doctorado: Año _____

Título: _____

Institución: _____

5.7.- Nombre Magíster que coordina: _____

6.- IDENTIFICACIÓN

6.1.- Nombre: Julio Zuleta Farías

6.2.- Institución: Universidad Mayor

6.3.- Años que ejerce la Docencia Universitaria: 10 Años

6.4.- Título Profesional: Profesor de Química y Ciencias Naturales

6.5.- Postítulo reciente (últimos 5 años): _____

6.6.- Estudios de Post Grado en los últimos 15 años:

Magíster: Año 1997

Título: Magíster en Educación con mención en Curriculum Educativa

Institución: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

Doctorado: Año 2003

Título: En Filosofía y Ciencias de la Educación

Institución: Universidad Nacional de Educación a distancia.- España

6.7.- Nombre Magíster que coordina: _____

ANEXO 7

CARTA AL SR. SECRETARIO REGIONAL MINISTERIAL DE EDUCACIÓN DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO

Santiago de Chile, 12 de noviembre 2008.

Señor

Rodrigo Martínez Fernández

Secretario Regional Ministerial de Educación

Región del Bío Bío.

Respetado Señor:

Me dirijo a Ud. para solicitarle su colaboración, ya que estoy realizando la Tesis para optar al grado de Doctor en Educación en la Universidad de Granada de España, cuyo proyecto ha sido aprobado y está referido al diseño de un modelo de Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) y Corporaciones Municipales, sobre cuya temática no existen estudios anteriores en Chile, ni en temática semejante en el extranjero.

Como parte de la investigación debo realizar talleres con Directivos y Técnicos de los DAEM o Corporaciones Municipales y aplicar una encuesta validadora del modelo a Directivos y Docentes de establecimientos educacionales administrados por DAEM o Corporaciones Municipales.

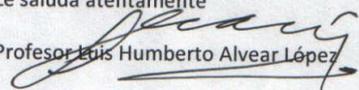
Considerando las características de la región del Bío Bío por su diversidad geográfica, social, económica y educacional, entre otras variables, la he seleccionado como representativa de nuestra realidad nacional.

Por tal razón, solicito a Ud. respaldar esta investigación, de manera que pueda invitar y seleccionar DAEM o Corporaciones Municipales que voluntariamente deseen participar. Como es comprensible, una vez terminada la investigación entregaré los antecedentes como un aporte al mejoramiento de la gestión municipal en educación, tanto a los municipios como a esa Secretaría Regional Ministerial.

Como una forma de analizar la factibilidad de realizar esta investigación, tomé contacto con la Sra. María Teresa Suazo, profesional de esa Secretaría Regional Ministerial, por lo que sería muy provechoso para mí contar con la colaboración de ella, en acciones de enlace con los DAEM o Corporaciones Municipales de la región que decidan participar.

Desde ya, agradezco la atención que Ud. preste a esta solicitud como el respaldo que me otorgue.

Le saluda atentamente

Profesor  Luis Humberto Alvear López

C.I. 4.773.568-8 fono: 02-4881610 correo electrónico: profesorlvear@yahoo.es

ANEXO 8

ORD: N° 4207
ANT: CARTA SOLICITUD SR.
ALVEAR LÓPEZ
MAT: INFORMA E INVITA A
PARTICIPAR EN ESTUDIO
SOBRE LIDERAZGO
INSTITUCIONAL

CONCEPCION, 1 DE DICIEMBRE DE 2008

DE: RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO

A : JEFES DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
(DAEM) COMUNAS DE CONCEPCIÓN-CHILLÁN-SAN CARLOS-
TALCAHUANO-NACIMIENTO-MULCHÉN-LEBU-CURANILAHUE-
RÁNQUIL- PENCO

1.- Me permito informar a usted, que el profesor Luis Humberto Alvear López, profesional y funcionario del Ministerio de Educación, actual Jefe del Registro Público Nacional de Perfeccionamiento (CPEIP), está realizando un Estudio sobre el LIDERAZGO INSTITUCIONAL de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales en relación con los establecimientos educacionales que administran y gestionan.

2.-Este estudio tiene como propósito fundamental establecer un modelo que identifique y pondere los Atributos que estas instituciones deben tener, como consecuencia y complemento de la calidad de la gestión que realizan.

3.-El profesor Alvear López ha estimado que la realidad de la Región del Bio Bío, por su diversidad y complejidad, es un escenario muy propicio para el propósito del estudio, por ello, quien suscribe estima que la participación de los DAEM o Corporaciones de la región es beneficiosa, no sólo para el estudio, sino que también para cada uno de estos organismos, por lo que hemos otorgado nuestro apoyo y respaldo, ya que la temática no ha sido estudiada en nuestro país.

4.-Por consiguiente, invitamos al Sr. Jefe del DAEM o Corporación Municipal y al jefe o Coordinador Técnico a un taller de análisis de las características del Liderazgo Institucional, que se efectuará en el día y hora que se indica:

JUEVES 11 DE DICIEMBRE DE 2008 DE 10:00 A 13:00 HRS. EN EL SALÓN DE REUNIONES DE SECRETARÍA MINISTERIAL DE EDUCACIÓN. 1er piso. San Martín 1062. Concepción.

5.-Hago presente, que el Sr. Luis Humberto Alvear López ha comprometido la entrega de la información y antecedentes que aporten este estudio y que resultarán de interés para el mejoramiento de la gestión de los DAEM y Corporaciones Municipales, lo cual incidirá en un mejor funcionamiento de los establecimientos educacionales que administran, y por ende, del logro de un aprendizaje de alto nivel en todos y cada uno de los alumnos.

6.- Se adjunta anexo sobre antecedentes generales del estudio SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES y un **ANEXO** de REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA, el que agradeceré presentar en la reunión.

7.-Seguro de contar con vuestra valiosa colaboración y participación,

Le saluda atentamente a Ud.,

**RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO**

RMF/MTSS

DISTRIBUCIÓN:

- La indicada
- Departamento Educación
- Oficina de Partes

ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

La investigación tiene como **propósito principal establecer un Modelo que permita establecer los Atributos o Características fundamentales que permitan identificar el Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, en relación con los establecimientos educacionales dependientes.**

La importancia y trascendencia de la gestión que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales, en procura de la optimización del funcionamiento de los centros educativos que administran, llevan a establecer la necesidad de que ellos ejerzan un efectivo Liderazgo Institucional en éstos, puesto que no es suficiente que realicen una buena gestión para que los colegios tengan el éxito que se espera de ellos, a través de una educación de calidad en todos los alumnos.

Por ello, a través de una investigación exploratoria se ha podido identificar seis Atributos que determinarían el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, a la vez que 46 indicadores que posibilitarían medir el grado o nivel que alcanzarían en cada uno de ellos.

Por tal motivo me interesa establecer:

6. una definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales;
7. si se considera impactante para la gestión de los centros educativos que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional;
8. los Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales y el impacto que cada uno de ellos tiene;
9. la incidencia que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Liderazgo Institucional, y
10. los indicadores que permiten medir los diferentes Atributos, calificando su valor e impacto que ejercen.

En la realización de este Estudio participan, junto con los Jefes Y Coordinadores Técnicos de los DAEM o Corporaciones Municipales, los Académicos universitarios que coordinan o dirigen Magíster en administración o Gestión educacional en las diferentes universidades del país, y además, Directivos y docentes de establecimientos educacionales municipales.

La realización de esta investigación pretende hacer un aporte a la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales, de manera que su labor sea más efectiva por medio del ejercicio de un eficaz Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administran, toda vez que en muy contadas ocasiones se considera esta perspectiva al analizar la gestión de estas instituciones, la cual resulta trascendente para el óptimo funcionamiento institucional, tanto propio, como de los centros educativos.

**Profesor Luis Humberto Alvear López
Noviembre 2008**

ANEXO REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA

ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

COMUNA: _____ Provincia: _____

DAEM: _____ Corporación Municipal: _____

Colegios	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

Personal Docente	Total	Directivos	Téc.Pedag	Docentes
Parvularios				
Básicos				
Medio CH				
Medio TP				
Diferencial				
Adulto Básico				
Adulto Medio CH				
Adulto Medio TP				
TOTAL				

Matrícula	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

ORD: N° 4208
ANT: CARTA SOLICITUD SR.
ALVEAR LÓPEZ
MAT: INFORMA E INVITA A
PARTICIPAR EN ESTUDIO
SOBRE LIDERAZGO
INSTITUCIONAL

CONCEPCION, 1 DE DICIEMBRE DE 2008

DE: RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO

A : JEFES DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
(DAEM) COMUNAS DE LOS ANGELES- LAJA-CORONEL-TOMÉ-CAÑETE-
LOS ALAMOS-BULNES-COELEMU-SAN IGNACIO-CABRERO

1.- Me permito informar a usted, que el profesor Luis Humberto Alvear López, profesional y funcionario del Ministerio de Educación, actual Jefe del Registro Público Nacional de Perfeccionamiento (CPEIP), está realizando un Estudio sobre el LIDERAZGO INSTITUCIONAL de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales en relación con los establecimientos educacionales que administran y gestionan.

2.-Este estudio tiene como propósito fundamental establecer un modelo que identifique y pondere los Atributos que estas instituciones deben tener, como consecuencia y complemento de la calidad de la gestión que realizan.

3.-El profesor Alvear López ha estimado que la realidad de la Región del Bio Bío, por su diversidad y complejidad, es un escenario muy propicio para el propósito del estudio, por ello, quien suscribe estima que la participación de los DAEM o Corporaciones de la región es beneficiosa, no sólo para el estudio, sino que también para cada uno de estos organismos, por lo que hemos otorgado nuestro apoyo y respaldo, ya que la temática no ha sido estudiada en nuestro país.

4.-Por consiguiente, invitamos al Sr. Jefe del DAEM o Corporación Municipal y al jefe o Coordinador Técnico a un taller de análisis de las características del Liderazgo Institucional, que se efectuará en el día y hora que se indica:

JUEVES 11 DE DICIEMBRE DE 2008 DE 14:30 A 17:30 HRS. EN EL SALÓN DE REUNIONES DE SECRETARÍA MINISTERIAL DE EDUCACIÓN. 1er piso. San Martín 1062. Concepción.

5.-Hago presente, que el Sr. Luis Humberto Alvear López ha comprometido la entrega de la información y antecedentes que aporten este estudio y que resultarán de interés para el mejoramiento de la gestión de los DAEM y Corporaciones Municipales, lo cual incidirá en un mejor funcionamiento de los establecimientos educacionales que administran, y por ende, del logro de un aprendizaje de alto nivel en todos y cada uno de los alumnos.

6.- Se adjunta anexo sobre antecedentes generales del estudio **SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES** y un **ANEXO** de **REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA**, el que agradeceré presentar en la reunión.

7.-Seguro de contar con vuestra valiosa colaboración y participación,

Le saluda atentamente a Ud.,

**RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO**

RMF/MTSS

DISTRIBUCIÓN:

- La indicada
- Departamento Educación
- Oficina de Partes

ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

La investigación tiene como **propósito principal establecer un Modelo que permita establecer los Atributos o Características fundamentales que permitan identificar el Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educativa Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, en relación con los establecimientos educacionales dependientes.**

La importancia y trascendencia de la gestión que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales, en procura de la optimización del funcionamiento de los centros educativos que administran, llevan a establecer la necesidad de que ellos ejerzan un efectivo Liderazgo Institucional en éstos, puesto que no es suficiente que realicen una buena gestión para que los colegios tengan el éxito que se espera de ellos, a través de una educación de calidad en todos los alumnos.

Por ello, a través de una investigación exploratoria se ha podido identificar seis Atributos que determinarían el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, a la vez que 46 indicadores que posibilitarían medir el grado o nivel que alcanzarían en cada uno de ellos.

Por tal motivo me interesa establecer:

11. una definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales;
12. si se considera impactante para la gestión de los centros educativos que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional;
13. los Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales y el impacto que cada uno de ellos tiene;
14. la incidencia que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Liderazgo Institucional, y
15. los indicadores que permiten medir los diferentes Atributos, calificando su valor e impacto que ejercen.

En la realización de este Estudio participan, junto con los Jefes Y Coordinadores Técnicos de los DAEM o Corporaciones Municipales, los Académicos universitarios que coordinan o dirigen Magíster en administración o Gestión educativa en las diferentes universidades del país, y además, Directivos y docentes de establecimientos educacionales municipales.

La realización de esta investigación pretende hacer un aporte a la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales, de manera que su labor sea más efectiva por medio del ejercicio de un eficaz Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administran, toda vez que en muy contadas ocasiones se considera esta perspectiva al analizar la gestión de estas instituciones, la cual resulta trascendente para el óptimo funcionamiento institucional, tanto propio, como de los centros educativos.

**Profesor Luis Humberto Alvear López
Noviembre 2008**

ANEXO REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA

ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

COMUNA: _____ Provincia: _____

DAEM: ____ Corporación Municipal: ____

Colegios	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

Personal Docente	Total	Directivos	Téc.Pedag	Docentes
Parvularios				
Básicos				
Medio CH				
Medio TP				
Diferencial				
Adulto Básico				
Adulto Medio CH				
Adulto Medio TP				
TOTAL				

Matrícula	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

ORD: N° 4209
ANT: CARTA SOLICITUD SR.
ALVEAR LÓPEZ
MAT: INFORMA E INVITA A
PARTICIPAR EN ESTUDIO
SOBRE LIDERAZGO
INSTITUCIONAL

CONCEPCION, 1 DE DICIEMBRE DE 2008

DE: RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO

A : JEFES DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
(DAEM) COMUNAS DE LOTA- CHIGUAYANTE- STA BÁRBARA- CHILLÁN
VIEJO- QUIRIHUE-ARAUCO-CONTULMO-PORTEZUELO-STA JUANA-
SAN NICOLÁS

1.- Me permito informar a usted, que el profesor Luis Humberto Alvear López, profesional y funcionario del Ministerio de Educación, actual Jefe del Registro Público Nacional de Perfeccionamiento (CPEIP), está realizando un Estudio sobre el LIDERAZGO INSTITUCIONAL de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales en relación con los establecimientos educacionales que administran y gestionan.

2.-Este estudio tiene como propósito fundamental establecer un modelo que identifique y pondere los Atributos que estas instituciones deben tener, como consecuencia y complemento de la calidad de la gestión que realizan.

3.-El profesor Alvear López ha estimado que la realidad de la Región del Bio Bío, por su diversidad y complejidad, es un escenario muy propicio para el propósito del estudio, por ello, quien suscribe estima que la participación de los DAEM o Corporaciones de la región es beneficiosa, no sólo para el estudio, sino que también para cada uno de estos organismos, por lo que hemos otorgado nuestro apoyo y respaldo, ya que la temática no ha sido estudiada en nuestro país.

4.-Por consiguiente, invitamos al Sr. Jefe del DAEM o Corporación Municipal y al jefe o Coordinador Técnico a un taller de análisis de las características del Liderazgo Institucional, que se efectuará en el día y hora que se indica:

VIERNES 12 DE DICIEMBRE DE 2008 DE 10:00 A 13:00 HRS. EN EL SALÓN DE REUNIONES DE SECRETARÍA MINISTERIAL DE EDUCACIÓN. 1er piso. San Martín 1062. Concepción.

5.-Hago presente, que el Sr. Luis Humberto Alvear López ha comprometido la entrega de la información y antecedentes que aporten este estudio y que resultarán de interés para el mejoramiento de la gestión de los DAEM y Corporaciones Municipales, lo cual incidirá en un mejor funcionamiento de los establecimientos educacionales que administran, y por ende, del logro de un aprendizaje de alto nivel en todos y cada uno de los alumnos.

6.- Se adjunta anexo sobre antecedentes generales del estudio **SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES** y un **ANEXO** de **REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA**, el que agradeceré presentar en la reunión.

7.-Seguro de contar con vuestra valiosa colaboración y participación,

Le saluda atentamente a Ud.,

**RODRIGO MARTINEZ FERNANDEZ
SECRETARIO MINISTERIAL EDUCACION
REGION DEL BIO BIO**

RMF/MTSS

DISTRIBUCIÓN:

- La indicada
- Departamento Educación
- Oficina de Partes

ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

La investigación tiene como **propósito principal establecer un Modelo que permita establecer los Atributos o Características fundamentales que permitan identificar el Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educativa Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, en relación con los establecimientos educacionales dependientes.**

La importancia y trascendencia de la gestión que realizan los DAEM o Corporaciones Municipales, en procura de la optimización del funcionamiento de los centros educativos que administran, llevan a establecer la necesidad de que ellos ejerzan un efectivo Liderazgo Institucional en éstos, puesto que no es suficiente que realicen una buena gestión para que los colegios tengan el éxito que se espera de ellos, a través de una educación de calidad en todos los alumnos.

Por ello, a través de una investigación exploratoria se ha podido identificar seis Atributos que determinarían el Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales, a la vez que 46 indicadores que posibilitarían medir el grado o nivel que alcanzarían en cada uno de ellos.

Por tal motivo me interesa establecer:

16. una definición de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales;
17. si se considera impactante para la gestión de los centros educativos que los DAEM o Corporaciones Municipales ejerzan Liderazgo Institucional;
18. los Atributos del Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones Municipales y el impacto que cada uno de ellos tiene;
19. la incidencia que cada uno de los Atributos tiene en el conjunto del Liderazgo Institucional, y
20. los indicadores que permiten medir los diferentes Atributos, calificando su valor e impacto que ejercen.

En la realización de este Estudio participan, junto con los Jefes Y Coordinadores Técnicos de los DAEM o Corporaciones Municipales, los Académicos universitarios que coordinan o dirigen Magíster en administración o Gestión educativa en las diferentes universidades del país, y además, Directivos y docentes de establecimientos educacionales municipales.

La realización de esta investigación pretende hacer un aporte a la gestión de los DAEM o Corporaciones Municipales, de manera que su labor sea más efectiva por medio del ejercicio de un eficaz Liderazgo Institucional sobre los centros educativos que administran, toda vez que en muy contadas ocasiones se considera esta perspectiva al analizar la gestión de estas instituciones, la cual resulta trascendente para el óptimo funcionamiento institucional, tanto propio, como de los centros educativos.

**Profesor Luis Humberto Alvear López
Noviembre 2008**

ANEXO REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA

**ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O
CORPORACIONES MUNICIPALES**

COMUNA: _____ Provincia: _____

DAEM: ____ Corporación Municipal: ____

Colegios	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

Personal Docente	Total	Directivos	Téc.Pedag	Docentes
Parvularios				
Básicos				
Medio CH				
Medio TP				
Diferencial				
Adulto Básico				
Adulto Medio CH				
Adulto Medio TP				
TOTAL				

Matrícula	Total	U	R
Parvularios			
Básicos			
Medio CH			
Medio TP			
Diferencial			
Adulto Básico			
Adulto Medio CH			
Adulto Medio TP			
TOTAL			

ANEXO 9

ESTUDIO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE ADMINISTRAN

IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES EXPERTOS DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES

FOCUS GROUP 1

JORNADA: Día: 11 diciembre de 2008 HORARIO: 10 A 13 hrs.

1. Nombre: Álvaro Becerra Cerda

1.1. Cargo o Función: Coord. Técnico Pedagógico DAEM

1.2. Nombre Institución: Depto. Administración Educacional Municipal

1.3. Comuna: Nacimiento

1.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Español

1.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Varios en Administración, Evaluación

1.6. Magíster: Año _____ Nombre: Gestión Educacional

1.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

1.8. Años de Servicio en Educación: 25

1.9. Años de Servicio en la Comuna: 20

1.10. Años de Servicio en el Cargo: 8

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SI X.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la
Investigación: **SI X.** NO

2. Nombre: Viviana Gallegos Rabanal

2.1. Cargo o Función: Directora DAEM

2.2. Nombre Institución: Depto. Administrativo de Educación Municipal

2.3. Comuna: Ranquil

2.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Educación Física

2.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Gestión y Supervisión

2.6. Magíster: Año _____ Nombre:

2.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

2.8. Años de Servicio en Educación: 19

2.9. Años de Servicio en la Comuna: 19

2.10. Años de Servicio en el Cargo: 1

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX.** NO

3. Nombre: Juan Urbina Rodríguez

3.1. Cargo o Función: Jefe Técnico Comunal

3.2. Nombre Institución: Dirección de Educación

3.3. Comuna: Mulchén

3.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

3.5. Postítulo: Año 2006 Nombre: Administración Educacional

3.6. Magíster: Año 2007 Nombre: Administración Educacional

3.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

3.8. Años de Servicio en Educación: 32

3.9. Años de Servicio en la Comuna: 32

3.10. Años de Servicio en el Cargo: 1

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SI X.** NO

4. Nombre: David Cid Parra

4.1. Cargo o Función: Director DEM

4.2. Nombre Institución: Municipalidad de Mulchén

4.3. Comuna: Mulchén

4.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

4.5. Postítulo: Año 2000 Nombre: Administración Educacional

4.6. Magíster: Año 2007 Nombre: Gestión Educacional

4.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

4.8. Años de Servicio en Educación: 25

4.9. Años de Servicio en la Comuna: 25

4.10. Años de Servicio en el Cargo: 1,5

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SI X.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SI X.** NO

5. Nombre: Marijen Herrera Sepúlveda

5.1. Cargo o Función: Docente Técnico DEM

5.2. Nombre Institución: Departamento de Educación Municipal

5.3. Comuna: Penco

5.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

5.5. Postítulo: Año 2002 Nombre: Lenguaje y Comunicación. Evaluación de los Aprendizajes

5.6. Magíster: Año 2008 Nombre: (Diplomado: Gestión Pública Educacional)

5.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

5.8. Años de Servicio en Educación: 17

5.9. Años de Servicio en la Comuna: 17

5.10. Años de Servicio en el Cargo: 4

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SI X.** NO

6. Nombre: José Luis Panedo Salgado

6.1. Cargo o Función: Jefe Departamento de Educación

6.2. Nombre Institución: Departamento de Educación Municipal

6.3. Comuna: Curanilahue

6.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

6.5. Postítulo: Año 2004 -2005 Nombre: Evaluación Educacional, Administración Educacional

6.6. Magíster: Año 2002 Nombre: Administración y Gestión Educacional

6.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

6.8. Años de Servicio en Educación: 26

6.9. Años de Servicio en la Comuna: 26

6.10. Años de Servicio en el Cargo: 1

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SI X.** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SI X.** NO

IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

FOCUS GROUP 2

JORNADA: Día: 11 diciembre de 2008 HORARIO: 14.30 A 17.30 hrs.

1. Nombre: Paulina Riquelme Acuña

1.1. Cargo o Función: Directora DAEM

1.2. Nombre Institución: Municipalidad de Bulnes

1.3. Comuna: Bulnes

1.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Inglés

1.5. Postítulo: Año 2005 Nombre: Gestión Estratégica al Interior de los DAEM

1.6. Magíster: Año 2007 Nombre: Administración Educacional

1.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

1.8. Años de Servicio en Educación: 24

1.9. Años de Servicio en la Comuna: 6 meses

1.10. Años de Servicio en el Cargo: 20

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SI X** NO

2. Nombre: Ximena Müller Faúndez

2.1. Cargo o Función: Coordinación Unidad Técnica

2.2. Nombre Institución: DAEM Bulnes

2.3. Comuna: Bulnes

2.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Francés

2.5. Postítulo: Año _____ Nombre: _____

2.6. Magíster: Año _____ Nombre: _____

2.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

2.8. Años de Servicio en Educación: 18

2.9. Años de Servicio en la Comuna: 17

2.10. Años de Servicio en el Cargo: 7 meses

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

3. Nombre: Tito Celso Mora Medel

3.1. Cargo o Función: Director

3.2. Nombre Institución: Liceo Manuel Bulnes

3.3. Comuna: Bulnes

3.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Historia y Geografía

3.5. Postítulo: Año 2005 Nombre: Evaluación y Curriculum

3.6. Magíster: Año _____ Nombre: _____

3.7. Doctorado: Año: _____ Nombre: _____

3.8. Años de Servicio en Educación: 34

3.9. Años de Servicio en la Comuna: 34

3.10. Años de Servicio en el Cargo: 1

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

4. Nombre: Marianela Aguilera Rojas

4.1. Cargo o Función: Directora

4.2. Nombre Institución: Liceo Santa Cruz de Larqui

4.3. Comuna: Bulnes

4.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Historia y Geografía

4.5. Postítulo: Año 2003 Nombre: Licenciatura en Educación con mención en Orientación

4.6. Magíster: Año 2007 Nombre: Orientación Educacional y Vocacional

4.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

4.8. Años de Servicio en Educación: 36

4.9. Años de Servicio en la Comuna: 33

4.10. Años de Servicio en el Cargo: 1,5

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

5. Nombre: Hugo Antonio Olave Parra

5.1. Cargo o Función: Jefe Técnico DEM

5.2. Nombre Institución: DEM Los Ángeles

5.3. Comuna: Los Ángeles

5.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

5.5. Postítulo: Año 2005 Nombre: Curriculum y Evaluación

5.6. Magíster: Año 2007 Nombre: Política y Gestión

5.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

5.8. Años de Servicio en Educación: 8

5.9. Años de Servicio en la Comuna: 8

5.10. Años de Servicio en el Cargo: 1

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

6. Nombre: Enrique Lobos Urquiza

6.1. Cargo o Función: Coordinador Técnico

6.2. Nombre Institución: DAEM

6.3. Comuna: Los Álamos

6.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

6.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Administración Educacional

6.6. Magíster: Año _____ Nombre: Administración Educacional

6.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

6.8. Años de Servicio en Educación: 16

6.9. Años de Servicio en la Comuna: 2

6.10. Años de Servicio en el Cargo: 2

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

FOCUS GROUP 3

JORNADA: Día: 12 diciembre de 2008 HORARIO: 10 A 13 hrs.

1. Nombre: Luis Fernández Plummer

1.1. Cargo o Función: Jefe DAEM

1.2. Nombre Institución: Municipalidad de Chiguayante

1.3. Comuna: Chiguayante

1.4. Título Profesional: Profesor

1.5. Postítulo: Año 2005 Nombre: Administración Educacional

1.6. Magíster: Año 2008 Nombre: Gestión y Planificación en Educación (etapa de tesis)

1.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

1.8. Años de Servicio en Educación: 27

1.9. Años de Servicio en la Comuna: 2

1.10. Años de Servicio en el Cargo: 2

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

2. Nombre: Guillermo Campos Núñez

2.1. Cargo o Función: Jefe Técnico

2.2. Nombre Institución: DAEM

2.3. Comuna: Chiguayante

2.4. Título Profesional: Profesor Normalista

2.5. Postítulo: Año _____ Nombre:

2.6. Magíster: Año 2004-2005 Nombre: Administración y Gestión Educacional

2.7. Doctorado: Año: _____ Nombre: _____

2.8. Años de Servicio en Educación: 40

2.9. Años de Servicio en la Comuna: 10

2.10. Años de Servicio en el Cargo: 10

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

3. Nombre: Domingo Antonio Flores Campos

3.1. Cargo o Función: Coordinador Técnico Comunal

3.2. Nombre Institución: DAEM

3.3. Comuna: Arauco

3.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

3.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Evaluación Educativa. Curriculum

3.6. Magíster: Año 2006 Nombre: Gestión y Políticas Educativas

3.7. Doctorado: Año: _____ Nombre: _____

3.8. Años de Servicio en Educación: 15

3.9. Años de Servicio en la Comuna: 9

3.10. Años de Servicio en el Cargo: 2

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

4. Nombre: Fabiola Retamal Quiñones

4.1. Cargo o Función: Directora DAEM

4.2. Nombre Institución: DAEM

4.3. Comuna: Contulmo

4.4. Título Profesional: Profesor de Estado mención Castellano

4.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Administración

4.6. Magíster: Año _____ Nombre: Gestión, Administración, Curriculum y Evaluación (en proceso)

4.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

4.8. Años de Servicio en Educación: 23

4.9. Años de Servicio en la Comuna: 23

4.10. Años de Servicio en el Cargo: 11 meses

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

5. Nombre: Medina Pezo

5.1. Cargo o Función: Directivo

5.2. Nombre Institución: DAEM

5.3. Comuna: Santa Juana

5.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

5.5. Postítulo: Año 1998 Nombre: Administración Educacional

5.6. Magíster: Año 2005 Nombre: Educación

5.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

5.8. Años de Servicio en Educación: 31

5.9. Años de Servicio en la Comuna: 31

5.10. Años de Servicio en el Cargo: 10

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

6. Nombre: Leonardo Merino Segura

6.1. Cargo o Función: Jefe DAEM

6.2. Nombre Institución: Departamento de Educación Municipal

6.3. Comuna: Portezuelo

6.4. Título Profesional: Profesor de Educación General Básica

6.5. Postítulo: Año _____ Nombre: Administración - Orientación

6.6. Magíster: Año _____ Nombre: Administración Educacional

6.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

6.8. Años de Servicio en Educación: 29

6.9. Años de Servicio en la Comuna: 29

6.10. Años de Servicio en el Cargo: 8

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

7. Nombre: Fernando Velasco Martínez

7.1. Cargo o Función: Jefe DAEM

7.2. Nombre Institución: DAEM

7.3. Comuna: Santa Bárbara

7.4. Título Profesional: Profesor de Estado en Matemática

7.5. Postítulo: Año 1980 -1992 Nombre: Administración Educacional. Licenciatura en Educación

7.6. Magíster: Año _____ Nombre:

7.7. Doctorado: Año: _____ Nombre:

7.8. Años de Servicio en Educación: 41

7.9. Años de Servicio en la Comuna: 2

7.10. Años de Servicio en el Cargo: 13

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación: **SIX** NO

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la Investigación: **SIX** NO

ANEXO 10

CARTA INVITACIÓN A LOS JEFES DE DAEM A PARTICIPAR EN LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Lo Barnechea, 3 de marzo 2009

Señor

FERNANDO VELASCO MARTÍNEZ

Jefe del Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM)

Ilustre Municipalidad de Santa Bárbara.

Estimado Señor

En primer lugar le saludo muy atentamente, y considerando nuestro Estudio sobre el LIDERAZGO INSTITUCIONAL de los DAEM o Corporaciones municipales, corresponde que apliquemos una encuesta a todo el personal Directivo, Técnico Pedagógico y Docente dependiente de vuestra organización.

Como comentamos en nuestro taller de diciembre recién pasado, y teniendo presente diferentes factores, hemos escogido a vuestro DAEM para participar junto a otros municipios de la región, como representativos de la Región del Bío Bío y del país, en esta etapa de validación del Modelo de Liderazgo Institucional que se ha definido, con el apoyo de académicos, docentes y DAEM o Corporaciones, como ha sido vuestro caso.

Para optimizar los tiempos, sugiero que se utilicen 2 días para responder la encuesta por parte de los docentes y de esta manera, devolverla antes del viernes 13 de marzo próximo. Si faltaran encuestas, le agradeceré multicopiar las que se necesiten, ya que consideraré la cifra que Uds. Me dieron en diciembre 2008.

Por ello, le solicito tome las medidas que estime conveniente para que todos los docentes respondan la encuesta adjunta, la cual debe ser enviada antes a la Dirección del CPEIP: CAMINO NIDO DE AGUILA N° 14.557 – LO BARNECHEA – SANTIAGO a mi nombre. Al mismo tiempo, agradeceré el envío de la plantilla adjunta con el resumen de los encuestados participantes.

Estoy cierto, y por ello desde ya le agradezco su colaboración, que realizará la motivación pertinente y necesaria para que los docentes comprendan este trabajo y respondan con profesionalismo y entusiasmo.

Reiterando mis saludos y agradecimientos, le saludo atentamente y le deseo éxitos profesionales en este año escolar que se inicia.

LUIS HUMBERTO ALVEAR LÓPEZ

Profesor Investigador

ANEXO 11

ESTUDIO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES MUNICIPALES EN RELACIÓN CON LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEPENDIENTES

ENCUESTA A DIRECTIVOS, TÉCNICO PEDAGÓGICO Y DOCENTES

La calidad de la gestión de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal o de las Corporaciones Municipales es fundamental para el éxito en el funcionamiento de los centros educativos de su dependencia, por ello este Estudio tiene como propósito principal establecer un Modelo que identifique los Atributos o Características que determinan el Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración Educativa Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales que ejercen en los establecimientos educacionales que administran.

Por la importancia del Estudio señalado, su opinión basada en el conocimiento y experiencia que tiene con el DAEM o Corporación a que pertenece es muy relevante para validar la funcionalidad del Modelo de Liderazgo Institucional de los DAEM o Corporaciones, por lo cual agradezco su participación honesta y profesional. Al mismo tiempo, dejo expresa constancia que los datos son absolutamente confidenciales y utilizados sólo para los efectos del Estudio definido anteriormente. En esta etapa del Estudio, participan los Directivos, Técnico Pedagógicos y Docentes de cuatro DAEM o Corporaciones Municipales representativas no sólo de la región del Bío Bío, sino que también de la gestión municipal del país.

Luis Humberto Alvear López
Profesor Investigador

Responda **TODAS** las preguntas en forma clara o marque con **X** cuando corresponda

1.- IDENTIFICACIÓN

- 1.1. Nombre de la comuna: _____ Provincia: _____
DAEM ___ Corporación ___
- 1.2. Nombre del Colegio donde se desempeña con mayor cantidad horaria:

- 1.3. Nivel escolar del colegio: Parvularia ___ Básica ___ Media CH ___ Media TP ___
Diferencial ___ Adulto Básica ___ Adulto Media CH ___ Adulto Media TP ___
- 1.4. Función desempeña: Directiva ___ Cargo: _____
Técnico Pedagógica ___ Cargo: _____
Docente ___ Cargo: _____
- 1.5. Nivel escolar donde Ud. se desempeña(donde ejerce mayor horario):
Parvularia ___ Básica ___ Media Científico Humanista ___ Media Técnico Profesional ___
Diferencial ___ Adulto Básica ___ Adulto Media CH ___ Adulto Media TP ___
- 1.6. Hombre ___ Mujer ___ Edad ___ años
- 1.7. Años que ejerce la docencia: En la comuna ___ En el colegio ___ en el cargo ___
- 1.8. Título Profesional: _____
- 1.9. Postítulo reciente (últimos 5 años y si tiene más de uno, el que tenga más relación con su actual función): _____

- 1.10. Estudios post grados (últimos 10 años y si tiene más de uno, el que tiene mayor relación con su función actual)

Magíster: Año____
Título_____
Institución: _____

Doctorado: Año____
Título_____
Institución: _____

2.- CUESTIONARIO

A continuación se le plantearán diferentes preguntas o se le pedirá su opinión evaluativa de algunos aspectos del funcionamiento de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, considerados como un todo en una visión integral.

2.1. En su opinión, el DAEM o Corporación Municipal al que pertenece, ejerce Liderazgo Institucional en los establecimientos educacionales que administra.
(marque con X la alternativa que mejor representa su opinión)

Siempre ___ **Casi siempre** ___ **En ocasiones** ___ **Nunca** ___

2.2. El conocimiento que Ud. tiene del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que Ud. pertenece es
(marque con X su alternativa)

Muy amplio ___ **Amplio** ___ **Escaso** ___ **inexistente** ___

2.3. El grado de confianza y de credibilidad que Ud. tiene del trabajo que realiza el DAEM o Corporación Municipal a la que pertenece es
(marque con X la alternativa que representa su opinión)

Muy Alta ___ **Alta** ___ **Mediana** ___ **Baja** ___ **Muy Baja** ___ **Inexistente** ___

2.4. Teniendo presente el trabajo que orienta o realiza el DAEM o Corporación Municipal al cual Ud. pertenece, vuestro compromiso y responsabilidad es
(marque con X su alternativa)

Muy Alta ___ **Alta** ___ **Mediana** ___ **Baja** ___ **Muy Baja** ___ **Inexistente** ___

2.5. Del conjunto de actividades que realiza constantemente el DAEM o Corporación Municipal, asigne el tiempo (en porcentaje con un decimal) que Ud. considera que se emplea en cada una de las actividades más significativas que están a continuación

ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS DEL DAEM	TIEMPO EN %
Tareas Presupuestarias y financieras	
Tareas relacionadas con recursos humanos	
Apoyo técnico/curricular a los docentes	
Asignar recursos a los colegios	
Orientar el proceso educativo/aprendizaje de los alumnos	
TOTAL	100.0%

2.6. Manifieste su opinión valorativa de los Atributos que se especifican a continuación, como identificatorios del Liderazgo Institucional de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales, donde Trascendencia o trascendente es la importancia e influencia que tiene un Atributo en el concepto de Liderazgo Institucional.

Atributos	Muy alta Trascendencia	Alta Trascendencia	Trascendente	Baja Trascendencia	Sin Trascendencia
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal					
2.-Liderazgo Directivo del DAEM					
3.-Capital Humano del DAEM					
4.-Estilo de Gestión del DAEM					
5.-Resultados					
6.-Información y comunicación					

2.7. Como consecuencia del conocimiento y experiencia que Ud. tiene del DAEM o Corporación Municipal a que pertenece, ponga una nota de la escala de 1 a 7, con un decimal a cada uno de los Atributos que están a continuación y que muestran el Liderazgo Institucional

ATRIBUTOS	Nota (1 a 7)
1.-Proyecto de Desarrollo Educativo Municipal (DAEM o Corporación Municipal)	
2.-Liderazgo Directivo del DAEM o Corporación	
3.-Capital Humano del DAEM o Corporación	
4.-Estilo de Gestión del DAEM o Corporación	
5.-Resultados	
6.-Información y comunicación	

2.8. Evalúe el Desempeño del DAEM o Corporación Municipal a la que Ud. pertenece, asignando la nota (con un decimal) que Ud. considera representativa de su opinión a cada Indicador en forma independiente uno de otro, utilizando la escala de 1 a 7

ATRIBUTOS/ INDICADORES	Nota (1 a 7)
1.- PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL (DAEM-Corporación Municipal)	///////
1.1. Política vigentes en el tiempo que surgen del Sistema Educativo Municipal	
1.2. Objetivos y Metas de mediano plazo	
1.3. Altas expectativas para alcanzar una educación de excelencia	
1.4. Innovador y proactivo para impulsar transformaciones educacionales	

1.5. Coherente y consistente entre las declaraciones y acciones	
1.6. Factible y realizable	
1.7. Integral e integrador	
1.8. Focalizado en el desarrollo de la persona	
1.9. Asume un compromiso social	
1.10. Recoge expectativas de los actores	
1.11. Mantiene excelencia académica	
1.12. Considera políticas y Metas del PLADECO	
2.- LIDERAZGO DIRECTIVO DEL DAEM O CORPORACIÓN	////////
2.1. Directivos reconocidos y aceptados	
2.2. Toma decisiones oportunas y ponderadas	
2.3. Facilita la participación y el trabajo de todos	
2.4. Integra y genera equipos de trabajo	
2.5. Genera confianza y credibilidad	
2.6. Competente en su función	
2.7. Apoya e incentiva el desarrollo profesional	
2.8. Sincero y transparente en sus actuaciones	
2.9. Comunicador y accesible	
1.10. Motivador	
3.- CAPITAL HUMANO DEL DAEM O CORPORACIÓN	////////
3.1. Personal reconocido y aceptado	
3.2. Personal competente	
3.3. Personal técnico con manejo pedagógico	
3.4. Equipos multidisciplinares	
3.5. Existe reconocimiento y estímulos	
3.6. Perfeccionamiento permanente	
3.7. Personal comprometido	
4.- ESTILO DE GESTIÓN DEL DAEM O CORPORACIÓN	////////
4.1. Existe efectiva participación	
4.2. Existe clara definición de funciones y procedimientos	
4.3. Existen atribuciones desconcentradas	
4.4. Existen redes de colaboración interna	
4.5. Participa en redes de colaboración interinstitucionales	
4.6. Existen sistemas de evaluación interna y Retroalimentación	
4.7. Se potencia la autocrítica y retroalimentación.	
4.8. Se aplican Planes de mejora	
4.9. Apoyo al funcionamiento de los Consejos Escolares	
4.10. Elaboración del PADEM en forma participativa	
5.- RESULTADOS	////////
5.1. Resultados de acuerdo a lo esperado	
5.2. Resultados efectivos en impactos en la Comunidad escolar y familiar	
5.3. Generan Satisfacción y empoderamiento institucional de los diferentes actores	
5.4. Concitan adhesión, apoyo y compromiso con la institución	
6.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	////////
6.1. Canales diversos y expeditos de Información y Comunicación	

6.2. Existencia de Base de Datos diversificados y actualizados	
6.3. La información es clara, precisa y pertinente	

FECHA DE RESPUESTA: _____

Muchas gracias por su colaboración.

Chile, Región del Bío Bío, marzo 2009

**ESTUDIO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LOS DAEM O CORPORACIONES
MUNICIPALES SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES QUE
ADMINISTRAN**

IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

JORNADA: día _____ horario de: ____ a ____

1. Nombre: _____
2. Cargo o función: _____
3. Nombre Institución: _____
4. Comuna: _____
5. Título Profesional: _____

6. Postítulo: año ____ nombre: _____

7. Magíster: año ____ nombre: _____

8. Doctorado: año: ____ nombre: _____

9. Años de servicio en educación: _____
10. Años de servicio en la Comuna: _____
11. Años de servicio en el cargo: _____

Autorizo que se utilice mi nombre en la investigación SI__ NO__

Autorizo que se utilice como referencia mi cargo, institución y comuna en la investigación SI__ NO__