

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

## Nota Técnica N°3

### Sistematización Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública y Talleres de Validación del Marco del Buen Liderazgo Intermedio-SLE

Mario Uribe y Daniela Berkowitz

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Área de Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública. Formación de Líderes Intermedios



## **Sistematización Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública y Talleres de Validación del Marco del Buen Liderazgo Intermedio-SLE**

Mario Uribe y Daniela Berkowitz  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*

Diciembre, 2016.

---

### **Para citar este documento:**

Uribe, M. Berkowitz, D. (2016). Sistematización Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública y Talleres de Validación del Marco del Buen Liderazgo Intermedio-SLE. Nota Técnica N°3, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

---

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla



# ÍNDICE

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen                                                                                          | 4  |
| Introducción                                                                                     | 5  |
| Seminario                                                                                        | 6  |
| Talleres de validación de los aspectos centrales del marco de actuación para el nivel intermedio | 8  |
| Políticas educativas y gestión territorial                                                       | 9  |
| Apoyo técnico pedagógico                                                                         | 9  |
| Gestión de redes                                                                                 | 10 |
| Gestión de la inclusión y la diversidad                                                          | 10 |
| Gestión de información para la mejora de procesos de enseñanza- aprendizaje                      | 11 |
| Gestión de desarrollo profesional directivo y docente                                            | 11 |
| Gestión de logística y soporte para una educación de calidad                                     | 12 |
| Administración financiera y de recursos humanos                                                  | 12 |
| Gestion de calidad, evaluacion y transparencia del SLE                                           | 13 |
| Reflexiones finales                                                                              | 14 |

# Resumen

Esta nota técnica resume la sistematización llevada a cabo a partir de dos espacios de reflexión convocados por LIDERES EDUCATIVOS en torno al gran desafío que enfrenta hoy la educación pública en Chile: la necesidad de liderazgos que sean capaces de asumir un cambio de paradigma a nivel de los sostenedores de la educación, también denominado nivel intermedio. La primera actividad se realizó en Santiago y en Valparaíso, convocando a diferentes actores de las comunidades educativas como asistentes al Seminario Internacional “LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA: Fortaleciendo la Escuela desde el Territorio”. Un segundo espacio de reflexión acerca del nivel de gestión y liderazgo intermedio para la educación pública fueron los talleres de validación de los elementos centrales del Marco del Buen Liderazgo Intermedio en Chile. A través de opiniones expertas de actores de diferentes niveles del sistema educativo, se levantaron acuerdos y sugerencias respecto a áreas clave del liderazgo que se espera ejerza la nueva institucionalidad propuesta para ese nivel: los Servicios Locales de Educación.

# Introducción

Una de las áreas de actuación de LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, es la línea de Liderazgo Intermedio - Apoyo a la Nueva Educación Pública. La línea orienta su quehacer en tres niveles: a) apoyar el diseño e implementación de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, a través de la generación y difusión de conocimiento y sistematización de evidencias; b) proveer de insumos técnicos al proyecto de nueva educación pública para la instalación de una nueva institucionalidad de nivel intermedio; y c) fortalecer capacidades de liderazgo en líderes educativos del nivel intermedio.

Para el primer año de trabajo, el equipo de la línea asumió el compromiso de elaborar dos productos: a) un Marco de Actuación para el Buen Sostenedor Público-SLE, junto a b) el

levantamiento de Perfiles de Cargos de Nivel Superior de los futuros Servicios Locales de Educación (SLE). En relación al primero -la construcción del marco- una de las actividades diseñadas fue la realización de un seminario internacional y de talleres de análisis de los elementos centrales que configuran el Marco para el Buen Sostenedor. Estas actividades se llevaron a cabo en dos versiones: una primera versión el día 2 de agosto en Valparaíso y una segunda el día 4 de agosto de 2016 en Santiago.

En la nota se exponen los elementos principales de los dos momentos: seminario y taller.

# Seminario

El objetivo del Seminario Internacional fue reunir a diferentes actores de las comunidades educativas en torno a un tema de interés transversal que involucra el desafío que enfrenta hoy la Educación Pública: la necesidad de liderazgos que sean capaces de asumir un cambio en el paradigma a nivel de los sostenedores de la educación, también denominado nivel intermedio. Junto a ello, reflexionar sobre el tránsito hacia un enfoque territorial distinto, propuesto hoy a través de un proyecto de ley que se discute en el congreso, y que asume la gestión de la educación en una escala de operación mayor – que agrupa comunas-, y en el cual el quehacer administrativo y financiero debe brindar soporte a lo pedagógico, como foco principal, en el marco de proveer de una educación pública de calidad, equitativa e inclusiva.

El evento difundió diferentes miradas sobre el nivel de los sostenedores en el sistema educativo. Llevado al ámbito del liderazgo, se abrió la pregunta y se profundizó sobre el tipo de liderazgo de nivel intermedio que se requerirá para quienes tendrán como misión gestionar los futuros Servicios Locales

de Educación en el marco de la Reforma Educativa, un nuevo espacio de organización y una nueva estructura de gestión pública educativa que hoy se discute en el congreso nacional.

Para ello el seminario contó con tres expositores:

El primer invitado, Rodrigo Roco, asesor del MINEDUC, abordó el estado de situación del proyecto de nueva educación pública, describiendo el proyecto, sus orientaciones ético-políticas y los hitos de desarrollo fundamentales.

El segundo invitado, Stephen Anderson, académico e investigador del Ontario Institute for Studies Education (OISE). Con amplia experiencia en relación a sistemas educativos, el Dr. Anderson orientó su presentación a abordar aquellos elementos y condiciones que favorecen la instalación de un sistema de educación pública de calidad. Como experto investigador en niveles educativos intermedios, también llamados distritos de educación en países como Canadá o EEUU, el Dr. Anderson hizo especial alusión a aspectos tales como: a) La vinculación existente entre descentralización,





Durante la presentación de Valeria, se reconocen como elementos destacables:

2.- La importancia de no descuidar la visión común del distrito, así como la trayectoria y el desarrollo de capacidades, con foco en la equidad.

Adicionalmente, se recogieron expectativas de ciudadanos y ciudadanas respecto de la nueva educación pública a través de un video inédito donde los y las participantes hablan sobre sus deseos e imaginarios futuros para la educación en Chile.

Un momento de intercambio reflexivo entre asistentes y panelistas ocurrió al realizar la siguiente pregunta al público: ¿Qué liderazgos se necesitan para transitar hacia una nueva educación pública? Los y las asistentes escribieron sus respuestas en papeles que fueron transcritos y subidos a una nube de palabras, con las siguientes imágenes gráficas como resultados:



La primera nube sintetiza las palabras claves comunes en las respuestas de los más de 290 participantes al evento en Valparaíso. En ella, se levantan expresiones que reflejan la necesidad de avanzar desde liderazgos individuales a colectivos, donde palabras como equipo y comunidad se vuelven reiteradas, y elementos como lo pedagógico y potenciar habilidades y capacidades desde la formación se levantan desde voces que identifican necesidades actuales de cambio. Asimismo, nociones como lo democrático, participativo y colaborativo reflejarían lo deseable en estos futuros liderazgos.



En la segunda nube, construida a partir de las opiniones de más de 380 participantes al Seminario de Santiago, se revelan palabras que reflejan actores estudiantes, escuelas, docentes, equipos, comunidad como sujetos esenciales en la pregunta por los liderazgos. El trabajo participativo y con compromiso es uno de los motivos principales que levantan los participantes al pensar en los nuevos liderazgos requeridos, así como el desplazamiento hacia el foco en lo pedagógico, hacia la consideración de los contextos locales, junto a la necesidad de una visión que clarifique el propósito de esta nueva educación pública, de tal forma que esta sea el paraguas de su gestión y quehacer.

2 Con esta invitada existía un vínculo previo en relación a las buenas prácticas en el nivel intermedio, realizado a través de la visita a EEUU a su distrito, a su rol de superintendente.

# Talleres de validación de los aspectos centrales del marco de actuación para el nivel intermedio

Por las tardes de los días 2 y 4 de agosto se desarrollaron talleres que contribuyeron a validar las áreas y aspectos centrales del futuro Marco de Actuación para el Nivel Intermedio. Para ese fin se invitó a representantes de diversos espacios institucionales del sistema educativo del nivel central, regional y local: representantes de diferentes divisiones del Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, el Servicio Civil, equipos de las Direcciones de Educación Municipal, equipos directivos de establecimientos educacionales, además de académicos, investigadores y docentes.

A todos ellos, en función de sus intereses y experiencia se les invitó a formar parte de un momento de reflexión, en el cual se distribuyeron por mesas temáticas. Cada mesa abordaría una dimensión o área diferente de trabajo en relación al nivel intermedio.

La metodología consistió en un abordaje en tres momentos de reflexión colectiva:

- Un espacio abierto de reflexión respecto de aquellos elementos que los participantes pensaban que la dimensión o área debía contener en relación al quehacer del nivel sostenedor.
- Un momento para precisar y mejorar una definición propuesta relacionada con la dimensión o área en cuestión.
- Un espacio para precisar y levantar prácticas en relación al área en cuestión.

Las siguientes son las principales reflexiones derivadas de estos espacios a partir de las definiciones de actuación propuestas en cada área:





## 1. Políticas educativas y gestión territorial

*Definición Propuesta: Los líderes locales y sus equipos instalan institucionalmente el Servicio Local de Educación a nivel territorial, mediante la construcción, difusión y legitimación de un discurso político técnico que posiciona a la educación pública como una educación de calidad, estableciendo para ello un plan estratégico y proyecto educativo territorial, generando redes y alineando este discurso a las necesidades y características locales específicas del territorio.*

Respecto del área y de la definición en cuestión, las siguientes fueron las reflexiones principales levantadas por las y los participantes:

- Esta dimensión, en su sentido estratégico, tiende a pensar en cómo se construye un nuevo estado de gobernanza local.
- Se entiende una distinción respecto al antiguo modelo en función de una idea de territorio diferente y un tratamiento distinto de las necesidades del mismo. Se trata de un actor de nivel intermedio, Servicio Local de Educación, que ya no sólo se hace cargo de administrar la educación, sino que tiene la capacidad de traducir la política y ajustarla a las necesidades e intereses de las comunidades educativas.
- Se levanta la necesidad de tener un propósito clarificador, en el sentido de un discurso ético-político para un proceso de construcción colectiva y vinculante con los actores territoriales, que es la única forma de legitimación del mismo.
- El proyecto educativo territorial se concibe como un instrumento altamente valorado, por otorgar y materializar el sentido y propósito de la educación en el territorio. Sobre él se tienen altas expectativas, ya que se espera que no sólo posea un valor simbólico sino también se traduzca en elementos operativos.
- Se subentiende un nuevo marco de acción en el que desde el territorio se genera mayor autonomía y capacidad de toma de decisiones. Respecto del punto en cuestión, los diversos actores de las mesas levantan la inquietud sobre de cuáles serán los límites de autonomía para las escuelas.
- Se trata de generar capacidades territoriales y darle sello propio a cada servicio. La pregunta aquí, entonces, es por los equilibrios entre las políticas educativas y la gestión territorial.
- Se plantea la necesidad de que la instalación institucional de los futuros Servicios Locales incluya y considere el trabajo previamente realizado en las comunas, por muy diverso en calidad y cantidad que este sea.

## 2. Apoyo técnico pedagógico

*Definición Propuesta: Los líderes locales y sus equipos generan capacidades pedagógicas en los establecimientos educacionales mediante una articulación y adaptación estratégica y sistemática del currículo escolar nacional al contexto local, diseñando planes y estrategias diferenciadas de apoyo a establecimientos, según circunstancias y necesidades específicas de mejoramiento escolar en cada uno de estos.*

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- Se levanta la necesidad de que aparezca el concepto de calidad como el gran propósito del apoyo técnico-pedagógico, planteando la referencia no sólo desde el mejoramiento respecto de lo existente, sino de las condiciones mínimas que se deben garantizarse para este apoyo, poniendo la calidad educativa al centro. En este sentido, se reflexiona sobre si es factible considerar un doble propósito: la mejora en el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de capacidades, competencias y habilidades de la comunidad escolar en general.
- Se reflexiona respecto de la noción de generar capacidades en dos sentidos. El primero, identificando que en las comunidades existen capacidades en forma previa, por lo que además de generar, se requiere propiciar o fortalecer unas ciertas capacidades en función del nuevo contexto. En segundo lugar, se menciona la tendencia a definir capacidades como el desarrollo de competencias o de aptitudes, pero no a observar el desarrollo de capacidades como un vínculo para la toma de decisiones colaborativas en la comunidad escolar, desde un enfoque más social que individual. Asimismo, se reflexiona sobre la necesidad de ampliar el concepto desde capacidades hacia habilidades.
- Se menciona la necesidad de que desde el liderazgo intermedio se entregue soporte y acompañamiento colaborativo en este ámbito técnico y pedagógico. Esto desde una perspectiva de liderazgo que enfatice la horizontalidad trasladando el actual énfasis de supervisión y control de parte de los niveles intermedios hacia la construcción de comunidades de acompañamiento y aprendizaje.
- Se enfatiza la necesidad de hacer coherencia con el currículo nacional, pero que éste sea leído, flexibilizado y adaptado desde el contexto local y sus parámetros.
- Se propone que la definición y las prácticas del área consideren la comprensión de lo pedagógico imbricado a lo social. Se debiese transitar desde una diferenciación, que concibe el currículo con distancia del ámbito psicosocial y la inclusión de los niños, hacia una comprensión más integral del quehacer pedagógico.

### 3. Gestión de redes

*Definición Propuesta: Los líderes fomentan y promueven la práctica de trabajo en red entre los establecimientos de su territorio y facilitan la vinculación con la red institucional del SAC<sup>3</sup>, la red intercomunal, empresarial, universitaria y otras relevantes, con el fin de asegurar el apoyo al mejoramiento de los servicios educativos, tanto en logros de aprendizaje como en formación integral y convivencia.*

Respecto del área y de la definición en cuestión las siguientes son las principales reflexiones de los y las participantes:

- La gestión de redes, por una parte, tiene que ver con la construcción del sentido y de un propósito relacionado con la mejora de la calidad de la educación y con las y los estudiantes. Pero también se levanta como propósito entrelazar a los participantes una nueva forma de hacer las cosas. Detrás del concepto de gestión de redes existe también una transformación cultural, donde uno de los elementos de sentido es el trabajo colaborativo y participativo, lo que instala una serie de desafíos en el quehacer y en el estilo de trabajo con otros en los territorios.
- La red es una forma de visualizar el sistema en la que cada actor tiene un rol. La gestión no se decreta; la red surge, nace y se reconoce adquiriendo sentido e identidad, visualizando este objeto relacionado con la dificultad de hacer las cosas de manera aislada e individual. En este sentido, más que gestión de actividades o reuniones, implica la gestión colectiva del trabajo, que se pueden materializar en actividades e instancias de encuentro, en transferencia de recursos, en diálogos digitales, y otras formas, en el contexto de metas compartidas.
- Se entiende también gestión de redes como el espacio que permite articular y vincular diferentes elementos y recursos, ya sean estos económicos, humanos, culturales, en pro de un propósito que moviliza a todos los que están involucrados en una red en particular. Se concibe también como una condición de funcionamiento y de posibilidad para cumplir la labor educativa de los establecimientos.
- Se detecta la necesidad de redes que generen sinergia en relación a: a) Un propósito de liderazgo, gestión y dirección de los establecimientos educacionales, b) Contenidos y aprendizajes, c) Procedimientos administrativos al interior de las escuelas (sus procedimientos de gestión de currículum y académica). Por tanto, al tener distintos sentidos se requerirán también distintos gestores de redes o líderes en cada una de esas especificidades.
- Desde la perspectiva del nivel intermedio, más que asegurar apoyos se requeriría asegurar condiciones y capacidades para garantizar este apoyo, que se observa mejor como un acompañamiento permanente, desplazando la característica subsidiaria de la red hacia la generación de competencias en las comunidades.
- En este nuevo modo de relación, se debe garantizar y fomentar también el desarrollo de la autonomía de cada uno de los establecimientos, lo que implica tener estrategias democráticas de participación.

### 4. Gestión de la inclusión y la diversidad

*Definición Propuesta: Los líderes locales y sus equipos promueven una cultura, políticas y prácticas de inclusión en todos los establecimientos educacionales del servicio local, garantizando y valorando la diversidad de la comunidad educativa, generando oportunidades de participación de todos y todas sin distinción de habilidades, capacidades, género, raza, etnia, credo, orientación sexual, identidad sociocultural, nivel socioeconómico ni ninguna otra, con el fin de lograr oportunidades equivalentes de aprendizaje.*

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- Se considera un desafío la socialización en la cultura escolar respecto de lo inclusivo, a fin de transmitir e impregnar a la comunidad educativa en su conjunto en relación a prácticas, procesos y propósitos de la inclusión en los cuales cada actor tenga un rol.
- Se levanta la necesidad de que la escuela se haga cargo de que la inclusión no sólo sea entendida pensando en las y los niños con necesidades educativas especiales, sino que se relacione más ampliamente con las singularidades y particularidades de cada individuo en formación.
- En relación a la definición, se plantea la necesidad de transitar en la comprensión de la inclusión. Se menciona una comprensión actual de la inclusión vinculada a los temas de convivencia escolar, donde el fin está más bien puesto en el aprendizaje en su dimensiones duras -es decir, vinculado a resultados, o al logro de un objetivo- y la inclusión o el respeto a la diversidad sería un medio para el logro de un fin asociado al objetivo de aprendizaje como un resultado. En un nivel ideal se concibe la inclusión en el marco de políticas cuyo objetivo sea la promoción y fortalecimiento de la ciudadanía en un sentido democrático, que comprenda la diversidad como una experiencia imprescindible que se sustente en la idea del somos distintos y aprendemos de maneras distintas.
- Se plantea que el fin de la gestión de la inclusión y la diversidad explicitado en la definición propuesta -lograr oportunidades equivalentes de aprendizaje- se amplíe hacia un horizonte ético-político que reconozca el respeto a las particularidades para el desarrollo de un ser integral, evitando un cierto reduccionismo instrumental relacionado únicamente con la mejora los aprendizajes. La gestión de la inclusión no puede ser sólo un medio para mejorar los aprendizajes, sino también debe levantarse como un propósito moral de la educación.
- Se reconoce la importancia de que se transite hacia marcos institucionales cada vez más participativos, tanto a nivel de las escuelas como de los sostenedores. En este proceso inclusivo, se levanta la necesidad de rescatar las particularidades del territorio en la difusión de estos procesos y propósitos de inclusión.
- Pensando en el rol del nivel intermedio, se menciona la importancia de avanzar en la construcción de las formas en que se deben generar las condiciones para la promoción y puesta en práctica de una cultura de la inclusión.

## 5. Gestión de información para la mejora de procesos de enseñanza- aprendizaje

*Definición Propuesta: Los líderes educativos gestionan y utilizan un sistema de información del trabajo educativo territorial, recogen información, evalúan y monitorean estándares e indicadores de desempeño, estableciendo espacios de análisis y reflexión con los equipos directivos de los establecimientos educacionales del territorio y tomando decisiones para mejorar los resultados educativos.*

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- En este marco, se levanta la necesidad de acompañar desde el nivel intermedio en la detección y selección de aquellos focos de información más relevantes y prioritarios según determinadas temáticas y particularidades territoriales, a fin de evitar cantidades excesivas de información que no necesariamente aportan a la toma de decisiones estratégica del territorio.
- Ello porque se menciona que usualmente la información se produce, pero a nivel local existe debilidad en las capacidades y recursos respecto de los usos que a esta información se le puede dar. Levantar esta área desde el nivel sostenedor implica, por tanto, una transformación cultural que debe tener reflejo en prácticas determinadas en y con los establecimientos.
- Respecto de la definición, se identifica la necesidad de promover la generación y uso de información cualitativa que permita levantar diagnósticos más pertinentes, profundizar en causas y factores relacionados a las problemáticas más comunes, apuntando de manera más integral a la posible construcción de estrategias de mejora.
- Asimismo, lograr levantar información que retroalimente los procesos educativos y no sólo dé cuenta de determinados resultados. Se busca entonces reemplazar o ampliar la definición en relación a la referencia a estándares e indicadores de desempeño, o a criterios de eficiencia y eficacia, por una mirada más holística que considere también indicadores de desarrollo personas y social de las y los estudiantes.
- Se levanta la necesidad de que exista y se permee una cultura educativa de la evaluación, en la cual la información se use para la toma de decisiones respecto de la orientación y ajustes que requieren los establecimientos en sus estrategias educativas.
- Se detecta una brecha importante en la baja capacidad de interpretación de datos, sobre todo a nivel de las escuelas, y se menciona como un desafío a enfrentar en el marco de la nueva educación la capacitación de equipos directivos y docentes en las escuelas en este ámbito. No se trata sólo de producir información a nivel central y territorial, sino de cómo administrarla y utilizarla. Se menciona la necesidad de buscar mecanismos que logren bajar la gestión de información a las aulas, transfiriendo habilidades a docentes para utilizar los resultados de una evaluación.
- Se propone considerar también la formación y la instalación de mecanismos de participación con los equipos de establecimientos y con la comunidad educativa, en relación a la toma de decisiones educativas en el territorio.

## 6. Gestión de desarrollo profesional directivo y docente

*Definición Propuesta: Los líderes locales y sus equipos implementan políticas y estrategias de desarrollo profesional y gestión de los talentos de directivos y docentes acorde a las necesidades específicas de los establecimientos educacionales y con criterios de equidad para la distribución en el territorio. Los líderes establecen sistemas de evaluación de los distintos actores educativos para orientar y apoyar su mejoramiento.*

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- Se identifica y diferencia, como parte de la gestión del futuro nivel intermedio, que la nueva institucionalidad –Servicios Locales de Educación– tenga una función articuladora y potenciadora en el proceso de desarrollo profesional, garantizando unas ciertas condiciones de posibilidad para que eso suceda (convenios con instituciones, tiempos y recursos para el territorio y sus actores, etc.), siempre con una visión territorial y estratégica. La escuela, a su vez, tendría la función de definir y priorizar el desarrollo de sus integrantes según sus propias necesidades, en consonancia con las prioridades del territorio.
- En este sentido, también se debe transitar desde un desarrollo profesional pensado individualmente y situado en el interés de un docente o un directivo, hacia un modelo sistémico que se relacione con los desafíos de los establecimientos del territorio, frente a necesidades colectivas que se asumen, se piensan y se deciden desde equipos de nivel intermedio y de la escuela en su conjunto.
- Se comenta la necesidad estratégica de hacer crecer los talentos en cada territorio y, asimismo, identificar diversos tipos de liderazgo pedagógico al interior de las escuelas, con foco puesto en la mejora de las capacidades de las escuelas. Sobre ellos, resulta imprescindible desde el nivel intermedio identificar y detectar previamente estos talentos acorde a necesidades de cada territorio, así como a buenas prácticas ya existentes.
- Se levanta como necesidad y tarea para los encargados del nivel intermedio, la definición de estrategias e instrumentos para la recogida de necesidades internas de las comunidades y territorios. En este sentido, respecto de la definición en cuestión, los líderes locales deben, antes que implementar políticas, participar de sus diseños sobre la base de adecuados diagnósticos territoriales.
- Se plantea la necesidad de avanzar hacia la mirada del desarrollo profesional de diferentes actores del sistema educativo, más allá de directivos y docentes (considerando a asistentes de la educación e incluso padres, madres y apoderados).
- Se comprende la formación continua como uno de los ámbitos de desarrollo profesional que debiera abordarse desde el diseño, la orientación política, los contenidos y la implementación del Marco de Actuación.
- Se menciona además la necesidad de que el desarrollo profesional no solamente implique más conocimiento disciplinario, sino que se oriente también a fortalecer habilidades y capacidades relacionales que se deben ir nutriendo y desarrollando a la par.

## 7. Gestión de logística y soporte para una educación de calidad

*Definición Propuesta:* Los líderes locales y sus equipos aseguran condiciones de infraestructura y soporte, planifican de manera integrada el uso de los recursos de la red de escuelas a disposición de todos los establecimientos y articulan con los equipos directivos la obtención de recursos pedagógicos y tecnológicos para el logro de una educación de calidad.

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- Se espera que los servicios locales provean de un sistema estandarizado que ofrezca soporte logístico a los diversos establecimientos y genere una cultura de la anticipación que se haga cargo de los tiempos que requieren los diversos procesos, tanto en las escuelas como en el nivel intermedio.
- Este soporte debiese asegurar condiciones de infraestructura, equipamiento y materiales que estén al servicio de lo educativo y pedagógico, planificando de manera integrada y articulándose con los equipos directivos en relación a los recursos pedagógicos. Lo anterior en el marco de gestionar condiciones materiales para que una educación de calidad sea realizable en los establecimientos.
- Se levanta la necesidad de diagnosticar, en relación a la situación actual de los soportes logísticos: a) La existencia de una mala percepción compartida por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa, en relación a la oportunidad y eficacia de la provisión de recursos y servicios; b) La cantidad de tiempo y recursos que lo logístico le quita a los directivos de establecimiento.
- Se plantea que este soporte estándar provea soluciones contextualizadas, diferenciando realidades de establecimientos rurales y urbanos en relación a oferta para adquisiciones y compras. Para ello se considera fundamental lograr distinguir tipos de soporte en función de necesidades educativas de jardines infantiles, establecimientos TP, entre otros.
- Debiese enfocarse también a lo extra curricular: talleres extra escolares, salidas pedagógicas, entre otros, a fin de tener todos los insumos necesarios. Se considera un elemento clave -además de la infraestructura, materiales y equipamientos-, el transporte, sobretodo en zonas de mayor complejidad y dispersión geográfica.
- Se plantea la expectativa de un soporte logístico amigable, es decir, que conviva adecuada y complementariamente a otras unidades de soporte en educación.

## 8. Administración financiera y de recursos humanos

*Definición Propuesta:* Los líderes locales y sus equipos definen prioridades, planifican y administran el presupuesto de acuerdo al Plan Estratégico y Educativo del Servicio Local y los Proyectos Educativos institucionales de los establecimientos, distribuyendo los recursos con criterio de equidad. Los líderes gestionan y apoyan sistemáticamente la obtención de recursos, asegurando y monitoreando que estos están alineados y responden a criterios pedagógicos.

Respecto del área y de la definición en cuestión:

- Esta área se menciona como uno de los pilares fundamentales de soporte a lo educativo, en dos niveles: 1) Un nivel intermedio de gestión, 2) Un nivel local de gestión en la escuela.
- Hay un alto nivel de acuerdo entre los participantes en que el servicio local o nivel intermedio debiera proveer orientaciones estratégicas para lo operativo, pero la decisión del día a día de la gestión debiese estar radicada en los establecimientos. El servicio local, en este contexto, debiese proveer apoyo en relación a: a) la adquisición y compras de grandes volúmenes, b) la preparación de la ejecución presupuestaria y el control de la gestión, c) levantamiento de proyectos y d) bancos de datos de recursos humanos.
- En función de generar una articulación virtuosa entre ambos niveles, escuela y nivel intermedio, se levanta la idea de que dichos temas se planifiquen desde el nivel intermedio, con el debido acceso de información a los directivos de establecimientos. Surge como necesidad que las y los directivos formen parte de las decisiones de contenido del presupuesto, pero los aspectos técnicos sean provistos y sugeridos desde el nivel intermedio.
- Se menciona la administración financiera como parte de las funciones de los sostenedores, de la mano con un manejo de recursos más acotado por parte de los establecimientos, pero con un mayor nivel de autonomía y poder de decisión que en la actualidad.
- Respecto al ámbito específico de las licencias y reemplazo de recursos humanos, se menciona la expectativa o necesidad de que exista un área de gestión de recursos humanos que facilite los reemplazos de docentes, garantizando la calidad educativa.
- En la reflexión por la distribución de recursos a nivel local emerge la necesidad de que el criterio de la equidad a nivel territorial sea instalado desde el nivel intermedio a través del plan estratégico de desarrollo, a fin de avanzar hacia la superación de lógicas de competencia entre establecimientos. Para conjugar la equidad se deben tener en cuenta, junto a factores económicos, factores culturales, territoriales e identitarios de las escuelas. En este sentido, se levanta la reflexión respecto de si la equidad debiese tener más bien que ver con la garantía de ciertos mínimos, asignando volúmenes y recursos en función de ciertas condiciones mínimas a garantizar en las escuelas.



## 9. Gestión de calidad, evaluación y transparencia del SLE

*Definición Propuesta: Los líderes del servicio local desarrollan sentido de equipo y responsabilidad, promoviendo una cultura de trabajo orientada a la calidad y rigurosidad de sus procesos. Para esto desarrollan sistemas de mejora continua y de rendición de cuentas, garantizando transparencia y probidad en los procesos y uso de recursos.*

Respecto del área y de la definición en cuestión, las siguientes son las principales opiniones y acuerdos de los participantes:

- Frente la coexistencia de definiciones respecto de la calidad, dadas por diversas instituciones rectoras de lo educativo de nivel central (Agencia, Superintendencia y MINEDUC), se debiese avanzar hacia unificar criterios de calidad para los futuros SLE, definiendo con claridad lo que se entenderá por gestión de calidad, evaluación y transparencia.
- En la definición propuesta, la referencia *una cultura de trabajo orientada a la calidad y rigurosidad de sus procesos* debe asumir a la comprensión de que los procesos que se desarrollan al interior de toda institución educativa se enfocan hacia asegurar o fortalecer el aprendizaje del estudiante, y que sea éste el propósito y parámetro. Luego, el medio para conseguirlo sería la calidad de los procesos, y no un fin en sí mismo.
- Asimismo, se enfatiza que se debe promover un sentido de equipo y responsabilidad colectiva que promueva una cultura de trabajo orientada a la calidad.
- El tema debe ser provisto desde matrices ético-políticas que garanticen la participación de actores, y la provisión de información fluida hacia y desde las comunidades educativas en el territorio.
- Respecto de la rendición de cuentas, se reflexiona sobre la necesidad de clarificar el sentido y de transitar desde un enfoque punitivo hacia espacios de diálogo y apertura democrática con los actores del territorio.



# Reflexiones finales

Tanto el seminario como los talleres, en sus dos versiones, respondieron a los objetivos planteados. Por parte de las y los asistentes a ambas versiones, la evaluación fue positiva<sup>4</sup>. Por parte del equipo responsable, los comentarios y acuerdos surgidos formaron parte de una serie de diagnósticos levantados durante la primera fase del proceso y contribuyeron a nutrir los elementos claves del Marco de Actuación.

A partir del trabajo desarrollado en los talleres de Valparaíso y Santiago, se procedió a reorganizar en contenido y forma las áreas o dimensiones claves del Marco de Actuación, realizando mejoras específicas en relación a aquellos temas que se configurarían como áreas transversales en dicha actuación esperada.

Eventos masivos como el Seminario Internacional , junto a talleres de análisis y profundización de productos centrales para la gestión político-técnica de la nueva institucionalidad, abren la puerta al diálogo democrático entre personas con diferentes enfoques sobre la educación, provenientes de distintas áreas del quehacer educativo. Con ello se pretende contribuir a crear cimientos para una alianza permanente entre el Consorcio LIDERES EDUCATIVOS y actores clave de los territorios y las escuelas. En este sentido, el Centro corrobora la misión de articular sentido y conocimientos desde las políticas hacia los territorios, levantando necesidades y recogiendo alertas para la construcción de productos y servicios pertinentes a las distintas realidades en el ámbito del liderazgo educativo en el marco de la reforma en curso.

## Ficha técnica

### Seminario

**“Liderazgos para una Nueva Educación Pública. Fortaleciendo la Escuela desde el Territorio”.**

Valparaíso, 2 de agosto de 2016, de 9.30 a 14 horas: 281 asistentes registrados.  
Santiago, 4 de agosto de 2016, de 9.30 a 14 horas: 391 asistentes registrados.

### Talleres de Análisis de los aspectos centrales del Marco de Actuación del Buen Sostenedor Público.

Valparaíso, 2 de agosto de 2016, de 15.00 a 17.30 horas: 34 participantes.  
Santiago, 4 de agosto de 2016, de 15.00 a 17.30 horas: 48 participantes.