

SISTEMA DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS EN CHILE. APRENDIZAJES PARA LA REGIÓN¹

Claudia Peirano Rodríguez*, **Pilar Campero Soffia****, **Florencia Fernández Brain*****

SÍNTESIS. Numerosas investigaciones evidencian que los directores eficaces son capaces de guiar a sus equipos hacia el mejoramiento de la calidad educativa, superando las condiciones de vulnerabilidad social y las debilidades organizacionales que puedan enfrentar los sistemas locales de educación. Chile implementó en el año 2011 un nuevo sistema de concursabilidad para seleccionar a los directores de establecimientos educacionales, vía por la cual fue cubierta la mitad de los cargos actuales. En el presente trabajo, a través de una metodología de investigación cualitativa, se identifican algunas claves para mejorar el diseño de dicho sistema, y se analizan otras formas de selección de directivos, utilizadas en diferentes países. Mantener una visión sistémica, contar con registros de candidatos acreditados, potenciar el trabajo interdisciplinario, fomentar la participación de la comunidad, fortalecer el apoyo tecnológico a los procesos y vincular los procesos de selección, evaluación y formación continua, forman parte de los principales desafíos que enfrenta este sistema para seguir mejorando.

Palabras clave: liderazgo escolar; selección de directores; competencias directivas; liderazgo educativo.

SISTEMA DE SELEÇÃO DE DIRETIVOS NO CHILE. APRENDIZAGENS PARA A REGIÃO
SÍNTESE. *Numerosas investigações evidenciam que os diretores eficazes são capazes de guiar suas equipes em direção à melhoria da qualidade educativa, superando as condições de vulnerabilidade social e as debilidades organizacionais que os sistemas locais de educação possam enfrentar. O*

¹ Las autoras del presente trabajo agradecen los comentarios del equipo del área de Educación del Servicio Civil –como contraparte del estudio– y las observaciones realizadas por los asistentes a los seminarios de difusión de los resultados del estudio realizados en Santiago (29 de abril de 2015) y en Concepción (1.º de julio de 2015). También se agradece la colaboración de Swapna Estévez como asistente de edición de este artículo. Sin perjuicio de lo anterior, los contenidos de este documento son de entera responsabilidad de las autoras de esta investigación.

* Directora de Grupo Educativo, Magíster en Economía, Georgetown University / ILADES. Licenciada en Economía, Universidad de Chile.

** Consultora de Grupo Educativo, Ingeniera Comercial y Licenciada en Economía, Universidad Católica de Chile.

*** Consultora de Grupo Educativo, Ingeniera Comercial, Universidad Católica de Chile.

Chile aplicou, em 2011, um novo sistema de concurso para selecionar os diretores de estabelecimentos educacionais, pelo qual se cobriram a metade dos cargos atuais. No presente trabalho, através de uma metodologia de pesquisa qualitativa, identificam-se algumas chaves para melhorar este sistema, e se analisam outras formas de seleção de diretivos, utilizadas em diferentes países. Manter uma visão sistêmica, contar com registros de candidatos credenciados, potenciar o trabalho interdisciplinar, fomentar a participação da comunidade, fortalecer o apoio tecnológico aos processos e vincular os processos de seleção, avaliação e formação continuada, fazem parte dos principais desafios que este sistema enfrenta para seguir melhorando.

Palavras-chave: liderança escolar; seleção de diretores; competências diretivas; liderança educativa.

MANAGEMENT SELECTION SYSTEM IN CHILE. LEARNINGS FOR THE REGION

ABSTRACT. Several studies show that effective managers are able to lead their teams towards the improvement of educational quality, exceeding the conditions of social vulnerability and organizational weaknesses faced by the local education systems. Chile implemented in 2011 a new competition system for selecting directors for educational establishments, means by which has been covered half of the current charges. In this article, through a qualitative research methodology, some keys are identified to improve the design of the mentioned system, and other forms of selection of directors, used in different countries are analysed. Maintain a systemic point of view, have records of accredited candidates, enhance interdisciplinary work, encourage community participation, strengthen technology support processes and link the processes for selection, evaluation and training, are part of the main challenges that faces this system in order to continue improving.

Keywords: school leadership; selection of directors; management skills; educational leadership.

1. PRESENTACIÓN

El 2011 será recordado en Chile como el año en el cual se vivieron las mayores expresiones de movilización social a nivel nacional clamando por el mejoramiento de la calidad y la gratuidad de la educación pública. En este contexto, se promulgó la Ley N.º 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, que busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto, al tiempo que pone especial énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo. En este aspecto, la norma estableció que el reclutamiento de los directivos debe realizarse a través de concursos públicos, con la participación directa de la Alta Dirección Pública del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda Pública.

El presente documento reporta los resultados de una investigación realizada por Grupo Educativo² en el marco de la licitación de la primera evaluación que se realiza a esta iniciativa de política pública³. Este estudio se realizó a fines de 2014, cuando cerca del 50% de los establecimientos municipales ya habían realizado un primer proceso de selección de directivos bajo esta nueva normativa. Se trata de una investigación de alcance acotado en tiempo y recursos, en términos de que no fue posible aplicar técnicas como grupos de control o evidencias comparadas sobre el impacto de los directivos seleccionados por el nuevo procedimiento.

La segunda sección del documento da cuenta de algunos antecedentes disponibles sobre liderazgo escolar y las características de sistemas educativos con mejores resultados a nivel internacional. Más adelante se reportan las particularidades del nuevo sistema de selección de directivos, y en la cuarta sección se expone la metodología utilizada en el estudio, para finalmente presentar los resultados del estudio: fortalezas del sistema, espacios de mejoramiento y un conjunto de propuestas de política pública.

Los resultados de este estudio quedan a disposición del Servicio Civil⁴ para futuros perfeccionamientos a la ley, así como también para ser considerados en el diseño o actualización de sistemas de selección de directivos en otros países de la región.

2. ANTECEDENTES SOBRE LIDERAZGO ESCOLAR Y PROCESOS DE SELECCIÓN DE DIRECTORES

Los sistemas educativos con mejor desempeño a nivel internacional tienen mecanismos más eficaces para la selección de líderes educativos que los sistemas de menor desempeño (MCKINSEY y COMPAÑY, 2007). El impacto del liderazgo educativo en el logro de aprendizaje de los estudiantes ha conducido a muchos países a buscar procedimientos y mecanismos idóneos para escoger los líderes de las escuelas y promover su desarrollo profesional. Los directores de escuelas deben poseer las competencias para liderar la gestión

² www.grupoeducativo.cl.

³ Consultoría para una «Evaluación de la implementación del sistema de selección de directores en el marco de la Ley N.º 20.501: Percepción de los actores involucrados», solicitada por la Dirección Nacional del Servicio Civil. ID 1750-7-LE14.

⁴ El Servicio Civil de Chile tiene como función liderar el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

administrativa y pedagógica que permitan asegurar que todos los estudiantes alcancen los objetivos académicos establecidos por la institución educativa y el gobierno local.

Estos sistemas reconocen que para que una persona llegue a ser un líder efectivo debe poseer un cierto conjunto de características identificables, como habilidades de comunicación, competencias de liderazgo pedagógico, orientación a los resultados y capacidad de resolver conflictos, entre otras. Por lo tanto, los procedimientos de selección están diseñados para identificar estas competencias y seleccionar aquellos candidatos con mejor desempeño.

2.1 LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EFICAZ

Los directores de establecimientos educacionales se enfrentan hoy con múltiples tareas, que van desde la gestión de los recursos financieros y humanos hasta la organización de la enseñanza y el aprendizaje. Por otra parte, se espera que su liderazgo impacte en el desempeño de cada uno y una de los estudiantes. En este contexto, el factor más importante para que los estudiantes aprendan es el proceso de enseñanza dentro del aula, y en segundo lugar se reconoce la influencia que ejercen los directivos (LEITHWOOD y otros, 2004).

112

Los directores de escuelas contribuyen indirectamente al aprendizaje de los estudiantes incidiendo con su práctica sobre otras personas, sobre la cultura escolar y sobre la propia organización. En la literatura se mencionan cinco prácticas específicas que ejercen gran influencia en los aprendizajes de los estudiantes, siendo la de mayor relevancia el promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente. Otras son el evaluar, organizar y planificar el currículo, así como fijar objetivos y metas. Esto concuerda con la investigación realizada en Chile (VOLANTE, 2009), que distinguió que el liderazgo instruccional –aquel en que el líder aparece como un referente profesional para los docentes– ejerce una importante influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes.

A partir de lo expuesto, contar con directores efectivos y eficientes⁵ permite instalar en la escuela una cultura de altas expectativas, que busca mejoras continuas. Entonces, una gestión educativa que articule y movilice

⁵ «Líderes efectivos» está referido a aquellos que con su gestión logran impactar positivamente el desempeño de los estudiantes, mientras que los «eficientes» son los que logran las metas y expectativas de su organización.

los recursos del establecimiento educacional, poniéndolos al servicio de la mejora de los aprendizajes, es un objetivo a alcanzar en los establecimientos educacionales de Chile.

La capacidad de vincular el conocimiento con la acción, la política con la administración –que tiende al mejoramiento continuo de las prácticas educativas– y a la innovación permanente como un proceso sistemático, son habilidades que se encuentran en equipos directivos calificados, que conocen el sentido de su trabajo y orientan la gestión técnico pedagógica del establecimiento que conducen. En particular, se necesitan directores líderes que sean capaces de guiar a sus equipos hacia el mejoramiento de la calidad educativa. La cultura escolar, la calidad, el desarrollo profesional y permanencia de los docentes, la convivencia escolar, la satisfacción de los apoderados y estudiantes, están influenciados por el desempeño y liderazgo del director. Un buen líder es capaz de provocar mejoras en el sistema entero, más allá de la escuela misma; se puede medir en la práctica y en los resultados, y tiene claro cómo alcanzar un resultado adoptando una estrategia concreta (FULLAN, 2011).

A modo de resumen, en la tabla 1 se especifican las principales competencias que tienen que tener los líderes educativos efectivos de acuerdo a la experiencia internacional, y las dimensiones y factores críticos que son considerados en ellos. Estas competencias fueron agrupadas por Muñoz y Marfán (2010) en dos grandes dimensiones: *funcionales* y *conductuales*.

En Chile, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación ha elaborado Estándares Indicativos de Desempeño para orientar la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos, sus directores y sus sostenedores. Estos estándares son continuidad de los modelos y marcos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación y establecen cuatro grandes áreas de evaluación: liderazgo; gestión pedagógica; formación y convivencia, y gestión de los recursos. Estos ámbitos, bajo los cuales se evaluará la calidad de los establecimientos, coinciden con las dimensiones en que se basan las competencias requeridas para los líderes educativos (MINEDUC, 2014).

En síntesis, la literatura hace hincapié en la importancia de las competencias que requieren los directores, y se espera que su gestión tenga un impacto efectivo sobre los aprendizajes de los estudiantes. La calidad de una escuela está directamente relacionada con la calidad de la gestión de sus directores y docentes, y los sistemas educativos exitosos así lo demuestran. En general, todos ellos tienen en común su esfuerzo por potenciar las competencias de los líderes educativos a través de las siguientes iniciativas: modelos de selección exigentes, programas de formación inicial y a lo largo

de la carrera, sistemas de incentivos asociados a desempeño, revisión de las condiciones salariales, evaluaciones periódicas para mejorar la labor docente y sistemas de salida para aquellos que no lo logran (OECD, 2013).

TABLA 1
Principales competencias de líderes educativos

| Competencias | Ámbito | Competencias genéricas | Factores |
|--|--------------------------------------|--|--|
| Funcionales | Establecer una visión orientadora | Liderazgo institucional Visión estratégica e innovación | Diseminar a través de la organización escolar una visión enfocada al mejoramiento de los aprendizajes. |
| | | | Desarrollar una cultura de altas expectativas. |
| | Generar condiciones organizacionales | Capacidad administrativa Administración financiera | Proveer los recursos para lograr los objetivos de mejoramiento. |
| | | | Construir apoyo y oportunidades a favor del entorno externo y el contexto de la escuela. |
| | | | Organizar estructuras, prácticas y funciones de manera alineada con la misión. |
| | | | Construir una cultura de colaboración y trabajo en red. |
| | | | Desarrollar mecanismos de comunicación abiertos y efectivos. |
| | | | Incluir a la familia en el aprendizaje de los estudiantes. |
| | Gestionar la convivencia escolar | Manejo de crisis | Identificar y resolver los conflictos de manera rápida y efectiva. |
| | | | Promover el sentido de bienestar y protección. |
| | | | Promover la responsabilidad colectiva. |
| | Desarrollar a las personas | Gestión de personas | Ayudar al desarrollo profesional e intelectual de los docentes. |
| | | | Atender las necesidades individuales de los docentes. |
| | Gestionar la pedagogía | Capacidad pedagógica Conocimientos técnicos | Supervisar y evaluar las prácticas de enseñanza e implementación del currículo. |
| | | | Usar la información y resultados de evaluación para iniciar y monitorear el progreso. |
| | | | Monitorear los resultados de aprendizaje. |
| Estar vigente en las prácticas efectivas de enseñanza-aprendizaje. | | | |
| Proveer de los estándares de buenas prácticas educativas. | | | |

| Competencias | Ámbito | Competencias genéricas | Factores |
|--------------|--|---------------------------------|--|
| Conductuales | Flexibilidad al cambio | Resolución de problemas | Comprender el proceso de cambio y los factores que lo afectan, siendo capaz de seleccionar los facilitadores más efectivos. |
| | | | Resolver problemas complejos. |
| | | | Adecuar su comportamiento y estilo de liderazgo a las necesidades de la situación. |
| | Habilidades comunicacionales | Liderazgo | Comunicar sus puntos de vista de manera clara y escuchar activamente a sus interlocutores. |
| | | | Influir positivamente en la comunicación y generar impacto. |
| | Construcción de confianza | Relación con el entorno y redes | Poseer valores que le posibilitan dar y recibir mensajes de aprendizaje de manera respetuosa. |
| | | | Modelar visiblemente los valores centrales de la organización. |
| | | | Promover las relaciones interpersonales y fomentar las competencias en sus docentes y estudiantes para pensar de manera crítica y creativa, respetando las opiniones y creencias de los demás. |
| | Articulación entre conocimiento y práctica | Liderazgo pedagógico | Ejercer las responsabilidades y prácticas de liderazgo basándose en los resultados de la investigación y la evidencia disponible. |

Fuente: Muñoz y Marfán, 2010.

2.2 CLAVES DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EXITOSOS

Los sistemas educativos presentan diferentes modelos para llevar a cabo la selección de directores. Los directores de escuelas son seleccionados, en general, por los administradores locales, de acuerdo con sus propios criterios. En algunos casos, el cumplimiento de procesos de acreditación de competencias y certificación son un prerrequisito para la participación en estos procesos.

La principal dificultad para contar con equipos directivos con las competencias descritas en la sección anterior es la falta de candidatos idóneos. A esto se suman procesos de selección poco efectivos que no permiten escoger al mejor de los candidatos y burocracia de los procesos que provocan largos períodos de vacancias o subrogancia en los cargos.

Considerando lo anterior, surgen tres grandes desafíos:

1. Se requieren mecanismos de selección de altos estándares, que permitan una evaluación real de las habilidades y competencias de los candidatos a cargos directivos, identificando a aquellos que presentan dichas habilidades y capacidades o bien su potencial desarrollo.
2. Los procesos de selección deben ser transparentes, participativos y realizados por actores calificados para la mejor toma de decisiones.
3. Finalmente, surge el reto de (re)formar a equipos directivos ya presentes en los establecimientos, apelando a que todo ser humano es capaz de aprender y desarrollar nuevas habilidades a través de un trabajo continuo y acompañado por profesionales competentes.

Los procesos de selección de directores, el desarrollo profesional, la evaluación de su desempeño y la retención de los líderes efectivos han sido objeto de la investigación en los últimos años; y la literatura asume que estos aspectos son condiciones presentes en los sistemas educativos exitosos del mundo. Hay cada vez más consenso en la necesidad de enfoques coherentes, integrados, consecuentes y sistemáticos para la contratación de directores. Estas innovaciones se centran en la mejora de la escuela como parte de todo el sistema, mediante el fomento y el desarrollo de los líderes escolares que colaboran.

116

Las investigaciones indican una serie de beneficios que emergen de estas nuevas prácticas: la racionalización de los recursos y su uso, el aumento de la cooperación, el liderazgo distribuido a través de los sistemas de educación y, finalmente, la mejora de los resultados escolares. También se destaca la importancia de que estos procesos cuenten con la participación de todos los actores involucrados para asegurar la pertinencia y las respuestas a las necesidades específicas de cada contexto escolar (CHAPMAN, 2005).

Los procesos de selección de directores deben ser capaces de reconocer las competencias de los postulantes y contar con criterios claros que permitan comprobarlas objetivamente (CLIFFORD, 2012).

El marco conceptual identifica los siguientes elementos como claves en las reformas más exitosas de los modelos de selección de directores de escuela.

- La institucionalidad y transparencia de los procesos.
- La definición clara de las responsabilidades del cargo y perfil, integrando el reconocimiento de los contextos escolares.
- Instrumentos validados y eficientes para comprobar las competencias de los candidatos o su potencial de desarrollo.
- Responsables de la selección altamente calificados.
- El uso de estándares y de mecanismos de evaluación.
- Procesos de apoyo e inducción en el cargo.
- Claridad en los incentivos y evaluación de desempeño.

Para alcanzar los objetivos más complejos de la educación en el siglo XXI, los países están delegando más responsabilidades a nivel de la escuela. Esta desconcentración de las decisiones hace muy evidente la diferencia entre los líderes que son eficaces y los que no. Los sistemas de alto rendimiento cuentan con un liderazgo efectivo a nivel de escuela basados en modelos coherentes que continuamente están revisando e implementando nuevas normas y políticas para garantizar la selección altamente profesionalizada, con experiencias de evaluación de desempeño sistemáticas y vinculadas a espacios de apoyo continuo y formación (OECD, 2014).

2.3 ANÁLISIS COMPARADO DE CASOS REFERENTES

Como parte del marco de referencia para analizar el nuevo proceso de selección de directivos en Chile, se revisó la experiencia de los mejores sistemas educativos del mundo, como los de Finlandia, Corea, Singapur, Australia (Victoria y New South Wales), Canadá (Ontario), Nueva Zelanda y Polonia⁶. Se suman también los casos de México, que ha tenido mejoras importantes en los resultados en los últimos años, y de Colombia, por ser ambos países culturalmente más cercanos y con reformas educacionales recientes.

Los principales hallazgos de la revisión de casos son los siguientes:

- La mayoría de los países cuentan con procesos claros y transparentes de selección de directores, coherentes con sus modelos educativos.

⁶ Los países se seleccionaron en base a los resultados y avances recientes en prueba PISA 2012.

- Tienen comisiones o paneles de reclutamiento altamente calificados y con instrumentos diversos para la selección.
- En general, las decisiones son tomadas a nivel local.
- Para acceder a cargos directivos, los postulantes deben estar inscritos en registros de líderes educacionales donde se miden tanto sus conocimientos como sus habilidades y actitudes.
- Para la evaluación de las competencias de liderazgo, estos países también han avanzado hacia la elaboración de marcos de cualificaciones y estándares.
- Otro aspecto registrado en casi todas las experiencias es la evaluación del desempeño del director como práctica habitual, la que está asociada por un lado a las necesidades de formación y por otro a la permanencia en el cargo.

3. EL SISTEMA DE SELECCIÓN DE DIRECTORES EN CHILE: PROCESOS CONCURSABLES DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA / SERVICIO CIVIL

118

Chile creó en 2011 el Sistema de Selección de Directores (SSD) de establecimientos educacionales municipales a través de la promulgación de la Ley N.º 20 501.

El nuevo proceso de selección de directores se enmarca dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que tiene por objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación pública.

3.1 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

Los principios que rigen el diseño del proceso de selección de directores son los siguientes:

- La promoción de escuelas efectivas se realiza a través del mejoramiento de la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto.
- El liderazgo directivo es identificado como factor clave para una educación de calidad, mediante el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de sus habilidades sociales.

- El foco del proceso de selección está puesto en el mérito, la idoneidad y las competencias.
- Se recoge la experiencia del sistema de Alta Dirección Pública (ADP) del Servicio Civil en materias de reclutamiento y selección de directivos para el Estado.⁷

Los objetivos del SSD son los siguientes:

1. *Atraer a buenos candidatos.* Se consideran aumentos en los salarios y mayor difusión de los concursos con el fin de ampliar la base de candidatos idóneos interesados por los cargos.
2. *Seleccionar a los mejores.* Se conforman nuevas comisiones, nuevos procesos de preselección y ajustes a los procesos de selección para favorecer la selección de los candidatos más idóneos para cada cargo.
3. *Hacer foco en la calidad y los resultados.* El proceso de selección de directores incluye un nuevo Convenio de Desempeño, que constituye el compromiso de gestión directiva, contra el cual es evaluado su ejercicio.
4. *Reconocer* más atribuciones para gestionar y liderar equipos. La ley contempla que el equipo directivo puede ser de confianza del director electo.
5. *Acelerar la salida por mal desempeño.* La ley faculta la salida anticipada del director por mal desempeño.

El marco regulador de cada concurso son las bases del concurso, las cuales son públicas y deben contener los siguientes elementos:

- a) Plazo y forma de las postulaciones.
- b) Perfil profesional del cargo.
- c) Competencias y aptitudes requeridos para desempeñar el cargo.
- d) Nivel referencial de remuneraciones.
- e) Forma en que se deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos exigidos en el perfil.
- f) Forma de acceder a las bases del concurso.

⁷ www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0.

- g) Etapas del proceso.
- h) Proposición del convenio de desempeño.
- i) Ponderación de los factores y competencias específicas, definida por el sostenedor.⁸

3.2 ACTORES DEL SSD Y SUS RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO

De acuerdo a la Ley N.º 20 501, los actores que participan del proceso de selección de directivos son los municipios, el Consejo de Alta Dirección Pública del Servicio Civil y empresas asesoras externas (EAE) (tabla 2).

TABLA 2
Actores del sistema de selección directivos en Chile

| Municipalidades | Servicio Civil / Consejo de Alta Dirección Pública | Empresas asesoras externas (EAE) |
|---|--|---|
| Profesionales de departamentos de administración de Educación | Representantes territoriales del Consejo ADP | Profesionales especialistas en procesos de selección / recursos humanos registrados en Servicio Civil |
| Profesionales de la corporación municipal | | |
| Alcalde | | |
| Docente del sistema municipal | | |

Fuente: Elaboración propia en base a presentación ADP / Servicio Civil, 2015.

Los procesos de selección son convocados por las respectivas municipalidades y administrados por su Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) o por la corporación municipal.

En tanto, los perfiles de selección son definidos por el jefe del DAEM o de la corporación municipal, y aprobados por el sostenedor (alcalde o directivo de la corporación municipal).

Los procesos de selección son conducidos por una comisión calificadora, integrada por:

- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública (ADP) o un representante de este.

⁸ Los sostenedores son los agentes legalmente responsables por la provisión de la educación en los territorios en Chile. En el caso de la educación pública, los sostenedores son los alcaldes o los directivos de corporaciones municipales.

- El jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la corporación municipal.
- Un docente perteneciente a la misma dotación municipal que se desempeñe en otro establecimiento educacional elegido por sorteo.

El secretario municipal de la respectiva comuna actuará como ministro de fe.

El proceso de evaluación (tabla 3) deberá considerar el apoyo de asesorías externas registradas en la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), con la finalidad de preseleccionar los candidatos que serán entrevistados por la Comisión Calificadora. Estas asesorías son elegidas por el miembro de la Comisión Calificadora del Consejo de Alta Dirección Pública o su representante y financiadas por las respectivas municipalidades.

TABLA 3
Principales etapas y subetapas del proceso de selección de directivos en Chile

| Etapas | Subetapas |
|---|--|
| 1. Inicio de procesos | 1. Convocatoria pública (DAEM) |
| | 2. Designación de representante de la comisión ADP. |
| | 3. Designación de la consultora asesora externa |
| 2. Evaluación de requisitos formales | 1. Análisis de admisibilidad de la postulación (DAEM) |
| | 2. Reunión de lineamientos a la asesoría externa |
| 3. Preselección | 1. Análisis curricular de los postulantes |
| | 2. Evaluación psicolaboral |
| 4. Constitución de la Comisión Calificadora | 1. La asesoría externa entrega los resultados de la preselección |
| | 2. Definición de los candidatos entrevistables |
| 5. Entrevistas y conformación de nómina | 1. Entrevistas y conformación de nómina |
| | 2. Envío de nómina e informe de comisión al sostenedor |
| | 3. Informe del representante al Consejo de ADP |
| 6. Nombramiento | |

Fuente: Elaboración propia en base a presentación ADP / Servicio Civil, 2015.

El principal rol del representante del Consejo de ADP es el de asegurar que se profundicen los principales énfasis y prioridades del perfil de candidato, y resguardar los principios y valores del sistema de alta dirección pública: no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección, resguardando la confidencialidad en el desarrollo de los mismos en los procesos.

En tanto, la empresa asesora externa tiene un rol central en la etapa de preselección como responsable del análisis curricular de los candidatos; de la evaluación de los candidatos por competencias; de la elaboración de un informe fundado que contenga listado de candidatos preseleccionados de acuerdo al perfil; de la evaluación psicolaboral por lo menos a 12 o 15 candidatos (dependiendo de la matrícula menor o mayor a 1200 estudiantes) de dicho listado, y de la confección del listado de preseleccionados, con un mínimo de seis y un máximo de 12 candidatos, los que serán entrevistados por la Comisión Calificadora de Concursos.

La Comisión Calificadora está constituida por representantes del municipio, un docente del sistema municipal seleccionado al azar y el representante del Consejo de ADP, y sus responsabilidades son:

- Formalizar el compromiso de confidencialidad de la totalidad de sus miembros.
- Entrevistar a los postulantes preseleccionados.
- Participar en todas las entrevistas y en la conformación de la nómina de elegibles.
- Organizar previamente la realización de las entrevistas, de forma tal de garantizar que se aborden la totalidad de las competencias.
- Entrevistar y calificar a los candidatos y las candidatas en base a las competencias definidas en el perfil, otorgando una nota de 1,0 a 7,0 por cada una, o de acuerdo a las bases del concurso.
- Elaborar una nómina de entre tres y cinco candidatos que están en condiciones de desempeñarse adecuadamente en el cargo.
- En aquellas comunas que tengan menos de 10.000 habitantes, la nómina puede ser de dos candidatos.
- Posterior a ello, el alcalde nombra a cualquier integrante de la nómina.

Este proceso se puso en marcha en el año 2011 y actualmente cerca de la mitad de los establecimientos educativos municipales cuentan con directores seleccionados por concursos del SSD del Servicio Civil / Alta Dirección Pública.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación fue identificar las principales fortalezas y los espacios de mejoramiento que presenta el nuevo SSD a tres años de su implementación en las diversas regiones del país.

La metodología de investigación para responder al objetivo de investigación consistió en:

- a) Análisis de entrevistas realizadas a un conjunto de actores que han participado del nuevo sistema y que pueden entregar una visión comparativa en relación con las prácticas anteriores.
- b) Análisis de las evidencias del sistema de selección de directivos en relación con las buenas prácticas internacionales.

A partir de ambos marcos de análisis, se identifica un conjunto de fortalezas y espacios de mejoramiento que pretenden nutrir la discusión sobre políticas públicas en temas de selección de directivos en dos niveles:

- Plantear modificaciones al actual marco regulatorio de selección de directivos vigente en Chile.
- Plantear orientaciones que puedan ser útiles al diseño o la actualización de sistemas de selección de directivos en la región.

Para la selección de la muestra de estudio (tabla 4) se utilizó en primer lugar un criterio territorial: se seleccionaron aleatoriamente comunas (o municipios) de cada macro-zona geográfica del país, del total de las comunas que habían iniciado hace al menos un año procesos de selección de directivos.

TABLA 4
Muestra de comunas / municipios

| Macro zona territorial | Comuna / municipio |
|------------------------|--------------------|
| Norte | Calama |
| | Viña del Mar |
| Centro | Estación Central |
| | Peñalolén |
| | Talca |
| Sur | Concepción |
| | Los Lagos |

Fuente: Elaboración propia.

En cada comuna o municipio se entrevistó a una muestra de actores escogidos entre quienes han estado involucrados en procesos de selección de directores bajo la Ley N.º 20 501, según el esquema que permitiera cobertura de información, dentro del alcance del estudio (tabla 5).

TABLA 5
Actores para estudio cualitativo

| Actores | Metodología de relevamiento de la información | Cantidad de entrevistas o grupos focales aplicados |
|---|---|--|
| Representantes del Consejo ADP | Entrevista | 6 entrevistas |
| Jefes municipales de Educación | Entrevista | 6 entrevistas |
| Alcaldes | Entrevista | 3 entrevistas |
| Profesionales de empresas asesoras externas | Entrevista | 4 entrevistas |
| Directivos seleccionados bajo la Ley N.º 20 501 | Entrevista | 6 entrevistas |
| Docentes participantes de la Comisión Calificadora | Entrevista | 6 entrevistas |
| Docentes de la comunidad educativa que recibe al director seleccionado | Grupo focal | 3 grupos focales |
| Estudiantes de la comunidad educativa que recibe al director seleccionado | Grupo focal | 3 grupos focales |

Fuente: Elaboración propia.

124

Adicionalmente, se realizó una entrevista grupal a profesionales integrantes del Área de Educación del Servicio Civil en la oficina nacional.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, basadas en cuestionarios que apuntaban a identificar las principales deficiencias y los espacios de mejoramiento del SSD en cada una de sus etapas. El análisis de las entrevistas se realizó por actores y de manera transversal, por las características de cada etapa del proceso de selección.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO Y PROPUESTAS

A partir de la recolección de información de actores participantes directos e indirectos del proceso de selección, y de la revisión comparada con los sistemas de selección de directivos que se utilizan en países que pueden ser referentes para la región, se identifican las principales fortalezas y espacios de mejoramiento de la política bajo estudio, que se traducen aquí a modo de propuesta.

5.1 PRINCIPALES LOGROS

El estudio identificó un amplio consenso respecto a tres elementos positivos en los que el actual SSD ha permitido avanzar a nivel nacional:

1. *Rigurosidad y objetividad.* Se percibe que a partir de la aplicación de la Ley N.º 20 501, el proceso de nombramiento de directivos cuenta con mayor transparencia y obedece en mayor medida a elementos verificables.
2. *Profesionalización de la selección.* Aun cuando hay aspectos que deben mejorar y perfeccionarse, a la luz tanto de la experiencia internacional como de los propios actores de este proceso, los concursos de directores a través de la ADP han profesionalizado el proceso y permitido avanzar en la definición de perfiles en base a competencias de liderazgo e institucionalizado la evaluación del desempeño.
3. *Formalidad del proceso y mayores exigencias a los postulantes.* Este aspecto aporta a elevar el estatus de los líderes educativos y a motivar a otros profesionales a capacitarse y participar de estos procesos.

125

5.2 ASPECTOS A MEJORAR Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

El estudio identifica un total de 22 propuestas de mejoramiento del sistema de selección de directivos, las que se agrupan en torno de diez ámbitos o aspectos (A) en los que se identificaron espacios de mejoramiento, ya sea a nivel general o referidos a procesos específicos.

A1. El mayor requerimiento que surge en el sistema actual es la necesidad de alinear los instrumentos y exigencias del sistema de selección de directivos con las del resto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. En Chile existen conjuntos de estándares y compromisos formales de gestión que afectan a los directivos a través de tres instituciones: la Agencia de Calidad de la Educación, el Ministerio de Educación y la Superintendencia de Educación.

Propuesta:

1. Alinear estándares e intereses de todas las agencias del Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (o equivalente) con la definición de competencias y compromisos de gestión del

SSD, con el fin de contar con un conjunto único de instrumentos para los procesos relacionados con el reclutamiento y desarrollo profesional de los directivos.

A2. A nivel general, es necesario mejorar la calificación de los actores que participan y asumen responsabilidades en el proceso de selección de directivos. Los equipos del sector educativo reportan requerir mayores conocimientos en temas de competencias y políticas de recursos humanos. Asimismo, los equipos de las empresas asesoras externas manifiestan la necesidad de estar al día con la normativa educacional y con los fundamentos de la reforma en curso.

Propuestas:

1. Implementar procesos permanentes de calificación de todos los actores que participan en alguna etapa del proceso de selección de directivos. En particular:
 - Capacitar periódicamente a los equipos municipales (sostenedores) en temas de recursos humanos para que cuenten con herramientas que les permitan guiar de forma exitosa el proceso de selección de directores.
 - Capacitar periódicamente a los profesionales de las empresas asesoras externas (EAE) en temas de procedimientos, competencias de liderazgo escolar y generales de educación pública.
 - Capacitar periódicamente a los docentes que forman parte de la Comisión Calificadora.
2. Estandarizar procesos a través de protocolos y manuales que permitan compartir de manera más fácil los procedimientos básicos. Asimismo, se propone trabajar de manera coordinada los procesos de calificación con herramientas pertinentes, fáciles de usar y de acceso público.

A3. Otro aspecto general a mejorar son las características de la relación del sector educativo con las EAE, ya que se valora la participación de profesionales externos que aportan conocimientos y distinciones que enriquecen la discusión sobre el proceso de selección. Asimismo, se reconoce el trabajo de preselección, por tratarse de procesos específicos que los municipios escasamente implementaban en el pasado. Sin perjuicio de lo anterior, se identificaron aspectos que pueden ser mejorados significativamente.

Propuestas:

1. Actualizar los valores de pago a las EAE a valores de mercado y cambiar la modalidad de pago, en términos de equilibrar las exigencias financieras entre las partes.
2. Mantener un sistema actualizado de EAE que incluya la evaluación de los sostenedores sobre los trabajos realizados y sobre el desempeño de los directores electos.
3. Alinear procesos de trabajo de las EAE en torno a herramientas y reportes mínimos comunes, con el fin de avanzar en una mejor comprensión del proceso de todas las partes, y asegurar que los procesos básicos se cumplen en todos los casos, sobre lo cual se agregan las características propias de cada contexto. Se propone que las EAE compartan también pautas de entrevistas, test y otros para detectar eficientemente las competencias de los postulantes, sobre la base de una metodología de aprendizaje conjunto entre instituciones especializadas.

A4. Los actores entrevistados coinciden en los aportes en transparencia que ha implicado utilizar la plataforma del sistema de selección⁹, y es posible anticipar una serie de otros servicios tecnológicos que pueden permitir potenciar procesos de gestión y facilitar el logro de los objetivos de la ley en el corto plazo.

127

Propuestas:

1. La plataforma tiene el potencial de facilitar el acceso a bases de postulación, manuales, protocolos y otras herramientas similares que apoyen a todos los actores involucrados.
2. La plataforma puede ser una herramienta de gestión de información del proceso de selección de directivos. Se propone montar un sistema que genere indicadores y registros que permitan bajar los costos de transacción y optimizar procesos a nivel nacional. Mantener un registro de vacantes a nivel nacional, por ejemplo, sería de gran utilidad.
3. De manera complementaria, la plataforma puede apoyar a la regulación de plazos del proceso. El sistema puede tener indicadores y alertas que permitan a la comunidad educativa monitorear el avance del proceso en relación a la planificación.

⁹ www.directoresparachile.cl

A5. Un ámbito de mejoramiento clave es considerar la participación de la comunidad educativa que recibirá al nuevo director en las distintas etapas del proceso, en la línea que siguen los países que cuentan con sistemas educativos con altos niveles de aprendizaje. De manera particular resulta importante conocer las necesidades de la comunidad educativa de manera previa al proceso de selección, con el fin de que las bases y los perfiles directivos consideren el contexto específico de cada caso.

Propuestas:

1. Involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de bases y perfiles directivos, otorgando e institucionalizando espacios de participación de la comunidad donde puedan manifestar las necesidades y expectativas sobre la gestión de los directivos.
2. Diseñar las bases de los concursos y perfiles en torno a competencias y que permitan reconocer los diferentes tipos de establecimientos y sus necesidades.
3. Incluir la participación de las EAE en la elaboración de bases y perfiles con el fin de aportar mayores criterios expertos en temas de competencias directivas.

128

A6. La Ley N.º 20 501 establece un nuevo marco regulatorio para la selección de directivos. Sin embargo, la decisión final de llamar a concurso los cargos directivos sigue siendo potestad de los alcaldes. Además, eventualmente, estos pueden no implementar nuevos procesos de selección, por diversos motivos.

Propuesta:

1. Regular el sistema de manera que sea obligatorio el concurso de directivos escolares para todos los responsables de la educación municipal. Un escenario favorable para este cambio puede ser la próxima reforma a la educación pública comprometida por la actual administración.

A7. Se registró un conjunto de puntos específicos en los que es posible mejorar la transparencia del proceso. Se debe considerar que en el caso de Chile el sistema escolar opera con altos niveles de desconfianza entre los distintos actores, por lo que el seguimiento de protocolos y el acceso público a la información son demandas relevantes para fortalecer el sistema de selección de directivos.

Propuestas:

1. Transparentar los criterios para la elección del docente que participa de la Comisión Calificadora.
2. Incorporar la obligatoriedad de que el alcalde –o aquel en quien él delegue la responsabilidad– entreviste a todos los candidatos de la lista elaborada por la Comisión Calificadora antes de tomar la decisión.
3. Publicar los criterios utilizados por el responsable para la decisión final sobre la selección.

A8. La evidencia internacional da cuenta de que existen competencias básicas comunes a los líderes educativos y que los sistemas de selección tienden a contar con sistemas de certificación de competencias y registros de postulantes certificados a nivel nacional. En el caso del sistema de Chile, las competencias se definen completamente caso a caso, el sistema de evaluación que se utiliza no cuenta con la robustez de un sistema de certificación de competencias y los interesados en postular deben realizar el proceso completo para concursar a cada cargo.

Propuestas:

1. Avanzar hacia un sistema de certificación de competencias de directores basados en estándares básicos definidos a nivel nacional de manera coherente con las directrices del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación: Agencia de la Calidad de la Educación, Ministerio de Educación y Superintendencia de Educación.
2. Crear un registro de directores que sea requisito para participar de cualquier proceso de selección, que vele por el cumplimiento de las competencias directivas y haga más eficiente el proceso de postulación y selección. Una referencia importante es el modelo de selección de docentes y directivos que utiliza el Ministerio de Educación de Colombia.¹⁰

¹⁰ Estatuto de Profesionalización Docente, Decreto 1278 de 2002, Sistema Educativo Colombiano. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Disponible en: www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html

A9. Un aprendizaje importante a partir de la revisión de los casos de referencia, es que los sistemas educativos de altos resultados tienen una visión integrada sobre los procesos de selección y acompañamiento de los directores en el ejercicio de su cargo, especialmente en el caso de los directores nóveles. En los municipios visitados a los fines de este estudio, fue posible verificar que, por iniciativa propia, en algunos casos se han implementado iniciativas de acompañamiento de los nuevos directores en sus cargos.

Propuestas:

1. Crear un programa de inducción y acompañamiento al director cuando inicia su cargo (especialmente para los directores nóveles). Los directores requieren inducciones y acompañamientos al menos el primer mes, e incluso de manera constante el primer año de ejercicio del cargo. Este programa debe tener directrices, responsables, opciones de apoyo de alta calidad y financiamiento.
2. Fomentar espacios de colaboración para que directores compartan experiencias. Se recomienda generar instancias de colaboración entre directores, a nivel comunal, regional y nacional, para compartir experiencias y oportunidades de mejora, a través de la instalación de comunidades de aprendizaje efectivas.

130

A10. El SSD de Chile no presenta ninguna conexión entre la evaluación de desempeño y los procesos de formación continua. Los convenios de desempeño, que son el instrumento de evaluación de la gestión, contienen en general compromisos difíciles de cumplir; la evaluación tiende a no tener consecuencias, y el foco del proceso está más centrado en lo punitivo y no está asociado a procesos de formación, que son siempre necesarios para un cargo que requiere un despliegue amplio y complejo de competencias profesionales.

Propuestas:

1. Diseñar convenios de desempeño que resulten una herramienta de apoyo real al seguimiento de la gestión directiva, con metas claras y alcanzables e indicadores que permitan evaluar la gestión, atendiendo a las particularidades de cada contexto escolar.
2. Vincular los resultados de las evaluaciones a la formación y al desarrollo profesional de los directivos; potenciar mecanismos de evaluación formativa y que se trabajen de manera periódica.

Cabe mencionar finalmente que en la mayor parte de los casos los espacios de mejoramiento y las propuestas se interrelacionan, en tanto se trata de un sistema que debiera responder de manera coherente al reclutamiento y posterior desarrollo profesional de los directivos. La clasificación que se presenta en esta sección tiene el fin de comunicar de la mejor manera posible las ideas y facilitar la identificación de aquellas innovaciones que se pueden implementar en el corto plazo y de las que requieren modificaciones de ley.

6. CONCLUSIONES

Se reportan en este documento los principales resultados de una investigación realizada por Grupo Educativo en el marco de la licitación de la primera evaluación que se realiza a esta línea de política pública. Este estudio se realizó a fines de 2014, cuando cerca del 50% de los establecimientos municipales han realizado un primer proceso de selección de directivos bajo esta nueva normativa.

El sistema de selección de directivos considera básicamente las etapas de evaluación de requisitos formales, preselección de candidatos y confección de una nómina, constitución de una Comisión Calificadora, el proceso de entrevistas de los candidatos de la nómina y, finalmente, el nombramiento de la persona seleccionada.

En sus elementos más distintivos, se trata de un concurso público al que puede postular cualquier docente interesado que cumpla con las bases y el perfil de competencias definido para cada cargo. Participa en el proceso una empresa asesora externa experta en selección de profesionales directivos para cargos públicos, que cumple principalmente las tareas de evaluación y preselección de candidatos. Finalmente, una Comisión Calificadora selecciona una nómina de candidatos elegibles y el alcalde (responsable de la educación pública en el territorio) selecciona al que será nombrado. El Consejo de la Alta Dirección Pública del Servicio Civil está representado en el territorio y participa durante todo el proceso de selección.

El estudio se basó en la revisión de referentes internacionales y de una investigación cualitativa aplicada en siete municipios del país que han implementado concursos para seleccionar directivos escolares.

Los principales hallazgos de la revisión de casos internacionales que cuentan con buenos resultados o avances en los aprendizajes de sus estudiantes, son los siguientes:

- La mayoría de los países cuentan con procesos claros y transparentes de selección de directores, coherentes con sus modelos educativos.
- Tienen comisiones o paneles de reclutamiento altamente calificados y con instrumentos diversos para la selección.
- En general, las decisiones son tomadas a nivel local.
- Para acceder a cargos directivos deben estar inscritos en registros de líderes educativos donde se miden tanto sus conocimientos como sus habilidades y actitudes.
- Para la evaluación de las competencias de liderazgo estos países también han avanzado hacia la elaboración de marcos de cualificaciones y estándares.

A partir de la evidencia recopilada de manera primaria a través de este estudio, y teniendo como marco las referencias internacionales, se identificaron los principales logros alcanzados del SSD y los espacios de mejoramiento.

132

Los logros se centran en la percepción de que el proceso de selección es riguroso y objetivo, que el sistema actual es más profesional y transparente que el anterior y que la formalidad del proceso permite motivar a una mayor cantidad de profesionales a participar en los concursos.

Los principales espacios de mejoramiento y sus respectivas propuestas de cambio son los siguientes:

- a) Es necesario contar con una visión global sobre la selección, evaluación y desarrollo profesional docente de los directivos. En este ámbito, las principales propuestas son las siguientes:
 - Alinear los requerimientos y perspectivas del sistema de selección directiva con las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y las responsabilidades que estas entidades atribuyen a los directivos escolares: Consejo de Calidad de la Educación, Ministerio de Educación y Superintendencia de Educación.
 - Implementar un sistema de acompañamiento e inducción a los directivos, especialmente a los que ejercen este rol por primera vez (directores nóveles).
 - Diseñar un sistema de evaluación con foco formativo que permita asociar los compromisos que el directivo asume en su nombra-

- miento con su proceso de evaluación y con las oportunidades de formación continua de todo directivo con altas responsabilidades.
- b) Se sugiere también mejorar los conocimientos de todos los involucrados en los procesos de selección de directivos y disponer de herramientas comunes de alta calidad para garantizar el cumplimiento de procedimientos básicos y el uso de metodologías validadas. Las principales propuestas en este ámbito son:
 - Capacitar de manera periódica a todos los actores en aquellas materias que no son de su experticia profesional regular.
 - Disponer de herramientas y metodologías comunes, entre las que la plataforma informática puede ser de gran apoyo para ir fortaleciendo un aprendizaje común que mejore los procesos.
 - Mejorar la vinculación con las empresas asesoras externas, con el fin de potenciar el aporte que estos organismos realizan al proceso.
 - c) Se presentan también propuestas orientadas a considerar la participación de la comunidad educativa que recibe al director en distintas etapas del proceso, especialmente en la definición del perfil de competencias.
 - d) Un cuarto ámbito de mejoramiento se relaciona con avanzar hacia un modelo que permita definir competencias básicas directivas a nivel nacional, contar con un sistema de certificación de competencias y con un registro de postulantes certificados, de manera independiente a cada proceso de selección en particular.

Los resultados de este estudio quedan a disposición del Servicio Civil para futuros perfeccionamientos a la ley, así como también para ser considerados en el diseño o actualización de sistemas de selección de directivos en otros países de la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) de Chile (2013). «Learning standards, teaching standards and standards for school principals: A comparative study». *OECD, Education Working Papers*, 99, pp. 3-79. doi: 10.1787/19939019.
- CHAPMAN, J. (2005). «Recruitment, retention, and development of school principals». París: International Institute for Educational Planning (IIEP) - UNESCO. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001409/140987e.pdf>.

- CLIFFORD, M. (2012). *Hiring quality school leaders challenges and emerging practices*. Naperville, Illinois: Quality School Leadership - American Institute For Research.
- FULLAN, M. (2011). *Seminar Series 204: Choosing the wrong drivers for whole system reform*. Centre for Strategic Education Seminar.
- LEITHWOOD, K. y otros (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. Nueva York, NY: The Wallace Foundation.
- MCKINSEY y COMPAÑY (2007). «How the world's best-performing school systems come out on top». Disponible en: http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Worlds_School_Systems_Final.pdf.
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago de Chile: Unidad de Currículum y Evaluación.
- MUÑOZ, G. y MARFÁN, J. (2010). «Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuesta política». Disponible en: ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/informe_formacion_%20entrenamiento_de_directores_en_chile.pdf
- OECD (2013). *PISA 2012 results: What makes schools successful? Resources, policies and practices*, vol. IV. PISA, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264201156-es.
- VOLANTE, P. (2009). «Influencia de la dirección escolar en logros académicos». Tesis doctoral inédita. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.