



Junio 2018

Menos carga administrativa, más calidad educativa

por Educación 2020

Resumen

Numerosas conversaciones que sostuvimos con diversos actores educativos para elaborar nuestro Plan Nacional, así como el trabajo que realizamos en distintas escuelas del país, nos han llevado a confirmar que uno de los principales desafíos para avanzar en calidad educativa es la excesiva carga administrativa que afrontan nuestros equipos directivos, que les ocupa tiempo y energía en desmedro de su principal labor: ser líderes pedagógicos para promover aprendizajes de calidad.

Ante la necesidad de sistematizar estos antecedentes y aportar en la discusión sobre el tema, revisamos el cuerpo de obligaciones sobre las escuelas, sostuvimos entrevistas y realizamos una encuesta a directores y sostenedores. A partir de esta información, elaboramos un diagnóstico y propuestas para desburocratizar el sistema escolar.

Uno de los principales hallazgos fue que los directores destinan entre un 40% a un 80% de su tiempo en cumplir exigencias burocráticas, el que podría ser mucho mejor invertido en la conducción pedagógica de la escuela. Además, se develaron ineficacias en el uso de la plataforma de información de las escuelas o Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE) y otras descoordinaciones entre las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que redundan en multiplicación de tareas y, por ende, más trabajo administrativo. Tampoco son pocas las exigencias que devienen en conductas absurdas, que poco tienen que ver con el liderazgo pedagógico ni apuntan a un funcionamiento eficiente del establecimiento.

A partir del diagnóstico, formulamos propuestas para avanzar en los problemas más frecuentes:

Un plan para desburocratizar. Chile necesita discutir sobre la coordinación, pertinencia y funcionamiento de los diversos programas y exigencias normativas que se ciernen sobre las escuelas. Es necesario contar con un plan de desburocratización y en esa conversación deben estar presentes los diversos actores del sistema educativo: representantes de las escuelas, sostenedores públicos y privados, las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, organizaciones de la sociedad civil y expertos.

Eficiencia en la gestión de recursos. Necesitamos optimizar la gestión de recursos, haciéndola más eficiente y aumentando los niveles de confianza. Para eso, no sólo debemos replantear la forma y el sentido de la actual rendición de recursos, sino que debemos modificar el sistema de financiamiento, simplificando su estructura.

Mejores herramientas de información. La entrada a la sociedad digital nos exige incorporar las herramientas de información, de modo que alivianen la carga administrativa y no la vuelvan más compleja. Es necesario sacar lo mejor de la plataforma SIGE, para que reduzca la burocracia y libere a los equipos directivos de tareas que hoy se duplican en papel y en digital.

Innovaciones institucionales inmediatas. El excesivo lenguaje jurídico impide una comunicación efectiva con la Superintendencia de Educación. Necesitamos que la Superintendencia le hable en un lenguaje sencillo a las escuelas, que permita entender cabalmente sus circulares y actos administrativos. Además, debemos reforzar el rol del nivel intermedio (sostenedor) en el apoyo con las tareas administrativas que recaen en la escuela y evaluar el impacto de cada nueva regulación en los establecimientos, a través de informes de viabilidad.

1. Un mapa de los requerimientos burocráticos

Durante el año 2017, como Educación 2020 generamos el “Plan Nacional de Educación, 30 medidas para el 2030”, donde plasmamos nuestro diagnóstico de los desafíos actuales y propuestas para mejorar la calidad del sistema educativo. Este documento—que aborda educación parvularia, básica, media y superior—fue presentado a los diversos candidatos presidenciales, incluyendo el equipo del actual Presidente de la República.

Para la elaboración del Plan Nacional entrevistamos a diversos actores educativos, incluyendo docentes, directivos, sostenedores, académicos, autoridades, entre otros. De forma intencionada, buscamos especialistas en las diversas áreas, que tuviesen distintas visiones sobre qué medidas eran necesarias para mejorar la calidad educativa. **Un tema en el que coincidieron todos los entrevistados fue la urgencia de reducir la excesiva carga administrativa y regulatoria en el sistema educativo.**

Los entrevistados reconocen la necesidad de contar con una normativa educacional clara, que garantice los derechos y bienestar de los estudiantes, docentes, directivos y diversos actores. Al mismo tiempo, hay consenso en que el país debe contar con reglas y procedimientos que aseguren el buen uso de los recursos públicos. El problema, entonces, no es la existencia de esta normativa, sino que su cumplimiento lleva asociada una carga desproporcionada y desarticulada de procedimientos que entorpecen la tarea prioritaria de la escuela: que todos los estudiantes aprendan.

Este diagnóstico lo hemos ratificado en nuestras conversaciones con las comunidades educativas, quienes describen cómo la elevada carga administrativa satura sus tiempos y a ratos raya en lo absurdo. En muchos de los requerimientos que reciben no es claro el sentido y/o eficiencia de las acciones: distintas evidencias y respaldos en cada gasto, duplicación de solicitudes y registros, criterios cambiantes

en la aceptación de gastos, complejos sistemas de rendición, entre muchos otros, son los ejemplos que se reiteran en la voz de los entrevistados.

Este reporte surge con el objetivo de profundizar en el tema y avanzar en propuestas de mejora. Para elaborarlo se usaron fuentes de información tanto cualitativas como cuantitativas. En primer lugar se realizaron 12 entrevistas con directores, sostenedores y actores estratégicos para conocer sus ideas y testimonios. Posteriormente se revisó la documentación relativa a la normativa educacional para, finalmente, complementar los hallazgos con una encuesta.

-
1. El 3% restante se divide entre establecimientos de Administración Delegada y Particular Pagados.
 2. Tamaño promedio de una escuela urbana, según estimación propia en base a datos de Mineduc.

Respecto de la encuesta, se realizó un sondeo no probabilístico intencionado mediante una convocatoria difundida a través de nuestras redes sociales y bases de datos. La muestra final abarcó a 229 directores y directoras. En cuanto a la composición de la muestra, el 55% proviene de escuelas públicas y el 42% de colegios particulares subvencionados¹. El 42,79% tiene una matrícula de entre 151 y 500 estudiantes², lo que es consistente con el tamaño promedio de una escuela en Chile, donde la matrícula es de 385 estudiantes. Finalmente, la mayoría de las escuelas participantes tiene un Índice de Vulnerabilidad Educativa (IVE) sobre el 80%. En cuanto a las regiones, el 30% de los directivos manifestó ser de la Región Metropolitana, le sigue La Araucanía con un 17%, el Biobío con un 11% y la Región de O'Higgins con un 10%.

2. Resultados

La información recogida se organiza en torno a tres categorías: **1) Tiempo destinado a la realización de labores administrativas; 2) Tipos de obligaciones; y 3) Coordinación de los sistemas administrativos.**

Para los objetivos de este reporte, entendemos como labores administrativas aquellas tareas que le corresponden al equipo directivo para asegurar el buen funcionamiento de la escuela. Estas tareas pueden tener o no impacto en el aprendizaje de los estudiantes, pero se reconoce que son necesarias con el fin de resguardar el adecuado uso de los recursos.

En contraste, la carga burocrática se refiere a aquellos requerimientos de la normativa que, desde las opiniones de los consultados, son consideradas innecesarias, ineficientes o excesivas. Así, por ejemplo, los entrevistados señalan que **si bien tener registros de la información y calificaciones de los estudiantes es clave para el monitoreo de su trayectoria educativa, tener que entregar esta información en formatos físicos y plataformas digitales no tiene un sentido claro y representa un gasto de tiempo considerable.** Otro ejemplo son aquellos trámites que, por normativa, **deben realizarse presencialmente en el Departamento Provincial de Educación, aun cuando podrían ser resueltos a través de una llamada telefónica o correo electrónico.**

2.1. Recursos dedicados a tareas administrativas: exceso de tiempo y pocas manos para la tarea

De los directores consultados en la encuesta, un 73,8% declara que gasta entre un 40% y un 80% de su tiempo en cumplir exigencias burocráticas, en lugar de cumplir labores pedagógicas o relacionadas con la mejora escolar en general. Los equipos que lideran las escuelas deben destinar más de la mitad de su tiempo a estas tareas y no a la principal urgencia: mejorar la calidad de los aprendizajes.³

La siguiente nube de palabras fue obtenida mediante el análisis de las respuestas de directivos y muestra cuáles son las tareas que les ocupan más tiempo en su realización.



Imagen 1: Análisis de Nube de Palabras Encuesta

De la imagen anterior, podemos colegir que el tipo de tareas que más tiempo le toma a los directivos se relaciona con el registro de asistencia, ya sea por tener que tomarla varias veces al día, por tener que llevar múltiples registros, solicitudes, oficios y documentos que son exigidos por el nivel central y el sostenedor, o por tener que llenar la información de forma física y digital.

Otro de los hallazgos de la encuesta es que un 60% de los directores cuenta con personal de apoyo para realizar las labores administrativas, es decir, dedica recursos financieros para abordar estos temas. Esta realidad se observa principalmente en escuelas de mayor tamaño. Entre quienes están a cargo de escuelas de menos de 150 estudiantes, el 60% dice no tener apoyo para esas tareas.⁴

A este panorama, se suma la percepción de que las labores administrativas son propias de la escuela y que difícilmente pueden ser realizadas fuera de ella, lo que se evidencia en las respuestas entregadas por los directores frente a la pregunta sobre el porcentaje de tareas que pueden ser “externalizadas” de la escuela.⁵

3. La pregunta del sondeo fue la siguiente: Considerando una jornada de 45 horas semanales, ¿qué porcentaje de ese tiempo dedica exclusivamente a trámite o carga burocrática?

4. La pregunta del sondeo fue la siguiente: Para la realización de las tareas administrativas, ¿cuenta con personal de apoyo y quién lo provee?

5. La pregunta del sondeo fue la siguiente: ¿Qué porcentaje de las tareas administrativas podrían ser realizadas por personal fuera de la escuela?

Alternativas	% de coincidencia
Menos de un 20%	26.43%
Entre un 20% y un 40%	30.40%
Entre un 40% y un 60%	28.63%
Entre un 60% y un 80%	11.89%
Más de un 80%	2.64%

Tabla 1: Distribución de Respuestas: “Porcentaje de tareas que pueden ser externalizadas”

En la tabla se observa que casi un 57% de los consultados considera que menos del 40% de las tareas se podrían externalizar.

2.2. Obligaciones para las escuelas: la necesidad urgente de una actualización

Se analizaron las obligaciones a las que deben responder las escuelas, entendiéndolas como aquellas exigencias (trámites, acciones, registros, entre otros) que la norma o la autoridad administrativa realiza al establecimiento para el cumplimiento de sus fines de fiscalización, fomento u otras funciones del ente público.

El registro de normas realizado por la Superintendencia de Educación en el sitio www.buenasescuelas.cl revela que existen 1.800 obligaciones en las áreas de gestión escolar, gestión de recursos e infraestructura, entre otros temas. Este número podría incluso duplicarse con obligaciones de carácter más general.

Durante las conversaciones realizadas, se pudo conocer historias que evidencian cómo algunas normas requieren exigencias administrativas **derechamente absurdas**. Un claro ejemplo de ello fue expuesto por un director: “*Tuve que interrumpir mi trabajo para salir a comprar una cuerda larga y cortarla en cuerdas más cortas, con el fin de justificar frente a un fiscalizador la existencia de unas cuerdas compradas hace mucho tiempo*”. El problema no era que no se hubieran adquirido, sino que habían sido usadas para la asignatura de Educación Física y, en consecuencia, muchas se habían destruido. Sin embargo, el director debía demostrar su existencia.

Los directivos también señalan dificultades con los “modos de hacer”, particularmente de la Superintendencia, que al fiscalizar pareciera estar orientada a “sorprender” a la escuela en el incumplimiento de alguna obligación, en lugar de incentivar la mejora a través del acompañamiento. Mucho garrote y poca zanahoria, para usar una metáfora conocida. Al respecto, otro director relató: “No encontró mejor momento para ocurrir, justo el día del aniversario de nuestra escuela, interrumpiendo las actividades sin previo aviso, visitas así generan la sensación de que

se quiere sorprender a la escuela, en lugar de lograr las mejoras desde la confianza”. Al mismo tiempo, se señala que la forma en que la Superintendencia se relaciona con la escuela es muy variable y depende del criterio de cada inspector.

Asimismo es común la exigencia de boletas hasta para justificar la bebida que se compró para una actividad con los estudiantes o la exigencia de fotografiar los bienes adquiridos con recursos públicos para justificar su existencia efectiva.

La encuesta también permitió levantar actividades que no han sido actualizadas en su manera de realizarse. Así, **los directivos destacan que deben atender solicitudes de información reiterativas, muchas de las cuales apuntan a aspectos que ya se encuentran disponibles en otras plataformas.** De acuerdo a la información recabada en la encuesta, los principales tipos de solicitudes que deben seguir realizando (aun cuando se haya entregado previamente la información) son:

Tipo de Solicitud	% de coincidencia
Información de Matrícula y Asistencia	22,0%
Respuesta de Oficios y Levantamiento de Evidencias en físico	17,5%

Tabla 2: Distribución de Respuestas: “Procedimientos que pueden ser actualizados”

Junto a la actualización de procedimientos que se constata en la encuesta, en las entrevistas con los directores se señala que no basta con tener sistemas modernos de gestión si estos no cuentan con los recursos informáticos para un correcto funcionamiento. Uno de los directores consultados señala que: *“Las plataformas que se usan para subir información son malas, se caen a cada rato y se debe gastar tiempo subiendo varias veces los datos”*. En otra entrevista, se recogió que: *“Las plataformas de trabajo se caen, no guardan la información y se gasta mucho tiempo en ellas. Se debe hacer doble trabajo, subir la información y al mismo tiempo hay que respaldarla por miedo a que se borre y después, cuando las autoridades la revisen, ya no esté”*.

Las respuestas de la encuesta también permitieron profundizar de dónde provienen las solicitudes que implican mayor carga de trabajo. Los resultados muestran que para las escuelas particulares subvencionadas, las solicitudes suelen provenir **desde el nivel central (Superintendencia, Mineduc, Agencia)**, mientras que para las escuelas públicas provienen del **nivel intermedio (Corporaciones Municipales y Departamentos de Administración de Educación Municipal)**.

2.3. Falta de coordinación: la necesidad urgente de articulación

Otra de las críticas al Sistema de Aseguramiento de la Calidad es la poca coordinación entre sus instituciones: el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad de la Educación, además de la Contraloría General de la República como institución fiscalizadora, lo que origina duplicación de exigencias.

La siguiente nube de palabras indica los principales conceptos emitidos por las personas encuestadas ante la consulta sobre el tipo de actividades que deben ser realizadas repetidamente, en dos o más ocasiones:

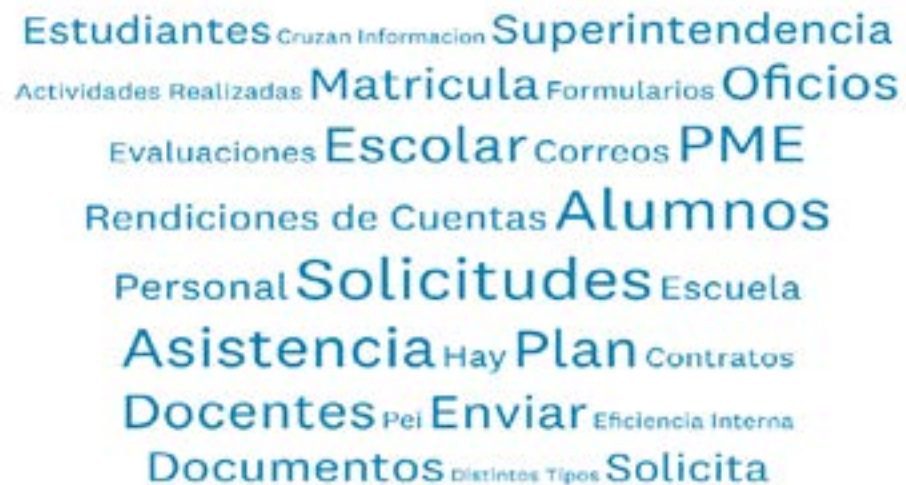


Imagen 2: Nube de palabras "Actividades solicitadas en diversas ocasiones"

Las solicitudes no vienen "filtradas" previamente, por lo que constantemente deben enviar información que ya fue solicitada o mandar planillas con datos que pueden ser fácilmente obtenidos por alguna de estas instituciones. Esto se refleja en la siguiente opinión de un director plasmada en la encuesta: "Debo responder a solicitudes de información sobre el proyecto educativo o del PME que está en la plataforma que el Mineduc tiene, pero que se solicita a través de la Superintendencia, la Agencia de la Calidad y los Departamentos Provinciales".

2.4. Las propuestas de los directivos

En la encuesta planteamos a los directivos una serie de medidas dirigidas a mejorar la gestión y administración de las escuelas. Dentro de las propuestas mejor evaluadas encontramos las siguientes:

1. Racionalizar el sistema de entrega de recursos a las escuelas, de modo de simplificar su gestión.
2. Modernizar los sistemas de información computacionales.
3. Mejorar la coordinación de información y solicitudes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Además, incluimos una pregunta abierta⁶ sobre qué tipo de acciones se deben efectuar para lograr estas mejoras. Los principales conceptos manifestados por los encuestados fueron:

Eliminar Cruce de Información Hay Agentes Externos
 Documentos Solicitudes Sostenedor Centralizar
 Mejorar Realizar Director Superintendencia
 Sistemas Centrarse Escuelas Información
 Administrativo Personal de Apoyo Gestión
 Informáticos Plataformas Burocracia Educación
 Lineamientos Claros DAEM Reducir la Cantidad Equipos Agencia

Imagen 3: Nube de palabras "Propuestas de Mejora"

6. La pregunta del sondeo fue la siguiente: De acuerdo a su experiencia, ¿qué recomendaciones haría para disminuir las labores administrativas con poco sentido para las escuelas?

En cuanto al concepto de “sistemas”, la mayoría de las respuestas de los directivos estuvieron centradas en la necesidad de revisar por completo el sistema de gestión, vinculando las plataformas y “haciendo que dialoguen” las distintas instituciones, lo que permitiría disminuir la cantidad de tareas duplicadas que deben realizar las escuelas.

Respecto del volumen de solicitudes que provienen del nivel intermedio (sostenedores) y las dificultades que acusa el sector municipal, se espera que la nueva estructura de la educación pública —que deberá estar en régimen el 2025 (extraordinariamente al 2030, de acuerdo a lo señalado en la Ley)— permita reforzar ese nivel y entregar mayor apoyo en tareas administrativas a las escuelas públicas.

3. Propuestas

Considerando la opinión de directivos y expertos en la materia, y con el fin de contribuir a la discusión de política educativa, **elaboramos propuestas para el corto y largo plazo que permitan racionalizar y simplificar la carga administrativa del sistema educativo**. Las ordenamos en cuatro grandes temas: un plan para desburocratizar, eficiencia en la gestión de recursos, mejores herramientas de información e innovaciones institucionales inmediatas.

3.1. Un plan para desburocratizar

Creemos que es necesario evaluar profundamente la necesidad de cada uno de los programas que se implementan en las escuelas, analizando su utilidad para la mejora de los aprendizajes y la formación integral de los y las estudiantes. Debemos **revisar todos los programas vigentes del Ministerio de Educación** y realizar una evaluación de su implementación, priorizando la buena gestión del cambio. Al mismo tiempo, es importante **dar mayor autonomía a las escuelas** para que puedan optar por aquellos programas que sean pertinentes a su proyecto educativo, desafíos y contexto, a diferencia de lo que ocurre hoy, donde la mayoría de las exigencias se impone.

En coherencia con lo anterior, creemos que urge reestructurar el Mineduc, analizando su coordinación con las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, para lograr mejores grados de eficiencia en el cumplimiento de sus fines institucionales. Esto implica un análisis, articulación y rediseño de sus normas, organización y procesos, de modo de articular un sistema coherente al servicio del aprendizaje. **Chile necesita un Ministerio de Educación más moderno y eficiente**, de modo que pueda enfocarse y asegurar los apoyos necesarios para una educación de calidad a cada niño, niña, joven y adulto en Chile.

Para lo anterior, proponemos diseñar un plan de simplificación administrativa que considere las siguientes acciones:

- **Levantamiento y análisis de la normativa**, procedimientos administrativos y trámites que deben cumplir las escuelas.
- **Identificación de aquellas normativas, procedimientos y trámites que generan alta carga administrativa**, aquellas que se superponen, están desarticuladas, obsoletas y/o pueden simplificarse. Sabemos que no toda normativa deviene en carga burocrática, pero es necesario podar aquellas exigencias innecesarias.
- **Generación de propuestas de corto y mediano plazo** que permitan: mayor articulación entre los entes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la simplificación del sistema de recursos y rendición de cuentas, el aumento gradual de la autonomía en el uso de recursos, evaluación de la efectividad de los programas que hoy se ejecutan en las escuelas, rediseño de sistemas de información. Esta etapa debe considerar tanto el diseño de la simplificación administrativa, comprendiendo el rol de cada una de las instituciones y formas de coordinación, como la implementación de la poda normativa.

Para apoyar este proceso proponemos que se encargue la realización de un estudio acabado del tema a algún organismo experto.

3.2. Eficiencia en la gestión de recursos

SIMPLIFICAR EL SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

El sistema de financiamiento de nuestras escuelas tiene la particularidad de tener una amplia gama de líneas de financiamiento, muchas de las cuales tienen finalidades, usos y procesos rendición distintos. Así, las escuelas reciben financiamiento para sus gastos corrientes de la subvención general, mientras que, dependiendo de sus características, tienen acceso a aportes específicos como: la Subvención Escolar Preferencial (SEP), la Subvención Pro Retención, la Subvención por ruralidad, la Subvención por Educación Especial, entre otras.

Esta multiplicidad de subvenciones complejizan la estimación y gestión de los recursos, al no tener certeza de los montos fijos a percibir. Al mismo tiempo, **la rendición diferenciada de subvenciones exige procedimientos de registro de evidencias detallados y de alta especificidad, que se traducen en una gran inversión de tiempo para los equipos de las escuelas y sostenedores.**

Además, la entrega de recursos es por asistencia, lo que perjudica a las escuelas que deben cubrir costos fijos a través de un financiamiento variable. Creemos que es clave cambiar el sistema de financiamiento, el que **debe reflejar la real estructura de costos de las escuelas y asegurar recursos desde el inicio del año escolar, dando certezas y la posibilidad de planificar de manera racional los gastos o inversiones**

del establecimiento.

En este sentido, nuestra propuesta consiste en un polinomio que combina una serie de factores más allá de la asistencia, tales como: tamaño, territorio, matrícula, tipo de formación, entre otros factores⁷. Sabemos que esta es una discusión política de largo alcance, pero creemos que en el corto plazo se puede facilitar la gestión y rendición financiera de las escuelas, simplificando el sistema de financiamiento a partir de una agrupación de las subvenciones.

7. Para más información de esta propuesta ver www.elplande2020.cl

UNA RENDICIÓN DE CUENTAS DE RECURSOS BASADA EN LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA

La rendición de cuentas es un proceso financiero que se realiza ante la Superintendencia de Educación y que constituye una rendición detallada de gastos y de recursos que no fueron gastados anualmente, en relación con los ingresos recibidos.

Las escuelas deben enfrentar exigencias de rendición de cuentas excesivamente pormenorizadas, que van desde el absurdo de registrar el RUT del local donde se compró una bebida o la completación de una planilla Excel con muchas columnas y un sinnúmero de filas, detallando mensualmente los gastos de las escuelas. Adicionalmente, deben guardar las boletas y los respaldos por varios años, incluso cuando el material adquirido ya ha sido dado de baja, lo que obliga a las escuelas a mantener grandes volúmenes de registros en sus dependencias.

Para simplificar y reducir la carga administrativa debemos avanzar desde un sistema de control hacia una mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de las escuelas. Necesitamos una rendición de cuentas transparente, basada en la confianza, en equilibrio con el cuidado en el uso de los recursos destinados a la educación y que esté acorde a los objetivos y grados de avance de lo planificado por las escuelas.

Es imprescindible simplificar el trámite administrativo de la rendición de cuentas, pasando desde la delirante rendición individual de cada gasto hacia un modelo de grandes partidas, que puedan ser revisadas por auditorías selectivas al final de todo el proceso, eliminando las rendiciones mensuales.

3.3. Mejores herramientas para la gestión de la información

Una de las principales críticas por parte de los directores es el absurdo de la duplicación, triplicación e incluso ¡cuadruplicación! de las solicitudes de los mismos datos por parte del Mineduc, la Superintendencia de Educación, la Agencia de la Calidad, la Contraloría General de la República o los sostenedores. Un ejemplo recurrente que señalaron los encuestados fue el famoso “Set 12”⁸, que consiste en un amplio listado de documentos que las escuelas deben entregar periódicamente para acceder a la subvención escolar y que les ocupa gran cantidad de tiempo en reunirlos, pese a que está disponible en otros sistemas de registro.

Creemos que la plataforma SIGE debe contribuir a reducir la burocracia y no a aumentarla. Es necesario mejorar significativamente esta herramienta, en la que actualmente las escuelas suben la matrícula, asistencias, notas e información de docentes. Es recurrente que los órganos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, los sostenedores y la Contraloría General de la República soliciten información que ya se encuentra en la plataforma, lo que es frustrante y multiplica las tareas.

Una mejora técnica para robustecer el sistema podría involucrar, por ejemplo, una inversión en espacio de almacenamiento, un adecuado servicio técnico las 24 horas, un servicio de programación y capacitación para una adecuada interacción con el sistema. **Esto podría convertir a la plataforma SIGE en un repositorio universal para efectos de consulta, orden, sistematización y registro histórico.** Necesitamos implementar una única gestión digital desde principio a fin, que evite la duplicación de tareas como, por ejemplo, la necesidad de autorizar ante notario las copias de los libros de asistencia.

Se trata de un avance progresivo hacia una gestión digital universal, orientada a suprimir la necesidad de envío de documentos físicos, en una transición gradual y cuidadosa, pero definitiva, que cambie la cultura del papel por una que privilegie un sistema mucho más versátil e indubitado para mantener y consultar registros. Este sistema debe cumplir con estándares de transparencia, interoperabilidad, accesibilidad universal, sencillez, rapidez y seguridad.

Con el buen uso de algunas herramientas tecnológicas es posible mejorar la gestión documental que nos permita tener un registro histórico permanente y único de la información de las escuelas, que incluya las notas, matrícula, asistencia, certificados de alumnos prioritarios y los graduados.

8. El “Set 12” es una declaración jurada que el reglamento de la ley de subvenciones (DS 8144 de 1980, Art. 12) exige para hacer efectivo el derecho a la subvención de los estudiantes y que contiene una lista de antecedentes sobre la escuela.

Un complemento para agilizar trámites es la implementación del Sistema de Firma Electrónica Avanzada (ley 19.799 de 2014) para todos los establecimientos educativos del país, de modo que muchas gestiones con el Estado que requieran la rúbrica del representante de la escuela se puedan hacer usando este sistema. Esto optimizaría el otorgamiento de documentos como, por ejemplo, la licencia de enseñanza media. A medida que se avance gradualmente en la digitalización de las operaciones administrativas de las escuelas, este recurso será cada vez más útil.

En suma, el mejor uso de la tecnología debería apuntar a reducir trámites en persona y a reemplazarlos por Internet. Esto siguiendo el modelo de modernización que realizó, por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos durante los años 90.

Estas propuestas requieren de condiciones materiales previas, como es el acceso a Internet de alta velocidad y sin intermitencia en el servicio. Para insertarnos en la sociedad del conocimiento, debemos asegurar a las escuelas las herramientas de forma equitativa.

3.4. Innovaciones institucionales inmediatas

Si bien existen propuestas que requieren de gradualidad, la urgencia por mejorar los aprendizajes nos llama a actuar con inmediatez en otros aspectos:

UN NIVEL CENTRAL QUE HABLE CLARAMENTE

Es imprescindible que la comunicación entre la Superintendencia de Educación y las escuelas sea clara y bien entendida por todos los involucrados. Se trata de un órgano con una función fiscalizadora, que muchas veces es sentida como represiva. Por eso, afinar las comunicaciones es vital para fortalecer la confianza en esta necesaria institución de fiscalización. Una sencilla explicación complementaria y anexa, que permita la comprensión simple y universal de sus actos administrativos, sería de gran ayuda para descifrar decisiones que hoy son comunicadas a través de un lenguaje técnico jurídico.

MÁS APOYO EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Los directores estiman que dedican entre un 40% y un 80% de su tiempo a tareas administrativas, principalmente respondiendo a requerimientos de información de las autoridades, cumplimiento de trámites asociados a las obligaciones normativas y completando registros. De estas tareas, la gestión de personas es señalada como un ámbito de gran agobio, en el cual pueden contar con más apoyo de los sostenedores. Al respecto, un director nos decía que *“El mayor horror burocrático es gestionar recursos, materiales y sobre todo el recurso humano con nuestro sostenedor. Cada vez que se ha solicitado una contratación hemos tenido que hacer mil cosas y varias veces no concluye en nada. Es agotador y frustrante”*.

Proponemos que se revisen las funciones y responsabilidades entre sostenedores y equipos directivos, de modo que los liderazgos intermedios concentren la mayor parte de las tareas administrativas para liberar a los directores de escuela de tareas que hoy los transforman más en administradores que en líderes de sus comunidades educativas. Los directivos consultados en este reporte coinciden en que el mayor apoyo de los sostenedores permite dedicar más tiempo y energía a las tareas pedagógicas.

UN MEJOR ESTUDIO DEL IMPACTO DE CADA NUEVA OBLIGACIÓN

Las discusiones sobre políticas educativas en el Congreso Nacional pocas veces consideran el impacto de las nuevas regulaciones sobre el sistema instalado. **Proponemos que durante las discusiones se incluya la realización de “Informes de viabilidad de la implementación”, elaborados por organismos externos o por el Congreso Nacional.**

Un estudio de esta naturaleza debería ser capaz de anticipar el impacto que tendrá toda nueva ley de educación en el sistema, información que los congresistas deberían manejar al momento de crear nuevas regulaciones para evitar el agobio administrativo y brindar mejores condiciones para la calidad del servicio educativo.

4. Si no es ahora, ¿cuándo?

Es momento de detonar una reingeniería integral al ecosistema de normas que se relacionan con la escuela, revisando la batería de programas que se aplican en las escuelas y otras obligaciones administrativas que se ciernen sobre los establecimientos. El plan de desburocratización deberá tener fases nítidas de corto, mediano y largo plazo, instalando la discusión y evidenciando los problemas del sistema. Este proceso de redefinición es esencial. Darán igual las políticas que se promuevan en el futuro porque, si esta reforma mayor no se realiza, nada funcionará como debería. Este proceso puede durar un largo tiempo, incluso entre dos y tres periodos de gobierno. Por esa razón, no hay tiempo que perder con esta reforma. Esto significa comenzar con un gran diseño de largo plazo, definiendo etapas factibles y articuladas en una secuencia lógica, siempre con una visión de Estado, sin las mezquindades de los ciclos cortos de la política contingente.

Liberar a los directores de tareas que los alejan de sus objetivos pedagógicos es una importante arista en la creación de condiciones para la mejora educativa, que ponga al estudiante, al docente y los equipos directivos en el centro.



   @Educacion2020

www.educacion2020.cl