



Trabajo De Grado II
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EQUIPO
DIRECTIVO DEL COLEGIO PARTICULAR SAN JOSÉ
DE SAN JAVIER

**Trabajo de Graduación para la obtención
del Grado Académico de
Magíster en Competencias de Educación**

Profesor Guía:

Mabel Alvear E.

Alumnos:

Flores Villalobos, Cristian Adán

Muñoz Johns, Juan José

Santiago, Chile. Marzo de 2014

Índice

	Página
Índice.....	2
Introducción.....	4
CAPITULO I MARCO TEORICO.....	7
I. 1. Síntesis Histórica del Establecimiento.....	8
I. 2. Visión Colegio Particular San José.....	9
I. 3. Misión Colegio Particular San José.....	9
I. 4. Objetivos Generales Del Colegio.....	9
I. 5. Como Colegio De Iglesia.....	10
I. 6. Propuesta Educativa.....	11
I. 7. Modelo De Gestión Colegio Particular San José.....	12
I. 8. Un Llamado Al Desarrollo De Competencias.....	12
I. 9. Entender Lo Que Significa Competencia.....	15
I. 10. Aspectos Legales.....	20
I. 11. Competencias Integradas En Modelos Para El Desarrollo Y Evaluación De Competencias Directivas Que Permiten El Levantamiento De Perfiles.....	26
I. 12. Establecimiento De Una Definición De Competencia Para El Estudio.....	32
CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL.....	33
II. 1. Modelo Analítico.....	34
II. 2. Instrumentos De Análisis.....	34
II. 3. Identificación De Competencias Conductuales.....	35
II. 4. Identificación De Competencias Funcionales.....	35
CAPITULO III Diseño Y Aplicación De Instrumentos.....	36
III. 1. Procedimiento General.....	37
III. 2. Elaboración De La Entrevista Estructurada.....	37
III. 3. Ejecución De Las Entrevistas.....	38
III. 4. Análisis De La Información.....	39
III. 5. Entrevista Realizada Al Director Del Colegio San José.....	39

III. 6. Entrevista Realizada A Jefe De UUTP Del Colegio San José	42
III. 7. Plan De Análisis.....	44
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
IV. 1. Análisis De Los Resultados.....	46
IV. 2. Establecimiento Del Perfil Del Cargo De Director.....	46
IV. 3. Perfil Profesional Del Equipo Directivo Del Colegio Particular San José De San Javier.....	46
CAPÍTULO V PROPUESTAS REMEDIALES.....	48
V. 1. Propuestas Remédiales.....	49
Bibliografía.....	56
Anexos.....	61

Introducción

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando, en la actualidad educacional los distintos actores de la comunidad educativa suelen ser discretamente evaluados, y producto de esa evaluación suelen surgir interrogantes que alteran el clima laboral, provocando inseguridades profesionales que se manifiestan en incógnitas como quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al mismo puesto durante años y, por último, quién terminará siendo ascendido. La inquietud se

traslada la plano personal, ¿Cuáles son las habilidades y/o aptitudes que deben ser evaluadas en un cargo profesional?, ¿Cuáles son las competencias que deben ser desarrolladas en el cargo profesional?, ¿Cómo determinar el criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién es el más adecuado para un cargo profesional?, y tantas otras más.

Trasladando la mirada hacia la cúspide de una estructura organizacional de un Liceo es frecuente escuchar que el equipo directivo es quién deben ejercer un rol predominante en los desafíos educacionales de un establecimiento, y que uno de los criterios a juzgar no es sólo la capacidad intelectual y destreza técnica para llevar a cabo una función, por el contrario, centra su atención en cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o la capacidad de persuasión que manifiestan en conjunto, lo que conlleva a solicitar características personales dependiendo del cargo al cual obedecen, también se admite la gran tarea de ser responsables de promover competencias en todos los individuos activos del establecimiento para así lograr ser eficaz y productivos en el mundo de la educación; tal reflexión lleva a establecer como interrogante perenne ¿Cuáles son las características personales que debe tener cada integrante del equipo directivo para lograr el desafío de la educación chilena?, bajo este escenario, la intencionalidad de la gestión directiva se traduce en acciones recurrentes que sostienen sacar al máximo partido la interacción sinérgica de todas las capacidades y habilidades más adecuadas de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Lo cierto es que los involucrados directamente en el rendimiento educacional son precisamente quienes instan a lograr desafíos educacionales, por lo cual cabe indagar cuáles son las características personales, y más específicamente, cuáles son las habilidades, aptitudes o bien las cualidades que determinan la permanencia en el puesto de trabajo y la flexibilidad para adaptarse a cambios sostenidos y propios del área o cargo directivo.

El COLEGIO PARTICULAR SAN JOSÉ ha declarado que el perfil de los integrantes del equipo directivo de la educación media científico humanista se sitúa como uno de los temas más interesantes, generando grandes intereses, como es la inserción de jóvenes en una sociedad que se manifiesta a través de expectativas educacionales y laborales, pero también de grandes oportunidades para la comuna; se establece la necesidad directa de conocer y reconocer cuáles son las competencias directivas del Director y del Jefe de UTP, que proyecten un perfil idóneo capaz de responder a las necesidades sociales y particulares de la zona de San Javier.

La situación particular del establecimiento educacional se respalda con la intencionalidad y acción del Ministerio de Educación que ha dado inicio a un seguimiento de cambios estructurales en la Educación Media Superior, interpretados en reformas educacionales que apuntan como eje fundamental a la importancia de la labor del Equipo Directivo del centro escolar, el cual será punto clave para mejorar las condiciones en que se encuentra este subsistema. Punto central que establece la necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos sobre las competencias que sostienen un perfil profesional dispuesto a acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de una zona o territorio en particular, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar, en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene, estructuras institucionales.

La gestión Ministerial se ve reflejada en propuestas, como la del Marco para la Buena Dirección, documento que tiene por objeto difundir un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, esta propuesta Ministerial se ha convertido en una herramienta que guía los pasos en el quehacer educativo y permite reforzar el liderazgo de los equipos directivos. Y la otra corresponde a las competencias directivas de Fundación Chile. Ambas propuestas se han puesto en desarrollo y permiten de una u otra manera difundir competencias que definen un perfil promisorio del equipo directivo que promueven

el desarrollo de nuevos estudiantes elevando el grado de equidad y calidad de la educación chilena.

En Chile los equipos directivos han de ser competentes desde el punto de vista de las políticas educativas planteadas nacionalmente, las que constituyen las estructuras de base sobre las que descansan los sistemas educativos donde tales políticas deben hacerse realidad. Es así como la pretensión de mejora en la calidad de la educación no sólo lleva a la inquietud de la identificación de competencias integradoras de un perfil profesional óptimo, sino, también se debe integrar un currículo que integre, entre otros elementos, la transversalidad de ciertos propósitos educativos asociados a la formación de una ciudadanía responsable, y a desarrollar por sobre todo la capacidad de aprender a aprender.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

I.I. SINTESIS HISTORICA DEL ESTABLECIMIENTO

El Colegio Particular San José de San Javier está ubicado en la ciudad de San Javier, Provincia de Linares, Región del Maule. El Colegio abre sus puertas a la comunidad en marzo de 1955, con una matrícula de 150 alumnos distribuidas de 1º a 4º de Educación Primaria. El reconocimiento oficial ocurrió el 11 de agosto del mismo año, cuando por decreto N° 7847 quedó oficialmente aceptado su condición de establecimiento cooperador de la función educacional del Estado. En

el año 1957 se creó el 5º año de Enseñanza Primaria, en 1958 el sexto año, en el año 1983 se crea la Enseñanza Pre-básica, Enseñanza Media. La entidad Sostenedora del establecimiento es la Fundación Educacional San Ambrosio, cuyo presidente de dicha Fundación es el actual Obispo de la Diócesis de Linares Monseñor Tomislav Koljatic Maroevic. En la actualidad el Colegio San José de San Javier, cuenta con una matrícula de 1.152 alumnos, bajo la modalidad de JECD a partir del 2008. La infraestructura, implementación, y equipo docente que labora en dicha Institución, aseguran una formación de calidad.

El nivel de escolaridad de los Padres y Apoderados es: Enseñanza Básica Incompleta 9 %, Enseñanza Básica Completa 19 %; Enseñanza Media Incompleta 16 % y Enseñanza Media completa 56.% Cabe destacar que el Colegio Particular San José, cuenta con una vulnerabilidad social de un 62%. La procedencia de los alumnos corresponde en un 22.3% del sector rural un 55% de sector urbano y un 22% el sector en transición urbano – rural.

En lo pedagógico se ha observado en los tres últimos años un promedio de 94,5 % de promoción; un 5,5% de repitencia y un 3,8 % de alumnos que se han retirado para continuar estudios en otros establecimientos educacionales, situación creada por cambio de domicilio de los padres a otro centro educacional o por motivos laborales de éstos.

El Establecimiento entrega una educación Católica y forma alumnos para la educación superior, ingresando a Universidades, Institutos Profesionales, Centro de Formación Técnica o a las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad.

I. 2. VISION COLEGIO PARTICULAR “SAN JOSÉ”

Ser el colegio católico de excelencia de San Javier que posibilite el ingreso a la educación superior con una sólida formación valórica, reflejada en las virtudes de nuestro santo patrono San José.

I. 3. MISIÓN COLEGIO PARTICULAR “SAN JOSÉ”

El Colegio católico San José forma personas comprometidas, con un alto grado de conocimiento y desarrollo de habilidades, que le permitan proseguir exitosamente estudios de nivel superior, mediante una sólida formación valórica y académica.

I. 4. OBJETIVOS GENERALES DEL COLEGIO

Dentro del Proyecto Educativo Institucional los Objetivos Generales del Colegio Particular San José se enuncian y priorizan como se detallan a continuación:

1 .-Asumir las líneas pastorales y principios rectores de la Iglesia Católica como sello fundamental del quehacer educativo , afin de Anunciar y Vivir el Amor de Jesucristo como eje y modelo central de vida, desde Pre-Kinder hasta el término de la Enseñanza Media .

2.-Fomentar un clima de armonía en toda la Unidad Educativa, manteniendo una permanente comunicación, empatía , respeto y responsabilidad afin de favorecer el crecimiento personal ,social y espiritual de sus integrantes, desde Pre-Kinder hasta 4º año de Enseñanza Media.

3.-Crear y establecer las condiciones necesarias para mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los alumnos a través de la optimización del tiempo , sus metodologías activo participativas y el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y tecnológicos desde Pre-Kinder hasta 4º año de Enseñanza Media.

4.-Desarrollar en todos los alumnos (as), las capacidades, habilidades y destrezas cognitivas fundamentales, que les permitan proseguir exitosamente estudios en la Educación Superior e insertarse positivamente en la sociedad.

I. 5. COMO COLEGIO DE IGLESIA

1. Se organiza como Comunidad Educativa, en comunión de ideales y participación en su Proyecto Educativo, según las funciones de los diversos estamentos que la acompañan.
2. Promueve la formación integral de sus alumnos, inspirados en una concepción cristiana del Hombre, del mundo y de la vida.
3. Es un centro de evangelización, auténticamente al servicio de la familia y la sociedad.
4. Un colegio “de vida” y “para la vida” en la que se acompaña al joven a la adquisición de los valores humano- cristianos y se le prepara para participar en la tarea común de construir una sociedad más justa y más fraterna.
- 5.- Está abierto y acoge a todos los que opten por el modelo educativo que en este se imparte.

I. 6. PROPUESTA EDUCATIVA:

La acción educativa del Colegio tiene como objetivo la formación integral del alumno mediante el crecimiento armónico y progresivo de sus facultades físicas intelectuales y morales.

Por lo tanto:

- Imparte Educación Pre- Básica, Básica y Enseñanza Media, de acuerdo a las directrices emanadas del Ministerio de Educación, favoreciendo el rendimiento académico, la formación de hábitos y la permanencia en el sistema educativo.
- Busca favorecer la adquisición de una personalidad madura, capaz de poseer criterios propios, tomar decisiones libres, asumir la responsabilidad en la orientación de su propia vida y en el trabajo solidario con las demás personas.
- Estimula la apertura hacia los demás, el cultivo de las relaciones interpersonales y la integración social.
- Favorece la apertura a los valores trascendentes a Dios, Supremo Bien y plenitud del hombre como dimensión fundamental de la persona relacional.
- Por ello, convencido de que la finalidad de la educación es humanizar y personalizar al hombre, orientándolo hacia el centro de la revelación , que es Cristo :
- Imparte enseñanza religiosa dentro del horario escolar como elemento básico de la formación integral del alumno.
- Promueve una catequesis de educación en la fe que lleve a los alumnos a una profundización del mensaje de salvación, a una adhesión libre y personal a Cristo y a un compromiso eclesial. Celebramos y compartimos la fe en un clima de respeto y libertad.
- Ayuda al alumno a realizar la debida síntesis personal entre fe, cultura y vida, a adquirir criterios y actitudes evangélicas y adquirir compromisos que derivan de su fe.
- Destaca el respeto a la vida, la justicia y la paz como valores más urgentes de nuestro mundo contemporáneo. Prepara a los alumnos a ser

constructores de paz “en la nueva civilización del amor”, fundada en Cristo Jesús, Señor de la Historia.

I. 7. MODELO DE GESTIÓN COLEGIO PARTICULAR SAN JOSE

La acción educativa favorece la participación activa y coordinada de las personas y grupos que componen la comunidad educativa, cada uno en el ámbito y el nivel que le corresponde, puesto que los grados de responsabilidad, capacidad y dedicación son muy diversos. Todo lo anterior en el plano del respeto mutuo, colaborativo y profesional.

I. 8. UN LLAMADO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Hoy en día se escucha fuertemente en los estamentos educacionales el alto grado de responsabilidad que tienen los equipos directivos en el rendimiento académico de los estudiantes, traducido en el rendimiento PSU y SIMCE. Por lo cual es necesario contar con programas de apoyo que mejoren el resultado del equipo directivo.

A raíz de lo expuesto existe la necesidad creciente de programas que apoyen procesos de formación para las personas y para los equipos directivos, contar con las herramientas necesarias que permitan evaluar el desempeño de cada actor. En un establecimiento educacional el diario vivir se traduce a diversas actividades, actividades que están entrelazadas por la consecución coherente del propósito educacional, estableciendo una estrategia o camino de acción que incorpore acciones consistentes y trascendentales para fortalecer y asegurar el PEI de la institución. Tras esta meta organizacional es menester un programa de apoyo que favorezca las características personales de los integrantes directivos, atendiendo a las habilidades, capacidades y conocimientos, respetando las

diferencias que existen entre los distintos cargos por razones ligadas a la naturaleza propia de la obligación laboral, el cual evoca niveles de responsabilidad distintos ya que cada nivel jerárquico involucra grados de especialización específicos. Por ende cada cargo asume un perfil distinto respecto a las funciones que deberá desempeñar, sean estas planificación, coordinación, evaluación, gestión de los recursos, control, entre otros, avalando la necesidad de integrar fuertemente herramientas propias y/o recursos los que deben ser potenciados en el interior de la organización educativa.

Para identificar cuáles son esas características que hacen distinto a un cargo de otro se debe tener claridad de la conceptualización adecuada para realizar conjeturas que permitan apoyar el trabajo del equipo directivo, finalizando con un programa de desarrollo y de evaluación que tenga como fin una retroalimentación interna ligada al aprendizaje continuo y al crecimiento de toda la comunidad educativa.

Comenzaremos a interiorizarnos a través del estudio de conceptos, leyes y modelos necesarios para comprender la importancia de determinar cuáles son las competencias propias del equipo directivo, de manera de establecer resultados que apuntan hacia un desarrollo de los cargos en base a las competencias directivas requeridas para un desempeño adecuado de las funciones que asumen a través de una formación específica.

Como antecedente la formación de directores ha sido un tema crítico en un gran número de países, en los que se han desarrollado una multiplicidad de acciones orientadas al desarrollo de líderes. De acuerdo a evidencia reciente publicada por Wallace Foundation (2008) los programas de formación exitosos son significativamente diferentes a la mayoría de programas existentes: son más selectivos con sus participantes, tienen un mayor énfasis en el mejoramiento del

aprendizaje, están mejor alineados con las necesidades locales, y proporcionan experiencias de práctica mejor articuladas.¹

Según Daniel Goleman entre las cualidades que debe poseer un profesional se encuentran:

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Siendo las capacidades más valoradas la iniciativa, la capacidad de comunicación y las habilidades interpersonales. Sosteniendo como habilidades claves de la relación: empatía, la conciencia social, el aprovechamiento de la diversidad, la capacidad de trabajar en equipo y el liderazgo. ²

El artículo de McClelland, publicado en 1973 bajo el título de Testing for Competence Rather than Intelligence (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia) propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresaliente desde la competencia, es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

1 Muñoz, Gonzalo, "Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política" en Proyecto FONIDE N°: F420972

2 Goleman, Daniel (1998). "La práctica de la inteligencia emocional". pp.35

I. 9. ENTENDER LO QUE SIGNIFICA COMPETENCIA

Para algunos las competencias se traducen y se observan en conductas habituales de un trabajador, pero no se puede dejar a la deriva aquéllos comportamientos esporádicos que ayudan al éxito del desempeño de su trabajo. Desde una mirada empresarial las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que le permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

A través de estudios bibliográficos se observa que las competencias directivas están asociadas, por ejemplo, a la capacidad de los directivos para trabajar con equipos de personas, a la habilidad para generar y analizar datos que ayuden a la mejora educativa de los establecimientos, o a otros aspectos más ligados las características personales del director o directora. En todos los casos, lo que resalta es la fuerza que toman los conceptos de capacidad y habilidades de los directivos.

David McClelland fue el primero en acuñar el término competencia, en 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la

persona --sus competencias-- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Según Revans. R. (1985) las competencias se amplían hacia una forma de aprender y de enseñar formas alternativas para interactuar eficientemente en un contexto o, entendiendo esta última, como todo aquello con lo cual la mente humana interactúa, a decir: situaciones, eventos, fenómenos, el ser, la información, los conocimientos que la mente percibe y procesa y, todo aquello que la afecta.

Según Oteiza (1991), en educación el concepto de competencias orientado al ámbito curricular, es empleado para indicar el resultado del comportamiento y tiene que ver con la actuación del que aprende, actuación que se supone medida y valorada según los resultados de ese comportamiento. Así, las capacidades básicas, en especial las intelectuales, juegan un papel fundamental en las competencias, pudiendo inferirse que éstas son capacidades aprendidas, factibles de demostrar en actuaciones y resultados. Por esto, Norton (1996) las define como conocimientos, habilidades y actitudes, es decir capacidades mediadoras que posibilitan el desempeño de una tarea ocupacional dada.

Popper, K. (1992) las competencias, en asociación con una realidad de la cual forman parte, hacen que cada ser humano conozca su realidad de forma particular y sus aprendizajes sean estrictamente individuales pero que, sin embargo, desde esa posición y desde su propia inteligencia, contribuyen necesariamente a la cultura y a la humanidad distinguiendo tres realidades esenciales.

Herriot, P y Pemberton, C. (1995) plantean que los diversos estudios han llevado a diversos alcances, definiciones y conceptualizaciones que han sido asociadas con tres conceptos descriptivos clave, a decir, capacidades, competitividad e incumbencia.

Retamal (1996) en el ámbito ocupacional, las competencias son entendidas como “desempeños o ejecuciones en que los trabajadores muestran dominio de tareas específicas y cuyos resultados pueden ser productos o servicios valorados por empleadores y clientes”.

Gilbert (1996), señala que “La competencia humana es una función de desempeño valioso”. En esta definición, los conocimientos y las actitudes, así como los comportamientos, carecen de todo valor si no se expresan en resultados valorados. Por tanto, el valor de una competencia humana esta dada por sus logros.

Cardona (1999) las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. En la actualidad sigue estudiándose las competencias para avanzar en su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación (del tipo 360°).³

David McClelland (1999) proporciona un análisis a las bases sobre las cuales se constituyen las competencias y que, en su opinión, es a partir de las cuales se desarrolla la gestión por competencias señalando la existencia de tres sistemas importantes de motivación humana y que define de la siguiente manera: a) la necesidad de logros como motivación, b) el poder alcanzado por una persona como factor de motivación y c) la pertenencia del individuo a un determinado sistema social como factor de motivación que ratifica y consolida las competencias (Alles, Martha, 2004).

³ Cardona, P. Chinchilla, MN (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas en Harvard Deusto Business Review, nº 89, pp. 10-19.

Ulrich (2000) las competencias se consideran una de las variables fundamentales para hacer frente a la organización contemporánea, competencias que son poseídas por las personas que trabajan y que se manifiestan a través de conductas reales y aplicadas a las situaciones de trabajo cotidiano, permitiendo de esta manera que las organizaciones den cumplimiento a sus objetivos estratégicos.⁴

Según Martinet, M. A., Raymond, D., & Gauthier, C. (2001) el término competencias ha focalizado los instrumentos y operaciones cognitivas aplicables en diversos contextos con la finalidad de resolver problemas o entender el mundo, incorporando la dimensión afectiva cuando, el que sabe, es capaz de enseñar a otros la pertinencia, importancia, incumbencia y necesidad de una competencia, por encima de modelos mecanicistas y operacionales.

Barbier J.M., Bourgeois E., De Villers G, Kaddour (2005) las competencias confirman su capacidad de integración de atributos que, en perspectiva humana lo asumen inserto en un mundo natural donde las relaciones intra-inter y socio afectivas y, las derivadas de las ideas y la cultura, hacen posible que en esta asociación macro sistémica pueda y deba sub dividirse en múltiples disciplinas, artes, ciencias y oficios que la cultura ha creado a lo largo de milenios, y que ha de ser enseñada y aprehendida en lo afectivo, cognitivo y expresivo, haciendo evidente el constructo más aceptado de lo que se define como una competencia.

OCDE (2005) conceptualiza competencia como la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos, movilizand o y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno.

⁴ Salazar Botello, Carlos Mauricio; Chiang Vega, Margarita (2007). Competencias y educación superior, vol. 12, núm. 2, pp. 23-35 Universidad del Bío Bío Chillán, Chile, p 27-28.

Según Uribe (2009), la competencia pasa a ser una capacidad que tiene el potencial de traducirse en una acción, y que incluye distintos niveles que es indispensable distinguir: un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental) y un saber ser (actitudinal).

Krüger (2009, p. 118) plantea que competencia es la capacidad de conectar conocimientos, habilidades, actitudes e identidad profesional que sean relevantes para una situación con las características personales y desplegarlas de forma integral para hacer posible una actuación adecuada en situaciones profesionales específicas.

En síntesis, las competencias poseen una utilidad práctica multidimensional (Venturelli, José. 2004), facilitando el desempeño profesional, generando beneficios de variada índole tales como, mejor aproximación al trabajo, una dinámica de colaboración mucho más estrecha, capacidad de respuesta superior y agilidad en los procesos, además de habilidad para profundizar en instancias de colaboración comunicativa y constructiva que faciliten la interlocución, implicando el ahorro de tiempos y costos añadidos que pudiesen ser onerosos para la persona o para la organización (Freire, P. 1997) como un todo.⁵ Así, las competencias implican el saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, así como demostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal (Saber estar), habilidad que se asocia a competencias personales y a través de las cuales el individuo participa en la organización del puesto de trabajo y en su entorno laboral, pudiendo organizar y decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades (Saber ser).

I. 10. ASPECTOS LEGALES

⁵ Bustamante Ubilla, Miguel, Cisterna Ramírez P., Villarreal Navarrete C. (2011). "EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR SALUD DE CHILE en revista electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC), N°7 vol. Universidad de Talca.

En Chile, hasta hace un tiempo era normal que los Directivos de escuelas y liceos públicos, fuesen nombrados por el Jefe del departamento de educación municipal (DAEM), a raíz de lo cual los directores eran asignados por confianza y en muchas ocasiones no respondían primeramente a su alcalde que al Mineduc. La idea es que el equipo directivo manifieste una actitud comprometida. La gestión de la unidad educativa se traduce en llevar a cabo normas de administración provenientes del ministerio de educación, pero es también notoria la necesidad de proceder a establecer normas propias de acuerdo a las características del establecimiento y por ende de la cultura organizacional y del sector en el cual se encuentra establecido, bajo este prisma los integrantes del equipo directivo asumen mas funciones, en especial el director quien tiene una mayor autonomía que le permite seleccionar, contratar, evaluar o despedir.

La creciente necesidad de programas de desarrollo para la formación directiva requiere estar presente en las nuevas políticas nacionales, en el artículo denominado Cambios en la Gestión Educativa y el rol de los liceos municipalizados, el profesor Oscar Corvalán Vásquez, hace mención a características particulares de los liceos municipalizados y plantea que mientras no se otorgue mayor autonomía a los liceos para una gestión acorde con el tipo de alumnado atendido, no se formen a los profesores para trabajar con el tipo de alumnos prevaleciente en liceos donde dominan los grupos socialmente desfavorecidos, no se cuente con las tecnologías de apoyo en forma permanente, ni se cuente con un cambio de actitud de la comunidad local, la baja auto estima de alumnos y profesores continuará erosionando los esfuerzos de pedagogía y gestión eficaz. El cambio en la gestión institucional de los liceos también es condición sine qua nom para la mejora escolar.⁶

⁶ Corvalán Vásquez, Oscar (2011). Cambios en la Gestión Educativa y el rol de los liceos municipalizados en Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) N°7, vol. 1, Universidad de Talca, pp. 212.

He aquí el gran dilema, tan sólo pensar en el gran desafío educacional o mas bien pensar en la importancia del rol de los directivos en la mejora y efectividad de los resultados escolares, y si a eso le sumamos los conceptos equidad y calidad se torna aún mas poderosa la idea de un programa de formación y evaluación directiva que permita el desarrollo integral de competencias claras y precisas para lograr un sistema educacional que logre desafiantes tareas de desempeño escolar enmarcadas en la equidad y calidad.

Las políticas educativas en Chile, de manera incipiente, han seguido la línea de relevar el rol de la gestión escolar y en particular de los directores, como mecanismo para avanzar en los procesos de mejoramiento escolar. Desde el año 2003 se han puesto en marcha una serie de políticas que dan cuenta de su centralidad, tales como la aprobación en 2004 de la Ley JEC -que describe que “la función principal del Director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional.”⁷

En Chile, ha sido establecido el proyecto Ley de Calidad y Equidad de la Educación, presentándose como una reforma a la educación que busca modernizar el Estatuto Docente e introducir otras modificaciones a la gestión directiva en pos de mejorar la calidad de la educación municipal. Se debe tener claro que la mayoría de estas modificaciones han nacido de sugerencias del comité de expertos para una Educación de Calidad, quienes fueron seleccionados y reunidos por el Ministerio de Educación a principios de 2010.

Atendiendo a la necesidad del uso de fuentes de información que den realce al estudio de las competencias directivas, no cabe duda de la amplia responsabilidad respecto al rol de los directores en la educación municipal en nuestro país, si bien, la concepción de lo que se entiende y requiere para mejorar

⁷ Muñoz, Gonzalo Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuestas de política Institución Adjudicataria: Proyecto FONIDE N°: F420972

la calidad de la educación pública está todavía en discusión, este proyecto de ley podría ser un primer paso para el fortalecimiento del rol de docentes y directores, poniendo énfasis en la futura implementación de las principales medidas en relación a la selección y herramientas de gestión de directores y de la administración de la educación municipal, y referente a algunos aspectos relativos a los profesores, en especial a los cambios propuestos para la evaluación docente.

La Ley sobre Calidad y Equidad de la Educación nace después de una serie de discusiones de orden legislativo, el 22 de noviembre 2010, el gobierno del Presidente Sr. Sebastián Piñera envió a la cámara de diputados un proyecto de ley con el objetivo de mejorar y equidad de la educación, el 22 de enero 2011 se aprobó el proyecto. Esta Ley tiene 15 artículos y 20 artículos transitorios. Entre los cuerpos legales que son modificados se encuentran los siguientes:

- Artículo 1° de esta ley, hace 32 modificaciones a la Ley N° 19.070 (Estatuto de los Profesionales de la Educación).
- Artículo 6° hace 1 modificación a la Ley N° 19.979
- Artículo 14° realiza 1 modificación a la ley N° 19.933

En la Ley 19.070, el artículo séptimo plantea: La función principal del Director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional. En el sector municipal, entendido en los términos del artículo 19 de esta ley, el Director complementariamente deberá gestionar administrativa y financieramente el establecimiento y cumplir las demás funciones, atribuciones y responsabilidades que le otorguen las leyes, incluidas aquéllas que les fueren delegadas en conformidad a la ley N° 19.410. (Inciso 2° Nuevo, Ley 19.979, Art. 5°, N°1. D.O.06.11.2004.)

Artículo 7º bis.- Los Directores de establecimientos educacionales, para dar cumplimiento a las funciones que les asigna el inciso segundo del artículo anterior y para asegurar la calidad del trabajo educativo, contarán en el ámbito pedagógico, como mínimo, con las siguientes atribuciones: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; organizar y orientar las instancias de trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, y adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos. Las atribuciones señaladas podrán ser delegadas dentro del equipo directivo del establecimiento.

Los Directores del sector municipal, para cumplir con las funciones complementarias que les otorga el artículo anterior, contarán con las siguientes atribuciones:⁸

- a. **En el Ámbito Administrativo:** organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal regido por la ley N° 19.464; proponer al sostenedor el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como regido por la ley N° 19.464; ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento, y promover una adecuada convivencia en el establecimiento.
- b. **En el Ámbito Financiero:** asignar, administrar y controlar los recursos que le fueren delegados en conformidad a la ley.

⁸ Biblioteca del Congreso Nacional, Ley – 19979, Organismo Ministerio de Educación

La ley 19979 se refiere a la gestión y liderazgo educativo, precisa y amplía el rol y las atribuciones de los directores estableciendo que su función principal es dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, como asimismo gestionar administrativa y financieramente el establecimiento.

c. En el Ámbito Pedagógico:

1. formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
2. organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
3. adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

d. En el Ámbito Administrativo:

1. Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal regido por la ley N° 19.464;
2. Proponer al sostenedor el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como regido por la ley N° 19.464;
3. Ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento, y promover una adecuada convivencia en el establecimiento

De la misma manera en el marco legal sobresale de manera específica la función para el cargo de Jefe de UTP, a través de la Ley N° 19.070, Art. 8°, que señala: “Las funciones técnico-pedagógicas son aquellas de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para cada función, se ocupan respectivamente de los siguientes campos de apoyo o complemento de la docencia: orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento docente y otras análogas que por decreto reconozca el Ministerio de Educación, previo informe de los organismos competentes.”⁹

La nueva visión del director/equipo directivo, se consagra definitivamente en la recientemente promulgada Ley General de Educación, LGE (Ley N° 20.370, 2009). Se plantea en ella que éstos “tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen”. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen.

I. 11. COMPETENCIAS INTEGRADAS EN MODELOS PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS QUE PERMITEN EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Atendiendo a las distintas leyes se advierte una progresiva complejidad y diversificación de la función directiva, avanzando hacia una visión en que se enfatiza la gestión del equipo directivo, tendiéndose a una especialización de funciones, existe la demanda social de convertirse en líderes educativos de sus

9 Estatuto Docente- MINEDUC

establecimientos. Según Raczynski (2005) una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico. En contrario, la misma evidencia demuestra que en escuelas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos, levantan sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión de entorno.¹⁰

El Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente nació el 25 de junio del año 2003 a partir del Acuerdo Marco tripartito suscrito por el Ministerio de Educación, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores de Chile. Posteriormente, este acuerdo se plasmó en las leyes 19.933 y 19.961. La Ley 19.933 fue promulgada el 30 de enero de 2004, para otorgar un mejoramiento especial a los profesionales de la educación, conteniendo un extracto referido a la Evaluación Docente. La Ley 19.961 sobre Evaluación Docente fue promulgada el 9 de agosto de 2004 y fue modificada el 14 de enero de 2005, mediante la Ley 19.971. La resolución exenta Nº 3225 del 20 de marzo de 2002, aprobó los estándares de desempeño profesional para la asignación de excelencia pedagógica (ley 19.715) Dichos estándares fueron elaborados por el MINEDUC a partir de la revisión de:

- La experiencia internacional sobre estándares de desempeño profesional

¹⁰ Uribe Briceño, Mario (2010). "Artículo: Profesionalizar la dirección escolar- Potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el sistema Educativo Chileno en Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Volumen 3, Número 1e.

- Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes elaborados en nuestro país
- El marco para la buena enseñanza

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global. Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada (Postic, 1992). Para conseguir que los conocimientos de las personas sean explícitos y compartidos y generen valor para la organización escolar, es decir, sean el “Capital Intelectual” de la organización es necesario crear un ambiente en el que la organización escolar y las personas se comprometen en un proceso de aprendizaje continuo, este se facilita cuando la misma Dirección:¹¹

- Diseñe y dirija el proceso de cambio organizacional.
- Implante un estilo de dirección abierto al cambio, participativo.
- Propicie una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización.
- Cuenten con un modelo de Gestión por Competencias.
- Aplique el Modelo de Gestión por Competencias a la gestión del Recurso Humano.
- Diseñe, implemente y evalúe los Programas de Capacitación (aspectos técnicos y actitudinales) que exige un sistema de gestión del conocimiento.

¹¹ Stegmann, Tania. Antecedentes Históricos. Bases Psicológicas del Aprendizaje Basado en el MBE Corporación Educacional Cerro Navia. Antecedentes básicos de la evaluación del desempeño docente.

- Reconozca méritos en la utilización del sistema y los aportes por cada empleado, en función de su aporte de valor a la institución.

En Chile se ha avanzado en materia de instaurar modelos de competencias directivas, para lo cual se presentan dos referentes que orientan el quehacer de los directivos escolares. Uno de ellos es el Marco para la Buena Dirección (MBD), Ministerio de Educación, este marco orientador (que no tuvo expresión legal) corresponde a una propuesta – elaborada por el Ministerio de Educación – de un conjunto de criterios orientadores para el desarrollo profesional y la evaluación de los directivos escolares en Chile y el modelo de Competencias Directivas de Fundación Chile. El Marco para la Buena Dirección especifica la nueva función directiva, al definir un conjunto de estándares que debiera orientar el accionar de estos actores. Junto con definir las competencias para la buena dirección, el Marco reconoce el complejo rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en la actualidad. El marco refuerza el rol de los directivos y sus atribuciones asociadas en lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero (Ley 19.979), pero va más lejos identificando y precisando 4 dimensiones claves a la función directiva: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima y la convivencia. Para cada una de estos dominios el MBD define un conjunto de criterios orientadores para la acción directiva.

Según esta propuesta de marco, los propósitos centrales del trabajo del director es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus alumnos, logros institucionales para el establecimiento y de satisfacción en la comunidad educativa. El Marco plantea una visión colectiva de la dirección, en que se fomenta la construcción de un equipo directivo, con director actuando como articulador y líder dentro de una cultura participativa.

Retamal (1996) plantea que el modelo de Educación Basado en Competencias adopta el enfoque norteamericano donde el concepto de “Competencias” está referido a “conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada”. Esta definición considera el uso de capacidades que conducen a un logro determinado, ya sea un producto, un servicio o una decisión, que se desprende de una tarea asignada.

Luego de elaborar, difundir y utilizar el marco para la buena dirección, el Ministerio de Educación tomó la decisión de avanzar un paso más construyendo perfiles de competencias directivas que, siendo fieles al marco general establecido, fuera más allá respecto a las competencias específicas requeridas para una dirección efectiva. El punto de llegada sería un perfil que sirviera de base para la construcción de un mapa de desarrollo profesional para los directivos escolares en Chile. El Ministerio de Educación encargó al Área de Educación de Fundación Chile el desarrollo de esta nueva herramienta.

Durante el año 2008 y 2009 se levantaron perfiles de competencias que, contextualizadas, buscan constituirse en un referente para identificar las habilidades fundamentales para un liderazgo escolar eficaz y el punto de partida para hacer del liderazgo escolar una dimensión del desarrollo profesional atractivo y desafiante para los profesores. Con la participación y colaboración de directivos de todo el país y especialistas en temas específicos, se definieron un conjunto de competencias funcionales (distinguiendo perfiles para Director, Jefe Técnico, Inspector General y Orientador) y complementariamente cinco competencias conductuales, críticas para un buen desempeño directivo (Uribe, 2008). Para Fundación Chile la agrupación de competencias asociadas a un cargo constituye el Perfil de Competencias del Cargo reflejando las competencias necesarias para cumplir con las funciones que le son propias. De este modo los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción, del personal de acuerdo

al nivel de sus competencias. Son una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos desde una perspectiva integral.¹²

Algunos autores como es el caso de Robinson et al. (2009) plantea la existencia de prácticas efectivas de liderazgo (como establecer metas y expectativas, participar y promover el desarrollo de los docentes, y planear, coordinar y evaluar la enseñanza), pero al mismo tiempo se reconoce que en la base de estas prácticas existen conocimientos, habilidades y disposiciones particulares de los líderes, que permiten desarrollarlas y llevarlas a cabo. Este último punto, introduce el tema de cierto tipo de competencias que parecieran tener un carácter transversal y que serían de tipo actitudinal. En este sentido, estas competencias referidas a las disposiciones personas de los directores previos a la acción, son lo que se ha llamado competencias conductuales, entendiéndose aquella que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales.¹³ En tanto, aquellas que se refieren a la capacidad de realizar acciones que le permitan cumplir con los aspectos técnicos de una ocupación, son las que correspondientemente, se han denominado competencias funcionales, en otras palabras, se definen como el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación. (Fundación Chile, 2007).

Estudios demuestran la similitud en ciertas definiciones, atendiendo a nombres que caracterizan un mismo tipo de competencia como el de

12 Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile (2007). Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. pp.11

13 Uribe, Briceño. Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el Liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de Perfiles de competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. En Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e, pp.9.

competencias transversales, son aquellas comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Es por ello que, un profesional competente utiliza los conocimientos y destrezas, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo. Así mismo, es capaz de relacionarse y participar con otros en el ejercicio de su tarea ejerciendo su capacidad para resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborando en la organización a la cual pertenece (Sanguino, R. 2003). En contraposición, las competencias técnicas, conllevan el manejo de contenidos y tareas del ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas propios de un entorno laboral (Saber) que se complementa con las competencias metodológicas mediante las cuales se es capaz de detenerse y reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y ante las irregularidades que se presenten, así como encontrar de forma autónoma vías de solución para transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otras situaciones de trabajo (Saber hacer) (Barbier J.M. dir. 2000).

En noviembre del 2010, el gobierno de Sebastián Piñera anunció una importante reforma en la política hacia los directores de escuela, que apunta a valorizar fuertemente su función, mejorar sus condiciones laborales, potenciar sus atribuciones y reformular su formación. Si bien varias de estas medidas requieren todavía un proceso de discusión legislativa, confirman la preocupación que el país está poniendo en este tema y hace aún más relevante la pregunta sobre cuál es la preparación que los directores de escuela requieren para estar a la altura del desafío.

I. 12. ESTABLECIMIENTO DE UNA DEFINICIÓN DE COMPETENCIA PARA EL ESTUDIO

Se atiende al significado de competencia entregado por la OECD (2003) atribuido a la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y

no cognitivos) y del entorno. Esta definición se complementa con lo establecido en el manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares, el cual plantea que existen muchas definiciones pero la mayoría de ellas tiene algunos puntos en común:¹⁴

- Una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento.
- La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal). (Informe Délors, 1995). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas.
- La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes (Irigoien, 2004).

Por lo que se asume que las competencias directivas expresan conocimientos, habilidades y actitudes, guardan estrecha relación con los requerimientos del ámbito laboral y enfatizan la adquisición de un conocimiento activo, disponible para la acción dinámica.

¹⁴Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile, (2007). Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo, pp.5

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

II. 1. MODELO ANALÍTICO

Se lleva a cabo un estudio exploratorio de carácter cualitativo, la intensidad investigativa se basa en realizar entrevistas en forma individual al Director y a la Jefe de UTP, del colegio particular San José, donde se indaga en las competencias que se manifiestan en el desenvolvimiento profesional del equipo

directivo, para dar forma conceptual al perfil de cada uno de los cargos y formular una propuesta de desarrollo y evaluación profesional. La metodología se complementa con el desarrollo bibliográfico aportado por el Marco para la Buena Dirección y la propuesta de Fundación Chile, lo que permitirá construir las competencias funcionales y conductuales que los actores del sistema educacional señalan como necesarias de desarrollar. No forma parte de este tipo de investigación comprobar empíricamente cuál es el nivel de desarrollo de las distintas competencias en el quehacer de los respectivos directivos, pero sí intentar extraer aquellas competencias que optimizan el ejercicio de su desempeño laboral.

En el estudio se resalta la naturaleza cualitativa dada por la forma de aproximación al fenómeno de las representaciones sociales, desde la perspectiva de los directivos del Colegio Particular San José, ya que describe lo que los participantes sienten, piensan y creen, acerca de la realidad en estudio.

II. 2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

El instrumento utiliza para indagar en el perfil profesional de los directivos del Colegio San Jase y el nivel de desempeño esperado sobre las competencias que deben poseer, corresponden a la categoría de entrevistas de incidentes críticos y quehacer institucional. A través de la aplicación de dicho instrumento se obtiene información directa proveniente de los individuos en estudio permitiendo captar representaciones e impresiones subjetivas las que posteriormente son analizadas. La entrevista fue video grabado, con la finalidad de analizar posteriormente y en detalle cada una de las respuestas entregadas por las personas indicadas. Por otra parte, a través de este instrumento se permite observar y determinar competencias conductuales y funcionales representativas del desenvolvimiento laboral directivo. A continuación se presenta el cargo, el

tipo de competencia investigada y, en detalle, el tipo de instrumento utilizado para su obtención y posterior análisis.

II. 3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- **Entrevista de Incidentes Críticos:** es una entrevista estructurada, profunda y detallada del desempeño laboral del individuo. Permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de la persona y las evidencias en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

II. 4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES

- **Entrevista Estructurada:** es una entrevista adaptada al protocolo desarrollado por el Área de Competencias de Fundación Chile (INNOVUM), elaborada a través de guiones de entrevista de elaboración ad-hoc, lo que ofrece un marco más flexible en función de indicadores o fenómenos que deben ser abordados, se debe tener presente que el orden y la cantidad de preguntas determinan las diferentes temáticas y mayor libertad para explorar los temas abordados.¹⁵

¹⁵Uribe Briceño, Mario (2010). "Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el Liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de Perfiles de competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno" en Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Volumen 3, Número 1e, pp. 10

CAPITULO III

DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

III. 1. PROCEDIMIENTO GENERAL

En el proceso de investigación se destaca la variable tiempo y calidad de permanencia por parte del investigador en el campo de estudio, junto a la vinculación con las personas consultadas, permitiendo una recolección de datos

fiables. El análisis de datos será verificado a través de diálogos entre los sujetos de estudio y los investigadores.

III. 2. ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA:

Atendiendo a la búsqueda de competencias funcionales se adapta la entrevista a una parte del protocolo desarrollado por el Área de Competencias de Fundación Chile (INNOVUM), se considera las siguientes etapas:

- a) Conversación con el sujeto de estudio en la cual se define el propósito principal de la escuela y qué hay que hacer específicamente para que este propósito se logre, cuál es el rol, qué hace una persona que cumple ese rol, etc.
- b) Identificar con el sujeto de estudio, los elementos de competencia, referidas a las actividades, comportamientos y resultados de su desempeño.
- c) Definir unidades de competencia laboral (UCL): estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.
- d) Definir las actividades clave: actividades en las que se desagrega cada unidad de competencia.¹⁶

Específicamente atiende a los siguientes puntos:

¹⁶ Uribe Briceño, Mario (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el Liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de Perfiles de competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno” en Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e, pp.9.

- El propósito principal de la escuela y qué hay que hacer específicamente para que este propósito se logre.
- El rol de un Directivo y actividades propias del cargo.
- Identificación de los elementos de competencia, referidas a las actividades, comportamientos y resultados de su desempeño.
- Definición de los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo.
- Definición de actividades claves en las que se desagrega cada Competencia.

De acuerdo a lo anterior se confecciono la encuesta con seis preguntas abiertas. (Ver anexo N°1).

III. 3. EJECUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas dirigidas al director y a la Jefe de UTP del Colegio Particular San José, se llevan a cabo en forma individual, cada una con una duración aproximada de 30 minutos.

III. 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se analiza cada entrevista a modo de identificar competencias que permitan la elaboración del perfil de los integrantes del equipo de gestión. Del mismo modo se comprueba la pertinencia e importancia de las competencias planteadas en el Marco para la Buena Dirección permitiendo levantar un perfil ideal para los cargos investigados.

III. 5. ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DEL COLEGIO SAN JOSÉ DE SAN JAVIER.

1. Identifique qué o cuáles son las funciones más frecuentes en su quehacer directivo.

Las funciones se encuentran ligadas completamente al proceso administrativo. Entonces cada integrante del equipo de gestión debe conocer y aplicar cada una de las funciones del proceso administrativo. Todas las actividades se deben planificar, en conjunto con el equipo, no solo en el ámbito pedagógico sino que también desde la gestión. Uno de los aspectos fundamentales es cumplir cada una de las etapas de la administración, ya que cada actividad se debe planificar, organizar, dirigir y la más importante es la etapa de control. Es muy importante controlar y evaluar el proceso pedagógico en este sentido el colegio aplica pruebas externas (PCA, APTUS) como medio de medición de avances curriculares desde primero básico a cuarto medio. Por otra parte se deben definir bien los roles de cada participante en la unidad educativa.

2. ¿Cuáles son sus mayores desafíos? (En relación a sus funciones)

En lo personal constantemente replanteándome y auto cuestionándome. Los desafíos que me propongo como director es siempre figurar plazos, ó sea mejorar los aspectos descendidos en el mediano y corto plazo. Hemos creado y estamos desarrollando planes trianuales, los cuales constantemente se revisan y evalúan. El mayor desafío es lograr una buena calidad educacional, trabajando en forma sistemática y constante para brindar a nuestros usuarios un servicio educacional de calidad

3. De acuerdo con el PEI del Establecimiento ¿Qué aspectos considera esenciales para el logro de la excelencia?

El PEI del colegio se debe socializar, internalizar en todos los participantes de la unidad educativa; equipo directivo, profesores, apoderados y alumnos. Estamos convencidos de que nuestra carta de navegación es y será nuestra misión y visión, es por ello este PEI se debe revisar frecuentemente en relación con las metas institucionales.

4. ¿Cuál es el perfil profesional que tienen los docentes del Colegio San José?

El perfil profesional del profesor que forme parte del colegio San José, debe:

- Ser una persona comprometida con la iglesia católica.
- Un profesional que se destaque, que sea un profesional atento a su desarrollo profesional en forma permanente.
- Un profesional proactivo y comprometido con sus alumnos.
- Un profesional que cuide las relaciones humanas entre colegas, un profesional que se integre a la unidad educativa, que valore su lugar de trabajo, respetando la diversidad, potenciando las relaciones humanas y de compañerismo.
- Privilegiando los aspectos profesionales, por sobre los personales.

5. ¿Qué estrategias implementadas por el cuerpo directivo del establecimiento, han permitido el aumento de los resultados del Colegio San José en las evaluaciones externas como SIMCE y PSU?

Contamos con varias estrategias, para aumentar resultados entre ellas le puedo nombrar:

- Establecer metas institucionales claras.
- Fortalecer los GPT, otorgándoles espacios de participación y dialogo.

- El profesor debe asumir su responsabilidad como ente importante del proceso enseñanza aprendizaje de sus alumnos.
- Crear los espacios para que los profesores socialicen sus inquietudes y dificultades y en conjunto se puedan brindar las soluciones pertinentes.
- Constante revisión de los reglamentos del colegio, por parte de directivos, profesores y asistentes de la educación.
- Constante perfeccionamiento docente.
- Implementación y desarrollo de evaluaciones externas (prueba Aptus)
- Información disponible y accesible a todos los miembros del colegio. Lo cual reduce el margen de error y la improvisación a la hora de tomar decisiones.
- Constante y permanente dialogo y apoyo por parte de la UTP a los profesores.
- Fortalecimiento de las relaciones humanas, a través de celebraciones y viajes otorgados por la dirección.
- Incentivos económicos a los docentes destacados.

6. ¿Qué cualidades personales, en su opinión, le permiten a un directivo obtener resultados en la conformación de trabajos de equipo?

- Debe tener una buena formación profesional, sobre todo en el ámbito de la administración de recursos financieros y humanos.
- Constante perfeccionamiento
- Debe contar con el suficiente carácter para dirigir personas.
- Demostrar coherencia entre lo que dice y hace.

III. 6. ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFE DE UTP DEL COLEGIO SAN JOSÉ DE SAN JAVIER.

- 1. Identifique qué o cuáles son las funciones más frecuentes en su quehacer directivo.**

Las que se realizan son:

- Presidir y dirigir los consejos de profesores.
- Supervisar la correcta aplicación del reglamento de evaluación.
- Supervisar las planificaciones clase a clase de los profesores.
- Supervisar las clases desarrolladas por los docentes.
- Supervisar la correcta confección de los documentos oficiales del colegio.
- Contribuir al mejoramiento de los aprendizajes a través de orientaciones y recomendaciones de técnicas y estrategias de aprendizaje.
- Elegir la capacitación docente, idónea y pertinente a los objetivos y PEI del colegio.

2. ¿Cuáles son sus mayores desafíos? (En relación a sus funciones)

El principal desafío es lograr que cada funcionario de este colegio cumpla con su rol, para contribuir a aumentar los resultados académicos de los alumnos en un ambiente de sana convivencia.

3. De acuerdo con el PEI del Establecimiento ¿Qué aspectos considera esenciales para el logro de la excelencia?

Lo principal en este ámbito es el compromiso, la responsabilidad, la rigurosidad, claridad absoluta en las reglas establecidas, el trabajo en equipo, constante perfeccionamiento y capacitación docente, desarrollo del trabajo en un ambiente grato y de camaradería.

4. ¿Cuál es el perfil profesional que tienen los docentes del Colegio San José?

El Perfil profesional del docente del colegio San José es un:

- Docente altamente calificado.
- Comprometido con el colegio y con el proceso enseñanza aprendizaje de sus alumnos.
- Profesor católico, con valores, responsable, proactivo y empático.

5. ¿Qué estrategias implementadas por el cuerpo directivo del establecimiento, han permitido el aumento de los resultados del Colegio San José en las evaluaciones externas como SIMCE y PSU?

Algunas Estrategias Son:

- Perfeccionamiento continuo de los docentes
- Profesorado comprometido con el colegio y con sus alumnos, los cuales creen en sus capacidades y en el logro de aprendizajes de sus alumnos.
- Trabajo en equipo, donde se toman acuerdos y se establecen estrategias de aprendizaje en beneficio de los alumnos.
- Aplicaciones de mediciones continuas externas e internas, potenciado sus habilidades cognitivas
- Utilización de las TICs.
- Se cuenta con proyecto de Integración escolar.
- Constantemente se plantean nuevos y más ambiciosos desafíos y objetivos.

6. ¿Qué cualidades personales, en su opinión, le permiten a un directivo obtener resultados en la conformación de trabajos de equipo?

Las principales cualidades son:

- Que posea la capacidad de liderazgo
- Cultivar la asertividad y la empatía.
- La experiencia que es adquirida en el transcurso del tiempo.

III. 7. PLAN DE ANÁLISIS

El proceso de análisis de las distintas entrevistas sigue principalmente una vía inductiva, de los datos a la teoría, atendiendo a la capacidad de interpretar los significados que los sujetos dan a los acontecimientos, ya que los significados no son absolutos sino negociados, puestos en común y discutidos con los actores. El análisis comienza con la transcripción de la grabación audio al papel; la grabación de la entrevista al director se codifica, lo que incluye que los datos son fragmentados, conceptualizados y luego articulados analíticamente de un modo nuevo. Luego la entrevista realizada a la jefe de UTP, también se transcribe de la grabación audio al papel considerando los resultados preliminares de la anterior entrevista, estos se transcribieron, y codificaron individualmente y se comparan con los conceptos y categorías de la primera entrevista, se generan en algunas ocasiones nuevas categorías de códigos implicando transcripción de nuevos datos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

IV. 1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los documentos bases: El Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación y las Competencias Docentes y Directivas de Fundación Chile se complementan con bibliografía actualizada sobre el tema de competencias directivas, atendiendo específicamente a las competencias funcionales y conductuales, sumado a ello el estudio de la ley docente que se transforma en el marco legal de la investigación. El proceso de análisis tiene presente el escenario o el contexto bajo el cual se trabaja el análisis de las

entrevistas, las cuales tendrán un sentido más coherente y efectivamente práctico en lo que concierne a la acción diaria del Director y de la jefe de UTP.

IV. 2. ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CARGO DE DIRECTOR.

Para establecer el perfil del Director se toma como base el objetivo del cargo de acuerdo a lo planteado por Fundación Chile, posteriormente se une un marco teórico y análisis expuesto de las distintas entrevistas.

IV. 3. Perfil Profesional del Equipo Directivo del Colegio Particular San José de San Javier

Objetivo Cargo: Liderar el Proyecto Educativo Institucional gestionando, administrando, supervisando y evaluando los procesos educativos del establecimiento.		
Dimensión	Competencias Funcionales	Definición
Gestión Institucional	Organización Funcional	Ordenar y disponer el organigrama del establecimiento contemplando los distintos cargos y sus respectivas funciones.
	Supervisión de Metas	Cerciorarse de que los miembros del área técnico pedagógico realicen las tareas de acuerdo a lo asignado, de manera que el rendimiento de cada actor sea relevante a la hora de medir metas educacionales.
	Asignación de Recursos	Disponer y destinar los recursos a cada departamento de manera de realizar un trabajo óptimo y consecuente con el PEI.

	Implementación Curricular	Convocar a la implementación de planes y programas de estudio.
	Competencias Conductuales	Definición
	Toma de Decisiones	Seleccionar entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
	Gestión Emprendedora	Determinar metas y prioridades desafiantes, fundadoras de crecimiento institucional, vinculadas a las necesidades y expectativas educativas identificando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS REMEDIALES

V. 1. PROPUESTAS REMEDIALES

De los resultados obtenidos producto de esta investigación se presentan las siguientes conjeturas.

Las representaciones sociales de los sujetos entrevistados: Director jefe de la UTP sobre el concepto de competencias directivas, ambos manifiestan una relación directa con la capacidad que tienen ellos para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y características conductuales, que les

permiten desarrollarse satisfactoriamente en el cargo, considerando que es imprescindible ser y creerse propulsores de una gestión escolar eficaz y eficiente.

En primer lugar se debe señalar que las habilidades comunicacionales son de vital importancia para los sujetos entrevistados, vinculándola al desarrollo exitoso de sus múltiples tareas, ya que ambos deben establecer redes de comunicación efectiva, entendida como el proceso que permite la interacción y la socialización entre los integrantes de la comunidad educativa.

En relación al desarrollo de las competencias directivas los entrevistados creen que están fuertemente determinadas por el contexto sociocultural en el que se desenvuelven, ya que en las entrevistas dejan entrever la falta de preparación o capacitación dirigida a las personas que asumen cargos directivos, pues, la gran mayoría de los cursos son pagados, traducido a un impedimento financiero lo que influye directa y negativamente en la eficiencia del desarrollo de competencias.

Ambos concuerdan en que cada uno de los integrantes del grupo directivo desarrolla un rol específico dentro de la gestión educativa de una institución. A ello se suma el rol que cumple cada actor de la comunidad educativa que no deja de ser considerado a la hora de atender a la formación de competencias ya que desde la relación con sus pares, profesores, alumnos, padres y apoderados, auxiliares y paradocentes las habilidades comunicacionales comienzan a engendrarse y a desarrollarse favoreciendo un buen ambiente en toda la organización educacional. Esta armonía en el ambiente educativo esta dada fundamentalmente por los conceptos de brindar y recibir respeto.

El sujeto Director presenta como competencias conductuales la toma de decisiones lo que se traduce en seleccionar entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. Algunas de las conductas más

observadas son elige con oportunidad entre muchas alternativas los proyectos a realizar, efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización, decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre y decide bajo presión.

Otra competencia conductual del Director es la gestión emprendedora lo que se traduce en determinar metas y prioridades desafiantes, fundadoras de crecimiento institucional, vinculadas a las necesidades y expectativas educacionales identificando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas. La conducta se traduce en anticipar situaciones y escenarios futuros inciertos, buscar soluciones a los problemas, distribuir el tiempo con eficiencia, traducir los objetivos en planes prácticos y factibles, establecer planes alternativos de acción que promueven el logro de objetivos educacionales.

En las competencias funcionales del cargo Director se destaca la organización funcional definida como ordenar y disponer el organigrama del establecimiento contemplando los distintos cargos y sus respectivas funciones; la conducta asociada se concentra en realizar una reunión anual con los directivos para discutir funciones de cada cargo, revisar y analizar cada cargo en función de los objetivos a cumplir para lograr el PEI, disponer y destinar el trabajo y la autoridad de manera que cada integrante del establecimiento logre ser eficiente en pos de los objetivos institucionales.

La supervisión de metas es una competencia funcional del Director, definida como cerciorarse de que los miembros del área técnico pedagógico realicen las tareas de acuerdo a lo asignado, de manera que el rendimiento de cada actor sea relevante a la hora de medir metas educacionales; entre las conductas asociadas se observa realizar reuniones periódicas con los distintos departamentos directivos atendiendo a problemas o situaciones propias de

discusión, establecer normas de desempeño para cada departamento atendiendo a la realidad institucional, medir y comparar el desempeño real con los estándares fijados.

Otra competencia funcional del Director es la asignación de recursos definida como disponer y destinar los recursos a cada departamento de manera de realizar un trabajo óptimo y consecuente con el PEI, asumiendo como conducta el sostener comunicación directa con el jefe de finanzas para estar en conocimiento del rendimiento contable y financiero del establecimiento, para luego asignar recursos monetarios de acuerdo a escala de prioridad y disponer recursos de carácter informático, bibliográfico, otros, a través de la realización de proyectos institucionales.

Una última competencia funcional identificada para el cargo Director es la implementación curricular definida como convocar a la implementación de planes y programas de estudio. Las conductas asociadas son sostiene reuniones con departamento de educación para implementar planes actuales de manera de entregar mayores beneficios en pos de una mejor aprendizaje, desarrolla una propuesta educativa para responder a las necesidades de la comunidad considerando el contexto bajo el cual está circunscrito el establecimiento.

Se obtiene como perfil para el cargo director el Liderar el Proyecto Educativo Institucional gestionando, administrando, supervisando y evaluando los procesos educativos del el establecimiento.

Atendiendo a la propuesta del Marco para la Buena Dirección se establece como perfil para el cargo director: Liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje. Surgen como competencias

funcionales, en el ámbito gestión curricular, la promoción de resultados referida a promover altas expectativas de logro de resultados tanto entre docentes como estudiantes; otra competencia es la concepción de autonomía modular referida a generar instancias para seleccionar, planificar y organizar los contenidos por programa de estudios. En las competencias conductuales sobresale el ámbito liderazgo a través de las competencias resolución de conflictos: Deber ser capaz de identificar y resolver conflictos y difusión del proyecto educativo: Comunicar el proyecto educativo del establecimiento.

Para el cargo de jefe de UTP las competencias conductuales son compromiso empresarial definido como establecer seriedad institucional al incorporar profesionales técnicos de nivel medio a la hora de insertarlos en el campo ocupacional; entre las conductas asociadas se encuentra identificarse con el proyecto educativo conciliando necesidades y exigencias del sector empresarial con la oferta profesional del establecimiento, efectuar persistentes encuentros formales e informales con los docentes encargados de las distintas especialidades técnicas para detectar dificultades.

Otra competencia conductual para el jefe de UTP, es la empatía persuasiva que tiene por definición establecer comunicación empática y cercana con el equipo de profesores técnicos de manera de persuadir hacia el logro de objetivos técnico profesionales. Se identifican como conductas asociadas establecer cercanía profesional con cada profesor de especialidad atendiendo necesidades específicas y concretas, respetar opiniones diversas, reflexionando y aceptando errores.

Una última competencia funcional es la sistematización evaluativa y correctiva que tiene por definición metódicamente implementar acciones de mejora focalizadas en los puntos fuertes o débiles del desenvolvimiento profesional de los técnicos de nivel medio y como conductas asociadas indagar a través de fuentes de información, sean internas o externas, sobre el rendimiento profesional

sosteniendo acciones remediales y asistenciales en conjunto con los profesores, retroalimentar acciones evaluativas en conjunto con el Jefe de UTP, con la finalidad de afianzar metodologías aplicables en las prácticas pedagógicas de los profesores del área técnica.

Se levanta como perfil para el cargo de jefe de UTP, Establece, vigila y orienta el desarrollo de acciones concernientes al desarrollo integral de profesionales técnicos atendiendo al perfil de egreso de cada especialidad destacando el ámbito gestión empresarial en el desarrollo de las competencias funcionales.

La propuesta de desarrollo de competencias directivas se relaciona con el realizar proyectos educacionales que destaquen características personales y conductuales de todos los sujetos que trabajan en el interior del establecimiento educacional, colocando especial interés en los conceptos de autoestima y en el concepto de afectividad. El primero atiende a la seguridad con que el individuo establece relaciones con otros y el segundo hace referencia al trato del sujeto con las demás personas.

A ello se suma la realización de programas de capacitación relacionados con el Liderazgo permitiendo que el Director y jefe de UTP, puedan desarrollar y afianzar características personales y capacidades humanas que van desde las percepciones y las expectativas que cada individuo se propone lograr para ser un líder. Manifestando habilidades para planificar, trabajar en equipo, aprender a comunicar y dialogar. Se hace hincapié en que ambos entrevistados consideran que el liderazgo es el precursor de una buena gestión, ya que el líder es quién junto a un equipo toma las decisiones, que se ejecutan para el cumplimiento de metas, dentro de una institución educacional.

Una propuesta dinámica consiste en realizar actividades extraprogramáticas donde todos los individuos del establecimiento escolar profundicen en el tema valores, siendo trascendentes el trabajo de valores como la empatía, la responsabilidad, el respeto, el carisma, tener carácter y un equilibrio emocional. Términos claves que certifican el crecimiento y desarrollo personal y profesional instando el desarrollo de competencias ligadas al área emocional y comunicacional. Se fundamenta la propuesta por los dichos de los sujetos entrevistados, para quienes las relaciones personales son determinantes a la hora de generar un buen ambiente laboral, mencionando que son la base de un clima participativo y comprometido. Del mismo modo, sugieren que la gestión se ve influenciada por la claridad que exista tanto en los roles que desempeñan los integrantes como en las funciones de los mismos, puesto que si esto no queda establecido, el funcionamiento de todo lo referente a la institución en el ámbito administrativo y en lo personal va a llevar a una ambigüedad que no propicia una armonía y calidad en el ambiente.

Una propuesta activa que incursiona en el saber es la de implementar programas de desarrollo que le permita a los involucrados resolver situaciones complejas, asumir roles distintos después de un tiempo, aumentar la responsabilidad de su propia función y poner en práctica proyectos novedosos que den solución a necesidades latentes, propias de su área o bien con un objetivo multidisciplinario.

En cuanto al proceso de evaluación de competencias la propuesta tiene una connotación participativa, donde el sujeto evaluado no se sienta presionado, si no al contrario, que sienta que esa evaluación es para reforzar, mejorar y aprender de manera que sea sometido a un proceso de retroalimentación sana. La evaluación debe tener claro el objetivo, es decir, tener claridad para que se va a utilizar la evaluación, con que instrumento se va a evaluar, la confidencialidad de los datos y el proceso de retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A. (1987). *Hacia un currículum cultural. La vigencia de Vigotsky en la educación*. Madrid: Fundación Infancia y Aprendizaje.
- Alvarez, Sylvia: *Formulación de Planes y Programas de Estudio*. CPEIP. Santiago, 1996.

- Arón, A y Milicic, (1994). Vivir con otros: Programa de desarrollo de habilidades sociales. Editorial Universitaria, Santiago. Chile.
- Arón, A (1999) Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago. Editorial Andrés Bello.
- Avilés M, Cárcamo M, Araya E (1991) Qué significa ser dirigente? .Edit. Cide. Santiago. Chile.
- Bautista, S. (2008). Habilidades de dirección del servidor público. Tesis Doctoral.
- Biblioteca del Congreso Nacional, Ley – 19979, Organismo Ministerio de Educación
- Bolívar, A (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en Educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.16
- Bustamante Ubilla, Miguel. Cisterna Ramírez, Carolina. Villarreal Navarrete, Patricia. (2011). Evolución de Competencias en el sector Salud de Chile. Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) - Nº 7 – Vol. 1 . Universidad de Talca.
- Caballo, V (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI, Madrid, España.
- Cantero, G y Celman, S (2001).La gestión escolar en condiciones adversas. Revista Iberoamericana de Educación, Nº 25, Enero-Abril. Argentina.

- Cardona, P. Chinchilla, MN. Artículo original: Evaluación y desarrollo de las competencias directivas Harvard Deusto Business Review, nº 89, marzo-abril 1999.
- COLEGIO SAN JOSE DE SAN JAVIER
<http://www.colegiosanjosedesanjavier.cl/>
- Coll, Cesar: Diseño Curricular Base y Proyecto Curriculares. Cuadernos de Pedagogía, Barcelona, 1989
- Corvalán Vásquez, Oscar. Cambios en la Gestión Educativa y el rol de los liceos municipalizados. Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) - Nº 7 – Vol. 1 – 2011, Universidad de Talca
- Diez, Eloisa y Martiniano Román: Conceptos básicos de las reformas educativas Iberoamericanas. Edit. Andrés Bello. Santiago, 2001.
- Escudero: Evaluación y Calidad Educativa (Parte II) Fuente: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa 1997 - Volumen 3 - Número 1 - ISSN 1134-4032 - D.L. SE-1138-94.
- Estatuto Docente- MINEDUC
- Fundación Chile (2007). Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile.
- Goleman, D, Boyatzis, R y Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Edit. Plaza & Janes S. A. Barcelona. España.

- Knowles, M y Knowles, H (1972) Como Desarrollar Mejores Directores. Edit. Diana. Mexico.
- Krause, M (1995) La investigación cualitativa. Un campo de posibilidades y desafíos.
- Revista: Temas de Educación". N° 7. pp 19-39 ISSN 0716-7423.
- Lavín, S (1997) El Proyecto Educativo Institucional Como Herramienta de Construcción de Identidad. PIIE, Santiago. Chile.
- Lopez-Zafrá, E., & Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes.
- Liderazgo transformacional y género. Boletín de Psicología, 60, 15-25.
- Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño
- Marquez Gaells, Pere: Los medios didácticos y los recursos educativos. 2000(última revisión: 3/07/07) Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB
- MINEDUC (2003). Política de Convivencia Escolar.
http://biblioteca.mineduc.cl/-documento/revista_308.pdf. Visitada el 14/05/05
- MINEDUC (2004). Autoevaluación. Guía para los establecimientos educacionales. http://biblioteca.mineduc.cl/documento/revista_309.pdf. Visitada el 20/05/05

- Muñoz, Gonzalo. Investigadores Secundarios: Javiera Marfán, Andrea Horn, José Weinstein. Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuestas de política. Institución Adjudicataria: Proyecto FONIDE N°: F420972
- Pérez, G (1998) Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes tomo I, Método. Edit. La Muralla, Madrid. España.
- Pini, M (2000) El Proyecto Educativo Institucional Como Herramienta de Gestión para los Directivos de las Escuelas. www.reduc.cl. Visitada el 15/05/05.
- Quintar, Estela: La enseñanza como puente a la vida. Instituto de Pensamiento y Cultura en América Latina. México, 2006, p.19
- Robbins S (1999) Comportamiento Organizacional. 8Edit. Pearson Educación. México. p 346-376.
- Salazar Botello, Carlos Mauricio; Chiang Vega, Margarita, Competencias y Educación Superior. Un estudio Empírico Horizontes Educativos, vol. 12, núm. 2, 2007. Universidad del Bío Bío Chillán, Chile.
- Stegmann Tania. Evaluación de Desempeño Docente. Antecedentes Históricos Bases Psicológicas del Aprendizaje Basado en el MBE Corporación Educacional Cerro Navia.
- Uribe Briceño, Mario. Artículo: Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de Perfiles de competencias directivas en el sistema educativo

chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e.

ANEXOS

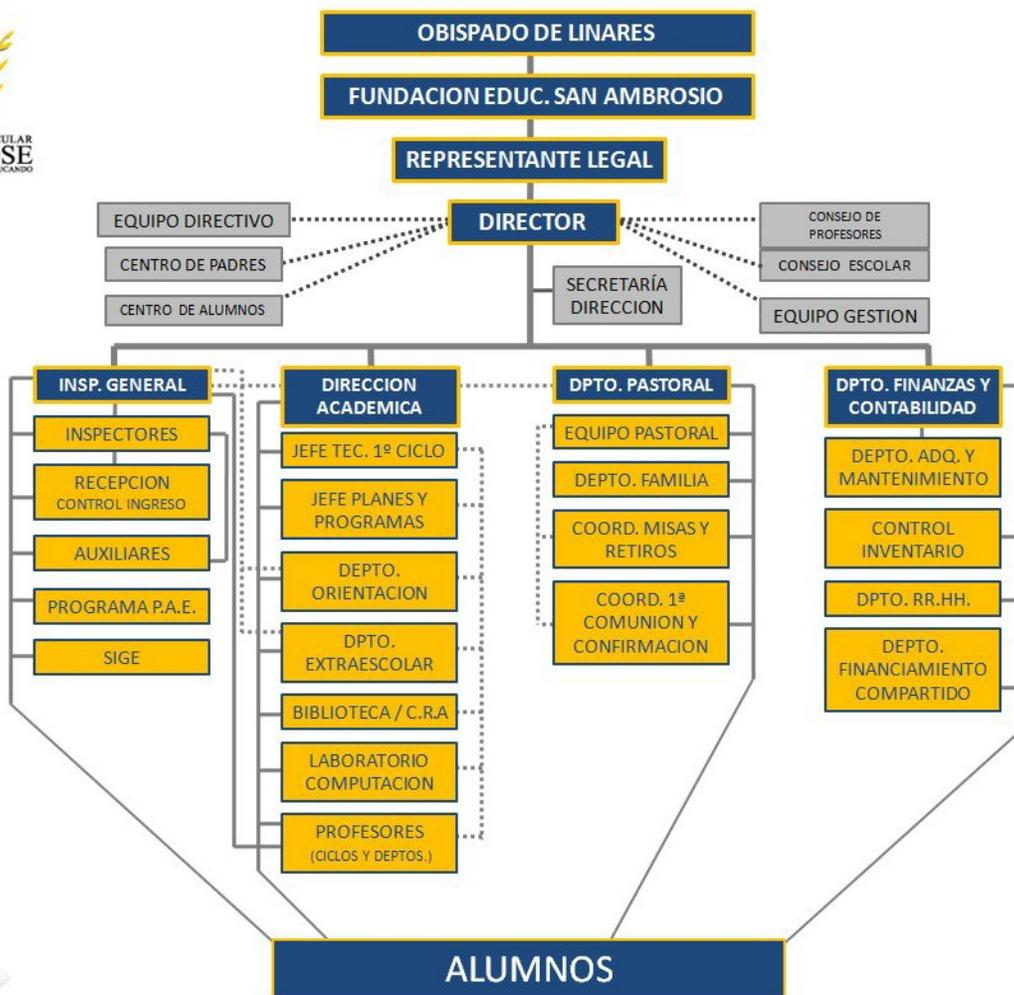
ANEXO N°1

Preguntas Entrevista a DIRECTOR y JEFE DE UTP

1. Identifique qué o cuáles son las funciones más frecuentes en su quehacer directivo.
2. ¿Cuáles son sus mayores desafíos? (En relación a sus funciones).

3. De acuerdo con el PEI del establecimiento ¿Qué aspectos considera esenciales para el logro de la excelencia?
4. ¿Cuál es el perfil profesional que tienen los docentes del Colegio San José?
5. ¿Qué estrategias implementadas por el cuerpo directivo del establecimiento, han permitido el aumento de los resultados del Colegio San José en las evaluaciones externas como SIMCE y PSU?
6. ¿Qué cualidades personales, en su opinión, le permiten a un directivo obtener resultados en la conformación de trabajos de equipo?

ANEXO N°2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



ANEXO N°3 EVOLUCIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS ESTABLECIMIENTO

	2010	2011	2012	2013	Meta 2014	Meta 2015
Lenguaje	446	503	511	529	550	560
Matemática	463	496	522	553	550	560
Historia	475	492	528	538	550	560
Ciencias	478	492	505	520	550	560

SIMCE CUARTOS BÁSICOS

	2009	2010	2011	2012	Meta 2013
Lenguaje	264	270	282	292	295
Educación Matemática	257	270	283	292	295
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	-----	255	-----	286	295
Ciencias Naturales	272	-----	277	-----	295

SIMCE OCTAVOS BASICOS

	2007	2009	2011	Meta 2013
Lenguaje y Comunicación	257	251	277	295
Matemática	246	256	289	295
Historia	247	242	263	295
Ciencias Naturales	254	262	277	295

SIMCE SEGUNDOS MEDIOS

	2008	2010	2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015
Lenguaje y Comunicación	243	261	284	285	290	295
Matemática	261	246	303	285	290	295