

# Situación del Liderazgo Educativo en Chile

---

## Informe Preliminar Documento Final

---

### *Equipo de Trabajo*

*Director del Proyecto: Ricardo Carbone*

*Investigadores: Juan Carlos Olguín  
Daslav Ostoic  
Pamela Ugalde  
Leandro Sepúlveda*

*Asistentes de Investigación: Claudia Morchio  
Patricia Contreras  
María Paz Cerda*

*Contraparte MINEDUC: Ricardo Fuentes  
Miguel Angel Ortega*

Santiago, 31 de Enero de 2008

Universidad Alberto Hurtado

---

## Tabla de contenido

1.	Presentación: .....	3
2.	Consideraciones Generales.....	5
2.1.	Calidad de la información disponible: .....	5
2.2.	Complejidad del Análisis de las Prácticas de Liderazgo: .....	5
2.3.	Heterogeneidad de Variables: .....	6
2.4.	Relación con el MINEDUC: .....	6
3.	Características demográficas de directivos .....	7
3.1.	Variables CONTEXTUALES .....	7
3.2.	Variables INSTITUCIONALES.....	7
3.3.	Variables PERSONALES: Directores, Jefes de UTP y Equipo Directivo.....	8
4.	Estilos de liderazgo según cargos .....	10
4.1.	Director: .....	11
4.1.1.	Principales Hallazgos: .....	11
4.2.	Jefe de UTP: .....	16
4.2.1.	Principales Hallazgos: .....	16
4.3.	Inspector General:.....	23
4.3.1.	Principales Hallazgos: .....	23
5.	Sugerencias de Capacitación y Desarrollo .....	28
6.	Sugerencias para el diseño de una estrategia de desarrollo de liderazgo .....	30
7.	Prácticas de liderazgo e instalación del MBD y SACGE .....	32
8.	Parte Descriptiva .....	34
8.1.	Síntesis Información Cuantitativa (Bases Mineduc): .....	34
8.1.1.	Variables de Contexto: .....	34
8.1.2.	Variables Institucionales:.....	37
8.1.3.	Variables Personales o Propias: .....	39
8.2.	Síntesis Principales Hallazgos Cuantitativos Estudio Liderazgo:.....	45
8.3.	Ficha del Establecimiento: .....	45
8.3.1.	Principales Hallazgos: .....	45
8.4.	Encuesta a Docentes: .....	48
8.4.1.	Principales Hallazgos: .....	48
8.4.2.	Test de Estilos de Aprendizaje: .....	51
9.	Parte Analítica.....	55
9.1.	Estructura y Procedimiento de Análisis: .....	55
9.1.1.	Procesamiento de Datos en QSR:.....	55

## 1. Presentación:

En junio del presente año, la facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, a solicitud de la División de Educación General del MINEDUC, realizó el estudio *“Situación del Liderazgo Educativo en Chile”*. El principal objetivo era conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales equipos directivos de establecimientos educativos municipalizados y particular-subvencionados, a fin de encontrar prácticas que contribuyan a la instalación del Marco de la Buena Dirección (MBD) como herramienta de mejoramiento y evaluación de competencias y desempeño directivo y, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional (SACGE) como proceso de mejoramiento continuo de la calidad. De esta manera, como equipo investigador entendemos el liderazgo como la capacidad de generar y conducir procesos de cambio. La instalación del MBD y del SACGE requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de dichas herramientas de gestión.

De acuerdo a lo anterior, el abordaje de la presente investigación fue planteado desde una perspectiva de análisis empírico - conceptual, buscando contribuir al mejoramiento las prácticas de liderazgo de los equipos directivos actualmente en ejercicio. En ese sentido más que la generación de modelos, teorías o tipologías la motivación principal fue entender de qué manera se relaciona el liderazgo de los equipos directivos con las herramientas de gestión actualmente disponibles. Por tanto, dicha relación fue analizada a lo largo del informe centrándose principalmente en los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos.

La hipótesis que sustentó la investigación fue la siguiente:

*“El liderazgo de los equipos directivos (estilos) se vehiculiza a través de herramientas de gestión (MBD y SACGE), esa relación impacta en los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos”*

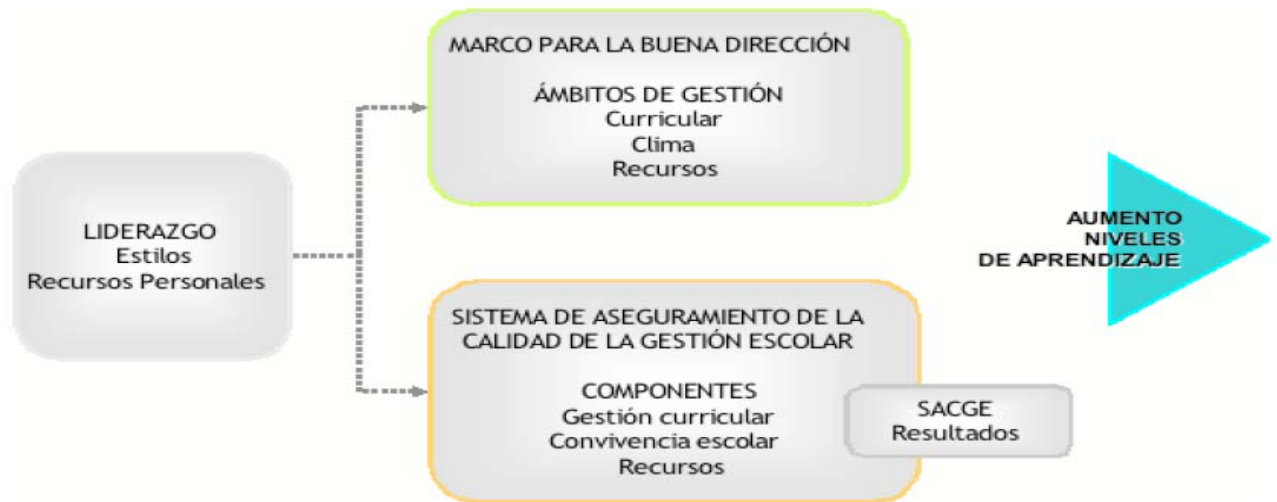
El estudio tuvo como principal objetivo conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales directivos de establecimientos subvencionados, a fin de encontrar prácticas que contribuyan a la instalación del MBD y el SACGE.

Generales:

- Realizar un análisis descriptivo de las prácticas y estilos de liderazgo escolar al interior de los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados.
- Reconocer las prácticas de liderazgo escolar que impactan en los niveles de aprendizaje de los alumnos de establecimientos educacionales subvencionados.
- Detectar prácticas de liderazgo que contribuyan a la instalación del Marco para la Buena Dirección y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional.

Abordaje del Estudio:

- Análisis práctico-conceptual: Buscó entender de que manera se relaciona el liderazgo de los equipos directivos con las herramientas de gestión actualmente disponibles.



- Análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales: descripción y formulación de un perfil de los directivos que están actualmente en ejercicio.

La construcción de una muestra por conglomerados fue poco sustentable en sentido práctico y teórico, ya que los datos de las bases disponibles no permitían la agrupación de establecimientos en clústeres. Lo anterior se refiere a la reducción considerable de la muestra del estudio, no asegurando condiciones de confiabilidad y validez en la información que se fuera a recopilar.

A modo de superar este obstáculo metodológico, se propuso la construcción de un polinomio que contemplaba las variables más pobladas y que al procesarlas proporcionaría un ranking de establecimientos educacionales de acuerdo al resultado obtenido en las evaluaciones SIMCE y PSU registradas por cada establecimiento. A la vez, este matriz de procesamiento de datos permitiría estudiar los casos con muy buenos y muy malos resultados.

De esta manera la muestra utilizada en este estudio, quedo definida por los siguientes criterios: resultados polinomio, Tipo de Dependencia, Tipo de Enseñanza, Género, Tamaño (matrícula) y Ubicación Geográfica y Regional.

Tipo de Dependencia	Ruralidad	Tipo Enseñanza						Total
		Sólo E. Básica		Sólo E. Media		E. Básica y Media		
		B	M	B	M	B	M	
Corporación Municipal y Municipal DAEM	Urbano	5	5	2	2	4	4	22
	Rural	2	2	2	2	2	2	12
Particular	Urbano	2	2	2	2	2	2	12
Subvencionado	Rural	1	1	1	1	1	1	6
	<b>Total</b>	10	10	7	7	9	9	52

- Inicialmente, la variable género estaba representada por 26 hombres y 26 mujeres. Esta distribución se modificó en el terreno, quedando conformada por 30 hombres y 22 mujeres.

El diseño de los instrumentos utilizados estuvo basado en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en Diversos estudios (McREL, Mortimore 1991, Scheerens 2000, Sammons 2001, entre otros) que señalan el liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas.

Tipo Dependencia	Resultados Aprendizaje	Pauta Eventos Conductuales	Focus Group	Test de Estilos de Aprendizaje	Ficha Establecimiento	Encuesta Profesores
Municipales	Buenos	48	12	41	16	256
	Malos	69	15	46	17	305
	Subtotal	117	27	87	33	561
Particular Subvencionados	Buenos	38	10	33	9	158
	Malos	26	9	24	10	99
	Subtotal	64	19	57	19	257
Total		181	46	144	52	818

Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicadas a todos los integrantes del Equipo Directivo de cada establecimiento, incluyendo al Director del mismo.

## 2. Consideraciones Generales

### 2.1. Calidad de la información disponible:

En el desarrollo de este estudio se constataron dos aspectos que tienen que ver con la calidad de la información disponible.

- *Mala calidad de las bases de datos disponibles.* En el caso de la información proporcionada por el MINEDUC, se observó una deficiencia en el contenido de las bases de datos, éstas se encontraban incompletas, desactualizadas, y en algunos casos con información errónea. A nivel de los establecimientos visitados se observó la misma situación anterior. Principalmente, información desactualizada y no sistematizada.
- *Tendencia a una evaluación positiva* de parte de todos los actores. En general, los actores de la comunidad escolar tienden a evaluar positivamente. De esta manera la información que se logró recavar con los diferentes instrumentos aplicados se encuentra marcada por una propensión autocomplaciente y poco objetiva, carente de componente reflexivo y crítico.

### 2.2. Complejidad del Análisis de las Prácticas de Liderazgo:

- *Es percibido con un componente importante de evaluación de la gestión.* Estudios de estas características presentan el inconveniente de ser percibidos por los diferentes actores de la comunidad educativa como instancias de evaluación de la gestión que se realiza al interior del establecimiento, lo que resta libertad al momento de responder e incentiva a los consultados a responder más favorable y positivamente, perdiéndose fineza en la evaluación.

- *Tiene una multiplicidad de factores.* El liderazgo debe ser comprendido como fenómeno multidimensional (organizacional, personal, institucional), en este sentido, la complejidad que representa dicha diversidad dificulta la detección de perfiles puros y característicos que permitan la construcción tipologías.
- *Prácticas compartidas entre directores con Buenos y Malos Resultados, siendo el foco en el aprendizaje la variable que marca la diferencia.* El análisis de las prácticas de liderazgo permitió detectar una serie de prácticas que son comunes a establecimientos con buenos y malos resultados, lo que marca la diferencia es el foco que orienta, justifica y explica dichas prácticas. De este modo, es posible encontrar una serie de conductas que no pueden ser atribuidas a uno u otro estilo de liderazgo.

### 2.3. Heterogeneidad de Variables:

- *En términos de variables personales, hay diferencias de género, edad y antigüedad entre particulares subvencionados y municipales.* Lo que dificulta la construcción de tipologías y especialmente la detección de características específicas de cada grupo de directivos.
- *Hay una diferencia relevante en el público atendido.* De acuerdo a la información recopilada a través de los instrumentos cualitativos (EEC y focus groups, principalmente) y cuantitativos, es posible evidenciar una diferencia importante en cuanto a las características personales y socioeconómicas de los alumnos y la comunidad escolar que los establecimientos educacionales atienden. Esta variable impacta y “contamina” la generación de tipologías ya que diferentes estilos tienen distintos efectos en los actores y por lo tanto la combinación de estilos y actores genera una matriz excesivamente atomizada y dispersa.
- *Los directivos presentan estilos de aprendizaje e historias profesionales diversas.* Al margen de las variables más cuantitativas, y en un nivel subjetivo, el estudio permitió constatar que los directivos presentan elementos personales que los diferencian. Estas distinciones consideran trayectorias (personales y laborales), formas de aprender, de razonar, áreas de desarrollo, entre otras.
- *Múltiple composición del equipo directivo.* A partir de las diferentes variables investigadas, sumado con el análisis de la información cualitativa, fue posible constatar un alto grado de heterogeneidad en los equipos directivos. De esta manera, al igual que en el caso de los estilos de liderazgo, resulta difícil establecer tipologías que caractericen a los equipos o disponer de una descripción de prácticas asociadas a distintos tipos de equipos.

### 2.4. Relación con el MINEDUC:

En este caso, el estudio permitió distinguir tres aspectos relevantes respecto de la visión del Ministerio:

- *Percibido como un ente controlador, lo que afecta la veracidad de la información entregada por los actores.* En general, se observó que el MINEDUC es visto como una institución que tiene un rol fiscalizador más que de apoyo a los procesos educativos propios de la gestión escolar, lo

que incentiva a presentar una evaluación más positiva y en la que todos los actores se protegen.

- *Desconocimiento y desvalorización de las herramientas y dispositivos de gestión y apoyo.* En numerosos casos se evidenció falta de conocimiento sobre la oferta de elementos de desarrollo que el MINEDUC pone a disposición de los establecimientos educacionales.
- *Poca confianza en la continuidad de las estrategias implementadas.* Relacionado a los puntos anteriores, se pudo constatar una percepción negativa respecto de la instalación y vigencia de diferentes líneas de desarrollo, asesorías, dispositivos de control y evaluación, por parte de las instituciones ministeriales ligadas a la educación. La oferta es mirada con cierto escepticismo

### 3. Características demográficas de directivos

Al realizar la revisión de las distintas variables de las bases proporcionadas por MINEDUC, se presentan algunos aspectos relevantes de destacar.

#### 3.1. Variables CONTEXTUALES

Al observar el cruce de la variable área de ubicación por dependencia, municipal y particular subvencionado, se observa una predominancia de establecimientos municipales en zonas rurales. Es así como el 80% de establecimientos que se ubican en zonas rurales son municipales. En el caso de las zonas urbanas, los establecimientos con mayor presencia son los establecimientos particulares subvencionados, el 60% de los establecimientos de esta zona de ubicación son particulares subvencionados.

A partir de lo anterior se observa que la ubicación de los colegios particulares subvencionados se encuentra principalmente en las zonas urbanas, se podría decir que por razones estratégicas, ya que en las zonas urbanas existe mayor concentración de población y mayores ingresos *per capita*. En el caso los establecimientos municipales la preocupación de parte del gobierno, es abarcar aquellos espacios donde no se encuentren cubiertos por los otros tipos de dependencia, pudiendo entregar la posibilidad a las personas con menos recursos o más alejada de los sectores urbanos puedan contar con un establecimiento donde realizar su educación.

#### 3.2. Variables INSTITUCIONALES

Al realizar el cruce del tipo de enseñanza por dependencia se puede señalar que más del 80% de la educación que se imparte es Parvularia y Básica, entre Particulares Subvencionados y Municipales. Respecto de los demás tipos de enseñanza en los establecimientos Particulares Subvencionados se imparte más Educación Media H-C (6,86%) que T-P (3,85%). Mientras que en los establecimientos municipales se imparte más Educ. Media T-P (3,91%) que H-C (3,27%).

Se puede indicar que ambas dependencias cubren los primeros años de enseñanza sin presentar mayores distinciones, mientras que en la educación media se pueden observar algunas diferencias por tipo de dependencia.

En el caso de los establecimientos particulares subvencionados el contar con mayor educación media H-C permite preparar académicamente y entregar herramientas de este tipo a los alumnos, presentando la opción de poder continuar con los estudios. Este tipo de educación no proporciona herramientas específicas para el mundo laboral como si las proporcionan los establecimientos con educación técnica.

Respecto de la educación técnica, como se mencionaba, permite que los alumnos salgan de los establecimientos con una preparación base (la especialidad), proporcionando herramientas que brinda más opciones a los estudiantes que egresan de enseñanza media.

Ahora bien en los colegios municipalizados no hay grandes diferencias en el tipo de educación media impartida (H-C y técnico profesional), esto puede interpretarse, como se señaló también en la cobertura por zona, como la preocupación del gobierno por proporcionar, por medio de la educación municipal, la cobertura y diversificación de la enseñanza.

### 3.3. Variables PERSONALES: Directores, Jefes de UTP y Equipo Directivo

Al observar la variable género por tipo de dependencia, de directores, jefes de UTP y equipos directivos se puede indicar que:

En establecimientos Municipales hay más directores hombres (62,2%) que mujeres (37,8%). En cambio en los Particulares Subvencionados hay más mujeres (64,7%) que hombres (35,3%).

En los jefes de UTP se observa que en ambos tipos de establecimientos hay más mujeres en el cargo de Jefe de UTP. En los establecimientos municipales un 67,9% son mujeres y en los particulares subvencionados un 73,1%.

En establecimientos municipales, los equipos directivos están conformados por más hombres que mujeres, se observa la situación inversa en los particulares subvencionados. En los establecimientos Municipales un 57,5% son hombres, mientras que los equipos directivos de los establecimientos particulares subvencionados un 56,7% son mujeres.

Respecto al promedio de edad se observa que:

Los directores de establecimientos Municipales promedian edades mayores (55,9 años) que los directores en los establecimientos particulares subvencionados (49,3 años).

En el caso de los jefes de UTP de establecimientos municipales superan en edad (54,82 años) a los jefes de UTP de particulares subvencionados (46,49 años).

Mientras que en los Equipos directivos de los establecimientos municipalizados tienen en promedio más edad (57,54 años) que los particulares subvencionados (50,71 años).



Considerando el promedio de años de antigüedad:

Los directores de establecimientos municipales tienen un promedio de años de antigüedad de 30,1 años, tienen 10 años más que el promedio que muestran los directores de establecimientos Particular Subvencionado que promedian 20,7 años en el sistema educacional.

El promedio de antigüedad de los jefes de UTP de establecimientos municipalizados es de 28,59 años, mientras que los colegios particulares subvencionados son 18,43 años. Al igual que los directores hay una diferencia de 10 años entre tipo de dependencia.

Lo mismo ocurre con los equipos directivos, los cuales tienen una diferencia de 10 años entre municipales (31,58 años) y particulares subvencionados (21,74 años).

De lo anterior se puede señalar que existen mayores diferencias entre las dependencias en la variable género de directores y equipo directivo principalmente, y en general se observa más la presencia de mujeres en los establecimientos particulares subvencionados.

La variable edad indica que los integrantes de los establecimientos municipales tienen más edad en comparación con los integrantes de los establecimientos particulares subvencionados que tienen una edad promedio menor.

Respecto a los años de antigüedad, se evidencia que los directivos de establecimientos Municipales tienen en general un promedio de 10 años más que los establecimientos particulares subvencionados.

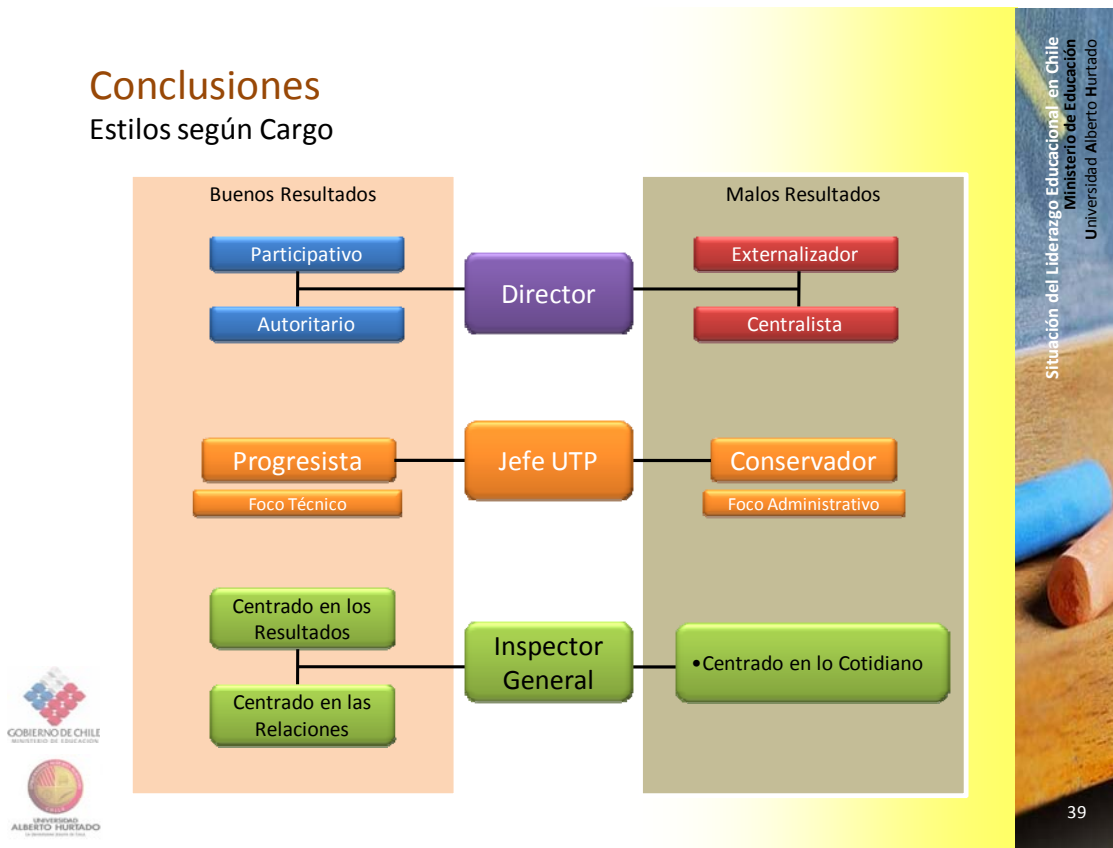
Título profesional de los Directores: Del total de la base (7313RBDs) el 98,95% de los directores tienen título profesional relacionado con Educación.

En cuanto al Tipo de Título, en los establecimientos municipales, estos se concentran principalmente en Educación General Básica (83,3%), mientras que los particulares subvencionados se ubican un 46,8% en dicho título. El resto se distribuye entre Educación de Párvulos (10,6%), Educación Diferencial (15,1%) y Educación Media (25,4%).

En general se puede señalar que los directores en su mayoría cuentan con preparación académica relacionada con la educación en ambas dependencias. Ahora bien los establecimientos municipales no tienen una distribución de áreas como si se encuentra en los establecimientos particulares subvencionados.

#### 4. Estilos de liderazgo según cargos

A continuación se presenta una descripción detallada de los principales estilos de liderazgo directivo asociado a la obtención de buenos resultados de aprendizaje.



A partir del análisis de la información recopilada través de los diferentes instrumentos aplicados (Entrevista de eventos conductuales, grupos focales, inventario de estilos de aprendizaje, encuesta a docentes, ficha de establecimientos), fue posible distinguir características predominantes que permitieron categorizar diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de los resultados de aprendizaje obtenidos por el establecimiento en el que se ubica el directivo. Esto se realizó con los cargos que presentan mayor importancia al interior del equipo directivo, estos son: Director, Jefe de UTP e Inspector.

Para el caso de los **directores** de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje, se distinguen dos polos característicos: *participativo* y *autoritario*. Mientras que el mismo cargo, pero con malos resultados de aprendizaje presentan los estilos *externalizador* y *centralista*.

Asimismo los **Jefes de UTP** de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje, se definieron como *progresistas*. A su vez, este cargo perteneciente a los establecimientos con malos resultados de aprendizaje, se denominan *conservadores*.

Finalmente, los **Inspectores** de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje presentan dos polos, uno *centrado en los resultados*, y el otro *centrado en las relaciones*; mientras que en el caso de los establecimientos con malos resultados es posible identificar un estilo que agrupa las prácticas de los inspectores *centrado en lo cotidiano*.

A continuación, se presenta una descripción en detalle de cada una de las prácticas de liderazgo identificadas

#### 4.1. Director:

##### 4.1.1. Principales Hallazgos:

Al analizar las prácticas de liderazgo que diferencian los directores que obtienen buenos resultados de aprendizaje de los que no lo consiguen, es posible establecer una tipología que reconoce cuatro estilos de liderazgo. Los primeros dos, participativo y autoritario están asociados a buenos resultados académicos. Los otros, externalizador y centralista se encuentran más vinculados a malos resultados de aprendizaje.

La principal evidencia que surge del análisis cualitativo realizado a los directores que obtienen buenos resultados académicos es su *claro foco en el aprendizaje*. La gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. Asociado a lo anterior, se destaca la *capacidad la innovación* que presenta este grupo de directores, al momento de incorporar nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar. Asimismo, presentan un sistema de planificación y coordinación claramente definido y sistematizado, en sintonía con el PEI.

Por el contrario el análisis cualitativo realizado al grupo de directores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje, permite concluir que éstos ponen su esfuerzo y recursos en resolver aspectos menos pedagógicos que no aportan directamente al aprendizaje de los alumnos, evidenciando una *lógica de trabajo más administrativa*. De esta manera, es posible observar que las acciones realizadas por este grupo de directores, se focalizan en temáticas de infraestructura, asistencia social a los alumnos, adhesión a proyectos integrales (prevención de consumo de drogas, vida saludable, etc.) entre otros. De manera conjunta, los directores manifiestan prácticas de liderazgo *facilitadoras* más que innovadoras, es decir, son profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos. Con respecto a la planificación del PEI del establecimiento, este grupo de directores generalmente programa de acuerdo a la contingencia sin establecer mecanismos de planificación y coordinación más sistematizados y acordes a la realidad del colegio.

Finalmente, es importante clarificar que un director pone en acción prácticas características de distintos estilos pero tiene un anclaje prioritario en uno de los dos polos. Parte de la fineza y talento directivo se juega en la adecuación del estilo atendiendo a la competencia técnica y motivación del equipo de trabajo.

### Estilos directivos con buenos resultados de aprendizaje:

En general, los directores de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje se caracterizan por tener prácticas de liderazgo con un foco pedagógico, presentan cierta flexibilidad para adecuar su estilo de trabajo y, tienen el conocimiento técnico y la expertise necesaria para desarrollar su función.

Es posible observar dos polos que se configuran a partir de las prácticas realizadas por los directores de los equipos directivos analizados. Un primer polo se denomina *Participativo*, ya que dentro de sus características se encuentran, convocar y consultar a otros ante la toma de decisiones y hacer partícipes a los distintos actores. Estos directores valoran el contexto y recursos internos del establecimiento así como también en los recursos propios que dispone y además, consideran su experiencia como insumo para el aprendizaje.

El otro puede ser llamado *Autoritario*. Este estilo está conformado por los directores que tienen prácticas directivas y verticales, concentrando la toma de decisiones. Por otra parte valoran el contexto externo del establecimiento, buscan y generan redes de apoyo y, adoptan experiencias exitosas de otros establecimientos y/o directores.

Los directores que se ubican en el *polo participativo*, se caracterizan por presentar un estilo de liderazgo colaborador esto es, sus acciones son favorables a la integración de los demás integrantes del equipo directivo en las principales decisiones y actividades del establecimiento educacional, puesto que considera que en el equipo existen las habilidades, capacidades y el conocimiento necesario para responder a los objetivos institucionales definidos en el PEI. Ligado a lo anterior, es clave la utilización de una comunicación bilateral y multidireccional, siendo los directores capaces de establecer canales de comunicación formales e informales, tanto para escuchar los requerimientos de los distintos estamentos, como también para informar sus decisiones y planificaciones.

Municipal – Urbano / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Director\Evento Positivo\Recursos Movilizados\Actitudinales  
<Documents\Municipal\E. Básica\Pauta Registro Eventos Conductuales> Reference 3 - 3,94% Coverage  
Actitudinales (valoración y reconocimiento):

*“Muestra confianza en el personal seleccionado como idóneo y les hace sentir la responsabilidad que se les encomienda, ante lo cual ellos se sienten valorados en su rol. Actitud de apertura a la participación de los docentes (abre su oficina para ellos, plantea una relación distinta al anterior director, con mayor comunicación e integración, en cierta forma con más horizontalidad)”.*

Municipal – Urbano / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Director\Evento Positivo\Recursos Movilizados\Prácticos  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> Reference 1 - 1,72% Coverage  
Prácticos (habilidades y destrezas):

*“Asume su liderazgo, sin que esto sea excluyente de escuchar a todas las instancias”.*

Otro rasgo característico se asocia al trabajo sin una rutina que determine su quehacer cotidiano. Si bien se adscriben a las planificaciones generales, es posible distinguir directores que *intuitivamente* van resolviendo los problemas y desafíos que se presentan en los establecimientos. Siguiendo esta idea, otra práctica posible de identificar es una clara y fuerte presencia y visibilidad que manifiestan los directores en los diferentes espacios del establecimiento – circulando en el patio en los recreos, por las aulas, pasillos, etc.- es decir,

se encuentran presentes en terreno en todo momento, interesados por conocer los detalles del quehacer escolar cotidiano.

Además, es posible distinguir en los directores de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje las acciones que apuntan a externalizan el fracaso. Para ellos, el origen de los problemas estaría fuera del establecimiento o en un ámbito que escapa a su gestión, responsabilizando al sostenedor y apoderados principalmente, como los agentes que influyen en los malos resultados académicos de los alumnos. No obstante, estos directores tienen un foco reflexivo en la realidad interna del establecimiento, es decir, se muestran concientes de la realidad interna, de todas las situaciones que pueden surgir dentro del establecimiento educacional, utilizando esa información para identificar problemas y anticipar las posibles soluciones. Esto justifica su confianza en las capacidades y recursos internos.

Finalmente, este tipo de directores consideran su expertise –esto es el conocimiento técnico adquirido con los años de servicio y grados de especialización académica-, como insumo para el desarrollo de prácticas que buscan obtener buenos resultados de aprendizaje. Además, se caracterizan por la capacidad de flexibilizar su estilo de trabajo, adaptando sus prácticas de liderazgo a las necesidades que va demandando el establecimiento.

Los directores del polo participativo, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos municipales y con enseñanza básica. En general tienen una baja antigüedad en el cargo (2 a 5 años). Además, una diferencia importante de mencionar es la presencia de directores hombres mayoritariamente en este polo, por lo tanto, la variable género es determinante en esta caracterización.

En el **polo autoritario**, es posible encontrar a los directores que utilizan la comunicación unilateral descendente, mediante la cual ellos deciden el rol, papel o función de todos los integrantes de su equipo de trabajo, diciéndoles no sólo qué tarea deben realizar, sino también cómo, cuándo y dónde realizarla. Si bien confían en ellos, estos directores se muestran más seguros indicando claramente como deben hacerse las cosas. De esta manera, establecen relaciones interpersonales y laborales marcadas fuertemente por el rol y la autoridad. Además, se caracterizan por internalizan el fracaso asumiendo que los problemas están dentro del establecimiento. Consideran que las malas prácticas de alumnos y profesores son las causantes de los malos resultados de aprendizaje que experimenta el establecimiento. Esta última consideración, los impulsa a centrar la búsqueda de apoyo en redes externas. Se relacionan principalmente con instituciones gubernamentales, de educación superior (Universidades) y empresas, para con su apoyo, fortalecer los objetivos planteados en el PEI. La generación de estas alianzas estratégicas permite potenciar los recursos con que dispone el establecimiento. Ligado a lo anterior, se puede identificar como una característica de los directores de este polo, el foco reflexivo en la realidad externa del establecimiento. De esta manera, es importante la orientación al contexto del establecimiento, identificando las posibilidades y limitaciones del contexto social, cultural y económico que influyen en la gestión educativa. Relacionado a esto último, una práctica de liderazgo importante que realizan estos directores es la incorporación de padres y apoderados en los procesos educativos de los alumnos. Buscan comprometer a la comunidad escolar a que participe activamente en las actividades curriculares y extracurriculares del alumnado.

Municipal – Urbano / E. Básica y E. Media / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Director\Evento Positivo\Recursos Movilizados\Prácticos  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> Reference 1 - 1,88% Coverage

*“...cuenta con una red de apoyo y de lazos sociales que posibilita una serie de convenios para la misma escuela con instituciones externas”.*

Municipal – Urbano / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Director\Evento Negativo\Prácticas de Liderazgo  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales>-§ Reference 1 - 3,4

*“Optimizar al máximo los recursos humanos y técnicos, mediante la gestión con redes externas de apoyo, que favorecen la obtención de materiales y capacitación docente”.*

Por otra parte, se caracterizan por ser ordenados y planificados, suelen tener una rutina que determina y ordena el quehacer cotidiano, asimismo, planifica estratégicamente considerando la realidad del establecimiento, para dar cumplimiento a los objetivos curriculares y pedagógicos señalados en el PEI. Se destaca también la capacidad innovadora que tiene este grupo de directores, para la generación, planificación e impulso de prácticas pedagógicas, metodológicas y curriculares necesarias de incorporar en el establecimiento educacional. Finalmente, y complementario a lo anterior, estos directores son capaces de adaptar y poner en práctica experiencias exitosas de otros establecimientos, para alcanzar los objetivos propios de su establecimiento definidos en el PEI.

Los directores del polo autoritario, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos y municipales, registrándose también la presencia de algunos casos en establecimientos rurales y particular subvencionado. De esta manera, las variables dependencia y localidad no ejercen una influencia importante para la pertenencia o no, de directores en este polo. Sin embargo, la variable que marca una diferencia significativa es el tipo de enseñanza, posicionando a los directores de este polo en establecimientos que imparten educación media y básica y media. A diferencia de lo que revela el polo participativo, estos directores tienen una antigüedad mayor en el cargo (7 a 12 años). Respecto a género, no es una variable que revele importantes diferencias, ya que se encuentra paridad de directores hombres y mujeres en este polo.

#### Estilos Directivos con malos resultados de aprendizaje:

En general, los directores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un foco administrativo más que pedagógico, son más declarativos en un sentido más discursivo que práctico (reconocen situaciones complejas pero no son capaces de diseñar planes de mejora e implementarlo) y, son poco flexibles al momento de modificar ciertas prácticas o programas pre diseñados.

En este grupo de directores también es posible distinguir dos polos según las prácticas de liderazgo identificadas. Un primer polo que agrupa al director *externalizador* cuyas características principales son tener un foco externo, esto es fuera del establecimiento y, delega excesivamente tareas de trabajo. El otro polo que se configura agrupa al tipo de director *centralista*. Dentro de sus características se encuentran el excesivo control de las tareas de los demás y, estar presente en todas las actividades al interior del establecimiento.



Los directores del polo *externalizador* suelen encomendar a los demás integrantes del equipo directivo diversas tareas -que son de su función y también del quehacer del establecimiento educativo-, generando comisiones, asignando responsabilidades, pero sin delegar oficialmente ni hacer un seguimiento o acompañamiento continuo y sistemático. Los directores que ejercen estas prácticas se desvinculan de su principal función, que es dirigir y coordinar el establecimiento. Asimismo, reconocen que los problemas están fuera de su gestión y es ahí en donde se buscan las justificaciones. Se focalizan en la realidad externa del establecimiento, descuidando lo que sucede al interior del establecimiento, es decir, tienen un foco en lo externo.

Particular Subvencionado – Rural // Malos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Director\Debilidades\Gestión de recursos

<Documents\Pauta Registro Eventos conductuales> Reference 1 - 3,93% Coverage

*“Tiende a responsabilizar a los alumnos de los bajos aprendizajes y a los docentes, estos no asumirían un compromiso con su labor, además de no utilizar los recursos pedagógicos que posee el establecimiento”*

Reference 1 - 6,00% Coverage

*“Las debilidades que presentan los alumnos en cuanto aprendizaje, se entienden en gran medida a partir del contexto en el que se desarrollan, sus padres tienen baja escolar (no más de 10 apoderados tiene enseñanza media completa) lo que dificulta el apoyo y motivación que desde los hogares se entrega a los alumnos”*

Otra característica importante de considerar se refiere a cómo los directores de este polo perciben las características y recursos del establecimiento. Para ellos, es algo inmodificable y no reconocen que variables pueden gestionar en beneficio de los procesos educativos. Tienden a ver problemas y no oportunidades, resultando ser directores con poca flexibilidad para adecuar su estilo y prácticas de liderazgo.

En cuanto a la organización de los principales lineamientos del PEI del establecimiento, este grupo de directores si bien permanentemente planifican y modifican las metas, no hacen evaluaciones genuinas que les permitan aprender de la experiencia, ni tampoco desarrollan herramientas de evaluación.

Finalmente, se puede mencionar que los directores que se asocian a este polo, tienden más al reemplazo que al desarrollo de los demás integrantes del equipo directivo y docentes, es decir no realizan prácticas favorables al incentivo del desarrollo académico de los distintos estamentos del establecimiento.

Los directores del polo externalizador, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos particular subvencionado y con enseñanza básica. Son más directores hombres que mujeres. Dentro de sus características está una antigüedad intermedia en sus cargos (en torno a los 6 años).

En el polo de los directores *centralistas*, se evidencian prácticas marcadas por una comunicación unilateral, puesto que no informan cuales son las prioridades del establecimiento (definidas por el PEI) y tienden a confundir a la comunidad educativa con instrucciones y mensajes contradictorios. De esta manera, se puede distinguir una práctica de liderazgo característica de este grupo de directores asociada con el excesivo control que ejercen sobre el quehacer de los distintos estamentos en todos los ámbitos del

establecimiento. Siguiendo la idea anterior, se puede destacar que estos directores están presentes en todas las actividades, sin jerarquizar las tareas y sin distinguir dónde aportan mayor valor, además de no delegar según cargo y función. Todo lo anterior, contribuye a que este tipo de directores realicen prácticas que generan cierta distancia con sus equipos directos y con la comunidad educativa en general.

Particular Subvencionado – Urbano / E. Básica / Malos Resultados / Mujer

Name: Tree Nodes\Director\Gestión cotidiana\Presencia activa

<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> Reference 1 - 2,74% Coverage

*“Es autoritaria en la implementación de las decisiones tomadas y en la conducción”*

Finalmente, se puede destacar que estos directores concentran la toma de decisiones, lo que facilita la implementación de algunos proyectos pero dificulta el empoderamiento del resto del equipo directivo y de los docentes. Este grupo de directores tiende a excluir a los distintos estamentos en las instancias significativas en las determinaciones fundamentales para mejorar los procesos educativos de su establecimiento.

Los directores del polo centralista, se encuentran en establecimientos municipales y particular subvencionado, por lo tanto, la variable dependencia no marca una diferencia significativa. Sin embargo, es la localidad la que determina la pertenencia de directores en este polo encontrándose en establecimientos rurales mayoritariamente y que imparten educación básica y básica-media. En cuanto a diferencias por género, se encuentra paridad de directores hombres y mujeres en este polo. Respecto a los años de antigüedad en el cargo, se registra una similitud con el polo externalizador, antigüedad en torno a los 5 años)

## 4.2. Jefe de UTP:

### 4.2.1. Principales Hallazgos:

Siguiendo con la descripción de los principales cargos que componen los equipos directivos se encuentran los Jefes de UTP. A continuación se presenta una descripción de las prácticas que caracterizan este cargo y la descripción de su estilo de liderazgo en establecimientos con buenos y malos resultados.

#### Prácticas Jefe de UTP:

El Jefe de UTP es el responsable técnico de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito. Entre las prácticas que competen a este cargo se encuentra: asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares, etc.

En la información recopilada para el presente estudio, se observó en establecimientos con buenos y malos resultados que el Jefe de UTP, además de cumplir labores técnico-pedagógicas, debe desempeñar diversos roles simultáneamente (docente, orientador,



inspector, etc.). Su labor depende de la realidad del establecimiento y del foco que ha definido el director y/o el sostenedor para el cargo. Es evidente que la principal diferencia entre los jefes técnicos que obtienen buenos y malos resultados radica en que los primeros ponen como foco de su gestión los resultados pedagógicos, priorizándolos por sobre tareas administrativas.

Por último, se constató que en muchos casos no hay Jefe Técnico o bien, en algunos casos en que sí existe el cargo, estos tienen muy poca asignación horaria para desempeñar las funciones como tal.

Municipal – Urbano / E. básica/ Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Debilidades\Gestión Curricular\Organización del tiempo.  
Description: <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> - Reference 1 - 6,64% Coverage  
*“Lo más difícil: labores en el área de orientación, ya que no solamente es enfocada al área vocacional, agregándose una orientación a una cultura laboral, sintiéndose débil para poder orientar por ese lado, tanto por falta de tiempo, como de inmersión en el tema. Recalca que su contrato especifica que solamente debiera cumplir funciones de Jefatura Técnica, con lo cual orientación sería solamente un agregado a sus horas de trabajo.”*

### Jefes de UTP en establecimientos con Buenos Resultados:

Los Jefes de UTP de estos establecimientos pueden ser definidos en un estilo de liderazgo **progresista con foco técnico**. Son progresistas debido principalmente a que poseen una disposición positiva a implementar estrategias e instrumentos innovadores para el aprendizaje, son creativos tanto para su diseño como implementación y, en términos generales, aceptan los desafíos y están periódicamente actualizando sus saberes y destrezas, mediante la capacitación.

Municipal - Urbano / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Agente de Cambio  
Description <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > - § 2 references coded [12,37% Coverage]  
Reference 1 - 10,61% Coverage  
*“... Reformular el Proyecto Educativo, proyecto que implican cinco áreas de trabajo, y que lo realizó en conjunto con la Supervisora Regional de Educación. Señala que cumplió un rol protagónico, en un proyecto grande y que le demandaba actualizaciones constantes, enfrentado nuevos desafíos.”*

Además, **implementan, lideran y gestionan procesos de cambio** dentro del establecimiento. Por lo mismo, se preocupan por incorporar o mejorar constantemente metodologías y prácticas (modernización de éstas). Además de liderar los procesos respecto a la generación de prácticas pedagógicas, implementación de metodologías de enseñanza (postulación a PME) o actualización curricular (acompañamiento de los procesos). El Jefe de UTP acompaña a los docentes en estos procesos de cambio, les proporciona apoyo técnico y realiza seguimiento de los procesos que se van implementando.

Particular Subvencionado – Urbano / E. media / Buenos Resultados / Mujer  
Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo  
Description <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> - Reference 1 - 5,69% Coverage  
*“Cuando trabajó como gestor y líder en un Proyecto de Mejoramiento Educativo, fue su segunda postulación y consistió en la implementación de un sistema de televisión por circuito cerrado, para que las alumnas pudieran ver programas educativos o películas, como apoyo en la metodología de los profesores.”*

La noción que adquiere el concepto referido a lo **técnico** dice relación con que los Jefes de UTP están más centrados en el monitoreo de resultados de aprendizaje, en la gestión de intervenciones pedagógicas y otras acciones asociadas al ámbito técnico. Lo que se

complementa con innovaciones en materia curricular, ya sea a nivel de metodologías, contenidos u otros. Este estilo de liderazgo se observa, principalmente, en establecimientos particulares subvencionados con buenos resultados, para cualquier nivel de enseñanza, sin observarse diferencias de género en los sujetos estudiados para este cargo (son la mayoría mujeres).

Asimismo, estos Jefes de UTP basan su desempeño en un mayor dominio de su labor, lo que se corrobora en una mayor capacitación y constante actualización. En esta misma línea, poseen características como **la rigurosidad y el control**, están constantemente preocupados de supervisar, evaluar y hacer seguimiento del desempeño de los docentes a su cargo, entregan apoyo en la medida que el profesor o los resultados en los aprendizajes lo requieren. Fortalecen el proceso de enseñanza mediante: planificaciones, acompañamiento en la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza, evaluaciones, trabajo focalizado, entre otras.

Municipal - Rural / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Gestión Cotidiana

Description: <Documents\Pauta Registro Eventos conductuales > - Reference 1 - 2,39% Coverage

*... 2. Supervisar, monitorear, acompañar el trabajo docente de los profesores.*

*3. Acompañar a los profesores en el área administrativa.*

*4. El acompañamiento en el aula es fundamental en su perspectiva de conducción. Eso es un acercamiento a acompañar a los profesores en las propuestas, en la metodología, no sólo dando directrices desde la oficina.*

*5. Supervisar y controlar el trabajo de los profesores."*

Se caracterizan por establecer relaciones interpersonales y canales de comunicación de tipo formal, basados en la relación profesional y laboral. Las formas que adquieren estas actividades son reuniones periódicas de trabajo, reuniones de apoderados, asambleas con alumnos, entre otras.

Municipal - Rural / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo

Description: <Documents\Pauta Registro Eventos conductuales > - Reference 1 - 17,33% Coverage

*"Evento positivo:*

*Implementación la evaluación de desempeño docente y aumentado el nivel de los instrumentos. Eso es nuevo, los resultados se van a ver en algunos años.*

*Se ha implementado un enfoque metodológico de la psicogénesis de la lecto-escritura, porque los niños tienen un desfase de dos años, pero en eso los resultados se ven a largo plazo. Antes, se media a través del SIMCE, pero nos dimos cuenta que ahí ya no había mucho que hacer. El foco está en párvulo. Yo siento que en párvulo ya está dando resultados. Me ha tocado seleccionar a las personas que den los mejores resultados para estar en esos niveles. Eso con la dificultad de que no se puede remover profesores. Los objetivos son los resultados esperados de los alumnos.*

*Se ha reubicado de acuerdo a los perfiles de competencias.*

*Se ha capacitado a los profesores enfocándolos para un ciclo particular. La idea es que un profesor no esté en todos los ciclos y se especialice en uno."*

Estos Jefes de UTP poseen una alta **conciencia situacional** (observación del entorno) en el estilo de su liderazgo. Entre otras cosas, ajustan sus estilos a las necesidades que presenta el establecimiento, es decir, consideran el contexto en que éste se encuentra inserto. En el mismo sentido, no utilizan un estilo inflexible y autoritario, sino más bien incorporan distintas "formas de hacer" su gestión, permitiendo diagnosticar problemáticas para la eficiente y eficaz toma de decisiones.

Municipal - Rural / E. básica / Buenos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Desafios\Liderazgo\Ejercer Liderazgo y administra Cambi

Description: <Documents\Pauta Registro Eventos conductuales (10727 -Jefa UTP)> - Reference 1 - 3,85% Coverage

*"No imponer, sino invitar a la gente a trabajar, pero tampoco ser tan permisivo. También hay que ser firme, hay que tener una línea de trabajo donde los profesores no sientan que pueden hacer lo que quieran".*

Estos Jefes de UTP se caracterizan por tener un desempeño holístico y coherente. En efecto, conocen las orientaciones y lineamientos de los establecimientos en los que trabajan, los que son considerados al momento de la toma de decisiones. Dicho de otra forma, **conocen el PEI, la misión y visión, y trabajan coherentemente con ello.**

Por otra parte, tienen una mayor **visión de futuro**, eje transversal de su accionar. Esto dice relación con que, tanto sus prácticas como discurso, están focalizados en la obtención de resultados, en otras palabras, comprenden su labor educativa como un proceso de cambios que son, por lo general, paulatinos y de mediano y largo plazo.

Municipal – Urbano / E. básica / Buenos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Gestión Cotidiana\Agenda

Description: <Documents\Municipal\E. Básica\Pauta Registro Eventos Conductuales > - Reference 2 - 4,80% Coverage

*Semanalmente está encargada de la planificación de las distintas actividades escolares (actos, celebraciones, etc), la planificación y programación de los cursos y talleres que imparte el establecimiento (JEC principalmente). A finales de año debe velar por la temática de la validación de estudios, debiendo revisar los documentos que llegan, enviando solicitudes al DAEM, etc. Este punto reconocen ser el que más tiempo le demanda, debiendo restándole importancia a las actividades propiamente técnico-pedagógicas que están a su cargo."*

Promueven el **trabajo en equipo**. Efectivamente, comparten y delegan las tareas, basándose en la confianza en la capacidad de sus integrantes. Se puede afirmar, en este sentido, la existencia de un trabajo colaborativo, que promueve un buen clima de trabajo y, de la misma forma, incentivando y apoyando a quienes colaboran con ellos.

Municipal - Urbano / E. Básica / Buenos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Comunicación\Interna

Description <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > Reference 2 - 2,82% Coverage

*"Mantiene reuniones con los docentes, para recopilar feedbacks que pudiesen aportar nueva información al proyecto"*

Por otro lado, si bien estos Jefes de UTP reconocen que su gestión, en gran medida, se basa en el trabajo colaborativo, establecen reglas claras al momento de relacionarse en su trabajo. Los vínculos entre individuos que se construyen dentro del establecimiento son **relaciones de trabajo basadas en lo profesional y laboral**, generando y favoreciendo canales de comunicación formales para el desempeño de su función, lo que se refiere, principalmente, a aquellas instancias que permiten la transmisión de información útil, eficiente, eficaz, etc. Este tipo de instancias pueden ser reuniones periódicas entre los distintos estamentos (Equipo Directivo, docentes, apoderados y alumnos, etc.).

Particular Subvencionado – Urbano / E. básica / Buenos Resultados / Mujer

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Comunicación\Interna

Description <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > - Reference 1 - 2,01% Coverage

*"... Trabajo directo y conjunto con profesores..."*

*... Entrega de información en reuniones de padres y apoderados."*

Por lo general, tienen una actitud **optimista** respecto de la gestión institucional. No se amedrentan por los problemas cotidianos en su quehacer y generalmente obtienen

aprendizajes de sus experiencias: “en los obstáculos observan una oportunidad”, de aprender o de hacer.

Otra capacidad que los Jefes de UTP estudiados manifiestan, dice relación con su **autocrítica**, lo que les permite reconocer e identificar los problemas propios y del entorno, pudiendo así entregar soluciones más efectivas. Además, consideran experiencias anteriores, ya sean calificadas por los entrevistados como buenas o malas, para apoyar la toma de decisiones, enfrentar situaciones y orientar su labor cotidiana.

Particular Subvencionado – Urbano / E. media / Buenos Resultados / Mujer  
Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo\Recursos Movilizados\Cognitivos  
Description <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales> Reference 1 - 3,43% Coverage  
*“Aprendió de su primera postulación, le sirvió como experiencia para captar las falencias que tenía el proyecto que había presentado. Pudiendo mejorarlas en esta segunda postulación.”*

Estas características se encuentran, principalmente, en establecimientos con buenos resultados, particular subvencionados, urbanos, y se desempeñan en establecimientos que imparten Enseñanza Básica y Enseñanza Básica y Media, preferentemente. No se observan diferencias de género en los Jefes de UTP.

#### Jefes de UTP de Establecimientos con Malos Resultados:

Al revisar las prácticas de liderazgo de los Jefes de UTP estudiados, se observa que se caracterizan por un estilo de liderazgo **conservador con foco administrativo**. Son definidos como conservadores porque poseen una menor disposición para el cambio y una baja tolerancia a la innovación, así como una menor disposición a tomar decisiones con mayor riesgo, resultando que difícilmente generen cambios que impacten en el aprendizaje. A lo anterior se suma que la preocupación de estos jefes técnicos está focalizada en el cumplimiento de la norma y en aspectos más administrativos que pedagógicos. En este mismo sentido, se reconoce que estos sujetos son más autoritarios en su gestión, lo que los lleva a ser más individualistas y, por lo tanto, tienden a no generar trabajo en equipo y/o delegación de tareas.

La noción que adquiere el concepto referido a lo **administrativo** dice relación con que estos Jefes de UTP están más centrados en la regulación del quehacer del equipo docente, la administración de tareas y funciones, así como el control de atrasos y ausencias, entre otras actividades de similar tipo. En el mismo sentido, demuestran mayor dominio de todo lo referente a la administración, no así de saberes docentes o funciones más técnicas. Además, están crecientemente preocupados por la realización de tareas cotidianas, a diferencia de aquellas que implican una planificación a mediano o largo plazo.

Particular Subvencionado - Urbano / E. Básica / Malos Resultados / Mujer  
Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Debilidades\Gestión Curricular\Mecanismos de monitoreo y evaluación\Implementación curricular  
Description: <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales (16535-UTP)> - Reference 1 - 3,93% Coverage  
*“El año pasado hubo un cambio en el sistema de calificaciones, lo que implicó tener que vincular los contenidos que se pasaban en el aula. “A los profesores nos cuesta el cambio.”*

Estos jefes de UTP son buenos **administradores y ejecutores** de tareas concretas, principalmente, referidas a la gestión y administración de los recursos pedagógicos para el desarrollo de las clases, tales como entrega de materiales, supervisión de la asistencia de profesores a sus clases, preparación de documentos, etc. Además considera labores administrativas relacionadas con el establecimiento como la remuneración de los profesores. Entonces, estas prácticas dan cuenta de un foco más administrativo que pedagógico, con aspectos más de logística técnica que de preocupación por los procesos de implementación curricular.

Municipal - Urbano / E. Básica y E. Media / Malos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Gestión Cotidiana\Presencia Activa

<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > - Reference 1 - 1,61% Coverage

*"Apenas llega se asegura de ver que estén todos los profesores. Si hay ausencias reparte material de trabajo que han elaborado los profesores en caso de ausencias. Después revisa los libros de clases. Después intenta hacer alguna observación de clases. Se le ha asignado una tarea nueva que excede sus posibilidades: hacerse cargo de los alumnos que se les saca de clases por problemas conductuales. Ella debe irles dando material de trabajo que le pasan los profesores y supervisar su realización."*

También se ha evidenciado que estos Jefes de UTP cuentan con **menor experticia y dominio técnico de su función**, no demostrando especial preocupación por su capacitación y actualización.

Los Jefes de UTP de establecimientos con malos resultados, suelen "dejar ser" más que controlar o bien monitorear mediante instrumentos metodológicos el cumplimiento de los objetivos planteados previamente en una planificación. Apelan muchas veces a lo difícil que resulta realizar seguimiento, evaluación y control. Aunque en algunos reconocen la realización de alguna de estas prácticas.

Por otra parte, se caracterizan por tener una **baja conciencia del contexto**. Es decir, no consideran a éste para la toma de decisiones, ni lo consideran un factor muchas veces fundamental para comprender alguna situación particular referida a los aprendizajes o aspectos administrativos del establecimiento.

En estos Jefes de UTP se observa también que tienen un **desempeño particularizado, falta de coherencia y desintegrado**. En efecto, no hay coherencia entre las prácticas que éste realiza, ni sus prácticas tienen coherencia con los lineamientos, enfoques y principios de los establecimientos. Se puede afirmar que están centrado puramente en labores acotadas una parte de su función.

Los Jefes de UTP de establecimientos con malos resultados, también se caracterizan por atender el día a día. Es decir, poseen una **visión de corto plazo** de sus acciones, decisiones y/o función. Están centrados en la solución de problemas urgentes de lo cotidiano y lo contingente.

Municipal - Urbano / E. Básica / Malos Resultados / Mujer

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Negativo

Description: Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > Reference 1 - 6,09% Coverage

*"No poder lograr una calendarización más rigurosa de lo que la entrevistada pretende hacer. Al contrario de esto debe realizar una programación día a día, lo cual la mantiene inconforme pues de otra manera sería más eficiente su labor."*

El trabajo que realizan es más individualista, menos colaborativo, por lo tanto, se observa **ausencia de equipos de trabajo**. Si bien se limitan a coordinar las prácticas con los docentes, no hay detrás un trabajo de apoyo, ni de delegación de funciones. Además, en la revisión de las prácticas se evidencia menos presencia de canales de comunicación entre UTP y los demás estamentos. Esto se refiere, principalmente, a que los Jefes de UTP con malos rendimientos generan menos instancias de comunicación formales. Sin embargo, las instancias de comunicación que generan son más bien informales.

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Conciencia relacional o interpersonal\Clima  
Description: <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales ( 6267 Jefa UTP)> - Reference 1 - 6,66%  
Coverage

*"...El trabajo se enfoca entre la docente y la Jefa de UTP, sin participación de demás profesionales del establecimiento. Las medidas de reforzamiento se realizarían de forma aislada entre los docentes, no existiría una visión que agrupe las iniciativas de todos los actores del liceo."*

Como se mencionó anteriormente, los **vínculos** que establecen estos Jefes de UTP son de tipo informal, se fundamentan en la apelación de aspectos **afectivos o emocionales** para legitimarse, como puede ser la amistad, afinidad, camaradería, entre otros. Entonces, más que relaciones laborales se establecen relaciones afectivas para obtener de esta manera el cumplimiento de las solicitudes de labores a otros individuos o estamentos. Si bien se preocupan por cuidar las relaciones y el clima laboral, pero sólo desde la perspectiva emocional, no en base a conductas como la responsabilidad, cumplimiento de tareas, puntualidad, entre otros.

Municipal - Urbano / E. Básica y E. Media / Malos Resultados / Hombre

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Debilidades\Liderazgo\Comunicación  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales > - Reference 1 - 2,30% Coverage

*"...Se intentó hablar con los profesores amigos y explicarles que era una actividad que a ella como directiva le tocaba a organizar, para que fueran aunque sea por ella...  
... Se intenta convencer a los docentes recurriendo a los vínculos afectivos."*

También se observa en su discurso que son más **pesimistas**, no tienen una disposición positiva para cambiar los resultados obtenidos, lo cual se traduce a su vez una creciente desmotivación personal y con la consecuente repercusión en su labor dentro del establecimiento. Estos Jefes de UTP en su discurso consideran más los problemas que aquejan al establecimiento (malos resultados, problemas de convivencia, etc.) que los aspectos positivos o las fortalezas que pueda tener el establecimiento.

Estos jefes de UTP además suelen poseer **menor autocrítica** respecto a su gestión, atribuyéndoles las causas de los problemas a otros. La lógica es que si otros tienen la culpa, son los otros los que se deben responsabilizar de las posibles soluciones.

Municipal - Urbano / E. Básica / Malos Resultados / Mujer

Name: Tree Nodes\Jefe UTP\Desafíos\Gestión Curricular\Aseguramiento de la Calidad  
Description: <Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales (13562-Jefa UTP)> - Reference 1 - 6,61%  
Coverage

*"...frustrada por no entregar grandes aprendizajes en relación a lo que pide el ministerio de educación, consecuencia del tipo de alumno que reciben. Ya que antes de lo académico deben centrarse en su formación valórica."*

Por último, se constata, a partir de la información recopilada, que estos sujetos **basan su comunicación y relación laboral en canales de comunicaciones de tipo informal**, ya sean éstas de tipo afectivo, emocional, personal y/o no estructurado. Es mediante éstos que



los Jefes de UTP de colegios con malos resultados buscan legitimarse y transmitir información, también es mediante estas formas que obtienen retroalimentación de los diferentes estamentos del colegio.

Este perfil de Jefes de UTP se encuentra en mayor medida en establecimientos Municipales con malos resultados, que imparten sólo Enseñanza Básica y sólo Enseñanza Media (por separado). No se observan diferencias en el género de UTP.

### 4.3. Inspector General:

#### 4.3.1. Principales Hallazgos:

A continuación se presentan los resultados del análisis de las prácticas de liderazgo observadas en inspectores que pertenecen a establecimientos que obtienen buenos y malos resultados en el aprendizaje de los alumnos.

En primer lugar, y desde una perspectiva general, cabe destacar que es posible rescatar prácticas de liderazgo comunes en inspectores de establecimientos con ambos tipos de resultados en aprendizaje. Entre estas destacan: generación de canales comunicacionales (formales e informales), importancia del diálogo, establecer relaciones cercanas con los alumnos, presencia activa. Al mismo tiempo, se observan labores comunes relacionadas con el desarrollo de tareas de planificación y coordinación, estas últimas funciones propias del cargo de inspector.

#### Inspectores de establecimientos con Buenos Resultados en Aprendizaje:

En cuanto a los inspectores de establecimientos con buenos resultados en aprendizaje, es posible decir que se caracterizan por desarrollar en su trabajo prácticas orientadas a la **optimización de su gestión**, es decir, acciones que le facilitan el cumplimiento de sus labores, tratando de obtener logros en disciplina y administración (aumentar asistencia, cumplir horarios, mejorar la convivencia, entre otros), contribuyendo al logro de resultados en el aprendizaje, en la medida que aseguran condiciones favorables de enseñanza. Para lo anterior, estos inspectores planifican y coordinan anticipatoriamente y de manera eficiente los tiempos y actividades que comprende su labor y las del resto. Simultáneamente, establecen prácticas para realizar el seguimiento y control de los procedimientos definidos, con el objetivo de poder evaluar el logro de estos.

Dentro de este cruce, la **comunicación** representa un aspecto central, ya que para estos inspectores constituye uno de los mecanismos necesarios y fundamentales en el desarrollo de una buena gestión. En este sentido, los inspectores establecen canales comunicacionales y de negociación sólidos con los distintos estamentos (equipo directivo, profesores, alumnos, entre otros). Estas vías de comunicación que los inspectores implementan se configuran de manera estratégica y sobre la base de las relaciones positivas, entendidas como empáticas, de diálogo y de cooperación.

<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 1,66% Coverage  
*"Utiliza todos los canales de comunicación posibles, para mejorar la gestión"*

Como consecuencia de las relaciones fluidas que logran establecer con los distintos sectores, los inspectores cuentan con escenario propicio para la generación de **redes** (alianzas estratégicas) tanto al interior del establecimiento como fuera de este (institución gubernamental y empresarial), como una forma de colaborar con el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Municipal / Rural / E.Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Comunicación\Externa  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 3,20% Coverage  
*"Crea las redes de apoyo para los alumnos entre el colegio, la municipalidad y distintas instituciones públicas"*

Municipal / Urbano / E.Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Gestión de redes y recursos  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 0,93% Coverage  
*"Evento Positivo: Trabajo con redes de apoyo de la comuna, ("Fundación CMPC", empresa de celulosa), quienes han implementado un laboratorio de computación en el colegio, con 50 computadores de última generación. Además entrega perfeccionamiento constante a nivel parvulario, al primer ciclo y al equipo directivo. La otra red, que se destaca como un evento positivo, con directa incidencia en el aprendizaje de los alumnos, es la "Fundación Mustaqi", y la entrega de programas para las distintas asignaturas. Todo esto se traduce en buenos resultados en el SIMCE."*

Por otra parte, es importante subrayar que los inspectores rescatan constantemente la **experiencia** que han incorporado de otros cargos anteriores, y también el conocimiento técnico que poseen, ambas herramientas las utilizan cotidianamente para enfrentar y resolver las diferentes situaciones que se presentan, haciéndolos expertos y eficaces en su gestión.

El desarrollo de **trabajo en equipo** es otro aspecto importante para este grupo de inspectores. Estos lo entienden como la forma en que se deben llevar a cabo las tareas al interior del establecimiento, teniendo conciencia de la importancia de la labor y aporte que cada uno representa al interior del equipo. De esta manera, los inspectores desarrollan prácticas de liderazgo orientadas a resguardar y fortalecer el trabajo en equipo generando instancias de reflexión (individuales y grupales) y de resolución de conflictos, estando a la base el cuidando el clima laboral.

Municipal / Rural / E.Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Fortalezas\Liderazgo  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 11,07% Coverage  
*"Actitudinales (valoración y reconocimiento): valoración del apoyo y fortalecimiento de líder (Director) en función de crear un equipo directivo potente y eficiente"*

La **conciencia situacional** es otra práctica que caracteriza a este grupo de inspectores, entendida como el conocimiento de los detalles del acontecer del establecimiento, con el objetivo de usar esa información para la oportuna detección de problemas actuales y potenciales. Sin embargo, en el caso de estos inspectores el conocimiento traspasa los límites del establecimiento, permitiéndoles tener conciencia del entorno. Asimismo, este conocimiento les aporta claridad para plantearse objetivos y desafíos a mediano y largo plazo, en relación a los temas que sean prioritarios. En este ámbito las prácticas se orientan a conocer y comprender el entorno del alumno, su situación familiar, la comunidad vecina, pero también a conocer la situación del establecimiento, en cuanto a sus necesidades, carencias y prioridades, aportando con una mirada un poco más estratégica.



Al mismo tiempo, dentro de sus prácticas de liderazgo, los inspectores reflejan un constante interés por tener la **capacidad de motivar** e incorporar al resto del equipo directivo y cuerpo docente en las diferentes iniciativas asociadas al mejoramiento de los procedimientos. Lo anterior, se encuentra relacionado con la estimulación intelectual, ya que las iniciativas que se emprenden dicen relación con la actualización de los conocimientos teóricos y prácticos. Esta instancia también se extiende hacia los alumnos, a través de la búsqueda e implementación por parte de los inspectores de iniciativas que sean atractivas y motiven el estudio y la superación de los resultados de aprendizaje.

Municipal / Urbano / E.Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Conciencia relacional o interpersonal\Motivación  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 2,63% Coverage  
"El trabajo realizado no abarca a todos los docentes, no logro motivar mayormente al resto del plantel educacional"

Por último, los inspectores se caracterizan por ser **reflexivos y críticos** de sus labores y de las condiciones del establecimiento, esto los lleva a preocuparse por desarrollar e incorporar nuevas prácticas. Sin embargo, se observan diferencias en el alcance que logran estas iniciativas de innovación, presentando mayor impacto en los establecimientos municipales, a diferencia de lo que ocurre en los establecimientos particulares subvencionados.

Municipal / Urbano / E.Básica / Buenos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Conciencia del Contexto\Escuela  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 1,90% Coverage  
"Participa activamente de la mantención de los espacios de autorreflexión de su equipo"

#### Estilo Inspectores de establecimientos con Buenos Resultados en Aprendizaje:

Si bien, los inspectores de establecimientos que obtienen buenos resultados en el aprendizaje se caracterizan por la presencia de todas las prácticas de liderazgo descritas anteriormente, se observa cierta flexibilidad en sus estilos de trabajo que les permite combinarlas y otorgarles prioridad. En este sentido, considerando la conjugación de diferentes prácticas de liderazgo, es posible identificar dos polos que permiten ubicar a los inspectores de establecimientos con buenos resultados en el aprendizaje.

El primero de estos, se denomina **Centrado en las relaciones**, y presenta un foco en el desarrollo de la gestión del inspector, primando las labores asociadas a lo administrativo-disciplinario, velando por el cumplimiento de los reglamentos internos del establecimiento. Un segundo polo que se distingue es el **Centrado en los resultados**, este instala su foco en el aprendizaje, claro que sin descuidar las labores propias de su cargo. En este caso, lo que sucede, es que el inspector pone en la base del desarrollo de su gestión (administrativa y disciplinaria) la obtención de resultados en la enseñanza.

Antes de describir los polos, cabe destacar que el inspector para ambos casos (polo relacional-polo formativo) representa un colaborador del proceso de aprendizaje de los alumnos, en la medida que cumplimiento con las labores de su cargo propicia escenarios que facilitan el proceso de aprendizaje.

Ahora bien, los inspectores que se ubican en el polo *centrado en las relaciones* presentan una serie de prácticas de liderazgo y destrezas de gestión, que les permiten cumplir de manera satisfactoria con las exigencias de su cargo al interior del establecimiento. Para el logro de lo anterior, los inspectores realizan acciones anticipatorias, con visión estratégica, enfocadas en las relaciones otorgando gran importancia a la comunicación, diálogo y cercanía con alumnos.

A su vez, se caracterizan por presentar un estilo de liderazgo orientado a la formación del individuo en aspectos relacionales y sociales. De esta manera, gran parte de sus acciones se encuentran abocadas al conocimiento y generación de canales comunicacionales con los alumnos, utilizados como mecanismos para resguardar el orden y la disciplina, asegurando la buena convivencia dentro del establecimiento.

En este caso, el aporte al proceso de aprendizaje se realiza a través del desarrollo de una buena gestión por parte de los inspectores, resguardando el cumplimiento de aspectos administrativos y disciplinarios.

Para este caso, el tipo de dependencia y el área no representan variables significativas para ubicar a los inspectores de este polo, sin embargo, el tipo de enseñanza del establecimiento es un factor que marca diferencias. Así, la educación media concentra a los inspectores de este polo, presentando poca antigüedad en el cargo.

En suma, es posible argumentar que las habilidades que muestran tener estos inspectores facilitan el trabajo con alumnos más grandes (enseñanza media).

En el polo *centrado en los resultados* es posible encontrar a inspectores que se caracterizan por tener como foco de su labor la obtención de resultados en el aprendizaje. Las características o prácticas de liderazgo que se le asocian a este grupo van en la línea de cumplir con su labor, pero al mismo tiempo aportar en la labor de enseñanza del establecimiento.

Se caracterizan por ser participativos, entendiéndose como la habilidad de formar parte, pero también de involucrar al resto. A la vez, son protagonistas de la generación de redes o alianzas estratégicas que permitan facilitar y complementar los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Estos inspectores muestran tener gran conciencia situacional interna, lo que les permite identificar escenarios complejos o problemas tanto en el desarrollo de su labor como en el establecimiento, transformándolos en desafíos (reconocen situaciones complejas y son capaces de diseñar planes de mejora e implementarlos). La superación de estas situaciones implica el conocimiento y aprovechamiento de los recursos internos (materiales, humanos y económicos) con los que cuentan. Esta actitud confirma la confianza que muestran tener en ellos mismo y en sus equipos de trabajo.

Los inspectores de este polo se encuentran preferentemente en establecimientos de dependencia municipal de zonas urbanas que imparten enseñanza Básica. En cuanto a la

variable antigüedad en el cargo, a diferencia de lo que sucede en el polo relacional, estos inspectores muestran mayor permanencia en el cargo.

Por último, cabe desatacar que la variable antigüedad en el cargo podría marcar la diferencia del anclaje de los inspectores en cada uno de los polos, ya que el polo Relacional se enfasca en el óptimo cumplimiento de las funciones propias de dicho cargo (administrativas y disciplinarias), sin embargo, los del polo Formativo, superan tales funciones y acentúan el interés por la obtención de logros en el aprendizaje.

#### Inspectores de establecimientos con Malos Resultados en Aprendizaje:

En general, los inspectores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un *foco centrado en las actividades cotidianas* más que pedagógico, son más discursivos que prácticos, y con una **visión parcelada** de las problemáticas que deben enfrentar, y con dificultades para ver las cosas de manera integrada.

Estos inspectores, organizan su rutina de trabajo en base a prácticas de **presencia activa**, es decir acciones que permiten que el inspector este visible al interior del establecimiento, y logre cumplir con las tareas de control y cumplimiento de distintos procedimientos que aseguren óptimas condiciones de enseñanza, como el cumplimiento de horarios, recorrido por patios, aulas y casinos, aseguramiento de disciplina, entre otras, todas funciones propias del cargo de inspector.

Sin embargo, en la realización de su agenda, se observa que estos inspectores desarrollan labores que se encuentran poco definidas, sin una planificación y formalización previa, y que se aboca mas bien a lo situacional. Asimismo, se evidencia poca, y en algunos casos, inexistente visión de mediano plazo hecho que les dificulta desarrollar una planificación y estandarización de procedimientos, para así coordinar las labores. Todo lo anterior, trae como consecuencias inspectores que se ven consumidos por las dinámicas cotidianas, impidiéndoles estar alineados con los objetivos del cargo y del establecimiento.

Municipal / Urbano / E.Básica y E. Media / Malos Resultados / Mujer  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Gestión Cotidiana

Description:

<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 4,25% Coverage

*"El trabajo consiste en mantener las buenas relaciones entre profesores y apoderados, alumnos y profesores"*

Reference 2 - 5,85% Coverage

*"Problemas complejos de resolver en forma inmediata, resolución de problemas que se presentan diariamente con los alumnos, profesores y apoderados"*

En este grupo, las **prácticas comunicacionales** de los inspectores apuntan al manejo y resolución de los conflictos que se presentan principalmente con alumnos, en la mayoría de los casos estos corresponden a conflictos cotidianos de convivencia. Para ello, los inspectores establecen relaciones de diálogo, cercanas, horizontales, de confianza y empatía con los involucrados en el conflicto, no obstante en muchos casos reconocen que estas estrategias de resolución de conflictos no dan los resultados esperados, dejando de manifiesto carencias de habilidades de mediación.

En estos inspectores se distinguen prácticas de liderazgo que se orientan a conocer las **situaciones familiares** de los estudiantes, con el objetivo de comprender los factores que pueden explicar los comportamientos de estos en el establecimiento, y así actuar de forma adecuada cuando se presente alguna situación de conflicto.

Municipal / Rural / E.Básica y E. Media / Malos Resultados / Hombre  
Name: Tree Nodes\Inspector General\Evento Positivo\Prácticas de Liderazgo\Conciencia del Contexto\Entorno  
<Documents\Pauta Registro Eventos Conductuales Reference 1 - 3,52% Coverage  
"Comprensión y conocimiento del medio en el cual se sitúa, en donde la mayoría de los apoderados son temporeros y no pueden tener un alto compromiso"

Continuando con esta línea, se observa que los inspectores tienden a **externalizar la responsabilidad** por los malos resultados obtenidos en el aprendizaje, principalmente en los apoderados, de ahí el interés por tener conciencia de los contextos familiares de los alumnos, como pista para revertir los resultados.

Por último, este grupo de inspectores posee gran **expertise**, muestran un discurso técnico aprendido que se acompaña de experiencia laboral), sin embargo esto no se aplica a la práctica, ya que no utilizan ese saber para facilitar su labor al interior del establecimiento.

## 5. Sugerencias de Capacitación y Desarrollo

Basándose en el análisis de las prácticas de liderazgo observadas en los directivos de de establecimientos con buenos y malos resultados de aprendizaje, y en la información general que aportó el trabajo en terreno, es posible realizar ciertos alcances sobre las *Líneas de Capacitación y Desarrollo*.

Como se presenta posteriormente, el recurso humano de los establecimientos constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas, elementos que potenciados pueden representar uno de los ámbitos de gestión clave para obtener resultados favorables en el aprendizaje. De esta manera, resulta imprescindible la necesidad de capacitar y desarrollar a los integrantes de los equipos directivos, y así lograr un alineamiento entre las capacidades de estos y los objetivos que se propongan el equipo y el establecimiento.

### Sobre los resultados:

- Desde la perspectiva de los resultados entregados por el análisis cualitativo (test de estilos de aprendizaje, entrevista de eventos conductuales y grupos focales) es posible concluir que los directivos presentan diferentes características, formas de razonar y aprender, que nos indica la existencia de diversos perfiles al interior de los equipos.
- Al mismo tiempo los resultados del análisis estadístico refuerzan la idea planteada con la información cualitativa que da cuenta de equipos directivos compuestos heterogéneamente, de esta manera, los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos cuantitativos que fueron aplicados presentan diferencias que confirman dicha diversidad.

Teniendo en consideración lo expuesto sobre los resultados de la investigación, las estrategias de capacitación y desarrollo:

**Deben ser diferenciadas y no estandarizadas**, con el objetivo de rescatar las particularidades. De esta manera, la oferta, en su diseño debe contemplar y asumir la heterogeneidad que se observa al interior de los equipos directivos. Al mismo tiempo, deben ser masivas, pero siempre cuidando e incorporando la complejidad que constituye la diversidad, es decir no presentar programas estandarizados y uniformes para la totalidad de establecimientos.

**Deben considerar las ventajas que representa esta diversidad encontrada en los equipos directivos.** Lo que se postula, es utilizar la variedad como una fortaleza para los establecimientos, en la medida que cada uno de los integrantes del equipo directivo aporta desde distintas miradas, favoreciendo el complemento en el trabajo de equipo. En este sentido, las estrategias de capacitación y desarrollo deben orientarse a potenciar y hacer útil las diferencias de los directivos, contribuyendo con el trabajo integral.

**Deben ser diseñadas y presentadas a los beneficiarios como un aliado estratégico.** Permitir reconocer y potenciar sus fortalezas, y trabajar sus debilidades, alineándolas con los objetivos del establecimiento.

**La oferta debe contemplar líneas de capacitación y desarrollo que sean flexibles.** Contar con ciertos grados de flexibilidad que permitan adaptar las iniciativas de perfeccionamiento a las necesidades y requerimientos reales que presente el establecimiento, aprovechándolas cabalmente. De esta manera, representar una herramienta genuina que aporte y facilitación del desarrollo de los equipos y del establecimiento, y no una rigidez que entorpezca la buena gestión.

**Deben estar alineadas con las actividades cotidianas del establecimiento.** Diseñarse para ser incorporadas, de manera práctica, en las agendas cotidianas de los establecimientos, y no representar un esfuerzo extraordinario para los directivos. En general, se observa que al interior de los establecimiento el tiempo es insuficiente y las labores numerosas, por lo que sumar actividades a la rutina cotidiana lo único que provoca es la pérdida del foco de perfeccionamiento que supone la iniciativa.

**Deben estar centradas en conseguir mejores resultados en el aprendizaje.** Los objetivos de las estrategias de capacitación y desarrollo deben contemplar el impacto en los resultados en el aprendizaje. En menor o mayor grado, el beneficio que entreguen estas instancias deben ser herramientas que mejoren y perfeccionen la labor, teniendo siempre presente la contribución al proceso de enseñanza.

**Deben ser exigentes y rigurosas.** Actualmente, en algunas ocasiones estas instancias no encuentran una correlación con las realidades que presentan los establecimientos. Esto provoca que la actividad de perfeccionamiento se desplace a un lugar de menor relevancia, disminuyendo en calidad y periodicidad. En este sentido, la propuesta es (una vez superado el alineamiento con el establecimiento) mejorar los niveles de exigencias y rigurosidad de estas.

## 6. Sugerencias para el diseño de una estrategia de desarrollo de liderazgo

La construcción de una estrategia integrada de desarrollo de liderazgo para directivos de establecimientos educacionales excede con creces el alcance de este estudio. Sin embargo, parece importante partir haciendo una mirada de conjunto y con un foco más estratégico. Este tema podría ser profundizado en futuros estudios.

Las preguntas que guían la construcción de un modelo de transferencia y desarrollo de habilidades de liderazgo son de dos tipos, estratégicas e instrumentales. Las primeras dan cuenta de la visión y objetivos del abordaje epistemológico de la transferencia, mientras que las segundas dan luces respecto de la operación, las metodologías y ciertos procedimientos asociados al proceso de transferencia.

Preguntas fundamentales para la construcción de un modelo de transferencia de competencias	
Preguntas estratégicas	Preguntas instrumentales
Qué	Dónde
A quién	Cómo
Por qué	Cuándo

Respecto de qué transferir y desarrollar, el estudio entrega información que clarifica *qué* habilidades son las que caracterizan el estilo de liderazgo de los directivos que consiguen buenos resultados de aprendizaje. Esas habilidades (sean cognitivas, prácticas o actitudinales), deben ser el eje orientador del proceso de transferencia.

Por otra parte, ante la pregunta *a quién*, el estudio muestra que existen distintas necesidades asociadas tanto al cargo como a variables organizacionales, contextuales y personales. Responder esta pregunta es fundamental para ordenar y jerarquizar las iniciativas, asignando los recursos a aquellos cargos y directivos que parezcan más prioritarios.

Finalmente, dentro de las preguntas estratégicas, es necesario responder el *por qué*. Aquí las definiciones tendrán, al menos dos dimensiones. La primera responde a la decisión política y la convicción en que el desarrollo de ciertas habilidades de liderazgo impacta en los resultados de aprendizaje. La segunda es técnica y corresponde a la clara asociación que muestra este estudio entre ciertas prácticas y buenos resultados.

Las preguntas instrumentales tienen un componente más operativo. La primera apunta a *dónde* y se refiere a si las estrategias a implementar tienden más a la centralización o la descentralización de la gestión del programa. Los datos de este estudio muestran que la mejor alternativa sería una estrategia que equilibre adecuadamente actividades masivas y estandarizadas con otras particulares y locales.

El *cómo* es otro desafío importante. No todas las habilidades deben ser abordadas con la misma estrategia. En este sentido hay variados estudios que muestran asociaciones más positivas entre ciertas estrategias y habilidades. Una de las principales divisiones dice relación con las actividades más adecuadas para desarrollar habilidades de liderazgo con anclaje cognitivo, práctico o actitudinal.

La última pregunta, *cuándo* se relaciona con los elementos tocados en el párrafo anterior. La literatura muestra cierta correlación entre el tiempo y costo asociado a una actividad y su resultado en ciertas habilidades. Es más rápido y económico desarrollar habilidades cognitivas que actitudinales. Esta distinción permite dimensionar en qué momento debe implementarse la estrategia y con qué horizonte de plazo.

Si bien lo planteado en los párrafos anteriores ilumina el diseño de una estrategia integrada de desarrollo, este estudio da pistas concretas respecto de temáticas que podrían ser relevantes para impactar positivamente en los resultados de aprendizaje en el corto y mediano plazo.

En primer lugar se distinguen dos niveles de intervención. Por una parte, un nivel interno, que se refiere a las líneas de acción que puede implementar el establecimiento educacional. Por otra parte, uno externo que se relaciona con las instancias de capacitación proporcionadas por instituciones u organismos públicos y privados especialistas en la gestión del desarrollo educacional.

Es importante destacar que para estas dos dimensiones la capacitación debe realizarse en un nivel personal (desarrollando las habilidades individuales) y uno grupal (que apuntan al desarrollo de prácticas colectivas).

Temáticas claves a ser consideradas en el desarrollo de directivos de establecimientos educacionales:

- Desarrollo trabajo en equipo: En este punto, la estrategia de capacitación debe estar orientada a proporcionar las herramientas necesarias para que a nivel personal los sujetos comprendan la importancia de trabajar en forma colectiva; al mismo tiempo desarrollar las habilidades que faciliten esta forma de trabajo (no individual) consiguiendo una sinergia y complementariedad del equipo. Por otra parte, la capacitación debe contemplar dinámicas y/o actividades de trabajo en equipo que potencien las confianzas y lealtades al interior del grupo.
- Focalización en el PEI y en resultados de aprendizaje: es importante contemplar una capacitación orientada a promover e internalizar los objetivos educacionales del establecimiento en los distintos estamentos. Con la finalidad de alinear a toda la comunidad educativa con los desafíos, necesidades a corto y largo plazo que presenta el establecimiento.
- Motivación y confianza en los otros: es necesaria una capacitación que apunte al desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento de los procedimientos educativos que se despliegan al interior de los establecimientos. Asimismo, estas instancias se relacionan con la estimulación intelectual de los distintos estamentos, es decir, la actualización de conocimientos teóricos y prácticos.
- Visión estratégica: resulta necesario incorporar elementos estratégicos y de planificación que favorezcan el logro de los objetivos y metas institucionales. Para lo anterior, es fundamental que tanto a nivel individual como colectivo, los integrantes están interiorizados con los ámbitos estratégicos de la gestión y/o administración educativa.



Para todas las claves de desarrollo descritas anteriormente se suponen instancias de evaluación, y al mismo tiempo, la incorporación en la agenda cotidiana los aprendizajes teóricos y prácticos, obtenidos a partir de las líneas de perfeccionamiento realizadas.

## 7. Prácticas de liderazgo e instalación del MBD y SACGE

Uno de los objetivos de este estudio apunta a la detección de algunos elementos que contribuyan a la instalación del Marco para la Buena Dirección y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional

Al respecto, es importante decir que toda acción destinada a mejorar la gestión de los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados requiere de intervención en la dimensión de prácticas de liderazgo y en la introducción de herramientas que contribuyan a una gestión más efectiva y con mejores resultados de aprendizaje.

En este sentido, el estudio muestra que, en general, los directivos no disponen de herramientas o dispositivos de gestión que les ayuden a planificar, implementar, hacer seguimiento y evaluar las acciones que implementan.

Los antecedentes recopilados permiten sugerir lo siguiente:

**Promover e incentivar el diseño e implementación de herramientas de gestión:** Es importante que los directivos dispongan de herramientas y dispositivos de gestión centradas en asegurar buenos resultados de aprendizaje.

**Promover la generación de sistemas destinados a transferir buenas prácticas de gestión:** Es necesario potenciar la transferencia entre establecimientos, de las prácticas exitosas. Para esto, se deben fortalecer los canales ya existentes y a la vez, incorporar nuevas y mejores instancias de traspaso del conocimiento que han dejado estas experiencias exitosas en otros establecimientos.

**Generación de redes entre establecimientos:** En vista de las carencias que experimentan algunos establecimientos en términos de falta de recursos (económicos, materiales y/o humanos) para el desarrollo de una buena gestión y un óptimo proceso de aprendizaje, resulta importante que los establecimientos visualicen e incorporen la generación de redes como un mecanismo que les permita paliar dichas falencias.

Específicamente respecto del MBD, son dos los ámbitos que tendrían mayores posibilidades de ser trabajados con resultados eficientes de acuerdo a la existencia de ciertas prácticas de liderazgo evidenciadas en el estudio realizado, que se relacionan con los ámbitos de Liderazgo y la Gestión de Recursos.

- El grupo de *directores de establecimientos con buenos resultados posee convicción en lo que hacen*, en el correcto desempeño de su función. Evidencia de lo anterior, es el empoderamiento a los



docentes para que experimenten y aporten con nuevas estrategias y metodologías pedagógicas y curriculares. Este grupo de directores, tienen dentro de sus prácticas el otorgar poder (“empoderar”) a sus docentes para integrarlos al proceso de mejoramiento de los resultados de aprendizajes de los alumnos. Por lo tanto, estas prácticas se relacionan con el ámbito del liderazgo del MBD, con uno de los principios que postula el facilitar el desarrollo profesional orientado al logro de las metas del establecimiento.

- Se evidenció que *los directores jóvenes* tienen mayor apertura a la instalación de nuevas herramientas que son favorables a la consecución de mejores resultados de aprendizaje de sus alumnos. Las prácticas de liderazgo que son innovadoras (“directores innovadores y no facilitadores”) se relacionan con el ámbito de Gestión Curricular del MBD, espacio que asegura el cumplimiento del objetivo principal de todo establecimiento educacional que es asegurar el aprendizaje de los alumnos. Ejemplo de prácticas innovadoras evidenciadas son la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, con el respaldo de tecnología y la pertinente capacitación y evaluación de los docentes a cargo.
- *Los directores de establecimientos particular subvencionado* –que cuentan con mayores recursos-, buscan generar redes de apoyo en instituciones educativas (Universidades principalmente) para instalar nuevas metodologías pedagógicas y curriculares que favorecen la obtención de mejores resultados de aprendizaje de sus alumnos. Estas prácticas se vinculan con el desarrollo de una Alianza estratégica, componente del área de Liderazgo del SACGE. La Alianza Estratégica vela por el desarrollo de prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la articulación con actores y organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de las metas institucionales.

*Los directores de establecimientos municipales* están dispuestos a profesionalizar su gestión, orientando o reorientando la labor directiva a las prácticas de gestión organizacional que actualmente coordinan a grandes instituciones educativas. Se evidenció que este grupo de directores está dispuesto a planificar estratégica y sistemáticamente todas las funciones que le corresponde desempeñar alineadas con los objetivos del PEI. De esta manera, dichas prácticas se vinculan con el desarrollo de Visión Estratégica y Planificación, componente del área de Liderazgo del SACGE, que busca el desarrollo de prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucional.

Del área de procesos del SACGE, la dimensión de Liderazgo presenta dos puntos que se pueden vincular con las prácticas reconocidas en el grupo de directores de establecimientos con buenos resultados. Visión Estratégica y Planificación, y, Alianzas Estratégicas son las temáticas que podrían priorizarse como parte de este sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar al interior de los establecimientos educacionales.

Tanto el SACGE como la MBD son dispositivos de gestión que deben ser difundidos entre los directivos y presentados como herramientas que pueden ayudar a mejorar los resultados de aprendizaje y alcanzar óptimos niveles de gestión. Esto pasa por presentar las herramientas como contribuciones al trabajo cotidiano y no como elementos que dificultan la operación.

Es fundamental la generación de incentivos asociados a la instalación y uso de este tipo de herramientas.

## 8. Parte Descriptiva

### 8.1. Síntesis Información Cuantitativa (Bases Mineduc):

A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos del análisis de las bases entregadas por Mineduc para el presente estudio.

La diferencia de RBD corresponde a la diferencia de datos resultante del cruce de las diferentes bases. Cabe destacar que para efectos de este estudio se tomaron solo los datos que corresponden a los establecimientos que corresponden a los tipos de dependencia Corporación Municipal y Municipal DAEM agrupados en Municipal, y los Particular Subvencionado.

#### 8.1.1. Variables de Contexto:

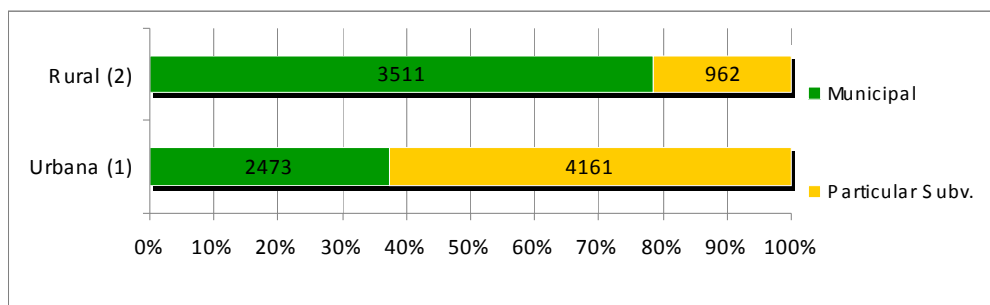
##### Área o Zona de Ubicación:

De un total de 11107 establecimientos (RBDs), 6634 corresponden a áreas urbanas y 4473 a áreas rurales. Al agruparlos en dependencias Municipal y Particular Subvencionado se obtiene que:

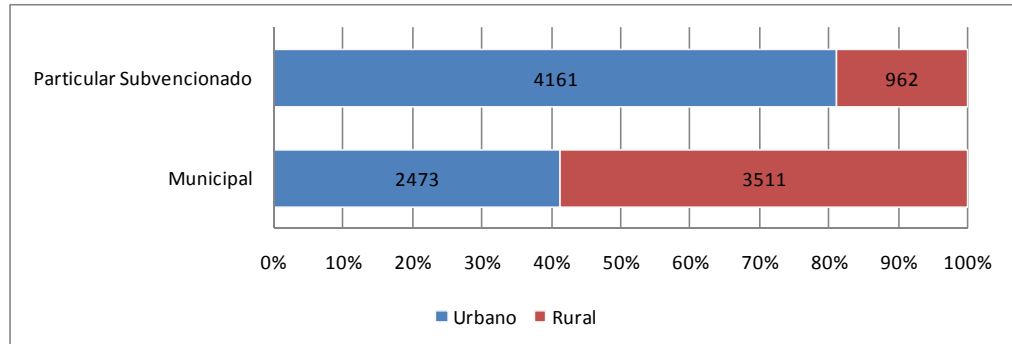
		Municipal	Particular Subv.	Subtotal	Total RBDs
Área	Urbana (1)	2473	4161	6634	11107
	Rural (2)	3511	962	4473	

- Urbana: 2473 establecimientos corresponden a Corporación Municipal, y 4161 a Particular Subvencionado.
- Rural: 3511 son establecimientos Municipales y 962 Particular Subvencionado.

Esta distinción permite apreciar que desde la perspectiva de área, la ruralidad se compone en su mayoría por establecimientos Municipales, representando cerca del 80% del total. En las zonas urbanas, la situación cambia, ya que la distribución de los establecimientos según el tipo de dependencia, muestra un comportamiento inverso, predominando los establecimientos Particular subvencionado por sobre los Municipales, superando el 60%. Lo anterior se refleja en la siguiente gráfica.



Al observar el mismo cruce, desde la perspectiva del tipo de dependencia, queda de manifiesto la predominante presencia que tiene los establecimientos Particular Subvencionado en los sectores urbanos. En el caso de los Municipales, la presencia en ambas áreas está más equilibrada.



### JEC:

En cuanto a los establecimientos que han implementado jornada escolar completa, 4794 corresponden a Municipal, y 2343 a Particular Subvencionado, sumando un total de 7137 establecimientos con JEC.

		Municipal	Particular Subv.	Subtotal
JEC		4794	2343	7137
Matrícula	Sin JEC	242020	252623	494643
	Con JEC	1011375	775588	1786963
	Total	1253394	1028210	2281604

### Matrícula:

Se cuenta con bases de datos de los años 2005 y 2006, para un total de 7137 establecimientos. La distribución de los datos se presenta en la tabla anterior.

### Resultados SIMCE 2002 a 2006:

A continuación se presenta el promedio obtenido por el establecimiento en la prueba SIMCE para cada tipo de dependencia, diferenciado por años y asignaturas. En este caso se observa como los establecimientos que corresponden a dependencia Particular subvencionado obtienen un promedio superior a los establecimientos Municipal. La diferencia registrada en los promedios de ambos tipos de dependencias es cercana a los 30 puntos.

	Municipal	Particular Subv.	Totales
SIMCE_2002_lenguaje	235,04	250,94	242,99
SIMCE_2002_matemáticas	231,01	245,56	238,29
SIMCE_2003_lenguaje	237,55	261,07	249,31
SIMCE_2003_matemáticas	225,25	254,85	240,05
SIMCE_2004_lenguaje	235,92	253,07	244,49
SIMCE_2004_matemáticas	237,93	253,70	245,82
SIMCE 2005_lenguaje	240,76	255,23	248,00
SIMCE 2005_matemáticas	232,12	246,27	239,20
SIMCE 2006_lenguaje	239,56	254,01	246,78
SIMCE 2006_matemáticas	230,58	246,53	238,55
Promedio	234,57	252,12	

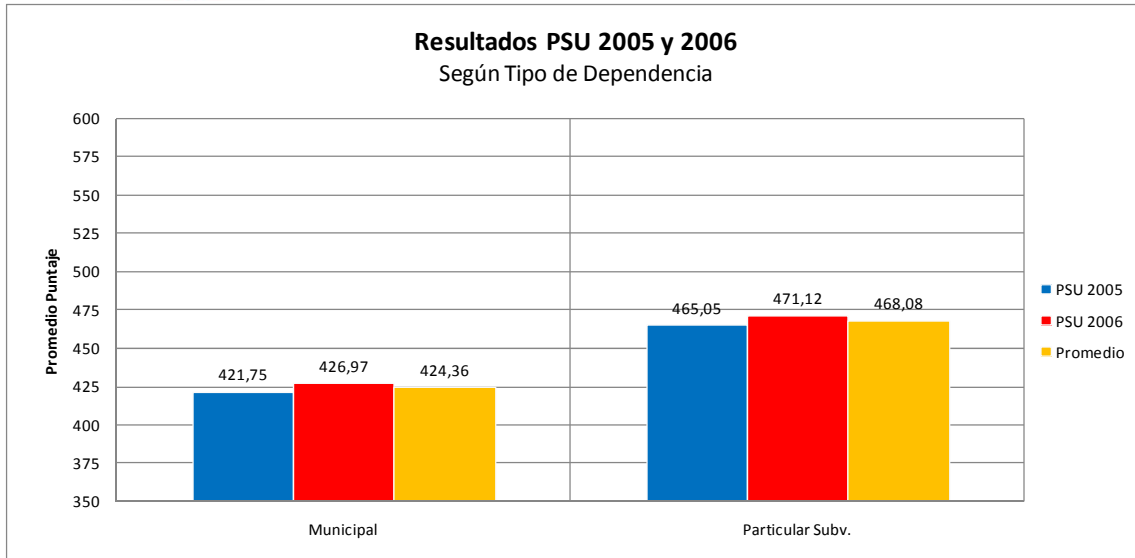
### Resultados PSU 2006:

En las bases de datos se cuenta con información de resultados de PSU correspondientes a los años 2005 y 2006, para un total de 1772 y 1930 establecimientos respectivamente.

Cantidad de Establecimientos	Municipal	Particular Subv.	Totales
PSU 2005	664	1108	1772
PSU 2006	685	1245	1930
Total	1349	2353	3702

En relación a los promedios de puntajes obtenidos en PSU por los alumnos de estos establecimientos, se observa que el promedio general para los establecimientos Municipal alcanza los 424,36 puntos, y para los Particular Subvencionado 468,08 puntos. Al igual que en los resultados de la prueba SIMCE, en los puntajes PSU se aprecia una superioridad de los establecimientos Particular subvencionado.

Puntajes Promedios	Municipal	Particular Subv.	Totales
PSU 2005	421,75	465,05	443,40
PSU 2006	426,97	471,12	449,04
Promedio	424,36	468,08	446,22



En suma, considerando la evidencia proporcionada por las dos mediciones (Prueba SIMCE y PSU) es posible afirmar que el rendimiento de los establecimientos particular subvencionados supera al de los establecimientos municipales.

#### 8.1.2. Variables Institucionales:

##### Tipo de Enseñanza:

Respecto a la distribución de los datos según tipo de enseñanza, la base de datos arroja el siguiente resultado:

Tipo de Enseñanza	Municipal		Part. Subv.		Subtotal	Total
	Frec.	%	Frec.	%		
Educación Parvularia 010	2703	16,30	2438	14,70	5141	
Enseñanza Básica 110	5283	31,86	3192	19,25	8475	
Enseñanza Media HC Niños y Jóvenes 310	542	3,27	1137	6,86	1679	
Enseñanza Media TP Comercial Niños y Jóvenes 410	182	1,10	233	1,41	415	
Enseñanza Media TP Industrial Niños y Jóvenes 510	180	1,09	170	1,03	350	16581
Enseñanza Media TP Técnica Niños y Jóvenes 610	187	1,13	155	0,93	342	
Enseñanza Media TP Agrícola Niños y Jóvenes 710	72	0,43	70	0,42	142	
Enseñanza Media TP Marítima Niños y Jóvenes 810	27	0,16	10	0,06	37	
<b>Total</b>	<b>9176</b>	<b>55,34</b>	<b>7405</b>	<b>44,66</b>	<b>16581</b>	

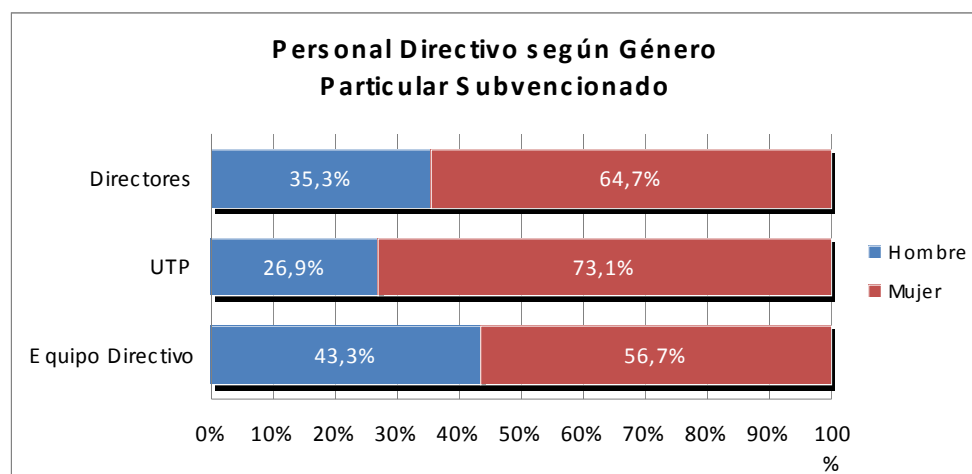
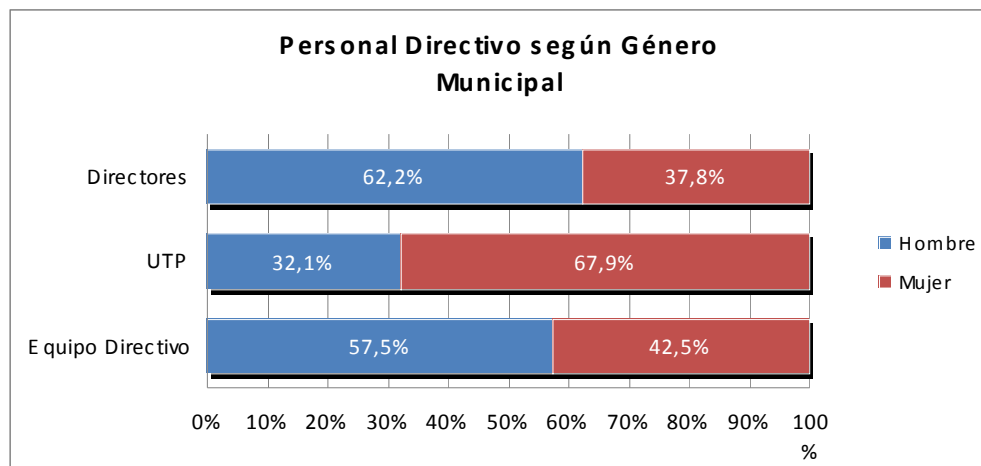
##### Directores, Equipo Directivo y UTP:

En cuanto a la distribución por género de directores, UTP, e integrantes de los equipos directivos, según tipo de dependencia los resultados son los siguientes:

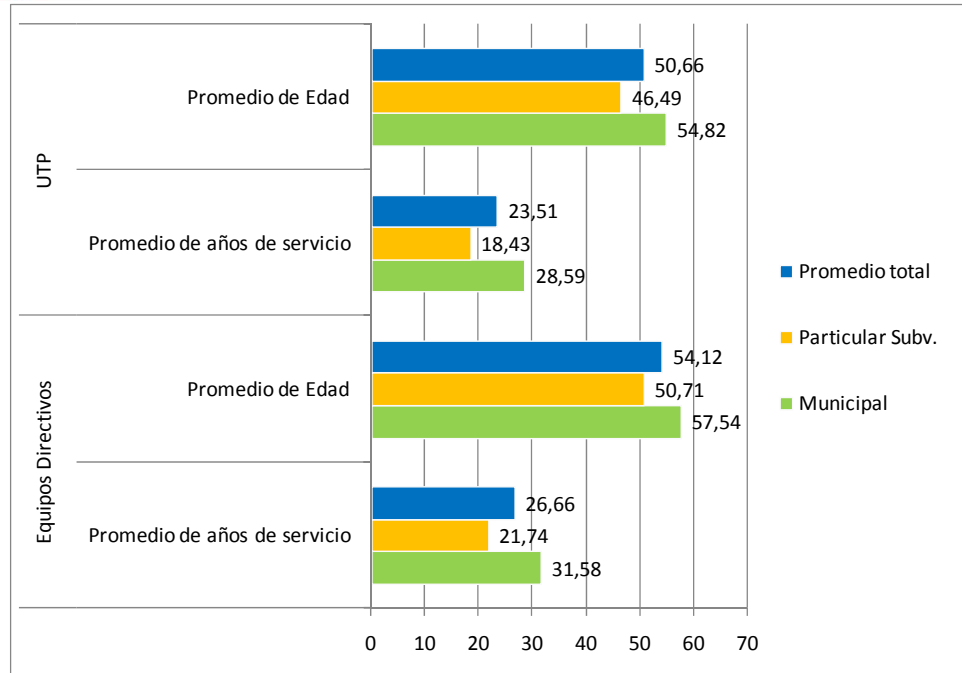
Género	Municipal			Particular Subvencionado		
	Equipo Directivo	UTP	Directores	Equipo Directivo	UTP	Directores
Hombre	1962	1103	2464	1364	721	1184
Mujer	1453	2330	1498	1787	1960	2167

Destaca el cargo UTP en ambos tipos de dependencia (Municipal y Particular subvencionado) con frecuencias y que doblan el número de hombres en ese mismo cargo.

Las siguientes gráficas presentan la distribución por género de directores, UTP, e integrantes de los equipos directivos en porcentaje separadas por tipo de dependencia.



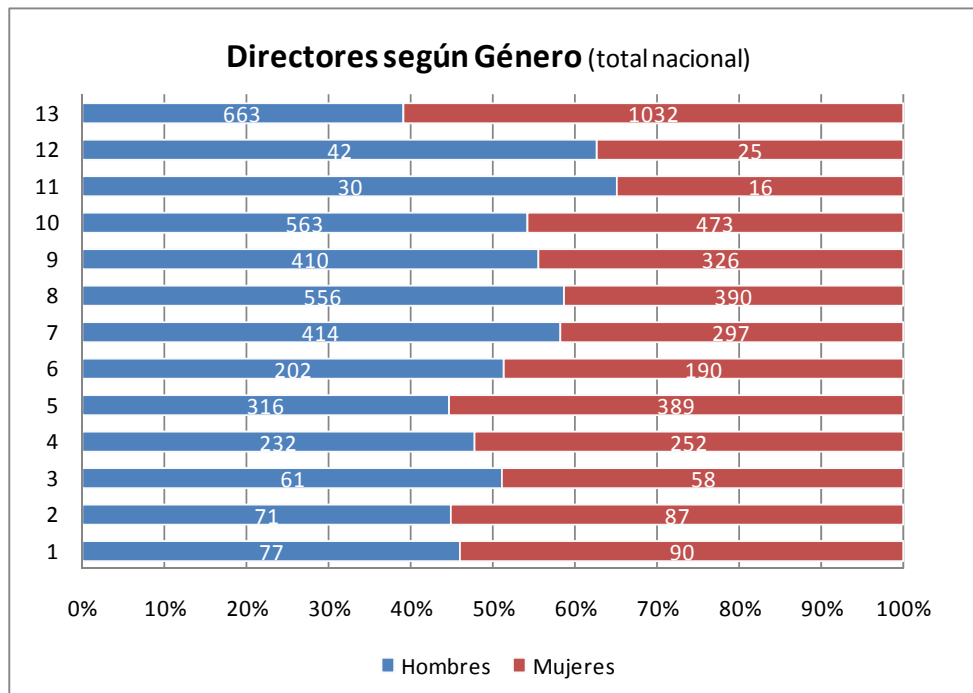
En la siguiente gráfica se presentan los promedios de las edades y años de servicio de los UTP, y resto de los integrantes de los equipos directivos, según el tipo de dependencia del establecimiento. A nivel general, se aprecia que los funcionarios de establecimientos de dependencia Municipal superan en ambos casos (edad y años de servicio) a los de establecimientos Particular subvencionado.



### 8.1.3. Variables Personales o Propias:

#### Género:

De un total de 7262 en 3637 el cargo de director es ocupado por un hombre y en 3625 por una mujer. Al examinar los que sucede en la distribución de género por región se obtienen los siguientes resultados:



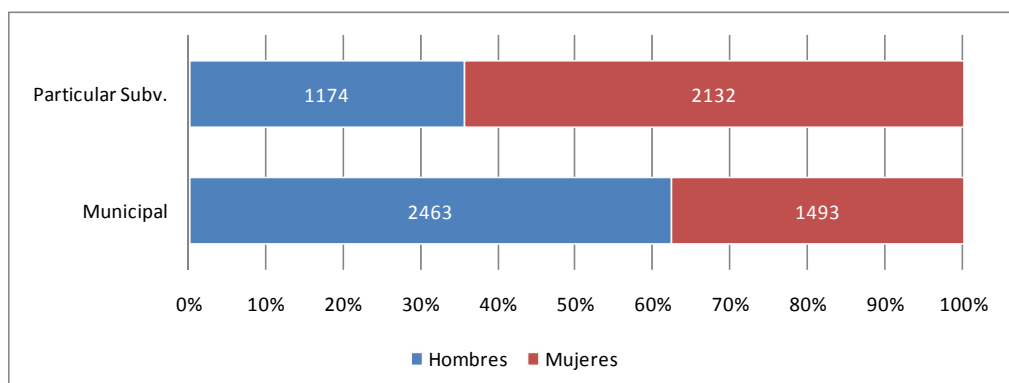
Región	Municipal		Particular Subv.		Total			
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		Mujeres	
1	37	20	40	70	77	2,1%	90	2,5%
2	51	45	20	42	71	2,0%	87	2,4%
3	47	35	14	23	61	1,7%	58	1,6%
4	188	112	44	140	232	6,4%	252	7,0%
5	200	151	116	238	316	8,7%	389	10,7%
6	167	90	35	100	202	5,6%	190	5,2%
7	350	159	64	138	414	11,4%	297	8,2%
8	449	204	107	186	556	15,3%	390	10,8%
9	225	109	185	217	410	11,3%	326	9,0%
10	433	254	130	219	563	15,5%	473	13,0%
11	24	2	6	14	30	0,8%	16	0,4%
12	32	16	10	9	42	1,2%	25	0,7%
13	260	296	403	736	663	18,2%	1032	28,5%
<b>Total</b>	<b>2463</b>	<b>1493</b>	<b>1174</b>	<b>2132</b>	<b>3637</b>		<b>3625</b>	
% T.Depe	62,26	37,74	16,17	29,36				
% País	33,92	20,56	16,17	29,36	50,08		49,92	

En la tabla anterior, y como complemento de la información desglosada por región, se presenta la distribución nacional de género de los Directores cruzada por el tipo de dependencia. En general, se observa que no existen diferencias significativas entre la cantidad de hombres (50,08%) y mujeres (49,92%), sino que una tendencia homogénea cercana al 50%. En este sentido, es posible afirmar que la distribución regional no determina la variable género.

Ahora bien, al cruzar esta variable con tipo de Dependencia del Establecimiento, se obtiene para el caso de los establecimientos Municipales 2463 directores hombres y 1493 mujeres, para el caso Particular Subvencionado 1174 son hombres y 2132 son mujeres.

La importancia de este cruce, radica en la diferencia de la distribución de los datos, que muestran una tendencia inversa entre ambos tipos de dependencia. Para el caso de los establecimientos Particular subvencionado se observa una concentración dedujeres en el cargo de director. Por el contrario, en los establecimientos Municipales predominan los hombres en dicho cargo.

En la siguiente gráfica se presenta la distribución de género de los directores para establecimientos Particular Subvencionado y Municipal.





Edad:

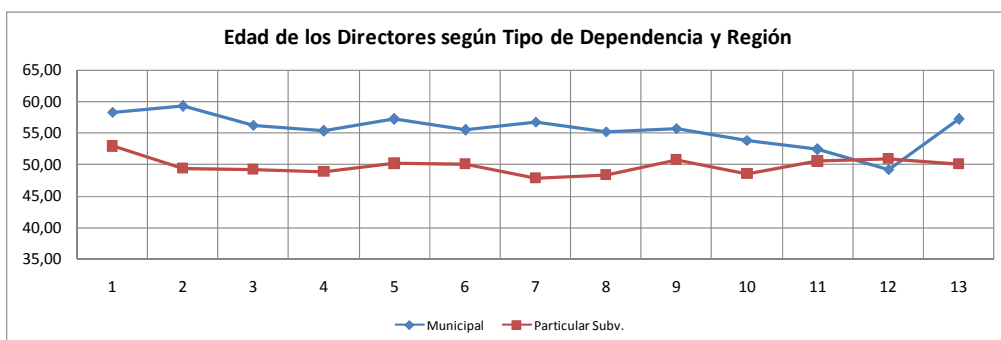
		Municipal	Particular Subv.	Promedio	Total Directores
Antigüedad		30,1	20,7	25,4	
	Prom. Años	55,9	49,3	52,6	
Edad	Mínimo	26,5	25	25,75	7262
	Máximo	75,5	77	76,25	
	Recuento	3956	3306		

De un total de 7262 RBDs el promedio de edad de los directores de los establecimientos del país es de 52,6 años. La distribución por Tipo de Dependencia da como resultado que los directores de establecimientos Municipal tienen un promedio de edad de 55,9 años, mientras que los de Particular subvencionado 49,3.

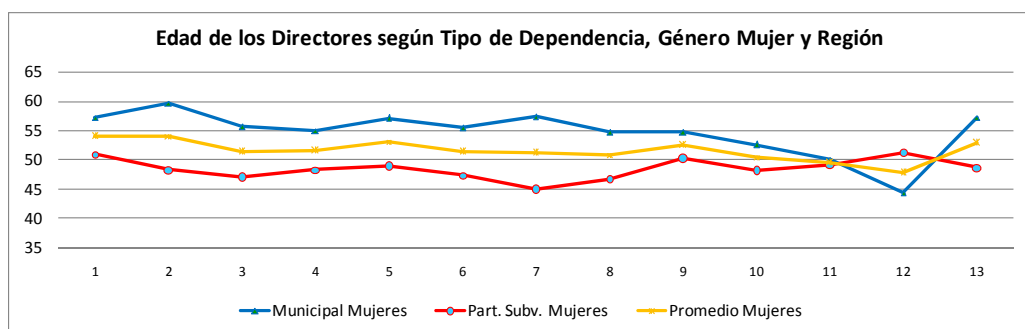
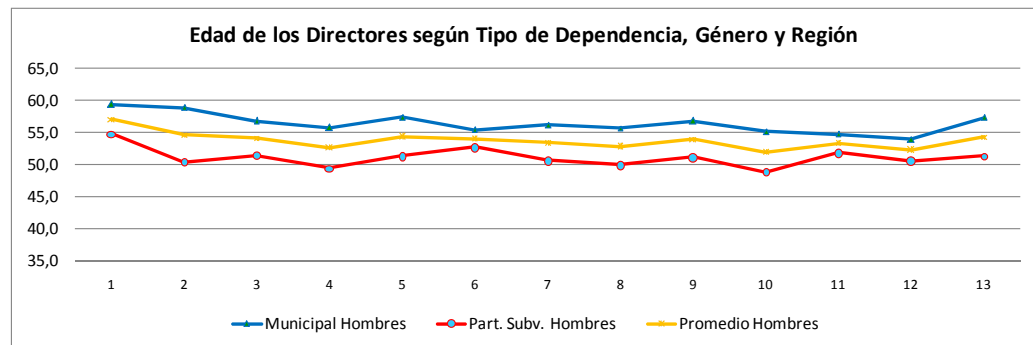
Región	Municipal		Part. Subv.		Promedio	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
1	59,4	57,2	54,8	51,0	57,1	54,1
2	58,9	59,6	50,4	48,3	54,6	54,0
3	56,8	55,7	51,4	47,1	54,1	51,4
4	55,7	54,9	49,5	48,4	52,6	51,6
5	57,4	57,1	51,3	49,0	54,3	53,0
6	55,4	55,5	52,7	47,4	54,1	51,4
7	56,2	57,4	50,6	45,1	53,4	51,2
8	55,7	54,7	49,9	46,8	52,8	50,8
9	56,8	54,7	51,2	50,3	54,0	52,5
10	55,1	52,5	48,9	48,3	52,0	50,4
11	54,8	50,0	51,8	49,1	53,3	49,6
12	53,9	44,4	50,6	51,2	52,3	47,8
13	57,3	57,1	51,4	48,7	54,3	52,9
Promedio País	56,4	54,7	51,1	48,5	53,7	51,5

En la tabla anterior se presenta la distribución por región de los promedios de las edades de los Directores según el tipo de dependencia, manifestando que no existen diferencias importantes entre ambos grupos. Los directores hombres promedian 53,7 años, mientras que las mujeres 51,5 años.

La siguiente imagen grafica el comportamiento del promedio de las edades de directores agrupados solo por tipo de dependencia. En esta, se aprecia claramente, que los directores de establecimientos Municipales promedian edades mayores a las personas que ocupan dicho cargo en los establecimientos particular subvencionado. Este comportamiento se registra en todas las regiones, salvo la décimo segunda.



Los siguientes gráficos presentan la distribución de los promedios de edad de los directores, por región y según género para cada tipo de Dependencia.



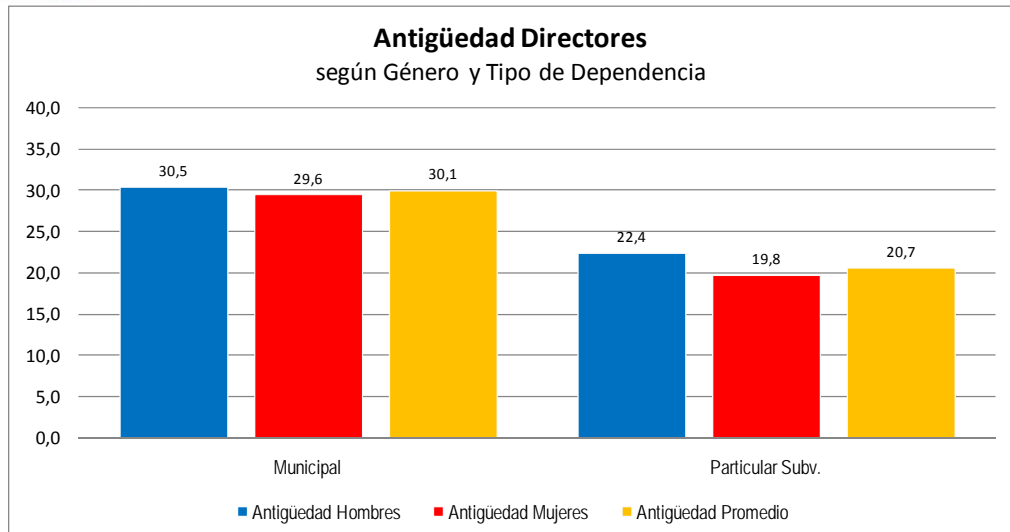
### Antigüedad:

		Municipal	Particular Subv.	Promedio Años
Antigüedad	Hombres	30,5	22,4	27,6
	Mujeres	29,6	19,8	23,6
	Promedio	30,1	20,7	25,5

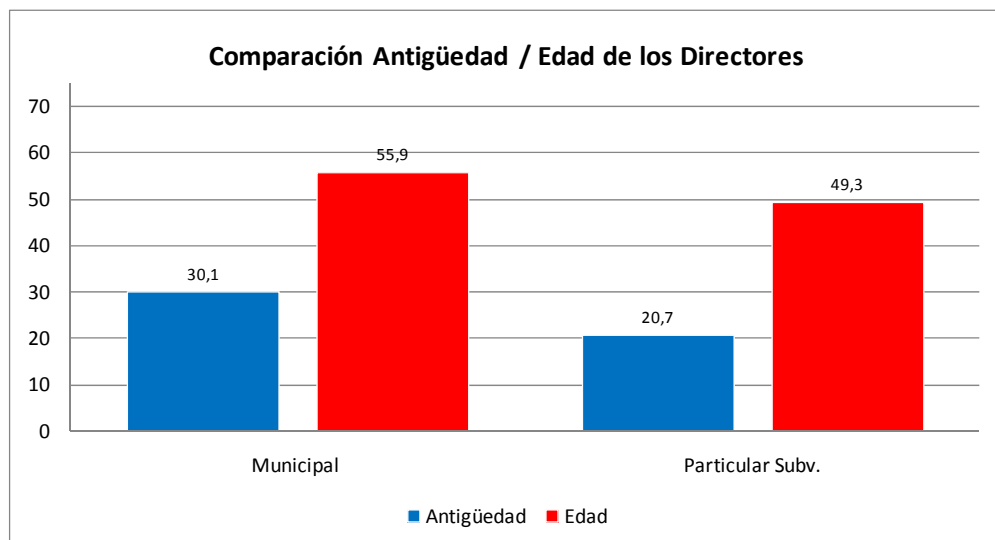
Como se muestra en la tabla anterior, el promedio de años de antigüedad de los directores de los establecimientos Municipal es de 30,1 años, 10 años superior al promedio que muestran los directores de establecimientos Particular Subvencionado que promedian 20,7 años de antigüedad.

Al observar la tabla desde la perspectiva de la variable género, no se observa una diferencia significativa como se registra por tipo de dependencia, la diferencia de los promedios de hombres y mujeres solo alcanza los 4 años.

Lo anterior se complementa con la siguiente imagen que gráfica lo presentado en la tabla anterior, confirmando la tendencia de mayor antigüedad de los Directores de los establecimientos Municipales.



Al comparar los datos de antigüedad con los de edad de los directores, obtenemos la siguiente gráfica.



**Título:**

Del total de establecimientos que conforman la base de datos (7313 RBDs), 7236 directores tienen título profesional relacionado con Educación, de los cuales 3956 corresponden a Municipal, 3280 a establecimientos Particular Subvencionados.

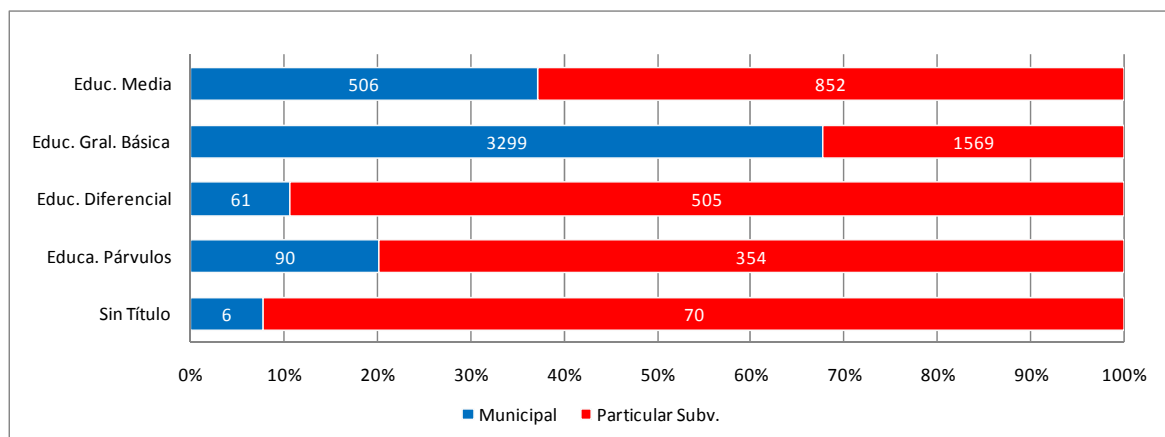
Con títulos en otras áreas sólo aparece 1 director que corresponde a un establecimiento Municipal y 50 a Particular Subvencionado. Destaca el hecho que 26 directores no tienen título profesional, de estos, 5 corresponden a establecimientos Municipal y 21 a Particular Subvencionado.

		Municipal	Particular Subv.	Subtotal	Total Directores
Títulos	Educación	3956	3280	7236	
	Otras Áreas	1	50	51	7313
	S/T título	5	21	26	
Sin Título en Educación		6	71	77	
Tipo de Título	Educa. Párvulos	90	354	444	
	Educ. Diferencial	61	505	566	7313
	Educ. Gral. Básica	3299	1569	4868	
	Educ. Media	506	852	1358	

En cuanto al Tipo de Título, en los establecimientos Municipal, estos se concentran casi principalmente en Educación General Básica (83,3%), mientras que para los particular subvencionado la distribución la agrupación de los casos no es tan radical.

		Municipal	Particular Subv.
Tipo de Título	Sin Título	0,2%	2,1%
	Educa. Párvulos	2,3%	10,6%
	Educ. Diferencial	1,5%	15,1%
	Educ. Gral. Básica	83,3%	46,8%
	Educ. Media	12,8%	25,4%

La siguiente gráfica describe el detalle del tipo de títulos que tienen los directores mencionados con título en Educación y su ubicación de acuerdo al tipo de Dependencia del establecimiento en el que se desempeñan.



## 8.2. Síntesis Principales Hallazgos Cuantitativos Estudio Liderazgo:

### 8.3. Ficha del Establecimiento:

#### 8.3.1. Principales Hallazgos:

Con la finalidad de obtener información que aporte una descripción demográfica más completa de los establecimientos educacionales seleccionados como muestra para el presente estudio y, junto con ello, entregue información relevante respecto de variables personales para cada uno de los cargos directivos objetos de este estudio, se elaboró una ficha de descripción o caracterización de establecimientos. Esta ficha se aplicó a los 52 establecimientos que componen la muestra total (51 colegios seleccionados como muestra y 1 colegio seleccionado para el pilotaje de los instrumentos), y cuenta con lo siguiente:

- Una base de datos con un total de 318 campos de información poblados en un 85% aproximadamente (esto debido principalmente a que no todas las preguntas son aplicadas a todos los equipos directivos de igual forma) y procesados en SPSS y Access para 52 establecimientos.
- Un fichero en Access que permite manejar la información por establecimiento, hacer cruces e informes diversos de los datos procesados.
- Un fichero vacío en formato pdf, para posteriores levantamientos de información.

La siguiente imagen muestra el formato utilizado en el formulario para el levantamiento de información.

Situación del Liderazgo Educativo en Chile  
Ministerio de Educación  
Universidad Alberto Hurtado

Hoja 1

### Ficha Descripción del Establecimiento

Id:  Fecha:   
Encuestador:

**1 Datos de Ubicación y Contacto**

Nombre Establecimiento:  Año Fundación:   
Dirección:  RBO:    
Comuna:  Localidad:  Región:   
Zona Ubicación Geográfica:  Fono:  Fax:   
E-mail:  Sitio WEB:   
Nombre del Sostenedor:  E-mail Sostenedor:   
Fono Sostenedor:

**2 Definición del Establecimiento**

Tipo Dependencia Administrativa:  Nivel Socioeconómico:   
Tipo de Enseñanza:  Educación Parvularia  Educación Básica  Educación Media HC  Educación Especial  Educación Media TP  Educación Adultos  
Cuenta con JEC:  Desde qué año cuentan con JEC:   
Cursos que tienen JEC:   
Cuenta con algún modelo o paradigma curricular actualmente:   
Modelo Curricular (o paradigma):

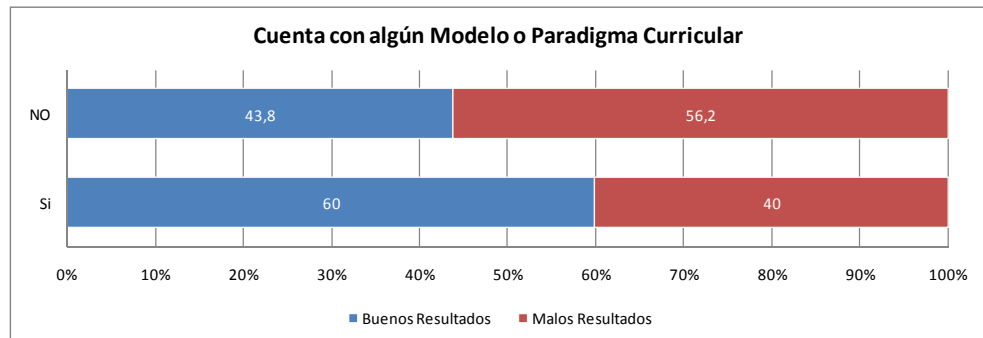
**3 Ambito de Gestión**

3.1. Administración

Descripción de los Integrantes del Equipo Directivo Cantidad de Integrantes Equipo Directivo:

Cargo	Director(a)	Sexo	Masculino	Carga Horaria	44
Nombre	SERGIO EDMUNDO MIND MOYANO	Edad	48	Antigüedad	1
Formación Pregrado	Profesor de Educación Física	Institución	Universidad Católica		
Formación Postgrado		Institución 1			
Formación Postgrado		Institución 2			
Capacitación Recibida					

A continuación se presentan los principales hallazgos en los resultados del procesamiento de la información recopilada a través de la Ficha de Descripción de los Establecimientos:



A grandes rasgos se puede decir que el contar con un **Modelo o Paradigma Curricular** presenta diferencias en la obtención de resultados. Como se observa en la gráfica, el 60% de los establecimientos que declaran contar con un enfoque pedagógico claro y formalmente validado, obtienen buenos resultados de aprendizaje.

**Proceso de Selección de Personal**

Tipo Dependencia Administrativa	Resultados obtenidos	Selección de Personal				Total	%
		No contesta	Proceso Interno	Proceso Externo	Ambos Procesos		
Municipal	Buenos Resultados	3	3	11	0	17	32,7
	Malos Resultados	5	0	10	1	16	30,8
Particular Subvencionado	Buenos Resultados	1	7	1	0	9	17,3
	Malos Resultados	2	7	1	0	10	19,2
Total		11	17	23	1	52	100,0
%		21,2	32,7	44,2	1,9	100,0	

En la tabla anterior se presenta el método de selección de personal que utilizan los establecimientos por dependencia cruzado por el resultado en el aprendizaje. En el caso de los establecimientos particulares subvencionados, la selección de personal es gestionada mediante procesos internos. A su vez, los establecimientos municipales se apoyan en recursos externos para la provisión de recursos humanos.

Respecto de si existe un **proceso de admisión de alumnos**, los datos recopilados permiten sostener que los establecimientos particular subvencionado son los que más realizan dichos procesos, un 88,9% de estos establecimientos que obtienen buenos resultados de aprendizaje afirman utilizar algún mecanismo de admisión.

La tabla siguiente entrega información sobre los **instrumentos que son utilizados dentro del proceso de admisión de alumnos**. En este caso, se observa que los establecimientos de dependencia **Particular Subvencionada** que obtienen buenos resultados en el aprendizaje aplican pruebas de admisión.

Por otra parte, los antecedentes más considerados son las notas de los postulantes, y el menos utilizado, el test psicológico, esto último puede estar relacionado con los costos que representa esta aplicación.

Tipo Dependencia Administrativa	Resultados obtenidos	Pruebas de Admisión			Antecedentes			Notas			Test Psicológico			Comportamiento			Total Establecimientos
		No	Sí	N/R	No	Sí	N/R	No	Sí	N/R	No	Sí	N/R	No	Sí	N/R	
Municipal	Buenos Resultados	52,9	29,4	17,6	76,5	5,9	17,6	47,1	35,3	17,6	70,6	11,8	17,6	41,2	41,2	17,6	17
	Malos Resultados	56,3	6,3	37,5	50,0	12,5	37,5	56,3	6,3	37,5	62,5	0,0	37,5	56,3	6,3	37,5	16
Particular Subvencionado	Buenos Resultados	22,2	66,7	11,1	77,8	11,1	11,1	33,3	55,6	11,1	88,9	0,0	11,1	44,4	44,4	11,1	9
	Malos Resultados	40,0	40,0	20,0	50,0	20,0	30,0	10,0	60,0	30,0	70,0	0,0	30,0	50,0	20,0	30,0	10
Total Respuestas		46,2	30,8	23,1	63,5	11,5	25,0	40,4	34,6	25,0	71,2	3,8	25,0	48,1	26,9	25,0	
% de Sí respecto del Total de Establecimientos		30,8			11,5			34,6			3,8			26,9			52

A nivel de **establecimientos municipales**, en una visión general del proceso de admisión es posible sostener que 39,4% no cuenta con dicho proceso, y un 27,3% no respondió esta pregunta. Si sumamos el porcentaje negativo al porcentaje de no-respuesta, se obtiene que un 66,7% de estos establecimientos no realiza proceso de admisión de alumnos. Por otra parte, al mirar sólo las escuelas municipales con buenos resultados de aprendizaje, se obtiene que un 41,2% revisa antecedentes de comportamiento de los alumnos en proceso de admisión.

En cuanto a los **instrumentos de conducción y planificación del establecimiento**, en general se observa que la mayoría de los establecimientos cuenta con éstos, sin registrarse grandes diferencias asociadas al tipo de dependencia o resultados en el aprendizaje. Sin embargo, resultaría interesante profundizar en el uso que se les da en la gestión cotidiana. Es probable que estos instrumentos de gestión sean poco considerados en la toma de decisiones y en la asignación de recursos.

#### Instrumentos de Conducción y Planificación del Establecimiento

Tipo Dependencia Administrativa	Resultados obtenidos	Reglamento de Convivencia		Reglamento de Evaluación		Reglamento Centro de Padres		Planes Anuales		Total Establecimientos
		No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
Municipal	Buenos Resultados	17,6	82,4	11,8	88,2	17,6	82,4	23,5	76,5	17
	Malos Resultados	0,0	100,0	0,0	100,0	25,0	75,0	0,0	100,0	16
Particular Subvencionado	Buenos Resultados	0,0	100,0	0,0	100,0	22,2	77,8	0,0	100,0	9
	Malos Resultados	0,0	100,0	0,0	100,0	20,0	80,0	0,0	100,0	10
Total Respuestas		5,8	94,2	3,8	96,2	21,2	78,8	7,7	92,3	52

Otro dato interesante que aporta la ficha tiene que ver con antecedentes de la formación académica de los integrantes de los equipos directivos estudiados. Para el caso de los directores de establecimientos, un 32,7% de estos tiene Magister y un 30,8% ha realizado estudios de Diplomado, además, un 11,54% de ellos tiene un segundo Diplomado. Las principales temáticas abordadas en estos estudios de postgrado son: Gestión y Administración Educacional, y Currículum, Planificación y Evaluación. Por otra parte, se percibe una mayor acumulación de formación en los directores municipales que en los de establecimientos particular-subvencionado, lo que podría relacionarse con el pago de asignaciones de perfeccionamiento.

Respecto de la capacitación recibida por estos directores de establecimientos, la mayor frecuencia se concentra en capacitación en materias de Gestión y Administración Educacional, con un 19,23% para el caso municipal, y con un 9,6% para el caso particular-



subvencionado, le sigue la capacitación en materias relacionadas con la Gestión Curricular y Metodologías de Enseñanza, con un 3,85% de los directores municipales, y un 15,4% de los directores particular-subvencionado. Esto último señala una diferencia que puede ser importante al comparar los resultados obtenidos en aprendizajes en cada uno de los tipos de dependencia, los directores de establecimientos municipales están más orientados, en su formación, a la gestión y administración educacional, y menos orientados a la gestión curricular y metodologías de enseñanza. En cambio, los directores particular-subvencionados están más orientados a formarse en gestión curricular y metodologías.

## 8.4. Encuesta a Docentes:

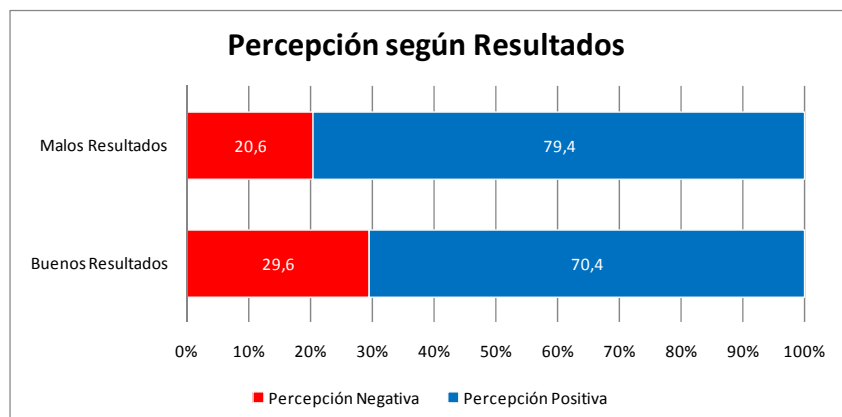
### 8.4.1. Principales Hallazgos:

Para complementar los hallazgos del levantamiento de prácticas de liderazgo de los miembros del equipo directivo, se aplicó una encuesta a un grupo de docentes de cada establecimiento, la que permitió conocer su percepción respecto de la situación del liderazgo en la institución. Esta encuesta tuvo como objetivo identificar cuál es la experiencia predominante del liderazgo en la escuela, más allá de las características individuales de los sujetos que componen el equipo directivo.

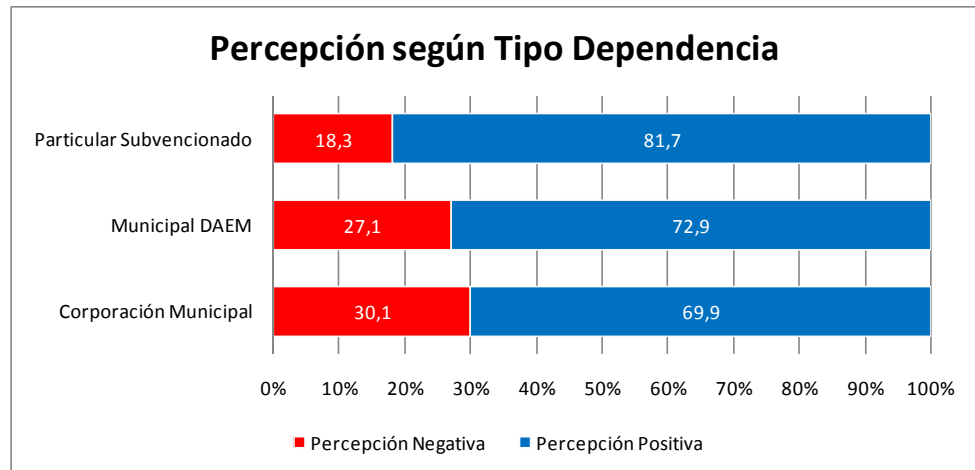
A continuación se revisan los principales hallazgos a partir de los resultados obtenidos del procesamiento de la encuesta.

El procesamiento y análisis de los datos recopilados por medio de la Encuesta a Docentes, permite sostener a partir de las percepciones de los docentes consultados, que:

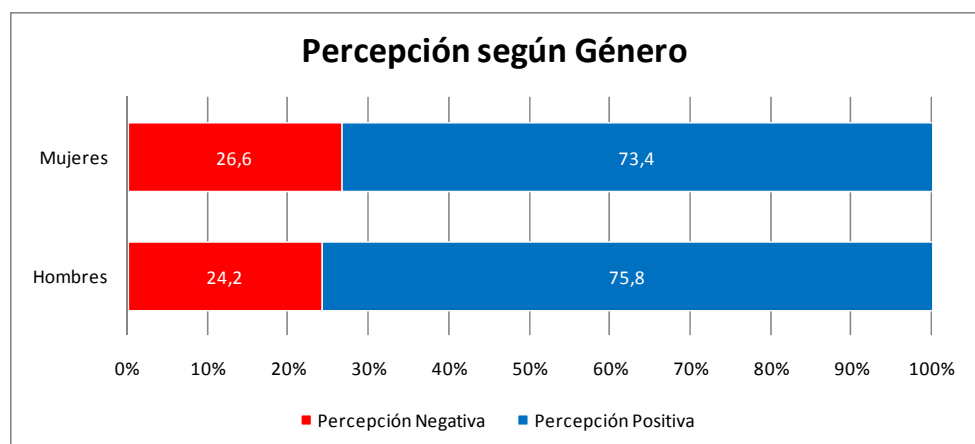
- Existen una percepción mayoritariamente positiva (2 tercios de la muestra) respecto de la gestión del Equipo Directivo del establecimiento. Esto sugiere una baja capacidad de autocrítica y dificultad para reconocer las deficiencias de gestión y liderazgo.
- Existen diferencias entre la percepción que tienen los docentes de establecimientos con Buenos Resultados en aprendizajes (según polinomio de resultados) y aquellos con Malos Resultados. Los primeros serían más críticos de la gestión directiva (29,6%), mientras que los segundos muestran una menor crítica respecto de dicha gestión (20,6%).



- Al cruzar los datos según Tipo de Dependencia del Establecimiento, se obtiene que los establecimientos municipales tienen una percepción negativa mayor (30%) que los establecimientos particulares subvencionados (18,3%).



- Según Género, los datos indican que los docentes de un 26,6% de los establecimientos dirigidos por mujeres tienen una percepción negativa de la gestión de sus equipos directivos, mientras que el 24,2% de aquellos dirigidos por hombres corresponde a dicha percepción. Por consiguiente, no hay una diferencia relevante en la percepción al mirarla según género, para el total de las respuestas.

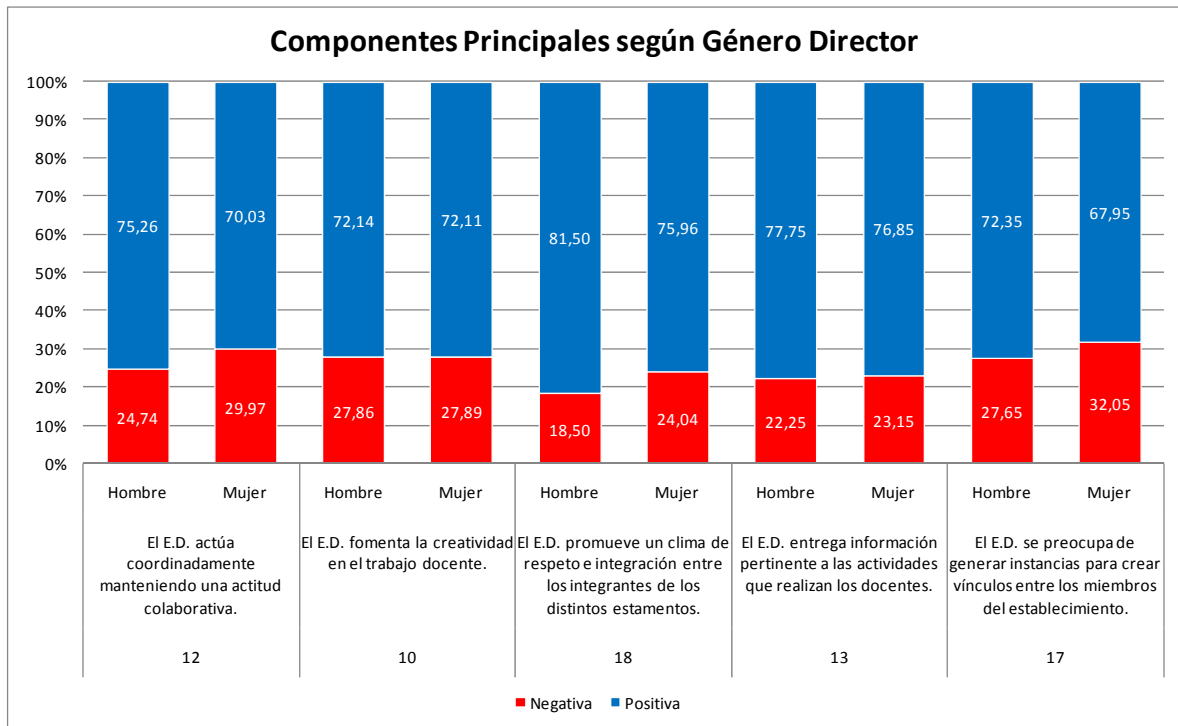


- Al procesar los datos mediante una matriz de selección de componentes principales, se consigue aislar a 5 variables que explicarían el mayor porcentaje de la varianza de las respuestas (sobre el 70%). Coincidentemente, las variables seleccionadas tienen que ver con aspectos más relacionales al interior de la gestión directiva del establecimiento (relaciones interpersonales, clima, motivación, recompensa, etc.) que con variables que influyan directamente en los resultados.

**Matriz de Componentes Principales**

N°	Pregunta	% que explica la varianza
12	El E.D. actúa coordinadamente manteniendo una actitud colaborativa.	76,55
10	El E.D. fomenta la creatividad en el trabajo docente.	75,40
18	El E.D. promueve un clima de respeto e integración entre los integrantes de los distintos estamentos.	75,20
17	El E.D. se preocupa de generar instancias para crear vínculos entre los miembros del establecimiento.	71,42
13	El E.D. entrega información pertinente a las actividades que realizan los docentes.	71,29
4	Son capaces de identificar y resolver problemas oportunamente	68,74
5	Motiva a que los docentes tomen la iniciativa sin tener que consultar constantemente cómo se deben realizar las cosas.	67,06
15	El E.D. se preocupa por mantener relaciones de colaboración y comunicación con los padres, apoderados y alumnos.	66,79
9	Hace una coordinación de las horas curriculares no lectivas.	65,70
14	El E.D. está abierto a recibir sugerencias, observaciones y recomendaciones de los docentes.	65,27
6	Confía en el correcto desempeño de los docentes.	65,07
7	Reconoce el trabajo realizado por el docente cada vez que éste obtiene resultados positivos	64,76
2	Existe claridad respecto de las funciones que desempeñan los integrantes del equipo directivo	62,09
19	Establece procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.	60,94
11	El E.D. se preocupa por la actualización profesional de los docentes.	57,99
8	Pone a disposición de los docentes recursos para la realización del trabajo en el aula.	57,75
16	El E.D. establece vínculos o redes de apoyo con otras instituciones (fundaciones, establecimientos, municipios, ONG, etc.).	54,27
1	Los integrantes del equipo directivo son reconocidos por la comunidad escolar	50,64
3	El equipo directivo concentra su trabajo principalmente en cumplir con las metas propuestas, sin considerar la contingencia (urgencias o demandas eventuales)	14,79

- Al explorar la percepción negativa al interior de estas 5 preguntas seleccionadas y al cruzarlas con la variable Género del Director, se obtiene que los docentes de establecimientos cuyo director es mujer, tienen una percepción más negativa en las preguntas seleccionadas, en relación a la percepción más positiva de los docentes de colegios dirigidos por hombres. En 12, 17 y 18 existe una diferencia mayor entre directores hombres y mujeres.



- Por otra parte, es interesante destacar que existe una actitud defensiva y con baja autocritica, coincidente en el personal (docente y directivo) de los establecimientos estudiados, frente a situaciones de evaluación asociadas al Mineduc. Este es percibido como un ente controlador, lo que afecta la veracidad de la información entregada por los actores en las diversas preguntas que se les hacen. Esto se ve afectado aún más por cierto desconocimiento y desvalorización de las herramientas y dispositivos de gestión y apoyo que ofrece el Ministerio y por la poca confianza en la continuidad de las estrategias implementadas, que manifiestan tener los docentes y directivos de muchos de los establecimientos consultados para este estudio.

#### 8.4.2. Test de Estilos de Aprendizaje:

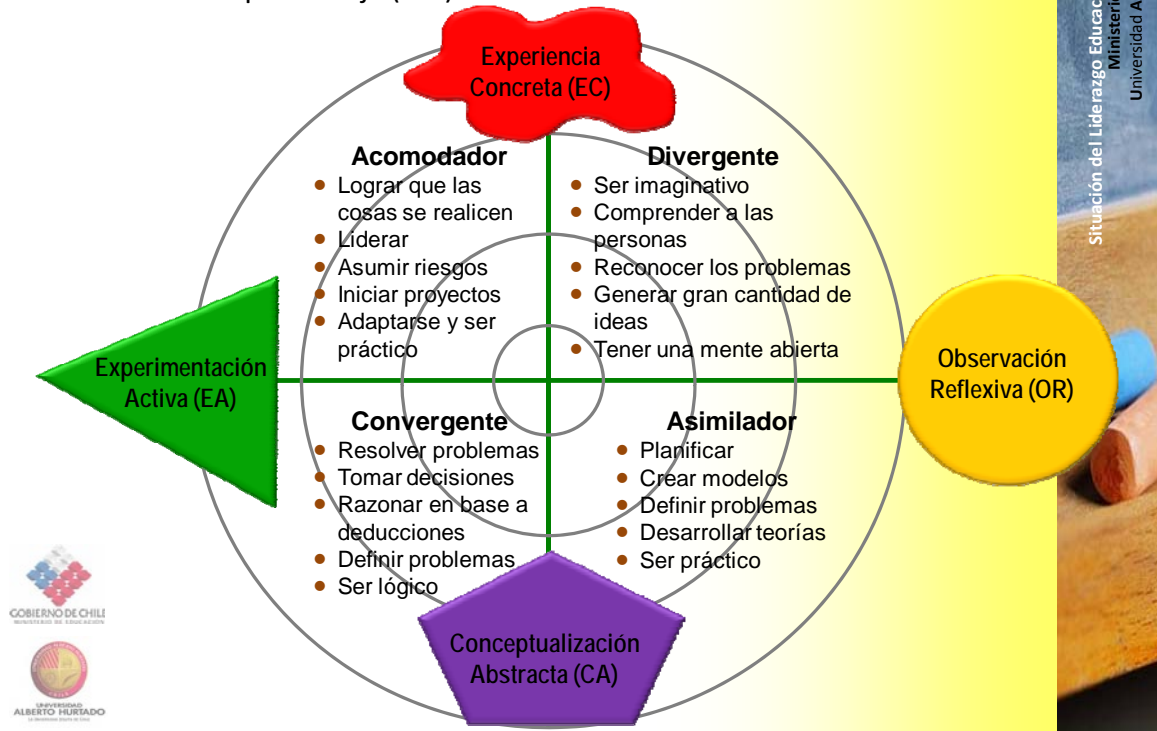
El Inventario de Estilos de Aprendizajes (IEA) describe las distintas maneras en que se aprende y cómo se manejan las ideas y situaciones que se presentan cotidianamente, basándose en las fortalezas de la persona dejando al margen sus debilidades.

De esta manera, es importante precisar que esta tipología de los estilos de aprendizaje se basa sobre un modelo de aprendizaje experiencial que combina la percepción y procesamiento de la realidad. Este ciclo de aprendizaje está compuesto por 4 fases (experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta, y experimentación activa) que se agrupan en dos ejes. El vertical representa la percepción (concreto/abstracto) y el procesando (acción/ reflexión), cada dimensión se centra en una tensión dando como resultado a los 4 estilos o modos de aprender que son Divergente, Asimilador, Convergente y Acomodador

En la siguiente imagen se observa la ubicación de cada uno de los estilos, en cada cuadrante, con sus principales características asociadas.

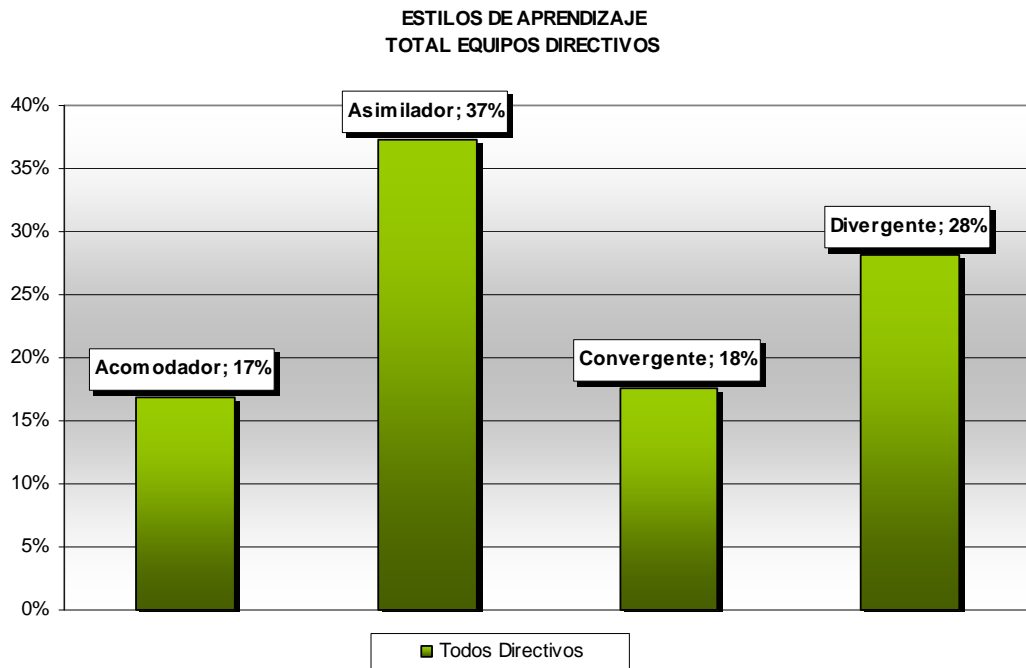
## Resultados

### Estilos de Aprendizaje (IEA) KOLB



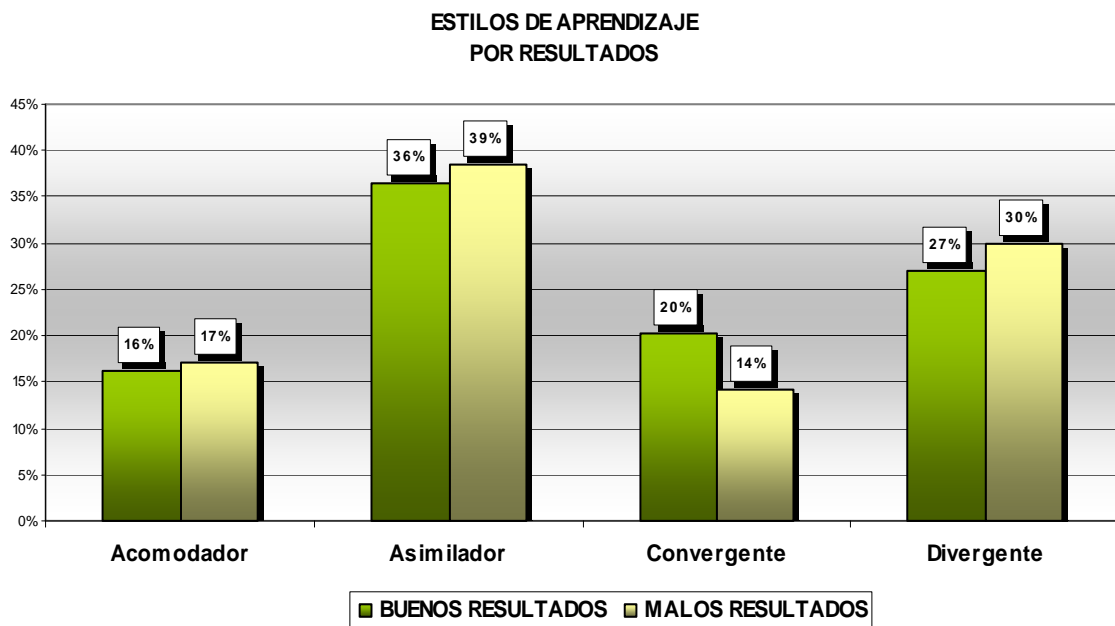
La aplicación de este test de estilo de aprendizaje a los directivos de los establecimientos tiene como objetivo poder capturar información que permite conocer los modos en que estos aprenden, y así generar estrategias de desarrollo en las áreas que resulten necesarias y fortalecer los aspectos que aparezcan como positivos.

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos en la aplicación del inventario de estilos de aprendizaje (IEA) a los integrantes de los equipos directivos de los establecimientos estudiados.



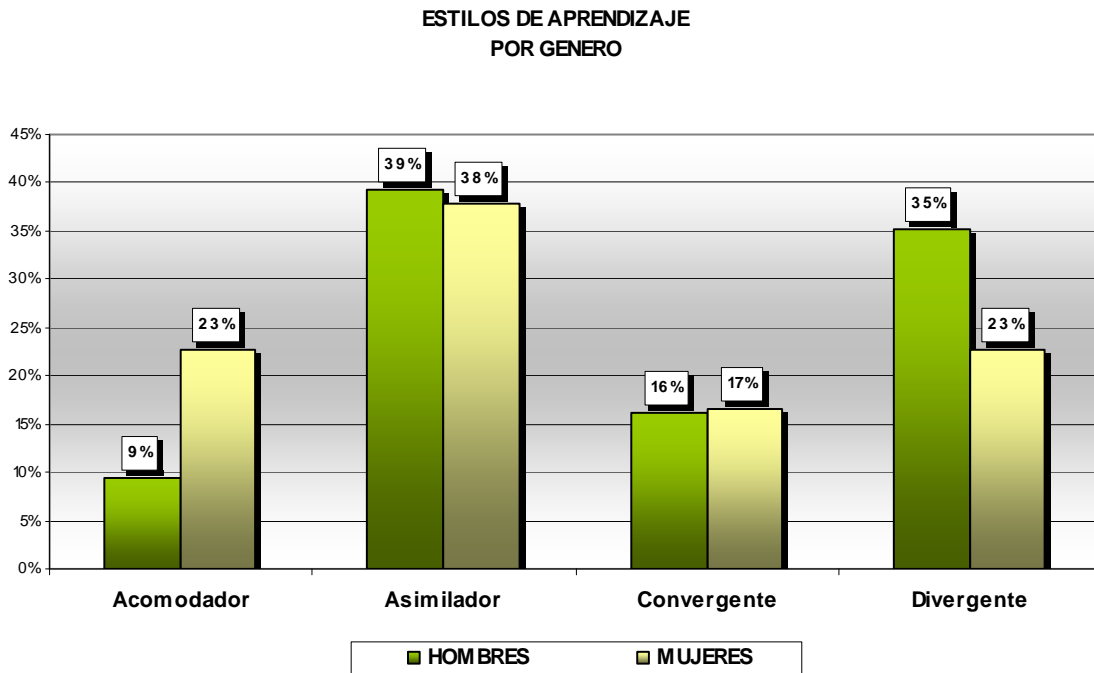
En la grafica anterior, se presenta la distribución por estilo de aprendizaje, de los todos los integrantes de los equipos directivos (Director(a), Jefe de UTP, Inspectores Generales y Otros cargos) que contestaron el test.

En términos generales, el inventario de estilos de aprendizaje (IEA) indica que los integrantes de los equipos directivos se concentran preferentemente en el estilo Asimilador representado por un 37% seguido por el Divergente y Convergente, dejando al final el estilo Acomodador.



Al observar la distribución de los estilos de aprendizaje desde la perspectiva de los resultados de los establecimientos, se aprecia un comportamiento similar al expresado en el gráfico general, y uniforme entre buenos y malos resultados.

En este sentido, es posible presumir que no existen diferencias significativas en los estilos de aprendizajes de los equipos de los establecimientos con buenos resultados y malos resultados, que permitan explicar las diferencias obtenidas en los resultados.



En cuanto a género, las diferencias de distribución de hombres y mujeres, se registran en los estilos Acomodador y Divergente. En el primero de estos, se observa un mayor porcentaje de mujeres, a diferencia de lo que ocurre en el estilo Divergente donde se concentran los integrantes hombres del equipo directivo. Los otros dos estilos muestran una distribución similar de la cantidad de hombres y mujeres.

Como se aprecia en esta muestra de los resultados de los estilos de aprendizaje, a nivel general no se registran grandes diferencias explicativas, sin embargo estas referencias entregadas de los modos en que las personas aprenden resultan interesantes para el análisis.

Para efectos de este estudio, el estilo Acomodador centra el interés debido a que se le asocia la habilidad de la administración educativa, antecedente que inquieta al observar los resultados obtenidos en la aplicación del test, en donde se aprecia que es el estilo con menor presencia de integrantes del equipo directivo. Sin embargo, los resultados dan cuenta de una concentración de pertenecientes a estos equipos, en el cuadrante del estilo Asimilador.

De esta manera el desafío que estos resultados representan, se orientan en realizar lineamientos de desarrollo que permitan incorporar en los integrantes de los equipos



directivos elementos del estilo que presume logra mayor éxito en la administración educativa. Facilitando el tránsito del estilo Asimilador al Acomodador.

Este último, se basa en la experiencia concreta y la experimentación activa. Las personas que presentan este modo de aprender son adaptables, intuitivas y aprenden por ensayo y error. Confían en otras personas para obtener información y se sienten a gusto con los demás. A veces son percibidos como impacientes e insistentes. Se dedican a trabajos técnicos y prácticos. Son influidos por sus compañeros.

A su vez, se les define como sujetos activos que se involucran totalmente y sin perjuicios en las experiencias nuevas. Disfrutan el momento presente y se dejan llevar por los acontecimientos. Suelen ser entusiastas ante lo nuevo y tienden a actuar primero y pensar después en las consecuencias. Llenan sus días de actividades y tan pronto disminuye el encanto de una de ellas se lanzan a la siguiente. Les aburre ocuparse de planes a largo plazo y consolidar los proyectos. Les gusta trabajar rodeados de gente.

Aprenden cuando se lanzan a una actividad que les presente un desafío, al realizar actividades cortas de resultado inmediato, les influye su propia experiencia. Se les dificulta el aprendizaje al tener que adoptar un papel pasivo, y tener que asimilar, analizar e interpretar datos.

Ahora bien, el estilo Asimilador se caracteriza por utilizar la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Se basan en modelos teóricos abstractos y no se interesan por el uso práctico de las teorías. Son personas que planean sistemáticamente y se fijan metas.

Los individuos adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente. Piensan de forma secuencial y paso a paso, integrando hechos dispares en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar la información y su sistema de valores premia la lógica y la racionalidad. Se sienten incómodos con los juicios subjetivos, las técnicas de pensamiento lateral y las actividades faltas de lógica clara.

Aprenden con ideas y conceptos que presenten un desafío, y cuando tienen oportunidad de preguntar e indagar. Les dificulta el aprendizaje las actividades que impliquen ambigüedad e incertidumbre, las situaciones que enfatizen las emociones y los sentimientos, y cuando tienen que actuar sin un fundamento teórico

## 9. Parte Analítica

Finalmente se explica el procedimiento llevado a cabo para realizar el análisis cualitativo

### 9.1. Estructura y Procedimiento de Análisis:

#### 9.1.1. Procesamiento de Datos en OSR:

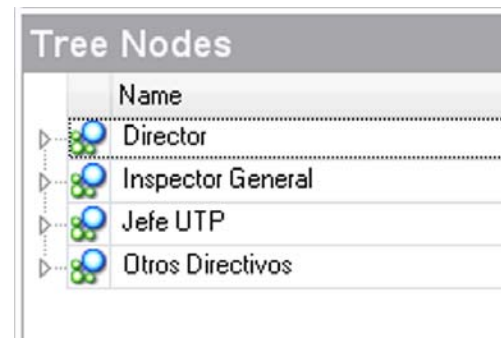
La información recopilada por medio de las entrevistas de Eventos Conductuales y los Focus Groups a Equipos Directivos, ha sido procesada utilizando el software de análisis cualitativo

QSR Nvivo, mediante una matriz de codificación que permite la clasificación de la información en arboles y nodos (claves, ejes temáticos, categorías y subcategorías de análisis, variables, etc.) los que permiten la posterior lectura de los datos a partir de dichas claves. Previo al ingreso de los datos al software, cada uno de los archivos es clasificado según: Cargo, Género del Entrevistado, Tipo de Dependencia del Establecimiento, Tipo de Enseñanza del Establecimiento (E.Básica, E. Media, Básica-Media), Resultados en Aprendizajes (polinomio de resultados), Área de Ubicación (Urbano o Rural).

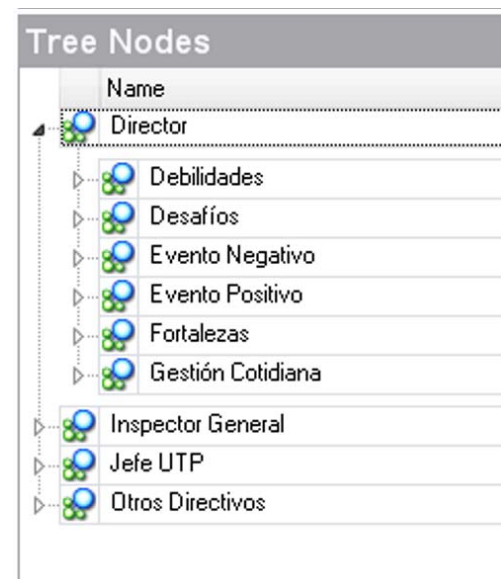
A continuación se presenta la estructura nodal utilizada para el análisis:

a) Procesamiento Entrevista de Eventos Conductuales:

El primer criterio de clasificación utilizado para la codificación de las entrevistas de eventos conductuales procesada en el programa QSR Nvivo, fue el cargo del entrevistado. Por lo tanto, se diseñó un formato que tuviera los árboles y sus respectivos nodos por cada uno de los siguientes cargos: Director, Inspector General, Jefe de UTP y Otros Directivos.

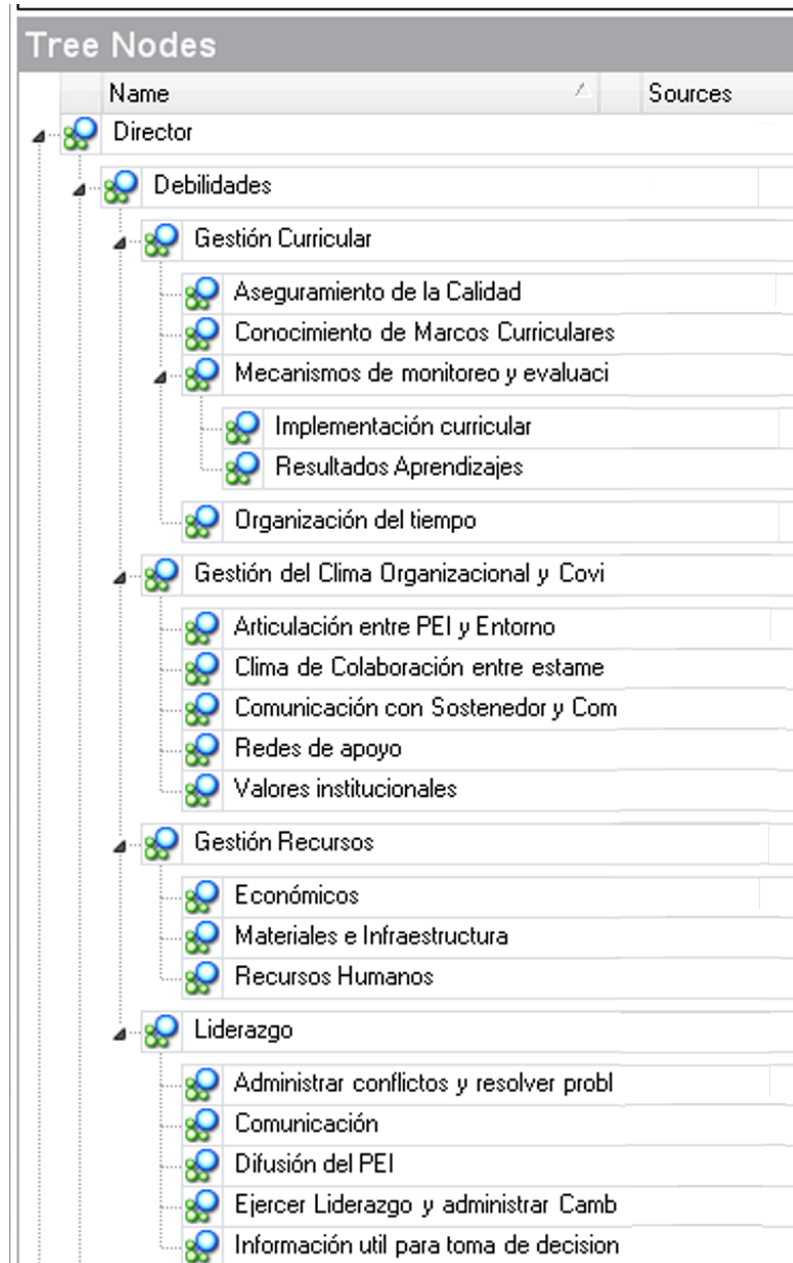


El QSR elaborado para la codificación de las entrevistas de eventos conductuales (EEC) tiene cinco árboles, que se relacionan con las dimensiones utilizadas en la pauta de la EEC y también con lo planteado por el Marco de la Buena Dirección (MBD). Los árboles son: Debilidades, Desafíos, Evento negativo, Evento positivo, Fortalezas, Gestión Cotidiana.

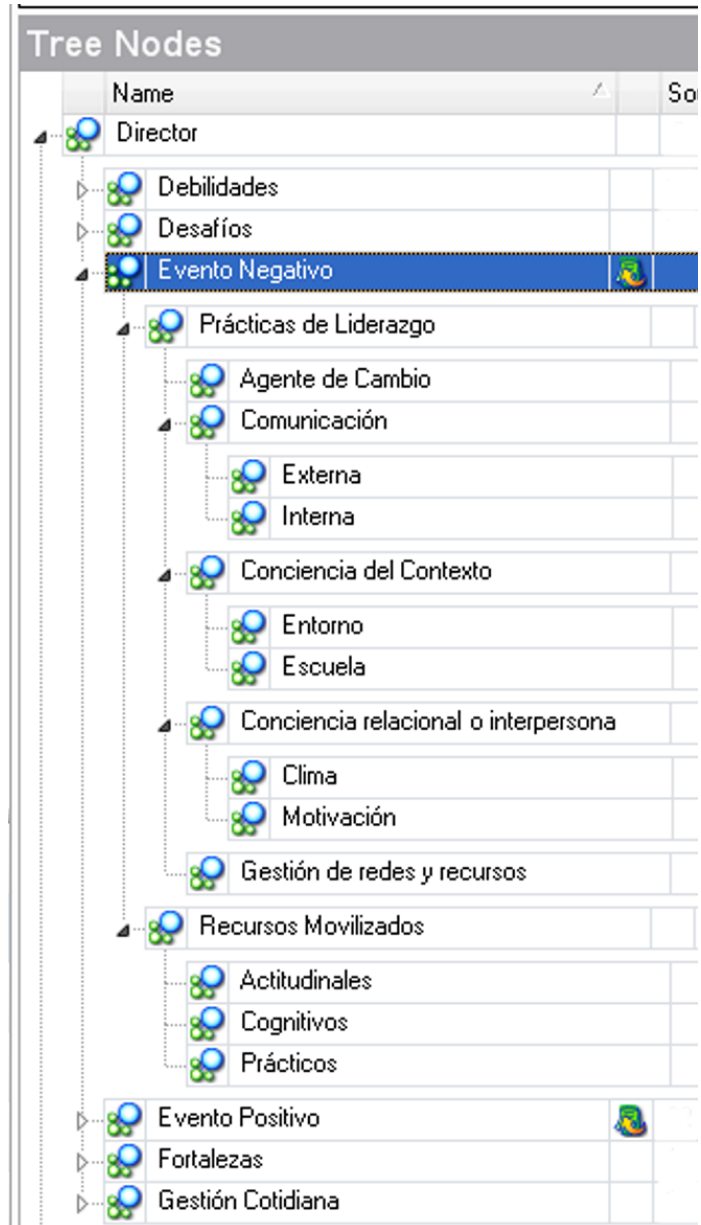


Los árboles de Debilidades, Desafíos y Fortalezas tienen los siguientes nodos:

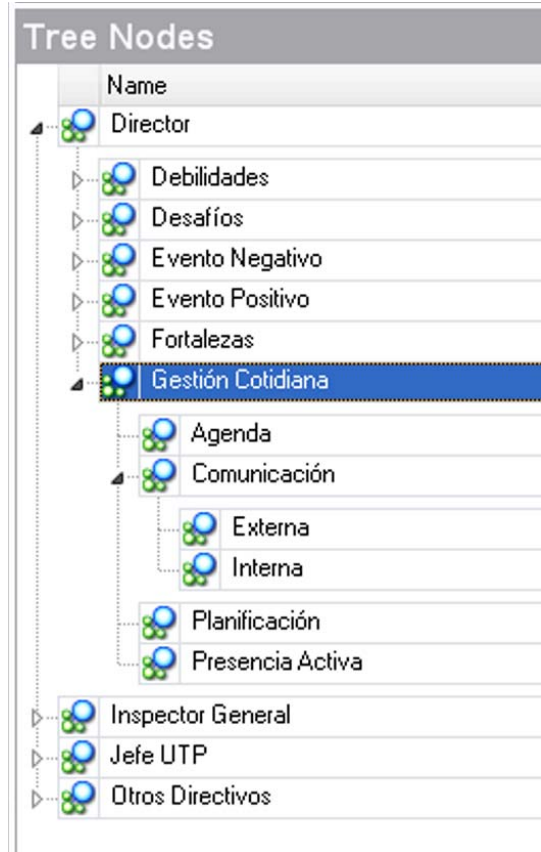
- Gestión Curricular (que a su vez se divide en 4 nodos: Aseguramiento de la Calidad, Conocimiento de Marcos Curriculares, Mecanismos de Monitoreo y Evaluación y, Organización del Tiempo),
- Gestión del Clima Organizacional y convivencia (con cinco nodos: Articulación entre PEI y Entorno, Clima de Colaboración entre Estamentos, Comunicación con Sostenedor y Comunidad, Redes de Apoyo y, Valores Institucionales),
- Gestión de Recursos (con 3 nodos: Económicos, Materiales e Infraestructura y, Recursos Humanos) y
- Liderazgo (con 5 nodos: Administrar Conflictos y Resolver Problemas, Comunicación, Difusión del PEI, Ejercer Liderazgo y Administrar Cambios, Información útil para toma de decisiones).



Los árboles de los Eventos Negativos y Positivos, tiene dos nodos, estos son: Prácticas de Liderazgo (con 5 nodos) y Recursos movilizados (con 3 nodos), tal como se muestra en la imagen siguiente.

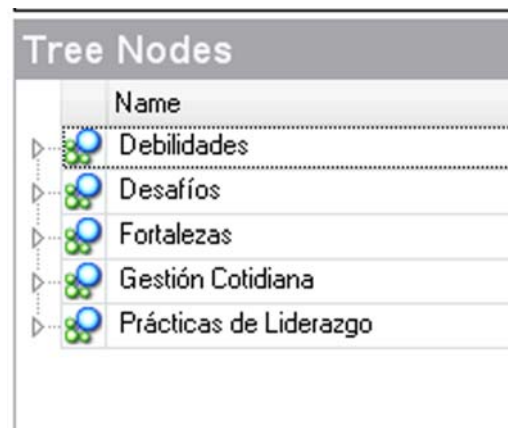


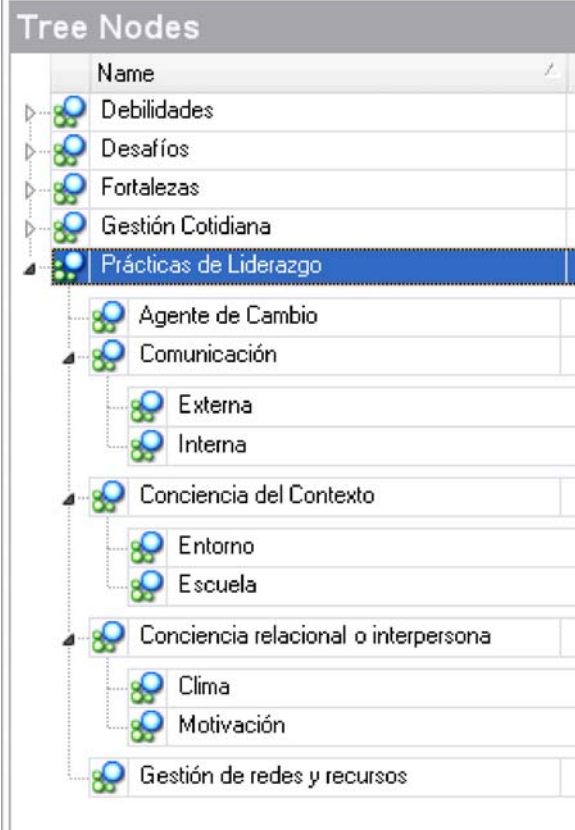
Finalmente, el árbol de la Gestión Cotidiana se divide en cuatro nodos: Agenda, Comunicación (Externa e Interna), Planificación y Presencia Activa.



Se procesaron y codificaron un total de 155 entrevistas de eventos conductuales (una por cada integrante del equipo directivo de cada establecimiento).

b) Procesamiento Focus Groups Equipos Directivos:





De un total de 52 entrevistas focales, se procesaron y codificaron un total de 46 focus groups a equipos directivos, debido a la ausencia de integrantes de los equipos directivos y a casos en donde el equipo está conformado por 1 sola persona.