



UNIVERSIDAD  
**Finis Terrae**

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y FAMILIA

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO

**TRAZABILIDAD EDUCATIVA  
EN LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO**

PILAR TORRES PETROLANDA

Proyecto de Aplicación Profesional presentado a la Facultad de Educación, Psicología y Familia de Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magister en Gestión y Liderazgo Directivo

Profesor Guía: Jorge Paz Cáceres

Santiago, Chile

2018

## DEDICATORIA

*A Jesús Maestro, que enseñó con humildad y autoridad  
el camino hacia la plenitud de la Vida eterna,  
mostrando que el verdadero liderazgo  
es servicio, misericordia y entrega de la vida;  
A la Santísima Virgen, Madre y Educadora,  
bajo cuyo amparo he puesto mi propia vocación y tarea educativa;  
y a la Iglesia, que fomenta en la Escuela católica  
la conducción de los niños y jóvenes al encuentro con Jesucristo vivo,  
hermano y amigo, Maestro y Pastor misericordioso,  
para la construcción de personalidades que tengan a Cristo  
como referencia en el plano de la mentalidad y de la vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios Nuestro Señor, por regalarle las capacidades y posibilidades de perfeccionarse con miras a la mejora para ser un aporte en la educación.

A la familia, a los padres, por su paciencia y comprensión durante estos dos años de estudios.

Al Profesor Guía, Sr. Jorge Paz, quien fue un pilar fundamental en esta última etapa del proceso de estudios del Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo.

Al Director Espiritual de la autora, por su constante apoyo y sus oraciones en este camino de aprendizaje que será una herencia para desempeñarse como profesional en la educación.

Al establecimiento que abrió sus puertas para la presente investigación, ya que la alumna presta servicios contractuales en dicha institución educacional.

## RESUMEN

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) invita a consolidar los roles de los directores(as) y sus equipos directivos implementando nuevas prácticas de gestión y liderazgo en vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy. Una de las prácticas fundamentales de la renovación requerida tiene relación con el estilo de liderazgo que permita desarrollar en todos los niveles de enseñanza, ciclos de mejora que configuren una organización efectiva. El marco teórico permite contextualizar y definir lo que se ha llamado en este estudio “trazabilidad educativa”, relevándola, como expresión cualificadora de liderazgo y gestión efectivos; para lo cual se plantea una investigación de enfoque cuantitativo, que mida el nivel de la práctica de la misma por parte de un Equipo Directivo de un establecimiento con deficiente gestión escolar y con resultados académicos descendidos, evidenciados por mediciones externas. Se utiliza una Encuesta contestada por todos los miembros del Equipo Directivo del establecimiento y los datos obtenidos dan cuenta de la ausencia de “información en tiempo real” compartida sobre los procesos educativos por los miembros del Equipo Directivo y que es necesario tener para la reflexión, el análisis y la toma de decisiones. Una propuesta de intervención y consiguiente implementación de prácticas de trazabilidad educativa en el quehacer del Equipo Directivo, busca ser un aporte que permita desarrollar dinámicas de acciones para la mejora continua.

**Palabras claves:** *gestión educativa – liderazgo directivo – trazabilidad*

## Summary

The Framework for Good Leadership and School Leadership (2015) asks for the consolidation of the roles of the directors and their management teams by implementing new management practices and leadership in view of the trends and challenges required by the educational processes in the world of today. One of the fundamental practices of the required renovation is related to the style of leadership that allows development at all levels of education cycles of improvement that configure an effective organization. The theoretical framework allows to contextualize and define what has been called in this study "educational traceability", highlighting it as qualifying expression of leadership and effective management. It is proposed, then, a quantitative research that measures the level of traceability practice on the part of the Management Team of an establishment with poor school management and with lowered academic results, evidenced by external measurements. A Survey answered by all members of the Management Team is used and the data obtained shows the absence of shared "real time information" about the educational processes and that it is necessary to have for reflection, analysis and decision making. A proposal for intervention and consequent implementation of educational traceability practices in the work of the Management Team, seeks to be a contribution that allows the development of action dynamics for continuous improvement.

Keywords: *Educational management - Leadership - Traceability*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCION</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema</b> .....	13
1. Contextualización del problema de la investigación .....	13
2. Planteamiento del problema de la investigación.....	14
3. Pregunta de la investigación .....	16
4. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación .....	16
4.1. Objetivo general .....	16
4.2. Objetivos específicos .....	16
5. Justificación de la investigación .....	17
5.1. Conveniencia .....	17
5.2. Valor teórico .....	17
5.3. Relevancia .....	17
5.4. Implicancia .....	17
6. Viabilidad y Consecuencias de la investigación.....	18
7. Diagnóstico: aplicación y análisis.....	19
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico</b> .....	32
1. Gestión y liderazgo efectivo .....	32

1.1. Algunas notas de una escuela efectiva.....	32
1.2. Descripción del liderazgo y de la gestión para una organización educativa efectiva .....	34
a) Descripción del liderazgo .....	34
b) Descripción de la gestión .....	35
1.3. Tipos de liderazgo, en especial el liderazgo distribuido y corresponsable .....	37
a) Los tipos de liderazgo .....	37
b) El liderazgo distribuido y corresponsable .....	41
1.4. Desempeño profesional directivo en educación: perfiles y funciones .....	43
a) El profesional directivo .....	43
b) Perfiles y funciones de los profesional directivos .....	44
2. Trazabilidad educativa .....	46
2.1. La trazabilidad y la calidad de un producto .....	46
2.2. La trazabilidad en el ámbito educativo .....	47
3. El plan estratégico educativo .....	49
3.1. Modelo de calidad de la gestión escolar .....	49
3.2. Plan de mejoramiento educativo .....	50
3.3. Plan operativo anual.....	52
<b>CAPÍTULO III: Metodología .....</b>	<b>54</b>
1. Alcance, enfoque y diseño de la investigación .....	54
2. El tipo de muestra .....	55

3. Instrumento de recolección de información.....	56
4. Procedimiento .....	57
<b>CAPÍTULO IV: Propuesta de Intervención e Implementación .....</b>	<b>58</b>
1. Criterios de definición de la propuesta de intervención.....	58
2. Propuesta de intervención para los años 2019-2020-2021 .....	60
3. Cronograma de implementación.....	62
<b>CAPÍTULO V: Conclusiones, Proyecciones y Limitaciones.....</b>	<b>63</b>
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de encuestas aplicadas .....	19
Tabla 2: Encuesta respondida por el Equipo Directivo .....	20
Tabla 3: Modo de gestionar y liderar .....	21
Tabla 4: Generación de plan estratégico .....	25
Tabla 5: Gestión y liderazgo directivo corresponsable .....	27
Tabla 6: Datos del Equipo Directivo .....	55
Tabla 7: Propuesta de intervención 2019-2021 .....	61
Tabla 8: Cronograma de implementación .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURA

Gráfico 1: Definición de mecanismo de información.....	22
Gráfico 2: Ofrecimiento de información a apoderados.....	22
Gráfico 3: Promoción de desarrollo profesional.....	23
Gráfico 4: Supervisión de coherencia de procesos .....	23
Gráfico 5: Monitoreo de planificación.....	24
Gráfico 6: Registro de evidencias .....	24
Gráfico 7: Mantenimiento de formatos evaluación validados .....	25
Gráfico 8: Alineación planificación - objetivos.....	25
Gráfico 9: Realización de reuniones técnicas .....	26
Gráfico 10: Evaluación coherencia con metas.....	26
Gráfico 11: Evaluación de resultados plan estratégico.....	27
Gráfico 12: Se brinda apoyo técnico.....	28
Gráfico 13: Envío de información rápida y veraz.....	29
Gráfico 14: Establecimiento de política de trabajo cooperativo.....	29
Gráfico 15: Promoción de clima de trabajo armónico .....	30
Figura 1: Trazabilidad de naturaleza y gestión del currículo en la UTB .....	49



## INTRODUCCIÓN

El rol del liderazgo en la gestión escolar tiene directa relación con el éxito de la escuela en su afán por otorgar una educación de calidad. Los docentes más atentos que trabajan a cargo de áreas de coordinación de ciclos pueden constatar también de qué modo ese liderazgo del Equipo Directivo, en cuanto tiene una relación de dependencia con él, cumple o no con las funciones de promover y guiar procesos de enseñanza-aprendizaje de manera competente. En razón de los malos resultados de la gestión educativa en un establecimiento, el docente coordinador de un área se plantea que las dificultades importantes se sitúan por una parte en el estilo de liderazgo del Equipo Directivo y, por otra, en no contar con prácticas instaladas de lo que se busca definir como “trazabilidad educativa”. Surge así un interesante tema de investigación exploratoria que quiere evidenciar la relevancia de la trazabilidad educativa en la gestión y liderazgo de un Equipo Directivo.

En el primer capítulo se ha planteado el contexto en que aparece el problema de investigación y definido el objetivo de la misma, se verifica su factibilidad y recogen datos de tipo cuantitativo capaces de medir la trazabilidad en las prácticas de un establecimiento educativo en la ciudad de Puerto Montt, gracias a lo cual se pudo hacer un diagnóstico.

En el capítulo segundo, se establece un marco teórico sólido que recoja las notas exigidas para un liderazgo de tipo distribuido en una gestión capaz de llevar a la organización a constituirse en una escuela efectiva. Una de esas notas es, precisamente, la capacidad del Equipo Directivo de realizar, en entre otras prácticas, trazabilidad de los procesos educativos, concepto que buscará ser fundamentado desde la teoría como desde algunas experiencias ya existentes. Sin embargo, para una mejora en este plano es necesario dar cuenta de que dichas prácticas de

trazabilidad necesitan un marco mayor de acción, a saber: el plan estratégico educativo, el que se define y se pone en su lugar de importancia.

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo, por lo que en un tercer capítulo se da cuenta de las la metodología usada: definición de la muestra, instrumento utilizado y procedimiento de la recolección de los datos. Se da una tarea interesante en ámbitos del proceso educativo poco enfrentados desde la perspectiva de la trazabilidad.

En un cuarto capítulo, la investigación se pone al servicio de la búsqueda de una solución del problema ya descubierto, por medio de una propuesta bien elaborada de intervención e implementación.

Con esta investigación, finalmente, se han extraído conclusiones que permiten plantear desarrollos mayores e importantes en el área del liderazgo y la gestión educativa, la que para ser efectiva necesita prácticas de trazabilidad.

## CAPITULO I

### Planteamiento del problema

#### 1. Contextualización del problema de la investigación

Elmore (2010) plantea que, en materia de teoría y práctica, ante lo nuevo, siempre se presentan grandes obstáculos. Con ello alude al cambio de mentalidad que es necesario para suscitar el tránsito de un estado a otro y aprehender que lo que se tiene que aprender no es sólo una forma diferente de hacer las cosas, sino también formas muy diferentes de pensar acerca de los objetivos y propósitos del trabajo, de las competencias y conocimientos necesarios para cumplir con dichos objetivos.

El cambio, a nivel de instituciones y organizaciones, según lo anterior, requiere una redefinición del liderazgo dejando atrás el concepto basado en roles y reemplazándolo por el de un liderazgo distribuido. A su vez, es preciso contar con un conjunto de principios de diseño más claros para guiar la práctica de un mejoramiento a gran escala. Aquí es donde cobra relevancia una gestión y liderazgo directivo en una institución educativa que sea capaz de integrar en sus prácticas y en las de todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje el concepto y dinámica de la trazabilidad.

Hoy día en el ámbito de la producción, especialmente de alimentos, la trazabilidad tiene que ver, entre otros aspectos, con el seguimiento del nivel de calidad desde el origen hasta la distribución del producto. Si se aplica este mismo concepto que asegura un producto de calidad en el ámbito educativo, significaría la estrategia de seguimiento conjunto (corresponsabilidad), donde cada directivo, profesores, alumnos y apoderados vigilan (información en tiempo real), median y conducen el proceso de enseñanza con el tendiente objetivo de lograr sus máximos estándares educativos. Así lo plantea el Marco para la Buena Dirección (2015), al establecer que

una de las principales atribuciones indelegables de los directores de establecimientos educacionales, es la de hacer seguimiento y evaluar metas, objetivos, planes y programas de estudios, etc.; seguimiento que también significa cuidar la calidad del trabajo técnico pedagógico y el desarrollo profesional de los docentes. El mismo Marco pide a los directivos que ese seguimiento puedan hacerlo los apoderados gracias a la información que los directivos les proporcionen.

Pues bien, así entendido lo que llamamos “trazabilidad educativa” debiera ser una dimensión fundamental del quehacer del Equipo Directivo en todos los procesos de su gestión.

La situación constatada por la autora en la comunidad educativa en que se desempeña es la de un establecimiento en que no está clara la trazabilidad educativa como se ha descrito más arriba.

Los resultados de la gestión institucional de dicho establecimiento, según el informe de la Agencia de la Calidad de la Educación de los Resultados de Categoría de Desempeño, son los siguientes: en el 2016 el establecimiento tuvo un “desempeño medio” (Educación Básica) y en el año 2017 tuvo nuevamente un “desempeño medio” (Educación Media está en “marcha blanca”). Estas evidencias indican que la gestión del Equipo Directivo no es óptima e inducen a levantar una interrogante en relación a la deficiencia de trazabilidad educativa como uno de los factores que junto con otros confluyen en dicho estado de cosas.

## **2. Planteamiento del problema de la investigación**

Actualmente, se enfatiza con mayor fuerza la importancia del liderazgo en los Equipos Directivos de las entidades educativas. Al líder le corresponde desarrollar y promover metas

grupales. Pero también, en otros casos, en lo que podemos denominar proceso inclusivo que significa participar en un equipo de trabajo, también el líder es un actor decisivo.

Por su parte, Leithwood (2009), define algunas categorías de prácticas específicas de un liderazgo directivo, a saber: 1. Establecer rumbos, 2. Desarrollar a las personas, 3. Rediseño de la organización.

En este contexto, es fundamental contar con líderes competentes, comprometidos y con altas expectativas en su comunidad educativa que permita generar un mejoramiento continuo en bien de una educación de calidad, para lo cual es fundamental la capacidad de seguimiento de los procesos educativos en general y en cada alumno en particular.

Como se ha mencionado anteriormente, en el ámbito de las exigencias para un establecimiento educativo particular subvencionado los estándares de desempeño de calidad en su grado “*desempeño alto*” no alcanzan a ser cumplidas por el establecimiento estudiado. A este respecto, hay que recordar la autorizada opinión de Leithwood y Jantzi (2008), que establece que los centros educativos con trayectorias de mejoramiento positivo en sus resultados se identifican con un liderazgo capaz de aprovechar toda la capacidad potencial de los mismos.

El mismo Leithwood y otros investigadores, apunta el Marco para la Buena Dirección (2015), que una de las prácticas de liderazgo efectivo fundamental para logros positivos en un establecimiento es la de ser capaz de gestionar la instrucción, es decir, proveer apoyo técnico, supervisar la enseñanza, *monitorear los resultados* de los estudiantes, entre otras.

Por tanto, se plantea como problema de investigación estudiar de modo exploratorio la incidencia de la práctica de trazabilidad en la gestión y liderazgo del equipo directivo como un factor determinante para lograr una educación de calidad.

### **3. Pregunta de la investigación**

¿Qué niveles de trazabilidad educativa tiene el Equipo Directivo para gestionar y liderar los procesos pedagógicos que conducen al logro de una educación?

### **4. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación**

#### **4.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de trazabilidad educativa del Equipo Directivo de un colegio particular subvencionado de la ciudad de Puerto Montt, para gestionar y liderar el proceso educativo con los máximos estándares de desempeño profesional.

#### **4.2. Objetivos específicos**

- Establecer criterios teóricos de la trazabilidad educativa, con la finalidad de ser aplicada y mejorar las prácticas de gestión y liderazgo directivo.
- Diagnosticar las prácticas de trazabilidad educativa del Equipo Directivo en la comunidad educativa.
- Generar un plan estratégico de mejoramiento de gestión y liderazgo directivo, que se fundamente en prácticas de trazabilidad educativa.
- Implementar dicho plan estratégico de mejoramiento de gestión y liderazgo directivo que contemple prácticas efectivas de trazabilidad educativa.
- Evaluar el plan estratégico de mejoramiento de gestión y liderazgo directivo, que ha contemplado prácticas efectivas de trazabilidad educativa.

Los dos últimos objetivos específicos no serán considerados en la presente investigación, puesto que, el aporte que se pretende hacer no contempla la implementación y evaluación del plan estratégico.

## **5. Justificación de la investigación**

### **5.1. Conveniencia**

La gestión y el liderazgo en un establecimiento educativo en el que trabaja la autora tiene dificultades evidenciadas por mediciones externas que dan cuenta de sus resultados descendidos. Con el fin de explorar sobre las causas de ello se plantea abrir una puerta metodológica de investigación que considere las prácticas de trazabilidad en la gestión del Equipo Directivo.

### **5.2. Valor teórico**

El concepto y la práctica de la trazabilidad surge fundamentalmente en el ámbito de la producción alimentaria y su aplicación en el área de la educación es reciente, no existiendo mayor reflexión y/o investigación sobre este tema. Por esta razón, la presente investigación sobre trazabilidad educativa quiere ser un aporte para reconocer su valor en la gestión escolar. Para esto se realiza un estudio sobre las prácticas de trazabilidad por parte del Equipo Directivo de un colegio particular subvencionado.

### **5.3. Relevancia**

El colegio sobre el cual se investiga necesita enfrentar los desafíos que emergen de la situación en que se encuentra y que se describió arriba considerando sus Resultados de Categoría de Desempeño. Es relevante, por lo mismo, demostrar que una efectiva trazabilidad educativa en una gestión y liderazgo directivo permite otorgar servicios de mayor calidad y educación integral a los alumnos y así elevar su nivel de desempeño.

### **5.4. Implicancia**

Al conocer los niveles de trazabilidad educativa en las prácticas de gestión y liderazgo del equipo directivo será posible detectar deficiencias en este ámbito y ofrecer a su vez orientaciones de mejora, por ejemplo en el área de la supervisión de la enseñanza que significa entre otras

cosas, el óptimo monitoreo y seguimiento de sus resultados, para focalizar de mejor manera los esfuerzos que ya se están haciendo.

## **6. Viabilidad y Consecuencias de la investigación**

Además de los tres elementos que permiten plantear un problema como son los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación de la misma, es necesario considerar otros dos aspectos: la viabilidad y las consecuencias de la investigación.

En lo que respecta a la viabilidad o factibilidad del estudio se consideran tres elementos: 1. Recursos humanos: se contará con una persona para la realización de la investigación; 2. Recursos financieros: será de responsabilidad de la autora de la investigación los materiales fungibles, traslados y otros; 3. Período de tiempo: el tiempo que comprende la investigación es desde la tercera semana de diciembre 2017 hasta la última semana de julio del 2018.

Las consecuencias de realizar una investigación como la presente, son de dos tipos. Por una parte, se prevén beneficios y de entre los más importantes se podrían mencionar dos: 1. El establecimiento educativo, en el cual se estudia el nivel de la trazabilidad educativa en la gestión y liderazgo de su Equipo Directivo, se verá altamente beneficiado por la investigación, pues el mismo Equipo Directivo contará con datos objetivos sobre su situación y se le ofrecerán estrategias para mejorar; 2. Los distintos actores del proceso educativo de enseñanza-aprendizaje, contarán con nuevos recursos que les permitirán desarrollar una corresponsabilidad efectiva (cultura organizacional marcada por un estilo de trabajo colaborativo) para alcanzar una educación de calidad.

En cuanto a las posibles dificultades o consecuencias negativas, se pueden considerar los siguientes imprevistos:

1. Las entrevistas al Equipo Directivo quizás no serían factibles de realizar por la limitante del tiempo disponible de los directivos, por lo cual, se podría recurrir al documento “Proyecto de Mejoramiento Educativo” (PME) en la parte de diagnóstico institucional; 2. La ausencia de un Plan Estratégico Anual del Equipo Directivo, implicará acudir a la información del Plan Estratégico del Proyecto de Mejoramiento Educativo fijado ya para los próximos cuatro años.

## 7. Diagnóstico: aplicación y análisis

Las variables consideradas en la Encuesta son:

- a) *Modo de gestionar y liderar* el proceso educativo determinando el nivel de trazabilidad educativa del Equipo Directivo.
- b) *Generación de plan estratégico* de mejoramiento de la gestión y liderazgo directivo, que se fundamente en prácticas de trazabilidad educativa.
- c) Estilo y expresiones de *gestión y liderazgo directivo corresponsable* en la implementación y evaluación del plan estratégico.

## Resultados e interpretación de las encuestas

**Tabla 1**  
*Datos de encuestas aplicadas*

Encuesta	Variables	N° Indicadores	Sujetos encuestados	N° sujetos
Encuesta	Modo de gestionar y liderar	10	Directora	1
			Sub-Directora	1
	Generación de plan estratégico	4	Inspector General	1
	Gestión y liderazgo directivo corresponsable	6	Jefe Unidad Técnica Pedagógica	1
			Orientador	1

Para el análisis de estas tres variables se ha aplicado una encuesta respecto del grado de cumplimiento, por parte del Equipo Directivo, de indicadores de trazabilidad educativa en los procesos de gestión y liderazgo en un establecimiento particular subvencionado según las siguientes especificaciones:

El análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se realizará según los indicadores del instrumento. A su vez, dicho análisis se efectuará teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas en la escala de frecuencia.

Además, en las siguientes tablas, algunos indicadores se han agrupado teniendo presente sus contenidos según las tres variables indicadas anteriormente.

**Tabla 2**  
*Encuesta respondida por el Equipo Directivo*

Indicadores	Siempre	Generalmente	A veces	Nunca
	S	G	AV	N
1. Define los objetivos de la Planificación Institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.	4			1
2. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades conforme al plan estratégico.	3	1		1
3. Posee información, fuerte coordinación y logra mantener recursos disponibles para una gestión de excelencia.		3	2	
4. Define mecanismos conocidos y utilizados por todos para tener acceso a la información requerida.		4	1	
5. Utiliza medios formales para que los apoderados tengan acceso a la información del desarrollo de sus hijos/as: página Web del colegio, informativos periódicos, agenda del alumno, comunicados, informe de notas e informe de personalidad.	3	2		
6. Promueve permanentemente el desarrollo profesional del personal.	2	1	2	
7. Supervisa la coherencia de lo planificado con lo ejecutado por los profesionales del establecimiento.	1	2	1	1
8. Monitorea el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente.	1	2	2	
9. Mantiene un registro sistemático de evidencias de las acciones realizadas.		3	2	
10. Cuenta con formatos de evaluación validados con los que realiza un informe de rendición periódica de resultados en orden a la mejora.			1	4
11. Alinea los objetivos de la planificación con los objetivos estratégicos y los institucionales.	4			1
12. Realiza reuniones técnicas para analizar las planificaciones y su coherencia con el plan estratégico institucional.		1	3	1
13. Evalúa la coherencia del proceso respecto de las metas propuestas.		2	3	
14. Colabora en la implementación de los sistemas de control de nivel de logro de las metas del establecimiento.	3	2		
15. Realiza acciones concretas para evaluar el grado de avance de la implementación y los resultados del plan estratégico institucional.		5		
16. Participa del análisis reflexivo de los informes presentados.	5			
17. Brinda apoyo técnico, supervisando la implementación de las orientaciones metodológicas.			1	4
18. Utiliza canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz a las instancias correspondientes.	5			
19. Establece una política de trabajo cooperativo que incluye compartir estrategias exitosas con profesionales de las distintas áreas del establecimiento.	5			
20. Promueve un clima de trabajo armónico, de diálogo y colaboración entre los profesionales.	5			

*Nota:* Todas las categorías fueron usadas por los participantes en el estudio

Los resultados de la encuesta aplicada según variables y puntuación de cada indicador se ofrecen en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Modo de gestionar y liderar*

	Siempre	Generalmente	A veces	Nunca
1. Define los objetivos de la Planificación Institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.	4			1
2. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades conforme al plan estratégico.	3	1		1
3. Posee información, fuerte coordinación y logra mantener recursos disponibles para una gestión de excelencia.		3	2	
4. Define mecanismos conocidos y utilizados por todos para tener acceso a la información requerida.		4	1	
5. Utiliza medios formales para que los apoderados tengan acceso a la información del desarrollo de sus hijos/as: página Web del colegio, informativos periódicos, agenda del alumno, comunicados, informe de notas e informe de personalidad.	3	2		
6. Promueve permanentemente el desarrollo profesional del personal.	2	1	2	
7. Supervisa la coherencia de lo planificado con lo ejecutado por los profesionales del establecimiento.	1	2	1	1
8. Monitorea el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente.	1	2	2	
9. Mantiene un registro sistemático de evidencias de las acciones realizadas.		3	2	
10. Cuenta con formatos de evaluación validados con los que realiza un informe de rendición periódica de resultados en orden a la mejora.			1	4

*Nota:* Todas las categorías fueron usadas por los participantes en el estudio

## Interpretación

**Definición de objetivos y lineamientos:** Tomando en cuenta los resultados se puede apreciar que la definición de objetivos tienen directa concordancia con la planificación institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional, puesto que los encuestados se encuentran en la alternativa “siempre” a excepción de un directivo que responde la alternativa “nunca”.

**Establece Responsables:** Respecto de si se establece claramente responsables en las acciones del plan estratégico, la tendencia es bastante significativa prevaleciendo la alternativa “siempre” en cuatro encuestados de un total de cinco.

**Gestión de recursos:** En relación al indicador sobre el logro de mantener recursos disponibles para una gestión de excelencia, la tendencia es hacia la baja. La alternativa “generalmente” muestra una diferencia de un punto superior en relación a la alternativa “a veces”.

#### **Definición de mecanismos de información:**

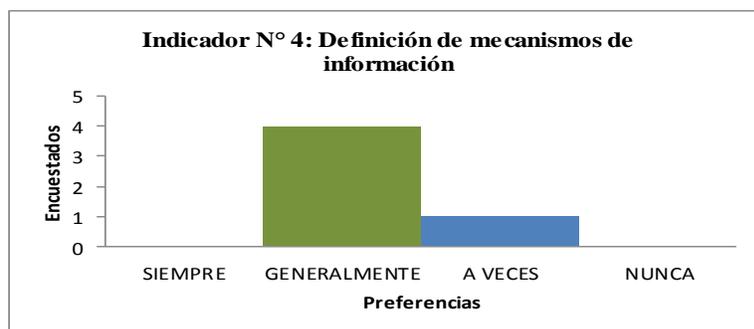


Gráfico 1. Indicador cuatro correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Casi todos los encuestados “generalmente” definen mecanismos de información conocidos y utilizados por todos. Se estaría evidenciando que los directivos encuestados no han definido con exactitud el procedimiento para tener acceso a la información que necesitan para su trabajo. Esto deja una interrogante sobre si el establecimiento cuenta con los recursos apropiados para que los miembros del equipo directivo accedan a la información que necesitan; información que normalmente se encuentra en los registros históricos de las actas de reuniones del equipo directivo, en las actas de consejo de profesores, en las copias de circulares internas, entre otras.

#### **Ofrecimiento de información a apoderados:**

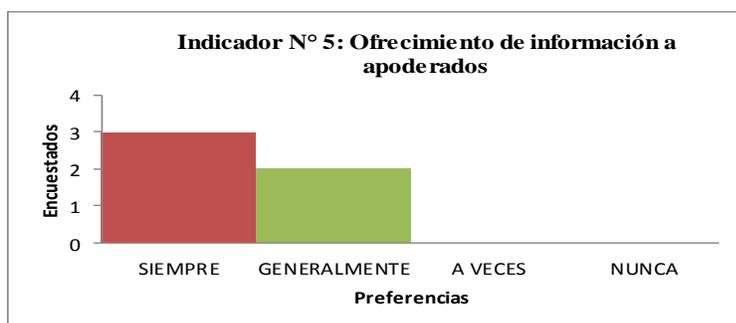


Gráfico 2. Indicador cinco correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Por las respuestas dadas se estaría evidenciando que se oscila entre las alternativas de “siempre” y “generalmente”, siendo la primera frecuencia con más tendencia.

### Promoción de desarrollo profesional:

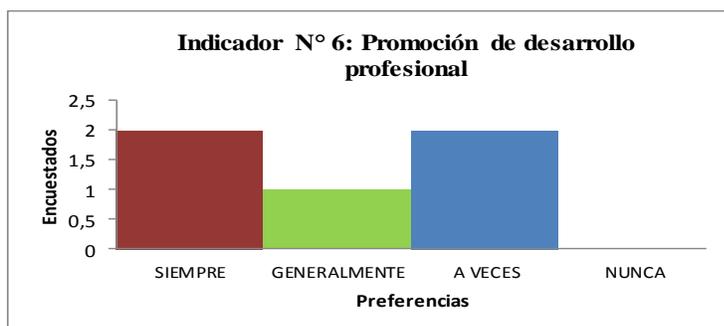


Gráfico 3. Indicador seis correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

El desarrollo profesional del personal no está instalado de modo óptimo en la práctica de los encuestados, puesto que fluctúa entre “siempre” a “a veces”, lo que, si bien manifiesta una preocupación, también, hace suponer que dicho desarrollo profesional no sería al menos una exigencia en el establecimiento.

### Supervisión de coherencia de procesos:

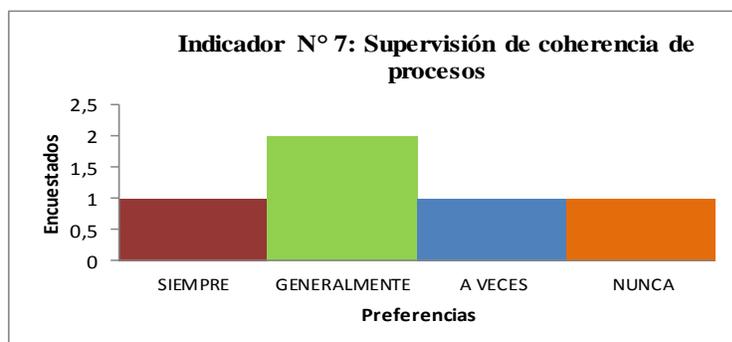


Gráfico 4. Indicador siete correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Las respuestas de los encuestados transitan entre “siempre” y “nunca”, destacando la alternativa “generalmente” con dos respuestas, dando a entender que no se realiza esta acción como

estrategia instalada de supervisar la coherencia de lo planificado con lo ejecutado por los profesionales del establecimiento.

### Monitoreo de planificación:

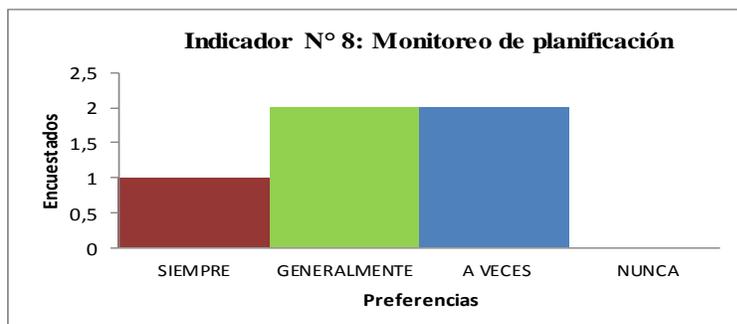


Gráfico 5. Indicador ocho correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Observando las respuestas de los encuestados, éstas, fluctúan entre “siempre y “a veces” siendo una tendencia más significativa a las alternativas “generalmente” y “a veces”, lo que da a entender que la práctica de monitorear el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente es una práctica bastante aislada en este establecimiento.

### Registro de evidencias:

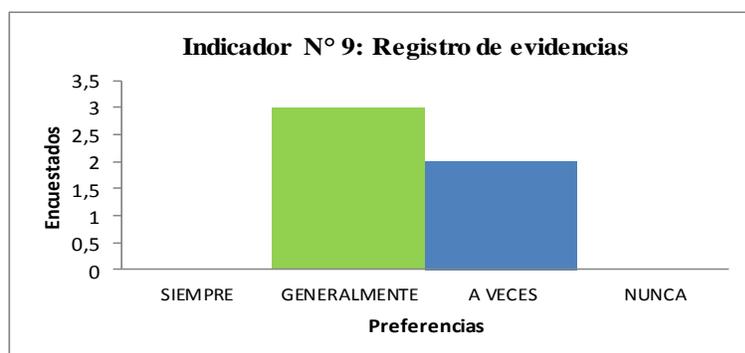


Gráfico 6. Indicador nueve correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En cuanto al mantener un registro sistemático de evidencias de las acciones realizadas en el establecimiento, se puede visualizar una puntuación de tres preferencias “generalmente” y dos “a veces”, lo que refleja una práctica poco asumida por el equipo directivo.

### Mantención de formatos evaluación validados:

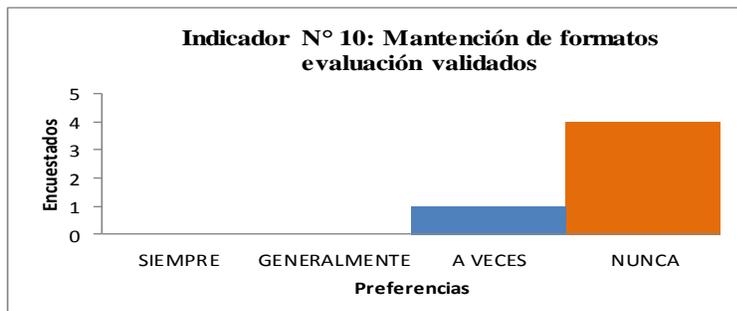


Gráfico 7. Indicador diez correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En el presente indicador la tendencia es significativa a la alternativa “nunca” con una preferencia de cuatro encuestados de un total de cinco. Lo que da a entender una ausencia de formatos de evaluación validados para ser usados en el establecimiento.

**Tabla 4**

#### Generación de plan estratégico

Indicadores	Siempre	Generalmente	A veces	Nunca
	S	G	AV	N
1. Alinea los objetivos de la planificación con los objetivos estratégicos y los institucionales.	4			1
2. Realiza reuniones técnicas para analizar las planificaciones y su coherencia con el plan estratégico institucional.		1	3	1
3. Evalúa la coherencia del proceso respecto de las metas propuestas.		2	3	
4. Realiza acciones concretas para evaluar el grado de avance de la implementación y los resultados del plan estratégico institucional.		5		

Nota: Todas las categorías fueron usadas por los participantes en el estudio

### Interpretación

#### Alineación planificación-objetivos:

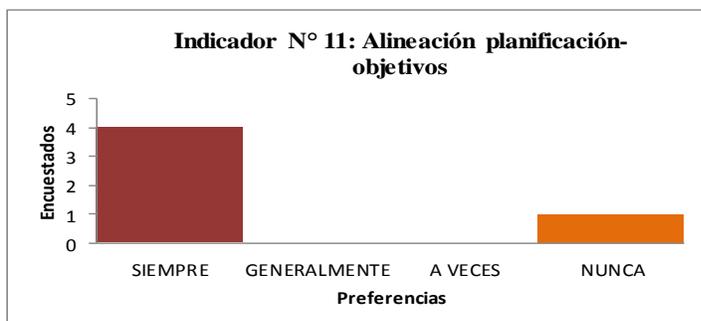


Gráfico 8. Indicador once correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En relación a la alineación de la planificación con los objetivos estratégicos institucionales se puede apreciar una tendencia de “siempre” por cuatro encuestados y una tendencia de “nunca” por un encuestado. Es decir, existe congruencia entre la planificación estratégica y los objetivos institucionales a excepción de un directivo del establecimiento.

### Realización de reuniones técnicas:

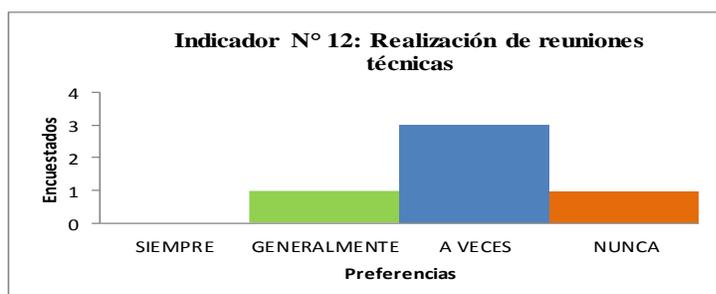


Gráfico 9. Indicador doce correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Respecto a este indicador, visualizamos una fluctuación entre “generalmente” y “nunca”, predominando una práctica irregular de reuniones técnicas, puesto que tres directivos al responder “a veces” de un total de cinco. Aquí, claramente nos encontramos frente a una debilidad crítica y preocupante de gestión educacional en el plan estratégico institucional del establecimiento.

### Evaluación coherencia con metas:

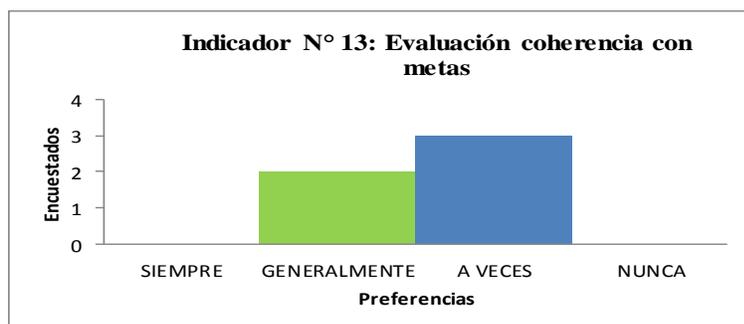


Gráfico 10. Indicador trece correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Las respuestas oscilan entre las alternativas “generalmente” y “a veces”, siendo la preferencia de los encuestados la alternativa “a veces”. Por cierto, deja al descubierto una debilidad en la acción de evaluar la coherencia del proceso respecto de las metas propuestas del establecimiento.

### Evaluación de resultados plan estratégico:

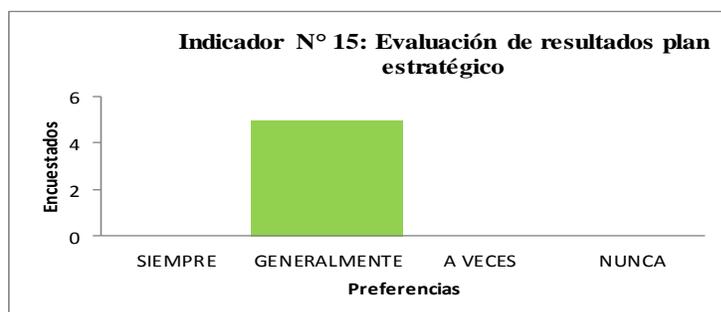


Gráfico 11. Indicador quince correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En relación a si se realizan acciones concretas para evaluar el grado de avance de la implementación y los resultados del plan estratégico institucional, se puede visualizar que la preferencia de los encuestados en forma unánime es por la alternativa “generalmente”. Estos resultados evidencian que este indicador no pertenece a la praxis habitual de los miembros del equipo directivo del establecimiento.

### Tabla 5

#### Gestión y liderazgo directivo corresponsable

Indicadores	Siempre	Generalmente	A veces	Nunca
	S	G	AV	N
1. Colabora en la implementación de los sistemas de control de nivel de logro de las metas del establecimiento.	3	2		
2. Participa del análisis reflexivo de los informes presentados.	5			
3. Brinda apoyo técnico, supervisando la implementación de las orientaciones metodológicas.			1	4
4. Utiliza canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz a las instancias correspondientes.	5			
5. Establece una política de trabajo cooperativo que incluye compartir estrategias exitosas con profesionales de las distintas áreas del establecimiento.	5			
6. Promueve un clima de trabajo armónico, de diálogo y colaboración entre los profesionales.	5			

Nota: Todas las categorías fueron usadas por los participantes en el estudio

## Interpretación

**Colaboración en sistema de control de logros:** Observando los resultados de la colaboración en la implementación de los sistemas de control de nivel de logro de las metas del establecimiento, éstos, fluctúan entre “siempre” y “generalmente”, presentando la alternativa “siempre” tres preferencias, por los encuestados, de un total de cinco personas. Por tanto, da a entender que es una acción no instalada en la acción de todos los directivos del establecimiento.

**Participación en análisis reflexivo:** Todos los encuestados marcaron la alternativa “siempre”, afirmando que participan del análisis reflexivo de los informes presentados en su establecimiento; lo que revela que es una acción permanente por parte del equipo directivo del establecimiento.

### Se brinda apoyo técnico:

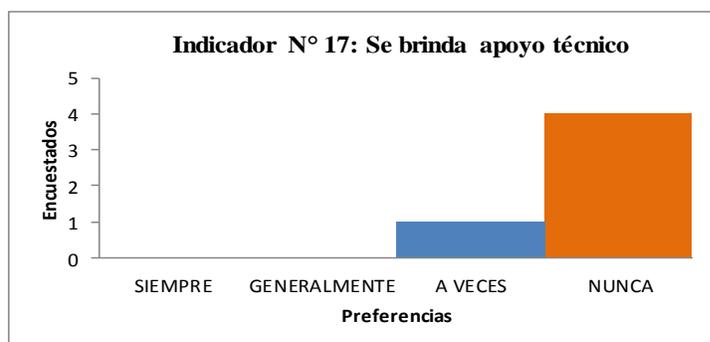


Gráfico 12. Indicador diecisiete correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Los resultados muestran que las alternativas de preferencia fueron “a veces” y “nunca”, siendo evidente que la alternativa “nunca” marca una ausencia de esta práctica en el equipo directivo, es decir, no se estaría brindando apoyo técnico a los profesores y asistentes de la educación, y por tanto, no se está realizando la supervisión de la implementación de las orientaciones metodológicas.

### Envío de información rápida y veraz:

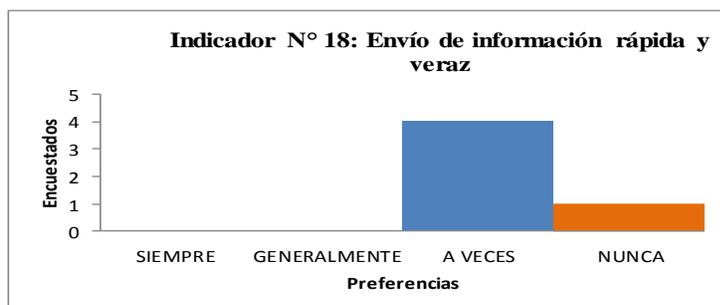


Gráfico 13. Indicador dieciocho correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

Los encuestados afirman que “siempre” utilizan canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz a las instancias correspondientes. Esto resulta incongruente con las respuestas de “generalmente” y “a veces” que se visualizan en el indicador que dice: *“definen mecanismos de información conocidos y utilizados por todos”*. Cabe la interrogante: si existen mecanismos definidos de información ¿cómo pueden hacer uso de diferentes canales para hacer llegar la información si las respuestas son diferentes?

### Establecimiento de política de trabajo cooperativo:

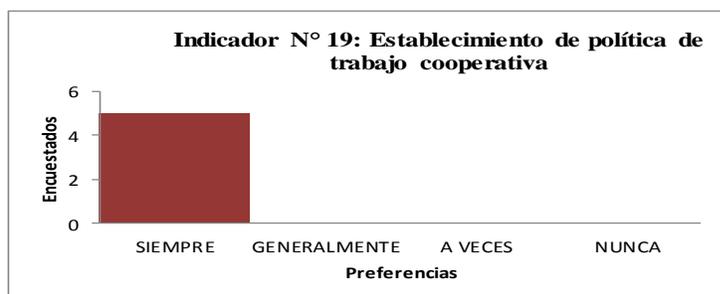


Gráfico 14. Indicador diecinueve correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En cuanto a las respuestas, los encuestados afirman que “siempre” establecen una política de trabajo cooperativo que incluye compartir estrategias exitosas con profesionales de las distintas áreas del establecimiento.

### Promoción de clima de trabajo armónico:



Gráfico 15: Indicador veinte correspondiente a la encuesta contestada por el Equipo Directivo

En relación a promover un clima de trabajo armónico, de diálogo y colaborativo entre los profesionales se visualiza una tendencia muy positiva en el establecimiento, siendo señalada por la alternativa “siempre”.

### A modo de síntesis

Los resultados y sus análisis específicos muestran una organización educativa con déficit en aspectos que no le permiten ofrecer procesos educativos de excelencia o, con otras palabras, educación de calidad. En el planteamiento del problema se expuso que la categorización del establecimiento en el nivel “desempeño medio” da cuenta de esta situación, lo que es corroborado por los resultados obtenidos.

Conforme a esto, se puede establecer que el liderazgo directivo muestra serios problemas en aspectos que lo cualifican, tales como la ausencia de información para la reflexión y orientación de la toma de decisiones, sobre todo cuando está comprometida la coherencia de los procesos que se llevan a cabo; la ausencia de monitoreo de dicha coherencia que implica el registro de evidencias (logros) que son la base de las discusiones para la toma de decisiones para la mejora.

Pareciera, en una palabra, que los directivos están en algunos aspectos alejados de la realidad que desean transformar y liderar, puesto que no tienen ni práctica ni capacidad de saber “qué está pasando en tiempo real”, que es lo propio de la trazabilidad educativa, como por ejemplo respecto de cada alumno y/o grupo curso.

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### 1. Gestión y liderazgo efectivo

##### 1.1. Algunas notas de una escuela efectiva

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo afirma que *“los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva que facilite la concreción de su Proyecto Educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo”* (2015: 28). Esta afirmación pone a todo el equipo directivo ante el desafío de que todos sus miembros sean capaces de pensar, decidir y actuar de manera colaborativa para un mismo fin, siendo capaces de replantearse aquello que finalmente no da resultado en la dirección correcta. Si el equipo directivo deja de tener en su horizonte valórico la misión y visión de su institución es muy posible que la organización educativa esté perdiendo su identidad; lo que, precisamente, la hace efectiva.

En el documento, *“¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza”* (2003) encontramos elementos de suma importancia para centrar el tema acerca del perfil de una escuela efectiva. En estas escuelas la gestión institucional siempre estará al servicio del proceso de enseñanza-aprendizaje entendiéndose el aprendizaje como formación integral; lo que es, en última instancia, el sentido del proyecto educativo. Es de tal relevancia este norte que orienta el trabajo educativo de la institución que debe ser compartido dando orientación a las acciones del equipo directivo, los docentes, los asistentes de la educación, los alumnos y los apoderados.

La gestión institucional consiste en cuidar la coherencia entre su gestión pedagógica y las prácticas docentes dentro del aula. Lo que los profesores esperan y exigen en el proceso

enseñanza-aprendizaje debe tener total coherencia y simetría con lo que el equipo directivo espera y exige a los profesores. Por esta razón, una escuela efectiva necesita que su equipo directivo conozca a sus profesores en sus fortalezas y debilidades, que los acompañe, apoye, evalúe y les asigne tareas y responsabilidades, y que también deje espacio para la autonomía y creativa personal. Esta relación de acompañamiento debe darse además dentro del aula del profesor hacia el alumno.

Con estas pocas alusiones mencionadas se puede ya describir cuáles serían las notas de una organización educativa efectiva:

El director es una persona presente en la escuela, observando, evaluando, visitando, en una palabra: acompañando toda la gestión institucional y sus actores.

El equipo directivo, liderado por el director, tiene su propio rol de liderazgo y gestión. En las decisiones más relevantes, para hacer del establecimiento una organización efectiva, siempre es el equipo directivo junto a su director que realiza un trabajo riguroso de planificación, evaluación y retroalimentación, definiendo metas y prioridades traducidas en acciones coherentes. La efectividad tendrá, entonces, que ver con un estilo de liderazgo directivo marcado por el trabajo en equipo; si bien es cierto, hay claridad sobre la autoridad que tiene el director, las relaciones cotidianas entre los miembros de ese equipo son más bien horizontales y las decisiones son compartidas.

Una escuela efectiva necesita reglas claras y explícitas, reconocidas por todos los integrantes de la comunidad educativa.

Hay que decir que estas reglas apelan a la responsabilidad de cada uno y se refuerzan con incentivos y reconocimientos más que con sanciones. Estas reglas ofrecen seguridad, ordenamiento y claridad a todos los actores comprometidos en el proceso educativo.

Como se mencionó arriba, una organización educativa efectiva implementa una estrategia fundamental, a saber: se preocupa del perfeccionamiento de sus docentes para el mejoramiento continuo de la gestión institucional. Esta formación continua debe llegar a ser parte de la cultura institucional, por lo tanto, hay que hablar de la necesidad de la capacitación interna (intercambio de experiencias docentes, intercambio de conocimientos interdisciplinarios, etc.).

Todo lo anterior, debiera ir acompañado por un clima escolar positivo y un capital simbólico marcado por el compromiso, la ética de trabajo, la identidad y el orgullo por el establecimiento.

## **1.2. Descripción del liderazgo y de la gestión para una organización educativa efectiva**

Una vez más recurrimos al Marco para la Buena Dirección (2015), para encontrar allí las coordenadas que permiten que un liderazgo de excelencia con su correlato de gestión educativa lleven a hacer efectiva la institución. Esto implica describir aquello que mayormente define liderazgo y gestión educativos.

### **a) *Descripción del liderazgo***

Citando a Leithwood et al., (2006) se define el liderazgo como *“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”*. Esta definición implicaría que el liderazgo es una labor no exclusiva del director, sino más bien compartida con otras personas de la institución. Además, el liderazgo presente en un establecimiento hace la diferencia puesto que pone en movimiento el potencial y las capacidades totales de la comunidad educativa.

Es fundamental destacar que el liderazgo auténtico tiene un efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes a través de la motivación que realizan los directivos para el desarrollo de las habilidades y generación de condiciones de trabajo apropiadas al desempeño de los docentes.

Se puede decir que, para el liderazgo, se necesitan competencias específicas; entendiéndose por *competencias* una capacidad movilizadora, es decir, que en ella se distinguen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas con el desempeño efectivo de una función, y respecto del liderazgo significaría un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal).

Por su parte, la *práctica* en el ejercicio del liderazgo es la práctica del mejoramiento continuo, entendida como un conjunto de acciones que se fundamentan en conocimientos, habilidades y hábitos. Un aspecto importante de la práctica es el estar alerta ante lo contingente y que obliga a la anticipación.

El Marco de la Buena Dirección se extiende en describir las principales dimensiones prácticas del liderazgo directivo. Aquí solamente anotamos las que se proponen como orientaciones en el quehacer en este campo:

- Construcción e implementación de una visión estratégica compartida
- Desarrollo de capacidades profesionales
- Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar
- Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar

### ***b) Descripción de la gestión***

Siempre el liderazgo debe asociar al concepto de gestión. Esta, se ocupa de hacer frente a la complejidad de los procesos organizacionales y el liderazgo más bien de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

Por lo que respecta a la gestión de un equipo directivo, hay que decir que está asociada a la generación de condiciones organizacionales que garanticen óptimas prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales.

La buena gestión implica, por tanto, planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos responsabilizándose de dar cuenta de los resultados.

Se sabe que los directivos con liderazgo en lo pedagógico han desarrollado también una buena gestión en lo administrativo, lo que indica la complementariedad de ambos aspectos.

Algunos autores nos ofrecen interesantes miradas sobre la gestión moderna de procesos educativos.

Pozner (2000), explica que la gestión educativa es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. Por su parte, Garbanzo (2010), pone el acento en la personalidad de un liderazgo bien consolidado que tiene como norte la búsqueda permanente de logros de su gestión. Entre las principales características de la personalidad de un liderazgo capaz de una gestión de excelencia, menciona las siguientes: *“temperamento equilibrado, tolerancia a la crítica, seguridad y capacidad de decisión, claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión, actitud de reflexión y autocrítica, actitud democrática, congruencia con la actuación, facilidad de comunicación, conciencia de que cada institución determina sus ideas, valores, políticas y acciones, capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia, con un alto nivel de convocatoria, y ser ágil en la conducción de grupos”*.

También, Garbanzo, menciona algunas capacidades de este tipo de personalidad que gestiona, como ser: delega, organiza, anima equipos de trabajo eficaces, genera la circulación

sistemática de la información, conduce con coherencia los valores democráticos, tiene convocatoria, entre otras.

### **1.3. Tipos de liderazgo, en especial el liderazgo distribuido y corresponsable**

#### ***a) Los tipos de liderazgo***

Así como existen escuelas eficaces, también hay escuelas ineficaces. Esto tiene relación con los estilos de liderazgos escolares que van desde los autoritarios a los directivos ausentes. Para Reyes Hernández-Castilla et al. (2013), las escuelas menos eficaces están marcadas por una dirección caracterizada por una cierta despreocupación por el proceso enseñanza-aprendizaje y poniendo el acento en lo burocrático y administrativo; el director no es un líder válido para los profesores, por lo que no es una voz autorizada para provocar cambios y liderar innovación en la comunidad educativa.

El Marco de la Buena Dirección menciona que el liderazgo efectivo se desarrolla en la medida que los directivos cuentan con un conjunto de recursos personales que dan soporte a su quehacer y lo legitiman frente a toda la comunidad educativa. Estos recursos personales son principios, habilidades y conocimientos que se hacen presentes en cada decisión concreta del equipo directivo en su conjunto y de cada uno en particular. De esta manera los directivos con liderazgo son capaces de afrontar temáticas complejas y situaciones emergentes de la contingencia de modo positivo y propositivo.

En el ámbito de las habilidades, el Marco, identifica cuatro áreas en las que este liderazgo directivo debe desarrollarse: a) Gestión flexible para el cambio, b) Habilidades comunicacionales, c) Construcción de confianzas, d) Articulación entre conocimiento y práctica. Por su parte Murillo (2006) plantea la relevancia del liderazgo para el cambio en la comunidad escolar, recordando la obra clásica de Michael Fullan “*Change Forces*”, acerca de las tensiones

que conlleva un proceso de cambio: Lección 1: Lo importante no puede ser impuesto por mandato (cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse); Lección 2: El cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso); Lección 3: Los problemas son nuestros amigos (los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos); Lección 4: La visión y la planificación estratégica vienen después (visiones y planificaciones prematuras, ciegan); Lección 5: Ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (no hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal); Lección 6: Ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias); Lección 7: Es fundamental una amplia conexión con el entorno (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior); Lección 8: Cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos).

A partir de estas lecciones se puede extraer inmediatamente una conclusión: frente a la clásica concepción de un director(a) solitario, hay que afianzar la idea de que la dirección debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar. Es una reformulación del liderazgo directivo para el cual es necesario reconocer, valorar, desarrollar y potenciar el liderazgo múltiple presente en los distintos actores del proceso educativo. Se trata de un cambio cultural dentro de la escuela y que se está fundamentado en los conceptos de implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, entre otros; una cultura en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son responsables del centro y de su organización, funcionamiento y sus resultados. El director o directora es el responsable de hacer realidad este cambio cultural.

Murillo (2006), refiriéndose a los estilos directivos hace una revisión de las distintas categorizaciones de liderazgo escolar surgidas de diferentes autores. Recuerda la propuesta de Lewin (1939) sobre los tres estilos de ejercicio de liderazgo: el autoritario, el democrático y el *laissez faire*. También, recuerda los trabajos de Likert (1961), quien identifica las características de los líderes eficaces. Hersey y Blanchard (1977), afirman que la variable fundamental para el liderazgo eficaz, junto con el estilo directivo, es la disposición que tengan los seguidores, denominada: “madurez”, la que es entendida como una habilidad y disposición para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. Sergiovanni (1984), plantea que existirían cinco estilos de liderazgo definidos en función de un aspecto predominante: el líder técnico, el líder humanista, el líder educativo, el líder simbólico y el líder cultural.

También se puede destacar que en los años 80 se acuña un término sobre la dirección escolar: el *liderazgo instructivo*. Las escuelas que consiguen un mayor desarrollo integral de sus alumnos serían aquellas que:

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

Esta última propuesta tuvo una fuerte influencia en el mundo educativo ofreciendo muy buenas aportaciones ya que del enfoque tradicional en que la dirección burocrática se centraba en la organización se pasó a una dirección más bien preocupada por la enseñanza. Sin embargo, a juicio de Murillo, esta visión era estática por dos motivos: se identifica a las escuelas que funcionan bien, pero no a las que deben mejorar y plantean de modo implícito un aspecto jerárquico en que los directivos ejercen firmemente su autoridad sobre los subordinados.

Hay que mencionar un nuevo concepto, el del llamado *liderazgo transformacional* introducido por Bass (1985-1988), y que en términos generales considera las dimensiones de carisma, como poder referencial y de influencia; visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos; consideración individual consistente en la atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas; estimulación intelectual que significa que se proporciona a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes; capacidad para motivar, es decir, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

En los últimos años han surgido una serie de propuestas que partiendo del concepto de liderazgo transformacional aportan nuevos elementos, estos son los conceptos de: *liderazgo facilitador*, *liderazgo persuasivo* y *liderazgo sostenible*. No obstante, hoy en día el concepto que mayormente se está imponiendo es el concepto de *liderazgo distribuido* que, en términos generales, plantea el liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

***b) El liderazgo distribuido y corresponsable***

Para el presente estudio es fundamental profundizar sobre el liderazgo distribuido y corresponsable.

El liderazgo distribuido redefine el papel del director, que en lugar de ser un mero gestor burocrático es un agente de cambio capaz de aprovechar las competencias de todos los miembros de la comunidad educativa entorno a una misión común.

Este ejercicio de la autoridad se expresa de manera distribuida, más democrática en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales que componen en su conjunto el equipo directivo. En coherencia con esto el liderazgo distribuido impulsa al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación que se basa en el mismo centro educativo, es decir, que permite aprender de los colegas y de todos los proyectos que allí se están llevando acabo. Este liderazgo, por tanto, rompe con el aislamiento e individualismo de las prácticas docentes, apoyando a que la comunidad se mueva entorno a la misión compartida de la cual todos son corresponsables. Surge así un papel profesional por parte de los profesores quienes asumen funciones de liderazgo en sus áreas respectivas, lo que permite que el liderazgo se vea menos concentrado en un individuo y más distribuido dentro de la comunidad educativa a través del liderazgo de distintas personas según sus competencias y momentos. En una palabra, la tarea del director se basa en su capacidad de estimular el talento en toda la comunidad educativa motivando procesos para su desarrollo.

También, hay que decir que con esta visión de liderazgo distribuido, lo que interesa más que la acción de la persona que ejerce la dirección o incluso la del equipo directivo, es la forma de trabajar coordinadamente de un grupo amplio de personas que deciden corresponsablemente y conjuntamente.

Riveros-Barrera (2012), plantea que la distribución del liderazgo es una óptima estrategia para el mejoramiento institucional; liderazgo que surge de las interacciones de los grupos al interior de la institución educativa. Citando a Spillane (2006), menciona los tipos de interacción identificándolas como: colaborativa, colectiva y coordinadas. La distribución colaborativa es aquella interacción en la que dos o más individuos trabajan al mismo tiempo y en el mismo lugar para ejecutar la misma acción de liderazgo. La práctica se desarrolla en equipo y la tarea es la misma. La distribución colectiva se da cuando los líderes trabajan de manera interdependiente en lugares y momentos diferentes, de tal manera que las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo. La distribución coordinada surge cuando la práctica del liderazgo requiere acciones secuenciales.

Como en una carrera de relevos, la actuación coordinada requiere que los miembros del equipo directivo trabajen de manera secuencial para alcanzar la meta. Esta es una de las interacciones más complejas porque requieren de una planeación detallada de las tareas y una distribución precisa de las funciones.

Siguiendo a Riveros-Barrera este tipo de liderazgo es verdaderamente una alternativa a los modelos estáticos e individualistas de dirección, aun cuando persisten algunas interrogantes sobre el mismo. ¿Cuál es la diferencia entre distribuir el liderazgo y simplemente distribuir las tareas? Aquí es necesario recurrir al concepto de interacción simétrica. En efecto, en una asignación de tareas no hay relaciones simétricas entre los que asignan y los que reciben la tarea, a diferencia de lo que sucede en el liderazgo distribuido en el que las interacciones entre los líderes tienen una relación de reciprocidad en las que predomina la solidaridad y el trabajo en equipo.

Una última consideración sobre liderazgo distribuido.

En el Informe Técnico N° 7 del 2017, elaborado por Líderes educativos, Centro de liderazgo para la Mejora Escolar, “*Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*”, se consigna que en estudios realizados en Chile en establecimientos educacionales demuestran la dificultad para instalar un liderazgo de este tipo. Sobre todo, la causa es una concentración de la autoridad y una visión individual y jerárquica del liderazgo. Lo cierto es que el concepto de liderazgo distribuido pone énfasis en una cultura de la escuela que promueve una participación más colectiva y democrática para lo cual la responsabilidad es compartida. Para que se dé el liderazgo distribuido, es imprescindible que este surja desde los distintos actores de un establecimiento, generando una cultura escolar orientada hacia un trabajo colaborativo y el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En fin, como plantea Bolívar-Botía (2010), para que se instale el liderazgo distribuido la práctica de los líderes formales debe estar marcada por un esfuerzo mucho más grande en el sentido de que ellos deben ser capaces de coordinar y supervisar esa especie de liderazgo más disperso presente en el establecimiento, desarrollando capacidades en los seguidores para ejercer el liderazgo y, además, proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos de aquellos líderes subordinados.

#### **1.4. Desempeño profesional directivo en educación: perfiles y funciones**

##### ***a) El profesional directivo***

En primer lugar es necesario establecer qué tipo de profesionales deben cumplir el rol de directivos en un establecimiento educativo y que haga posible la implementación de un proyecto educativo para lograr la visión y misión declaradas. En las *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional* del Ministerio de Educación (2015), se

estable el rol de los profesionales directivos dentro de la institución escolar. A los directivos les corresponde liderar las prácticas de enseñanza y aprendizajes, además, de apoyar el desarrollo de las capacidades profesionales buscando la participación activa de todos los integrantes del establecimiento. Es fundamental, afirman estas orientaciones, que los rasgos del ejercicio de cada profesional directivo coincida con los enunciados fundamentales del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y sean parte de la lógica con la cual ejercer la conducción del mismo establecimiento.

El profesional directivo es un profesional que reúne en sí mismo conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia una función. También, el Marco de la Buena Dirección establece que los directivos en relación con la comunidad escolar y su entorno actúan a partir de un sistema de creencias y un marco de valores universales, que se encuentra en el PEI. En ese marco debe desarrollarse el comportamiento de los líderes directivos a través de principios que guían su conducta personal.

Recalquemos que los conocimientos pertinentes con los que cuente el directivo le permitirá disponer de un bagaje amplio de conceptos e información actualizada y así realizar un discernimiento correcto ante situaciones diversas, lo que constituye una condición fundamental para desarrollar de manera profesional una adecuada y eficiente tarea directiva y de liderazgo escolar.

### ***b) Perfiles y funciones de los profesionales directivos***

Conforme a los conceptos desarrollados por la Fundación Chile (2006), en relación a las competencias para las instituciones escolares, se hace importante definir en sus más importantes líneas lo que es una competencia profesional directiva y lo que son cada una de las competencias de los profesionales que integran el equipo directivo. El detalle específico de cada una de estas

competencias puede encontrarse en “*Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo de la Fundación Chile*”.

Sin perjuicio de lo anterior, se describen a continuación los dos tipos de competencias que hacen posible la configuración de un perfil profesional.

*Competencia funcional*: es el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

*Competencia conductual*: es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales.

A continuación se ofrecen los perfiles de competencias de cada miembro del equipo directivo de un establecimiento educacional:

i) *Perfil de competencia del Director(a)*: profesional de nivel superior que se ocupa de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación de la unidad educativa. Su función principal es liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional.

ii) *Perfil de competencia del Sub-director(a)*: profesional de nivel superior responsable inmediato/a de organizar, coordinar y supervisar el trabajo armónico y eficiente de los distintos organismos del establecimiento educacional asesorando y colaborando directa y personalmente con el Director.

iii) *Perfil de competencia del Inspector(a) General*: profesional de la educación que se responsabiliza de las funciones organizativas necesarias para el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución.

iv) *Perfil de competencia del Jefe Unidad Técnico Pedagógica*: profesional que se responsabiliza de asesorar al Director y de la programación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares.

v) *Perfil de competencia del Orientador(a)*: profesional responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de orientación educacional, vocacional y profesional, implementando el Programa de Orientación del Establecimiento a nivel grupal e individual.

## **2. Trazabilidad educativa**

### **2.1. La trazabilidad y la calidad de un producto**

Al plantear el problema de la presente investigación se ha mencionado la trazabilidad educativa como concepto y práctica, pero que de alguna manera se nos muestra nueva en la reflexión educativa chilena. Lo cierto es que la trazabilidad como tal no nace en la educación sino más bien en el contexto del control de calidad de los procesos productivos. Por esta razón, se hace necesario elaborar una aproximación al recorrido de su contenido conceptual y su operacionalidad.

La trazabilidad es un concepto que apareció en el año 1996 para responder a las exigencias de los consumidores frente a las crisis sanitarias ocurridas en Europa. Es un término que se asocia a los sistemas de Gestión y Logística, específicamente referido a la fabricación de productos y servicios, de la comunicación y al comercio. Actualmente es un concepto asumido por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que se preocupa de desarrollar normas de fabricación internacionales y de estandarizarlas para que los productos y servicios gocen de la más alta seguridad. Por su parte, la Asociación Española de Codificación Comercial en su *Guía de trazabilidad de productos envasados. Manual de implantación de los estándares GSI*, define

la trazabilidad “...como el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas” (2010, p.6).

También el Informe del Centro de Trámites de Exportación (INFOCENTREX) N° 2 del 2010 recuerda la definición de trazabilidad que ofrece el *Codex Alimentarius* de la FAO: la trazabilidad es la habilidad para seguir el movimiento de un alimento a través de los pasos específicos de producción, procesado y distribución.

Por su parte, GS1 Chile (Global Traceability Standard), institución líder en Chile en el ámbito de la implementación de sistemas de trazabilidad y que ha organizado en octubre del 2017 en Santiago de Chile el *Encuentro Internacional de Trazabilidad*, destaca la trazabilidad en alimentos como un factor de gran relevancia para la implementación de procesos de control que complementa otros sistemas y herramientas del negocio tales como: la gestión de calidad, la gestión de riesgos, la gestión de información, el flujo logístico, la evaluación de la demanda y la mejora continua.

## **2.2. La trazabilidad en el ámbito educativo**

Hoy el concepto de trazabilidad ha traspasado los contextos industriales y comerciales instalándose en los escenarios educacionales, como una forma de responder a la mejora continua, invitando a establecer procesos de estandarización y normalización de la educación.

Como se mencionó arriba, en Chile no se han podido encontrar experiencias denominadas como prácticas de “trazabilidad educativa” como tal. Por esta razón, a continuación se dan a conocer dos experiencias de esta práctica en ámbitos educativos extranjeros que sirven de ilustración para ahondar en la cuestión.

En el año 2014 se da a conocer un intento de trazabilidad educativa que lleva a cabo el Consejo Directivo Central de la ANEP (Administración Nacional de Educación Pública) de Uruguay, con el fin de coordinar y articular con calidad las actividades entre todos los actores y comunidades locales y territoriales en su gestión en el sistema educativo público, y a la vez transparentarlo a la sociedad civil. Unido a este proyecto de trazabilidad educativa, está el Proyecto Senda (Seguimiento Nacional de Alumnos) el que tiene por objetivo diseñar un mecanismo de seguimiento y alerta temprana de las diversas trayectorias educativas, de tal modo que los estudiantes que ingresan al sistema educativo tengan trayectorias educativas completas y continuas, con el propósito de otorgarles oportunidades de avanzar en la educación obligatoria y en sus estudios superiores. Además, los actores educativos comprometidos pueden disponer de información en tiempo real, conociendo la cantidad de alumnos inscritos, la situación de cada uno, etc. La idea es posibilitar reportes en cada institución que contribuyan a potenciar la gestión local y la continuidad y permanencia de los alumnos.

Posteriormente, en octubre del 2015 se anunció que se implementaría una plataforma web llamada “Gestión Unificada de Registro e Información”, la que permitirá una mejor trazabilidad educativa de los estudiantes en el sistema educativo público del Uruguay.

Otra experiencia de trazabilidad educativa interesante es la de la Universidad Tecnológica de Bolívar, informada en el texto *Modelo pedagógico y procesos de rediseño curricular en la UTB* (2011). Esta casa de estudios para poder medir la dinámica de sus procesos académicos, curriculares, pedagógicos, administrativos y de gestión hizo el ejercicio de trazabilidad de sus políticas pedagógicas y sus procesos curriculares entre los años 1970 y 2014. Este ejercicio identifica hitos importantes en el desarrollo de la institución y la orienta en su visión de futuro.

El siguiente cuadro presentado por la Universidad Tecnológica de Bolívar describe la trazabilidad de la naturaleza y la gestión del currículo.

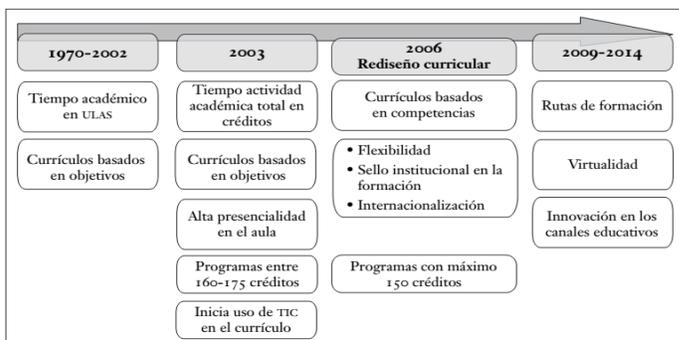


Figura 1: Trazabilidad de la naturaleza y gestión del currículo en la Universidad Tecnológica de Bolívar (1970-2014)

### 3. El Plan Estratégico Educativo

#### 3.1. Modelo de calidad de la gestión escolar

En el modelo de calidad de la gestión escolar que promueve el Ministerio de Educación en su documento: *Más directivos. Mejor gestión para más y mejores aprendizajes*, hace referencia a algunas características fundamentales de dicho modelo, de las que es necesario relevar la que tiene como principio orientar el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad. Este principio se operacionaliza en las etapas de diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, finalmente, evaluación permanente de las prácticas institucionales.

Por lo anterior, el modelo está ordenado a suscitar la responsabilización de todos los actores de la comunidad educativa.

Por otra parte, el modelo se estructura en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión:

**Las Áreas** son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Siendo estas cinco, de dos tipos: *procesos* y *resultados*.

- *Áreas de procesos:*

*Liderazgo:* prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

*Gestión Curricular:* son las prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

*Convivencia y apoyo a los estudiantes:* son las prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

*Recursos:* son las prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- *Área de resultados*

*Resultados:* se refiere a los datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

***Las Dimensiones,*** son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada.

***Los Elementos de Gestión,*** describen de una manera más específica la operacionalización de los contenidos de las áreas y de las dimensiones.

### **3.2. Plan de Mejoramiento Educativo**

El Proyecto de Mejoramiento Educativo (2017), se puede definir como la herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales, es decir, la piedra angular del sistema de aseguramiento de la calidad e instrumento clave para proyectar y consolidar los

procesos e iniciativas de mejora que cada comunidad escolar define, con el objeto de entregar a sus estudiantes las mejores oportunidades para acceder a una educación de calidad integral.

El Ministerio de Educación del año 2015 dio inicio a un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento, que releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento como punto de partida para el diseño del plan y que incorpora una mirada estratégica de definición de objetivos y metas a cuatro años, que posteriormente deberán materializar mediante la programación e implementación de planes anuales.

Ahora bien, en el presente contexto, el *ciclo de mejoramiento continuo* se comprende como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a cuatro años e implementa objetivos y acciones anuales que permiten avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, para alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional.

El ciclo de mejoramiento continuo es fundamental que se implemente al interior del establecimiento siendo responsables directos de ello el equipo directivo, especialmente el Director(a) y el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógico. Este ciclo se extiende a cuatro años y se requiere que la comunidad educativa transite por dos fases principales que se detallan a continuación:

***Fase Estratégica:*** es la que analiza el Proyecto Educativo Institucional; autoevaluación institucional y planificación estratégica, es decir, formulación de objetivos y metas estratégicas proyectadas para los cuatro años y se realiza al inicio del ciclo.

**Fase Anual:** corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten que se dé una vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual; implementación de monitoreo y seguimiento y etapa de evaluación, realizándose dicha fase desde el primer al cuarto año del PME. Este proceso se repetirá anualmente en el período de cuatro años.

Es fundamental que el Plan de Mejoramiento Educativo de un establecimiento esté en continuo movimiento bajo la responsabilidad de su equipo directivo, observando su primera fase y replicando cada año la segunda fase consistente en diagnosticar la planificación, implementarla y evaluarla. Se llega así al último año del ciclo para la evaluación también considerándose la evaluación del ciclo de mejoramiento completo.

### **3.3. Plan Operativo Anual**

También está el Plan Operativo Anual (PAO) o Planificación Anual. Este consiste en que el establecimiento educacional reflexione, analice y defina los objetivos anuales que guiarán el proceso de mejora educativa en los cuatro años de proceso del Plan de Mejoramiento Educativo, en las dimensiones que hayan sido priorizadas por la comunidad educativa. También, es fundamental que esta etapa se realice cada año del ciclo de mejora.

Por lo expuesto anteriormente, el Plan Anual debe incluir lo siguiente: una selección de las dimensiones de cada área de proceso que se desea priorizar en el año que inicia; una definición de las metas anuales; una definición de los objetivos anuales; una especificación de los indicadores de seguimiento de dichos objetivos y por último, una definición de las acciones que permitan, materializar y contribuir a cumplir los objetivos y acercarse gradualmente al logro de los objetivos y metas estratégicas planteadas a cuatro años.

Sin embargo, no podemos dejar de olvidar que el Plan Anual se encuentra en la segunda fase del proceso del Proyecto de Mejoramiento Educativo, lo que significa que lo complementa con

otras etapas a realizarse como: diagnóstico, monitoreo y seguimiento y evaluación del periodo anual de dicho Plan.

## CAPÍTULO III

### Metodología

#### 1. Alcance, enfoque y diseño de la investigación

Siguiendo las orientaciones de Hernández Sampiere, R. et al. (2003), ahora se definen el alcance, el enfoque y el diseño de la investigación.

Respecto del alcance de la presente investigación, hay que situarla como un estudio de *alcance exploratorio* puesto que como se ha manifestado en el planteamiento del problema, no se han encontrado mayores estudios respecto de la trazabilidad educativa. El valor de este alcance en el caso específico de este estudio, es que permitirá identificar un área del quehacer de un Equipo Directivo de gran relevancia para la obtención de estándares de máxima calidad educativa en el establecimiento que lideran.

También esta investigación tiene rasgos que lo sitúan como de *alcance explicativo*, ya que busca establecer causas que producen una deficiente práctica de trazabilidad en el ejercicio de liderazgo educativo (distribuido) de los miembros del Equipo Directivo.

En términos generales esta investigación se ha de definir de *enfoque cuantitativo*, puesto que, se buscará hacer mediciones estandarizadas con instrumentos que permiten el análisis estadístico de los datos recolectados.

Finalmente, hay que decir que la presente investigación de *tipo no experimental* tiene un *diseño transeccional o trasversal*, lo que quiere decir que se recolectarán datos en un momento de tiempo único de los procesos y tareas que lleva a cabo el Equipo Directivo en cuestión (diciembre 2017).

## 2. El tipo de muestra

La muestra de la investigación es el Equipo Directivo de un colegio Particular Subvencionado confesional católico, que imparte educación de Pre-Básica a E. Media, clasificado como grupo socio económico Medio Alto de la comuna de Puerto Montt de la Provincia de Llanquihue, Región de Los Lagos.

### Equipo Directivo del establecimiento

**Tabla 6**  
*Datos del Equipo Directivo*

TOTAL	Directora	Subdirectora	Inspector General	Jefe Técnico	Eng. Convivencia
Equipo Directivo	1	1	1	1	1

*Nota:* Total de miembros del Equipo Directivo.

La muestra escogida es de *tipo no probabilística*, puesto que, en el caso de este estudio, la muestra ha sido escogida de acuerdo a los fines de la investigación y a que el Equipo Directivo era conocido por la autora que supervisaba la contestación de las Encuestas. No ha sido, entonces, una selección dependiente de la probabilidad o técnicas aleatorias y/o mecánicas, sino que, más bien, la autora decidió que el Equipo Directivo que interviene en el liderazgo y gestión del establecimiento integraría la muestra. Por la misma razón, que esta muestra, en cuanto no es probabilística, podemos llamarla *dirigida* al contemplar la descrita selección informal.

Esta definición de la muestra no probabilística con enfoque cuantitativo de la presente investigación, posee desventajas y ventajas.

La desventaja mayor tiene relación con que no podremos calcular con precisión el error estándar, es decir, no será posible calcular con qué nivel de confianza hacemos esta estimación. Esto significa que, si bien es cierto podemos generalizar los resultados a la muestra misma, no

podremos hacerlo con la misma certeza, por ejemplo respecto de la población total de los equipos directivos de la Provincia de Llanquihue.

Sin embargo, la ventaja de una muestra de este tipo es que, según el diseño de este estudio definido como no experimental transeccional descriptivo, tiene gran utilidad para nuestra investigación cuyo alcance es inicialmente exploratorio pero, sobre todo, descriptivo. Además, no se tiene en ningún momento la intencionalidad de generalizar los resultados a toda la población, sino que se pretende hacer un primer acercamiento al problema estudiado y ofrecer al menos una propuesta de intervención e implementación para el establecimiento en cuestión.

Ante lo anterior podemos reiterar que la presente investigación está centrada en una estrategia metodológica general de muestreo de tipo cuantitativo y descriptivo.

### **3. Instrumento de recolección de información**

Para la recolección de datos se ha elaborado el siguiente tipo de instrumento:

**Encuesta** dirigida a todos los profesionales miembros del Equipo Directivo del establecimiento, considerando las tres variables ya establecidas para la medición y análisis del nivel de trazabilidad educativa en las prácticas directivas.

Se elabora este instrumento con la finalidad de recoger información relevante de algunos aspectos del quehacer del Equipo Directivo en el establecimiento educacional escogido.

Este instrumento posee las siguientes características (adjunto en anexos):

- a) La Encuesta es una adaptación basada en el documento *Cargo: Perfil de Competencias*, Fundación Chile, 2006.
- b) La Encuesta debe ser contestada únicamente por miembros del Equipo Directivo en ejercicio del establecimiento escogido.

- c) Se consideran veinte indicadores que mayormente describen la realidad laboral de los miembros del Equipo Directivo encuestados.
- d) Cada indicador contiene cuatro opciones de respuesta: siempre (S), generalmente (G), a veces (AV), y nunca (N).
- e) El tiempo estimado para contestar la Encuesta es de 20 minutos aproximadamente.
- f) La Encuesta es contestada en los lugares de trabajo de los miembros del Equipo Directivo, bajo la supervisión de la autora de la presente investigación.
- g) También, es relevante mencionar que la Encuesta tiene una advertencia escrita de la finalidad y privacidad del contenido y de sus respuestas.

#### **4. Procedimiento**

En cuanto a la aplicación de la Encuesta, la autora de la presente investigación aplica a cada miembro del Equipo Directivo el instrumento, los que responden en forma colaborativa y en un ambiente de confianza. La responsable de la Encuesta vela por la confidencialidad de las respuestas.

## CAPÍTULO IV

### Propuesta de intervención e implementación

#### 1. Criterios de definición de la propuesta de intervención.

Al término del capítulo I. Planteamiento del problema, apartado 7. Diagnóstico: Aplicación y análisis, se concluyó que los directivos necesitan verdaderamente acercarse a la realidad educativa que pretenden liderar y transformar, puesto que, conforme a los resultados obtenidos en la Encuesta, no tienen práctica de trazabilidad que les habría permitido conocer y monitorear “en tiempo real” pormenorizadamente los procesos educativos que se llevan a cabo al interior del establecimiento.

La propuesta de intervención obedece, por tanto, a esta necesidad ya que hay factores que están impidiendo una práctica efectiva de lo que hemos llamado trazabilidad educativa. Con otras palabras, la propuesta de intervención tendrá en cuenta aquellos puntos que se han denominado críticos y que necesitan ser mejorados en los tres ámbitos definidos por las variables: 1. Modo de gestionar y liderar; 2. Generación de plan estratégico y 3. Gestión y liderazgo directivo corresponsable.

Para la propuesta de intervención, a partir de las definiciones establecidas en las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo del Mineduc (2018), se establecen los objetivos específicos, las acciones, los responsables, los recursos, los medios de verificación y las metas estratégicas. Estos criterios, por tanto, tienen en cuenta los resultados del presente diagnóstico. En cuanto al cronograma de implementación de la propuesta se explicará en otro apartado.

**Objetivos estratégicos:** estos son aquellos en los cuales los resultados de las encuestas aplicadas se evidenciaron graves deficiencias, por lo que ahora se vuelven a proponer como

prioridades en las acciones lideradas por los miembros del equipo directivo del establecimiento estudiado.

**Acciones:** son aquellas actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

**Responsables:** son los miembros del equipo directivo, quienes aseguran que las acciones se implementen de acuerdo con lo planificado en las distintas áreas.

**Recursos:** se refieren a los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar las acciones.

**Medios de verificación:** son la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.

**Metas estratégicas:** son los indicadores que permiten evaluar el nivel de logro alcanzado al final de un ciclo de mejora.

## 2. Propuesta de intervención para los años 2019-2020-2021

<b>Variable 1:</b> Modo de gestionar y liderar					
<b>Objetivo general:</b> Gestionar y liderar el Equipo Directivo el proceso educativo del colegio desde la trazabilidad Educativa.					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos humanos materiales</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Metas Estratégicas 2019</b>
Definir mecanismos de información	Implementación de procedimientos conocidos y utilizados por todos los miembros del colegio para el acceso a la información requerida.	Miembros del Equipo Directivo	Circular interna E-mail	Registro de entrada y salida de información. Confirmación de e-mail	80%
Ofrecer información a los apoderados	Monitoreo de los medios de información del desarrollo de los estudiantes a los apoderados.	Miembros del Equipo Directivo	Página web Informativos mensuales	Web del colegio Agenda escolar Informes de notas Informe de personalidad	80%
Promover el desarrollo profesional	Perfeccionamiento profesional semestral.	Dirección Jefe Unidad Técnica	Propuesta pedagógica o formativa	Ficha de inscripción Registro de asistencia	100%
Supervisar la coherencia de procesos	Recepción de los planes estratégicos anuales de cada área.	Dirección	Plan estratégico	Registro de recepción de planes estratégicos.	100%
	Acompañamiento de la aplicación de cada plan estratégico.	Miembros del Equipo Directivo	Pauta de seguimiento	Registro de seguimiento por áreas	80%
Monitorear la planificación	Retroalimentación de la ejecución del plan estratégico anual.	Miembros del Equipo Directivo	Pauta de ejecución de los planes estratégicos.	Informe de retroalimentación y evaluación	80%
Registrar las evidencias	Revisión constante de registro de evidencias semestrales de la gestión de cada área.	Miembros del Equipo Directivo	Archivador de evidencias de gestión.	Registro de evidencias de gestión.	80%
Mantener formatos de evaluación validados	Elaboración colaborativa de formatos de evaluación consensuados y validados por todos los miembros del Equipo Directivo.	Miembros del Equipo Directivo	Carpeta de instrumentos validados por temática.	Instrumentos validados	70%

<b>Variable 2:</b> Generación de plan estratégico					
<b>Objetivo general:</b> Facilitar apoyo en la generación del plan estratégico de mejoramiento de la gestión y liderazgo directivo el colegio fundamentado en prácticas de trazabilidad educativa.					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos humanos materiales</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Metas estratégicas 2019</b>
Alinear la planificación-objetivos	Realización del plan estratégico anual, considerando el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.	Miembros del Equipo Directivo	Planes estratégicos por área (escritos y digitales accesibles)	Acta de revisión de los planes estratégicos	100%
Realizar reuniones técnicas	Programación anual y semestral de reuniones técnicas del Equipo Directivo.	Miembros del Equipo Directivo	Propuestas de temáticas por área.	Acta de reuniones y Registro de Asistencia	100%
Evaluar la coherencia de metas	Aplicación de evaluaciones de coherencias de metas propuestas.	Miembros del Equipo Directivo	Instrumento de evaluación de metas.	Acta de reuniones y Registro de asistencia	90%
Evaluar los resultados del plan estratégico	Seguimiento de los resultados del plan estratégico institucional.	Miembros del Equipo Directivo	Pauta de resultados. Pauta de evaluación del plan estratégico	Acta de reuniones. Informe de conclusiones	90%
<b>Variable 3:</b> Gestión y liderazgo directivo corresponsable					
<b>Objetivo general:</b> Promover el estilo y expresiones de gestión y liderazgo directivo corresponsable, en la implementación y evaluación del plan estratégico.					
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos humanos materiales</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Metas estratégicas 2019</b>
Brindar apoyo técnico	Acompañamiento de aula a los docentes del establecimiento.	Jefe Unidad Técnica Pedagógica	Calendario Pauta de acompañamiento de aula.	Registro de acompañamiento realizado.	100%
Enviar información rápida y veraz	Utilización de canales de información rápida y veraz, ejemplo: e-mail institucional y memorándum internos.	Miembros del Equipo Directivo.	E-mail Memorando	Registro de E-mail Bitácora de memorando	90%

Tabla N° 7: Propuesta de intervención 2019-2021

### 3. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación contempla tres etapas sucesivas de ejecución, de un año cada una.

A continuación se visualizan las acciones que se llevarán a cabo durante los tres años de ejecución, con la diferencia de un avance progresivo en las metas estratégicas hasta llegar al 100% de logro de la presente propuesta.

	AÑOS	2019 – 2020 - 2021											
	ACCIONES / MESES	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
Variable 1 Modo de gestionar y liderar	Implementación de procedimientos conocidos y utilizados por todos los miembros del colegio para el acceso a la información requerida.												
	Monitoreo de los medios de información del desarrollo de los estudiantes a los apoderados.												
	Perfeccionamiento profesional semestral.												
	Recepción de los planes estratégicos anuales de cada área. Acompañamiento de la aplicación de cada plan estratégico.												
	Retroalimentación de la ejecución del plan estratégico anual.												
	Revisión constante de registro de evidencias semestrales de la gestión de cada área.												
	Elaboración colaborativa de formatos de evaluación consensuados y validados por los miembros del Equipo Directivo.												
Variable 2 Generación de plan estratégico	Realización del plan estratégico anual, considerando el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.												
	Programación anual y semestral de reuniones técnicas del Equipo Directivo.												
	Aplicación de evaluaciones de coherencias de metas propuestas.												
	Seguimiento de los resultados del plan estratégico institucional.												
Variable 3 Gestión y liderazgo directivo corresponsab	Acompañamiento de aula a los docentes del establecimiento estudiado.												
	Utilización de canales de información rápida y veraz, ejemplo: e-mail institucional y memorándum internos.												

Tabla N° 8: Cronograma de implementación

## CAPÍTULO V

### Conclusiones, Proyecciones y Limitaciones

#### Conclusiones

Al terminar el presente estudio se hace necesario puntualizar algunas conclusiones en las cuales se pueda visualizar efectivamente la pertinencia de los objetivos que se establecieron en el inicio.

Si bien es cierto el concepto de trazabilidad educativa no forma parte de la constelación de conceptos comúnmente manejados en la gestión escolar y por tanto surge como algo nuevo, su contenido original plantea la consideración de variables presentes en todo proceso que busque la calidad de un producto en todas las etapas del mismo, lo que como se verá es aplicable al área de gestión y liderazgo educativo.

Gracias al marco teórico del presente Proyecto de Aplicación Profesional, se pudo establecer criterios teóricos para fundamentar la práctica de trazabilidad educativa y su lugar en la gestión y liderazgo para la mejora. Dichos criterios emergieron del examen de investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional sobre gestión y liderazgo en educación, del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo y de otras orientaciones del Ministerio de Educación en esta materia.

Cuando se habla de la escuela efectiva su presupuesto esencial es que el Equipo directivo, liderado por el Director(a), es capaz de un trabajo riguroso de planificación, evaluación, retroalimentación, definición de metas y prioridades traducidas en acciones coherentes y toma de decisiones. Es decir, se estableció en el marco teórico de este estudio, que la práctica del

ejercicio de liderazgo no es solamente liderazgo del director sino del Equipo directivo en su conjunto y su sentido es la mejora continua. Pero, ¿cómo es posible la mejora continua si no hay por parte de los directivos una visualización efectiva de la calidad de los procesos educativos en cada uno de sus etapas y momentos dando cuenta de los resultados? El Marco para la Buena Dirección invita a liderar procesos de enseñanza, pero es imposible liderar sin conocer objetiva y oportunamente en qué estado se encuentra dicho proceso en cualquiera de los alumnos de su establecimiento, conocimiento e información que incluso debe llegar a cualquier ámbito de su formación (académico, afectivo, social y familiar).

De acuerdo a aquellos planteamientos del estudio, la trazabilidad educativa no sería posible sin un tipo de liderazgo, que según los investigadores, es el más adecuado para el mejoramiento institucional, a saber: el liderazgo distribuido. En una escuela el liderazgo distribuido significa que los directivos trabajan de manera interdependiente, complementaria y secuencial. Este liderazgo distribuido implica necesariamente la posibilidad y competencia de cada uno de los directivos para que aseguren la calidad de los procesos que a cada uno de ellos le compete, pero asegurando también que dará el apoyo corresponsable de la calidad de los procesos que le corresponde liderar directamente a los otros directivos.

Se logra comprender que la práctica de la trazabilidad educativa, tal como se ha definido, debe ser efectiva y constituir parte esencial de la cultura de la gestión y liderazgo educativo. La ausencia de trazabilidad, como se vio en los resultados de la encuesta aplicada, es uno de los síntomas más evidentes de una gestión y liderazgo deficiente, puesto que, como, igualmente, se mencionó en el apartado “Diagnóstico: aplicación y análisis”, cualquier alejamiento del estado actual (en tiempo real) de un proceso educativo perjudica directamente a la calidad del mismo.

La práctica de trazabilidad educativa es práctica de mejora continua para la calidad, y eso no está presente en el establecimiento en estudio.

Establecidos los criterios teóricos de la trazabilidad educativa no fue difícil elaborar una encuesta que contemplara tres variables y sus correspondientes indicadores.

Respecto del modo de gestionar y liderar el proceso educativo, las respuestas revelaron que los directivos tienen serias deficiencias. Por ejemplo, no se encuentran optimizadas la supervisión de coherencia de procesos, la definición de mecanismos de información, ni menos aún se registran las evidencias de esos procesos. Cada directivo y todos en su conjunto tampoco realizan de manera óptima un monitoreo de la planificación del proceso, teniendo en cuenta que el seguimiento es una práctica efectiva de hacerse cargo de un proceso para mejorarlo. El liderazgo para la gestión de excelencia se basa en decisiones informadas, compartidas y socializadas en un Equipo directivo, pero si no hay información actualizada y seguimiento, las decisiones no resolverán las necesidades educativas que se están planteando, ya que, dichas decisiones adolecerán de ambigüedad e información vaga. Podemos suponer que en el establecimiento estudiado los bajos resultados que ha obtenido en las mediciones externas del Ministerio de Educación se relacionan también con esta situación evidenciada en los resultados de la encuesta.

Una segunda variable considerada para el diagnóstico del nivel de trazabilidad educativa presente en el establecimiento estudiado, fue la de “generación de un plan estratégico de mejoramiento de la gestión y liderazgo directivo”. Tal como se define en el marco teórico este plan de mejoramiento implica que la comunidad educativa mira su realidad analizando sus problemáticas, planteándose aspiraciones y desafíos y planifica objetivos, metas estratégicas y

acciones a largo y corto plazo. Lo que se buscaba era conocer hasta qué punto esta generación del plan estratégico contemplaba directamente acciones propias de trazabilidad por parte de los miembros del Equipo directivo. Para ello se plantearon cuatro indicadores: Alineación de planificación y objetivos; realización de reuniones técnicas; evaluación coherencia con metas; y evaluación de resultados plan estratégico. Estos indicadores de la encuesta permiten conocer y hacer el seguimiento técnico de un proceso que asegure la calidad de la educación de principio a fin. Los resultados demostraron que el seguimiento del plan estratégico institucional no es óptimo, lo que es obvio teniendo en cuenta que es poco frecuente la evaluación de la coherencia de los procesos que se llevan a cabo al interior del establecimiento respecto a las metas que se propusieron (tres de los respondientes afirma que evalúa dicha coherencia “a veces”).

Está claro que en un establecimiento como el estudiado -y diríamos que en cualquier establecimiento educacional-, los planes estratégicos de mejoramiento educativo son letra muerta cuando los directivos no son capaces de tener prácticas permanentes de monitoreo y evaluación de la coherencia de los procesos educativos. La situación se hace más grave desde el momento que se verifica que la realización de reuniones técnicas para analizar la planificación y su coherencia con el plan estratégico institucional no es una práctica habitual de los directivos. Si bien es cierto las reuniones del Equipo directivo son semanales, queda en evidencia que la implementación efectiva del plan estratégico no es una prioridad, puesto, que lo podemos corroborar con los resultados de la Encuesta.

Así podemos visualizar mejor cuáles son los contenidos de la trazabilidad educativa en el quehacer de un Equipo directivo, a saber: elaboración de un plan estratégico, planificación de acciones evaluables y su consiguiente seguimiento en reuniones técnicas periódicas, sistemáticas

y bien planificadas, capaces de ofrecer información (en tiempo real) de la situación del proceso educativo en cada una de sus dimensiones para tomar decisiones y generar ciclos de mejora continua.

La corresponsabilidad de los miembros del Equipo Directivo se relaciona con lo que en el marco teórico se definió como liderazgo distribuido. Por las respuestas dadas en la Encuesta no había mayores problemas -al menos en la declaración de intenciones- en trabajar colaborativamente en un clima de trabajo armónico y de diálogo. Esta actitud posibilitaría un avance significativo en aspectos deficitarios del quehacer del Equipo Directivo mencionado arriba. Sin embargo, hay un aspecto manifiestamente crítico que es la casi ausencia total de supervisión y apoyo técnico que cada directivo debe dar a los profesionales de su área. Esta situación en sí misma revela una falta de liderazgo.

Se puede concluir que la trazabilidad en educación significará que un directivo no solamente está conociendo el estado actual del proceso educativo de todos y de cualquier alumno, sino que también está accediendo y tiene información actualizada respecto de la situación que se encuentra el trabajo de cada profesional de un área específica que le compete, asegurando de esta manera la calidad de su desempeño profesional. Recordemos que el Plan de Aseguramiento de Calidad Escolar 2016-2019 del Ministerio de Educación (2016) exige a cada establecimiento educativo implementar procesos pedagógicos y de gestión necesarios y adecuados en condiciones institucionales óptimas, pero que también debe ser acompañado de un desarrollo de capacidades profesionales idóneas al servicio de una educación de calidad. En este sentido, el Principio Orientador C del Plan de Aseguramiento de Calidad Escolar, establece que todos los actores escolares deben asumir responsablemente sus tareas y funciones para el

desarrollo efectivo de los procesos que tienen a su cargo, dando cuenta a la comunidad educativa de los resultados. A esto se suma que en el mismo Plan de Aseguramiento de Calidad Escolar la Meta 3 se plantea que tales actores educativos -específicamente los directivos entre otros- deben disponer de información útil y pertinente, apoyos contextualizados, herramientas y recursos para gestionar, etc., procesos de mejora escolar.

Como vemos, asegurando estos estándares de desempeño profesional se puede obtener un servicio educativo de calidad, el que -en conveniente mencionarlo aquí- es entendido en el Plan de Aseguramiento como un proceso integral que promueve el desarrollo consistente e integrado de un conjunto de dimensiones (espiritual, ética-moral, cognitivo, afectiva, artística y física) y que permite que los niños, niñas y jóvenes tengan oportunidades de desarrollo e integración social con ausencia de rasgos de discriminación y/o segregación, y así se configuren como ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos.

### **Proyecciones**

El aseguramiento de la calidad y excelencia de un establecimiento educativo tiene que ver, entre otras cosas, con la elección de profesionales cuyo perfil de competencias validadas sea el adecuado. Se ha visto a lo largo de esta investigación de tipo exploratoria que es muy posible que dichos perfiles no estén presentes en los miembros del Equipo directivo. Si fuese esta la situación, el Sostenedor debe replantearse a la luz de estos perfiles de competencias recomponer su Equipo directivo. Otro escenario posible sería que el Sostenedor implementara un proceso de desarrollo profesional del Director y de los miembros del Equipo directivo en todos los aspectos que se muestran debilitados y no permiten un servicio educativo de excelencia.

Si bien es cierto que los problemas en un establecimiento que tiene un nivel bajo de desempeño tienen causas multifactoriales, no se ha de olvidar que uno de esos factores que se ha tratado de relevar en este estudio es el de la práctica de trazabilidad. Es decir, el Equipo Directivo en su conjunto debe desarrollar competencias en este ámbito, para que sus miembros sean capaces de dar cuenta de que a lo largo de todo el proceso enseñanza-aprendizaje la calidad y excelencia se mantienen, incluso pueden ser acrecentadas estableciendo ciclos de mejora.

También se puede pensar que una proyección posible de la temática abordada es que el Director(a) tenga la preocupación de generar acciones de trazabilidad educativa, como parte fundamental de un ciclo específico de mejora para cada uno de los miembros del Equipo directivo. En gran parte a ello se busca responder con la propuesta de intervención para los años 2019-2020-2021. Se tiene la convicción que la trazabilidad más que una cuestión teórica es un ejercicio práctico que se instala como competencia de calidad en la medida que se ejecuta. Esto implicaría contar con la decisión de disponer medios por parte del Sostenedor para trabajar en este desafío.

Se hace evidente que el estilo de gestión y liderazgo distribuido genera una cultura en que la trazabilidad educativa encuentra su mejor campo de realización. Todos en el Equipo directivo están haciendo seguimiento, tienen acceso a la información actualizada y están implementando ciclos de mejora y todos a la vez se sienten responsables de dichos procesos.

Es pertinente considerar el último Taller ofrecido por la Agencia de Calidad de la Educación denominado “Calidad de Gestión Escolar. Liderazgo como movilizador de la gestión escolar. Sostenedor y Equipos Directivos” (2018). Allí el modelo de calidad de gestión escolar tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la gestión que posibilita la calidad

en la escuela. Esta calidad, establece el Taller, se logra a través de la coordinación y articulación de todos sus procesos. Coordinación y articulación de todos los procesos dentro de la escuela significa un compromiso de liderazgo corresponsable y distribuido de los miembros del Equipo directivo. Ninguno de ellos debiera tomar decisiones desinformadas (necesidad de ejercicio de trazabilidad) y sin informar coordinadamente a los demás miembros del Equipo. Lo que se trata de establecer aquí es que la calidad de la gestión escolar tiene relación con la calidad de la gestión y del liderazgo educativo.

### **Limitaciones**

Una primera limitación de esta investigación la mencionamos en el marco teórico cuando establecimos que el concepto y práctica de trazabilidad educativa no aparece mencionada en estos términos en estudios de educación en Chile. Sin embargo, esta limitación nos planteó una posibilidad y desafío de incursionar en un ámbito que puede aparecer como novedoso.

El presente estudio puede ser un aporte para posteriores investigaciones que profundicen este concepto que, en este caso, se ha tratado de explicitar en las mismas prácticas educativas actuales del establecimiento estudiado.

También podemos mencionar la restricción que se impuso y que tiene que ver con el tipo de liderazgo ejercido por el Director(a) del establecimiento estudiado.

Desde el ejercicio de coordinación académica de un ciclo de enseñanza por parte de la autora, se visualiza un estilo ambiguo de liderazgo. Siguiendo la caracterización de Murillo (2006), este liderazgo en algunos aspectos se manifiesta de tipo instructivo, ya que al parecer su principal preocupación es la organización del establecimiento para ofrecer enseñanza, sin mayor

énfasis por la mejora. A su vez, las decisiones directivas dentro del establecimiento también tienen rasgos de un liderazgo individual y jerárquico, puesto que en los consejos de profesores el Director(a) informa decisiones no surgen desde dentro del Equipo Directivo.

Se menciona este rasgo como una limitación puesto que se desconoce cuál es la orientación de liderazgo que está ejerciendo finalmente el Director(a).

Se ha tenido la limitación de no contar con información precisa sobre la dinámica de las reuniones directivas del establecimiento. Es decir, cómo se convocan, cómo se planifican, cuáles son los roles de los directivos en el desarrollo de la reunión, cómo se toman las decisiones, cuál es el método de evaluación de las acciones implementadas, cómo se hace el registro de reuniones (actas de reuniones y otros), etc. Se desconoce cuál es la función que cumplen las reuniones del Equipo directivo desde el momento en que las confrontamos con lo que se ha definido como liderazgo distribuido, que se ha considerado como la estrategia más efectiva para el mejoramiento institucional (Riveros-Barrera, 2012).

Habría sido de mucho interés para el presente estudio conocer los criterios de selección (perfiles de competencias) de los directivos. Para la Fundación Chile (2006) los perfiles de competencias de los directivos deben estar suficientemente definidos para trabajar con coherencia por un Proyecto Educativo Institucional. En el establecimiento en estudio, en general, se desconoce este aspecto, razón por la cual no hay claridad si la decisión que se toma sobre la elección de un directivo tiene que ver o no con dicha coherencia.

## REFLEXIONES FINALES

La investigación realizada como finalización y síntesis del Magíster en Gestión y Liderazgo, ha significado para la autora una oportunidad muy relevante para reflexionar sobre aquellos aspectos que orientan de modo correcto y hacen exitosa su labor cotidiana como Coordinadora Académica de Ciclo. En efecto, la inquietud permanente que motivó esta investigación son los problemas que influían en el trabajo de coordinación, provenientes del estilo de gestión y liderazgo directivo y su relación con la falta de trazabilidad en el proceso educativo en general.

Los resultados de la investigación y las conclusiones que se expresaron arriba dan cuenta de que la labor educativa tiene una complejidad, entre otras cosas, debido a que no se logran traducir las orientaciones educativas gubernamentales, los conceptos y las teorías educativas validadas por investigadores, etc., en la gestión de un establecimiento. De hecho, en el Proyecto Educativo Institucional y en otros documentos oficiales del establecimiento aparecen muchas declaraciones sobre el estilo de gestión, pero aquello no se ve reflejado en las reflexiones, las decisiones y las correspondientes acciones directivas.

El estudio de ese aspecto que se llamó “trazabilidad educativa”, pareció muy importante poder fundamentarlo teóricamente para posteriormente diagnosticar su nivel de presencia en el trabajo del equipo directivo del establecimiento estudiado. Este aspecto diagnosticado de modo exploratorio, llevó a la convicción de que la gestión de liderazgo directivo tendrá éxito en gran medida si está traspassada por la práctica de trazabilidad educativa. La inquietud nacía desde hace algunos años al observar rasgos de falta de liderazgo en el equipo directivo, como por ejemplo en la falta de seguimiento de procesos educativos en alumnos y cursos, en la toma de decisiones desinformadas, poca coordinación entre los miembros del equipo directivo y las

coordinaciones académicas, etc. Un buen ejercicio de liderazgo tenía que ver con la capacidad de tener prácticas de trazabilidad. Hoy en día, todas aquellas deficiencias no se logran superar como lo expresan los resultados de la Encuesta.

A pesar de que el diagnóstico pueda parecer pesimista, la investigación ha servido para detectar algunas pistas que pueden ayudar a superar los obstáculos: el replanteamiento del tipo de liderazgo que se lleva a cabo acentuando un cambio hacia un liderazgo distribuido; ofrecer al director(a) y a los miembros del equipo directivo estrategias de trazabilidad que mejoren su gestión, como por ejemplo, instrumentos validados de seguimiento, control y evaluación, entre otros.

De cara a una posible responsabilidad directiva de la autora en el futuro, le asiste la convicción de que es necesario un trabajo continuo de reflexión sobre el tipo de liderazgo que se está ejecutando, puesto que no es difícil caer en un estilo jerárquico y vertical dejando de lado los beneficios evidentes que tiene el liderazgo de tipo distribuido. La complejidad de un cargo directivo amerita compartir reflexiones que emergen del estudio y del trabajo colaborativo e interdisciplinario. La autora tampoco descarta profundizar en esta línea de investigación abierta en este Proyecto de Aplicación Profesional, para ejercer un trabajo de asesoría a equipos directivos proponiendo ciclos de mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Resultados Categoría de Desempeño 2016*. Informe Directivos Básica. Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Gobierno de Chile.

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Resultados Categoría de Desempeño 2017*. Informe Directivos Media. Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Gobierno de Chile.

Ahumada, L. et al. (2017). *Líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar*. Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Bass, M.A. (1985-1988). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. En R. Pascual (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid.

Bolívar-Botía, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revista Internacional de Investigación en Educación. Vol. 3, N° 5. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación Fundación Chile. Santiago. Chile.

Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) & Ministerio de Educación. (2003) *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de pobreza*. Gobierno de Chile.

Fulla, M. (1993). *Change Forces*. Probing the Depths of Educational Reform. The Falmer Press.

Hernández Sampieri, R. et al. (2003). *Metodología de la Investigación*. Ed. Tercera. Mc Graw Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management og organizational behavior*. Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). *Linking Leadership to Student Learning: The Contribution of Leader Efficacy*. Educational Administration Quarterly.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile. Santiago de Chile.

Likert, R. (1961). *Rensis. New patterns of management*. Director. Institute for Social Rescarch, and Professor of Psychology and Sociology. The University of Michigan. Mc Graw – Hill Book Company. Estados Unidos.

Ministerio de Educación. (s.f.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Más Directivos. Mejor Gestión para más y mejores aprendizajes. Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Primera Edición. República de Chile.

Ministerio de Educación. (2016). *Plan de Aseguramiento de Calidad Escolar 2016-2019*. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Gobierno de Chile.

Murillo, F. (2006). *Una dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. U, N°4.

Reyes Hernández-Castilla et al. (2013). *Factores de ineficacia escolar*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Riveros-Barrera, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educación y Educadores. Vol. 15, N°2. Universidad de La Sabana. Colombia.

Sergiovanni, M.A. (1984). *Leadership and excellence in schooling*. *Educational Leadership*.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. London: Jossey-Bass

## Referencias electrónicas

Administración Nacional de Educación Pública (ANEP de Uruguay) y la trazabilidad educativa. (2014). Recuperado de <http://www.uypress.net/auc.aspx?56265>

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). Taller: *Calidad de la Gestión Escolar*. Liderazgo como movilizador de la gestión escolar. Sostenedor y Equipos Directivos. Gobierno de Chile. Recuperado de <https://educra.cl/taller-calidad-gestion-escolar-gestion-recursos-favorecer-los-aprendizajes/>

Amar, P., Floreo G. et al. (2011). *Modelo pedagógico y procesos de rediseño curricular en la serie institucional*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Uruguay. Recuperado de <file:///c:/users/pilar/desktop/material%20citado%20en%20la%20tesis/trazabilidad%20educativa/modelo%20pedagogico%20trazabilidad%20bolivia.pdf>

Asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC). (2010). *Guía de trazabilidad de productos envasados: Manual de implantación de los estándares GSI*. Recuperado de [http://www.aecoc.es/admin/web/documento\\_socio/Gu%C3%ADa%20trazabilidad%20productos%20envasados%202010.pdf](http://www.aecoc.es/admin/web/documento_socio/Gu%C3%ADa%20trazabilidad%20productos%20envasados%202010.pdf)

Centro de Trámites de Exportación. (2010). *Importancia de la Trazabilidad en las Exportaciones*. Contribuyendo con el sector exportador para aumentar su competitividad. N° 2. Recuperado de <file:///c:/users/pilar/desktop/material%20citado%20en%20la%20tesis/trazabilidad%20educativa/infocentrex%20abril-junio-2010.pdf>

Definición de Trazabilidad. (2007). Recuperado de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/trazabilidad.php>

Fundación Chile. (2006). *Manual de Gestión de Competencias para Directivos, Docentes y Profesionales de apoyo en Instituciones Escolares*. Programa Educación – Gestión escolar. Santiago. Chile. Recuperado de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR\\_Articulos/manual.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/manual.pdf)

Garbanzo, G.; Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación 34(1), 15-29, ISSN: 0379-7082,2010. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/495/495>

Global Traceability Standard (2017). *The Global Language of Business*. Encuentro Internacional de Trazabilidad. Santiago. Chile. Recuperado de [www.gs1.org/sites/default/files/docs/traceability/GS1\\_Global\\_Traceability\\_Standard\\_i2.pdf](http://www.gs1.org/sites/default/files/docs/traceability/GS1_Global_Traceability_Standard_i2.pdf)

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A y Hopkns, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham. Recuperado de <http://www.nysed.gov/common/nysed/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>

Lewin, K. (1939). *Estilos de liderazgos*. Experimentos Psicosociales N° 5. Fundación para la investigación social avanzada. Madrid. España. Recuperado de <http://isdfundacion.org/2012/10/22/experimento-psicosociales-n%C2%BA-5-estilos-de-liderazgo-kurt-lewin-1939/>

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. (2015). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional del Ministerio de Educación*. Recuperado de [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf)

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. (2015). *Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares*. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo enfoque a 4 años. Recuperado de [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. (2017). *Proyecto de Mejoramiento Educativo 2017*. Recuperado de [http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/orientaciones-para-el-plan-de-mejoramiento-educativo\\_2017.pdf](http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/orientaciones-para-el-plan-de-mejoramiento-educativo_2017.pdf)

Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. (2018). *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos*. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. Recuperado de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Gestión educativa estratégica.. Buenos Aires: IIPE Buenos Aires UNESCO. Recuperado de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

Sánchez, L. (2014). *¡Trazabilidad educativa: ¡realiza un seguimiento personalizado!* Recuperado de <http://www.scoop.it/t/percepciones-de-mejora-para-el-uso-de-las-tic-en-un-centro-inclusivo>

Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación. (2016). *Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019*. Ministerio de Educación. Recuperado de [www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf](http://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf)

## ANEXOS



## ENCUESTA PARA UN PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

*Basado en Documento Cargo para Directivos(a) Perfil de Competencias, Fundación Chile, 2006*

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información relevante respecto del grado de cumplimiento por parte del **Equipo Directivo** de indicadores de trazabilidad educativa en los procesos de gestión y liderazgo en un establecimiento particular subvencionado de la Provincia de Llanquihue. Los resultados de esta encuesta aplicada a los miembros de dicho Equipo Directivo, serán utilizados para una investigación para obtener el título de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación, Psicología y Familia de la Universidad Finis Terrae. Esta información será tratada de modo reservada.

Marque con una **X** la opción que mejor describe su realidad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las opciones son las siguientes:

**S:** Siempre **G:** Generalmente **AV:** A Veces **N:** Nunca

INDICADORES	S	G	A V	N
1. Define los objetivos de la Planificación Institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.				
2. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades conforme al plan estratégico.				
3. Posee información, fuerte coordinación y logra mantener recursos disponibles para una gestión de excelencia.				
4. Define mecanismos conocidos y utilizados por todos para tener acceso a la información requerida.				
5. Utiliza medios formales para que los apoderados tengan acceso a la información del desarrollo de sus hijos/as: página Web del colegio, informativos periódicos, agenda del alumno, comunicados, informe de notas e informe de personalidad.				
6. Promueve permanentemente el desarrollo profesional del personal.				
7. Supervisa la coherencia de lo planificado con lo ejecutado por los profesionales del establecimiento.				
8. Monitorea el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente.				
9. Mantiene un registro sistemático de evidencias de las acciones realizadas.				
10. Cuenta con formatos de evaluación validados con los que realiza un informe de rendición periódica de resultados en orden a la mejora.				
11. Alinea los objetivos de la planificación con los objetivos estratégicos y los institucionales.				
12. Realiza reuniones técnicas para analizar las planificaciones y su coherencia con el plan estratégico institucional.				
13. Evalúa la coherencia del proceso respecto de las metas propuestas.				
14. Colabora en la implementación de los sistemas de control de nivel de logro de las metas del establecimiento.				
15. Realiza acciones concretas para evaluar el grado de avance de la implementación y los resultados del plan estratégico institucional.				
16. Participa del análisis reflexivo de los informes presentados.				
17. Brinda apoyo técnico, supervisando la implementación de las orientaciones metodológicas.				
18. Utiliza canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz a las instancias correspondientes.				
19. Establece una política de trabajo cooperativo que incluye compartir estrategias exitosas con profesionales de las distintas áreas del establecimiento.				
20. Promueve un clima de trabajo armónico, de diálogo y colaboración entre los profesionales.				