

**INFORME**

**PERFILES DE COMPETENCIAS PARA DOCENTES  
DIRECTIVOS  
MAPA DE DESARROLLO PROFESIONAL  
MINEDUC**

## INDICE

1	<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
2	<b>ANTECEDENTES</b>	4
3	<b>DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y TÉCNICO PEDAGÓGICOS. FUNDACIÓN CHILE.</b>	5
3.1	Objetivo General.	
3.2	Objetivos Específicos.	
4	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	6
4.1	Definición de Competencia.	8
4.2	Modelos de Competencias.	11
4.2.1	Modelo Funcional.	11
4.2.2	Modelo Conductual.	12
4.2.3	Modelo Constructivista o Integrativo.	12
4.2.4	Modelo Holístico	12
4.3	Metodologías de Identificación de Competencias.	13
4.3.1	Identificación de Competencias Funcionales.	14
4.3.2	Identificación de Competencias Conductuales.	14
4.3.2.1	Entrevista de Incidentes Críticos.	15
4.4	Mapas de Desarrollo Profesional.	16
5	<b>MÉTODO DE TRABAJO</b>	18
5.1	Revisión de Documentos y Bibliografía.	18
5.2	Diseño de Perfiles de Competencias.	18
5.2.1	Identificación de Competencias Funcionales.	19
5.2.1.1	Definición de Niveles de Progreso de la Organización Escolar.	19
5.2.1.2	Definición de los Ámbitos de Gestión.	20
5.2.1.3	Ámbitos de Gestión asociados a las Competencias Funcionales.	22
5.2.1.4	Matriz de cargos asociados a competencias y niveles de desarrollo de la organización escolar.	25
5.2.1.5	Catálogo de Competencias Funcionales.	29
5.2.2	Identificación de Competencias Conductuales.	57
5.2.2.1	Competencias Conductuales: Descripción y Criterios Conductuales.	58
5.2.2.2	Catálogo de Competencias Conductuales.	66
5.2.3	Perfiles de Competencias.	67
5.3	Validación de Perfiles de Competencias.	69
6	<b>MAPAS DE DESARROLLO PROFESIONAL.</b>	
6.1	Consideraciones para la lectura de los Mapas de Desarrollo.	70
6.2	Mapa de Desarrollo Profesional Director.	71
6.3	Mapa de Desarrollo Profesional Jefe de Unidad Técnico Pedagógica.	72
6.4	Mapa de Desarrollo Profesional Inspector General.	74
6.5	Mapa de Desarrollo Profesional Orientador.	75
6.6	Gráfica de competencias funcionales asociadas a cargos.	76
7	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	76
8	<b>ANEXOS</b>	85
1	Tabla: Competencias Funcionales asociadas a Cargos.	86
2	Tabla: Competencias Director.	87
3	Tabla: Competencias Jefe de Unidad Técnico Pedagógica.	88
4	Tabla: Competencias Inspector General.	89
5	Tabla: Competencias Orientador.	90
6	<b>MUESTRA EXPLORATORIA : Nómina de participantes.</b>	91
7	<b>PROCESO DE VALIDACIÓN</b>	93

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los requerimientos prioritarios en el actual proyecto general de desarrollo de nuestro país es asegurar educación de calidad para todos, ideal que debe hacerse realidad al interior de los establecimientos educacionales. Es consenso nacional que la educación es una de nuestras mayores riquezas y un desafío fundamental para el desarrollo de las personas y la equidad, de tal forma, que el interés acerca de cómo se enseña y cómo se aprende y el rol que juegan en ese proceso cada uno de los actores educativos ha aumentado y actualmente los esfuerzos convergen en el propósito de desarrollar escuelas más autónomas, que se desempeñen como organizaciones inteligentes capaces de responder a los desafíos actuales y anticiparse al futuro.

En este contexto, el Área de Gestión Escolar de Fundación Chile a solicitud específica del Ministerio de Educación de definir Mapas de Desarrollo Profesional para los docentes directivos de establecimientos municipales en el marco de las políticas educativas de nuestro país de desarrollar los procesos de liderazgo directivo en las escuelas, entrega el presente informe: “Perfiles de Competencias para Docentes Directivos, Mapa de Desarrollo Profesional”, constituido por un Catálogo de Competencias Funcionales y un Catálogo de Competencias Conductuales, Perfiles de Cargo y Mapas de Desarrollo del Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Inspector General y Orientador.

En el proceso de definición de los componentes referidos se utilizó la metodología de identificación de Competencias Funcionales y Conductuales, proceso en el que fue fundamental el aporte de cada uno de los docentes que participaron, entregando información relevante a partir de su experiencia. A todos ellos nuestro más profundo agradecimiento.

Los antecedentes que fundamentan la decisión del Ministerio de Educación para solicitar el diseño de estos Perfiles de Competencias de los cargos directivos y técnico pedagógicos se registran al inicio del presente informe, las principales ideas sobre la influencia de las competencias en la gestión de las personas en las organizaciones se presentan a continuación en el Marco Conceptual y posteriormente se dan a conocer los pasos metodológicos que permitieron definir el Catálogo de Competencias Funcionales, Catálogo de Competencias Conductuales y los Mapas de Desarrollo Profesional, se sigue con la explicación de Niveles de Desarrollo, definición de Ámbitos de la Gestión y finalmente se entregan los Catálogos de Competencias Funcionales y Conductuales, Perfiles de Competencias y Mapas de Desarrollo Profesional.

## 2. ANTECEDENTES

El presente trabajo tiene como contexto el marco de las políticas de desarrollo profesional implementadas por el Ministerio de Educación, cuyo propósito es favorecer las competencias de docentes directivos con responsabilidad técnico pedagógica dada la complejidad, relevancia, impacto y valor estratégico que las funciones directivas adquieren al interior del equipo educativo.

El Ministerio ha encomendado a Fundación Chile el servicio de diseño y elaboración de un mapa de desarrollo profesional de docentes directivos y técnicos pedagógicos en instituciones educativas de dependencia Municipal en el marco de la Gestión y Dirección Escolar en Chile en base a la consulta a actores claves y documentos bases, como el Marco para la Buena Dirección del MINEDUC y los perfiles directivos desarrollados en el “Manual de Competencias Docentes” por el programa de Gestión y Dirección Escolar de Fundación Chile.

El objetivo general de los servicios solicitados es apoyar las acciones de política pública en el ámbito de la promoción y fortalecimiento del liderazgo educativo, a través de la generación de una trayectoria de desarrollo profesional para docentes y técnicos pedagógicos. Sus objetivos específicos fueron:

- A) Elaborar un levantamiento de perfiles de competencias de las funciones docentes directivas y técnicas pedagógicas, considerando los siguientes perfiles: Director, Subdirector, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Inspector General y Orientador<sup>1</sup>.
  
- B) Posibilitar la estructuración de un recorrido de formación y desarrollo profesional de docentes directivos y técnicos pedagógicos, a través de la formulación de mapas de desarrollo profesional basados en el documento “Marco para la Buena Dirección “.

---

<sup>1</sup> Dado que el cargo de Subdirector no está contemplado en la futura conformación de los equipos directivos, no se realizó el levantamiento de dicho perfil, de acuerdo con la contraparte técnica del Ministerio de Educación

### **3. DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y TÉCNICOS PEDAGÓGICOS, FUNDACIÓN CHILE.**

#### **3.1 Objetivo General:**

Definir perfiles profesionales que sustenten el diseño de mapas de desarrollo profesional de docentes directivos y técnicos pedagógicos.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

**3.2.1** Definir perfiles de competencias funcionales y conductuales de las funciones docentes directivas y técnicos pedagógicos.

**3.2.2** Diseñar mapas de desarrollo profesional de las funciones docentes directivas y técnicas pedagógicas.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

Los estudios junto a la experiencia en educación revelan crecientes acuerdos respecto del indiscutido protagonismo de la eficacia de la gestión escolar de las escuelas y el desarrollo de las competencias profesionales de los directivos y docentes para progresar, “la escuela efectiva requiere de un trabajo efectivo en el aula, pero éste no asegura buenos resultados si no hay un liderazgo institucional y pedagógico, un trabajo articulado entre los profesores y una gestión escolar que entregue un apoyo a lo que ocurre en la sala de clases, Raczynski y Muñoz (2005)”<sup>2</sup>.

La gestión escolar alude al conjunto de actividades implicadas en la marcha cotidiana de los establecimientos, incluyendo actividades de enseñanza – aprendizaje, administrativas, de organización interna, de relación con la comunidad y otros actores del sistema y también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar, (Weinstein, 2003), se refiere también a que no se pueden iniciar procesos de búsqueda de eficacia de la gestión escolar en vistas de mejorar los resultados escolares, sin que directivos lideren los procesos de transformación e innovación. Una escuela eficaz no puede ser tal sin directivos competentes.

Investigaciones han demostrado una correlación clara entre el liderazgo del Director y los resultados de aprendizaje de los alumnos, liderazgo que incluye competencias para crear un ambiente de seguridad para los docentes, fijar una visión compartida y metas claras que se focalicen en altos niveles de rendimiento escolar, constante inspiración para mejorar, alto involucramiento en temas curriculares, competencias de anticipación a futuros escenarios, competencias de toma de decisiones en función de los efectos sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos y competencias para generar altas expectativas en lo que pueden lograr docentes y estudiantes.

Realizada una exhaustiva revisión de estudios en Estados Unidos y Canadá, se concluyó que los efectos del liderazgo directivo sobre el aprendizaje de los alumnos podía estimarse en un cuarto del total de los efectos escolares (Leithwood y Otros, 2004). En la misma dirección (Waters, Marzano y Macnulty, s/f) concluyen, luego de estudiar y correlacionar setenta estudios realizados durante treinta años en Estados Unidos, “que existe una vigorosa relación entre liderazgo directivo y aprendizaje de los alumnos, la que alcanza a una correlación de veinticinco puntos, de modo que si hay una desviación estándar de mejoramiento en el liderazgo de los directivos, habría un mejoramiento en el aprendizaje de los alumnos desde el percentil 50 hasta el 60”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Raczynski, D. Y Muñoz, G. (2005). Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile. Santiago. MINEDUC.

<sup>3</sup> Weinstein, José “ Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. Doc. Clases Diplomado PUC.2008.

De tal forma, en la actualidad las competencias profesionales y su centralidad en los distintos ambientes laborales educacionales y empresariales públicos y privados se han constituido en una línea de trabajo que nadie discute. Los estudios, trabajos y proyectos de formación y desarrollo de las competencias profesionales se han ido posicionando como referente del diseño de los itinerarios y currículos formativos de los profesionales “ el creciente interés por las competencias profesionales desde diferentes esferas (la empresarial, la formativa, la profesional, la investigadora...) ha convertido esta propuesta en algo más que un mero concepto: hoy día constituye un auténtico movimiento conceptual y cultural, un referente para los sistemas de Formación Profesional, un instrumento de gestión y dirección de recursos humanos, un modo de interpretar los desempeños laborales y profesionales, un indicador para los sistemas de promoción e incentivos, un criterio de selección del personal, un objetivo de evaluación y acreditación del quehacer profesional, un medio para reordenar las organizaciones... en fin, un calificador de la cualificación profesional de la población activa”<sup>4</sup>

Los fundamentos teóricos que analizan y desarrollan el concepto de Competencia Profesional son muy nutridos y siguen multiplicándose por tanto, se tiene al alcance una gran cantidad y diversidad de definiciones de Competencia Profesional.

La competencia dicho genéricamente, consiste en un desempeño o aplicación, es decir, en una acción que alcanza unos resultados determinados y que por ello manifiesta algún tipo de evidencia y es susceptible de evaluación. Es evidente así, que no sólo consiste en capacidades, conocimientos y/o actitudes, fundamentalmente “consiste en el desempeño o la aplicación de capacidades, conocimientos y actitudes a los niveles requeridos en el empleo; esto es, logrando o alcanzando unos resultados determinados”<sup>5</sup>

Sin resultado, ni evidencia no se puede hacer referencia a una competencia y para que sus resultados puedan verse deben ser evaluados y para evaluarlos estos deben ser especificados. Una especificación y detalle de las conductas y resultados esperados desde el ámbito de la producción de bienes y servicios constituye un estándar. El estándar de una competencia expresa los comportamientos y resultados esperados en un contexto laboral y define los niveles de competencia, por último, éstos constituyen la referencia para evaluar y certificar competencias profesionales.

La agrupación de competencias asociadas a un cargo que reflejan las competencias necesarias para cumplir con las funciones que le son propias al cargo, constituyen un Perfil de Competencias Profesionales, “herramienta fundamental en la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva

---

<sup>4</sup> Asis Blas, Francisco “ Competencias profesionales en la Formación Profesional”. Alianza Editorial, Madrid 2007.

<sup>5</sup> Asis Blas, Francisco “ Competencias profesionales en la Formación Profesional”. Alianza Editorial, Madrid 2007.

integral que permiten realizar procesos de selección, evaluación y desarrollo, cada vez más rigurosos del personal de su institución (M. Uribe, 2007)<sup>6</sup>.

La evidencia sobre los beneficios de los enfoques de competencias en los ámbitos educativo y empresarial y a nivel de políticas públicas de capacitación y empleo sugieren que su mayor virtud es el foco en resultados (expresados en términos de competencias reales y demostradas de las personas) más que en los procesos.

De la experiencia internacional se desprende la importancia de contar con señales sobre las competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en distintos campos. Disponer de un modelo de competencias es central para definir estándares de desempeño que permitan evaluar aprendizajes, diseñar programas e itinerarios formativos y reconocer formalmente conocimientos y capacidades adquiridos a lo largo de la vida, dentro y fuera de contextos educativos formales.

#### 4.1 Definición de competencia

El tema de las competencias y su relación con el trabajo se inicia al término de la Segunda Guerra Mundial en que se buscó con insistencia mejorar el rendimiento y aumentar la producción. Posteriormente, en la década del 70, David McLelland, psicólogo de la universidad de Harvard, resaltó la importancia de “verificar competencias en lugar de la inteligencia” desarrollando así una nueva forma de comprender el desempeño de las personas en las diferentes actividades laborales: la competencia define el desempeño en relación con el trabajo que se realiza y la forma en que éste se hace.

En la década de los 80 el tema de las competencias se asocia al proceso de globalización y de transformación productiva. “Esta temática (las competencias) apunta a una nueva organización de la producción, del trabajo y del comercio internacional, al valor del conocimiento y de la innovación tecnológica, a las dinámicas y regulaciones de los mercados y al carácter central de la capacidad de los trabajadores”<sup>7</sup>

El devenir del concepto de competencia configura una mirada distinta del rol del trabajador a lo largo del tiempo, de acuerdo a los diferentes contextos socioculturales, “La competencia implica una nueva figura del trabajador. Con el taylorismo predominaba el *homo economicus*, es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo sociabilis*, empujado por una lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *homo competens*, cuyo comportamiento puede estar motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias” Alaluf, Stroobants, 1994<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Uribe, Mario “Evaluación del Desempeño: Una propuesta para el Desarrollo de las Competencias Profesionales Docentes”. Ponencia UFRO.

<sup>7</sup> Irigoien, M.; Vargas, F. Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo : Cinterfor, 2002

<sup>8</sup> Citado en Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Mertens, Leonard. Montevideo : Cinterfor, 1996.



En los últimos años las investigaciones centradas en el aspecto humano dentro de las organizaciones han demostrado que aquellas que prestan mayor atención a las personas logran mejores resultados. Esto ha traído como consecuencia que el concepto de competencia se haya hecho presente con inusitada fuerza en la mayoría de las empresas, lo que ha puesto en evidencia la confusión que se ha producido sobre qué se entiende por competencia. Sin embargo, la mayoría de los enfoques concluyen que una competencia es un constructo con el que calificamos a un conjunto de comportamientos relacionados entre sí que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.

La diversidad de definiciones de competencia en su mayoría coinciden en algunos puntos:

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

“El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar un conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo” Reis, 1994.<sup>9</sup>

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.Ducci, 1997<sup>10</sup>

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento,

---

<sup>9</sup> Citado en Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Mertens, Leonard. Montevideo : Cinterfor, 1996.

<sup>10</sup> Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral". Kochansky, 1998<sup>11</sup>

"Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño". Le Boterf, 1998<sup>12</sup>

"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir la competencia es la integración entre el "saber", "saber hacer" y el "saber ser". Ibarra, 2000<sup>13</sup>

"La capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados..." Desaulniers, 2001<sup>14</sup>

"De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente". Miranda, 2003<sup>15</sup>

"Capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizando y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno". OECD, 2005<sup>16</sup>

Otra de las expresiones o manifestaciones de la diversidad de significados del concepto es lo que dice relación con el dualismo conceptual del propio término competencia. En inglés existen dos palabras diferentes para conceptualizar el término, competence y competency. Los términos permiten atribuir a cada una de ellas las dos versiones conceptuales del término competencia.

Fletcher<sup>17</sup> diferencia los siguientes términos.

---

<sup>11</sup> Kochansky, Jim, "El sistema de competencias", en: Training and Development digest, Madrid, 1998.

<sup>12</sup> Le Boterf, Guy, La ingeniería de las competencias, París, D'organisation, 1998.

<sup>13</sup> Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. Agustín Ibarra Almada. Boletín Cinterfor/OIT N° 149. Mayo-Agosto 2000.

<sup>14</sup> Citada por Arruda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/OIT N° 149. Mayo-Agosto 2000

<sup>15</sup> Miranda, Martín. "Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional" en *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).

<sup>16</sup> "A competency is more than just knowledge and skills. It involves the ability to meet complex demands, by drawing on and mobilising psychosocial resources (including skills and attitudes) in a particular context". THE DEFINITION AND SELECTION OF KEY COMPETENCIES. OECD. Resumen ejecutivo 30 de junio de 2005.

**Competence:** se refiere a competencias ocupacionales basadas en resultados (tales como las NVQ); definen expectativas de desempeño laboral en términos de outputs.

**Competency:** alude a descriptores del desempeño individual basados en la conducta; describen los inputs que facilitan la consecución del desempeño laboral exitoso.

Fletcher orienta a que la competence o las competencias están más relacionadas con el trabajo y su realización, mientras que la competency o las competencias están más relacionadas con las personas que realizan el trabajo.

La competencia, en tanto es una capacidad laboral, es un desempeño medible y demostrable que se puede abordar desde diferentes perspectivas”.

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales chileno<sup>18</sup> por su parte también especifica algunas definiciones:

a) **Competencia Laboral:** aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.

b) **Evaluación de Competencias Laborales:** es un proceso de verificación del desempeño laboral de una persona contra una unidad de competencia laboral previamente acreditada.

c) **Certificación de Competencia Laboral o Certificación de Competencia:** corresponde al proceso de reconocimiento formal, por una entidad independiente, de las competencias laborales demostradas por un individuo en el proceso de evaluación.

d) **Unidad de Competencia Laboral:** es un estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.”<sup>19</sup>

## 4.2 Modelos de competencias

Si bien existe una gran diversidad de modelos ellos se derivan de tres grandes fuentes: el Modelo de Competencias Distintivas de David

---

<sup>17</sup> Citado en Asis Blas, Francisco. “Competencias profesionales en la Formación Profesional”, Alianza, Madrid, 2007. De Fletcher, S (1997): Analysing Competence. Tool and techniques for analysing jobs, roles and functions, Londres, Kogan Page.

<sup>18</sup> Ley 20.267 del 25.06.2008, Crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo.

<sup>19</sup> [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl) Texto completo de la ley.

McClelland, el Modelo de Competencias Genéricas de William Byham y el Modelo Funcional desarrollado por Sydney Fine. Saracho<sup>20</sup> afirma que, si bien tradicionalmente se han asociado las competencias a los modelos denominados Conductista, Funcional y Constructivista, actualmente los modelos que se utilizan son los primeros. Es así que “cuando se habla de modelo conductista, se incluye tanto el modelo de Competencias Distintivas como el de Competencias Genéricas y cuando se habla de Modelo Funcional se incluye el modelo del Análisis Funcional de Fine conjuntamente con otras metodologías de análisis ocupacional como el Amod, Dacum entre otros”. Por otra parte, el desempeño laboral está condicionado por una serie de factores, algunos personales y otros del entorno y contexto. Los modelos de competencias que existen en la literatura enfatizan algunos de estos factores:

**4.2.1 Modelo funcional:** proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Mertens afirma que, a diferencia del análisis ocupacional que se centra en revisar las funciones, tareas y ocupaciones con referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, “el análisis funcional empezó a considerar la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo. El análisis funcional tiene una lógica deductiva que avanza desde el propósito principal (de una materia, de una profesión, de una organización, de un sector entero) desagregando sucesivamente desde lo general hasta lo particular. Su producto final es un mapa funcional de competencias que contiene las competencias (*unidades de competencia*, en la nomenclatura inglesa) y las realizaciones profesionales (*elementos*, en la nomenclatura inglesa)”.<sup>21</sup>

**4.2.2 Modelo conductual:** surge en Estados Unidos hace 40 años. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño (high performance) o empresas con mejores prácticas en su industria. No pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación -las supone-, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior,

---

<sup>20</sup> Saracho, José María. Un Modelo General de Gestión por Competencias. Santiago de Chile. RIL Editores 1995.

<sup>21</sup> Mertens, L., Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, 1996

aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

**4.2.3 Modelo constructivista o integrativo:** de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductuales. Es el más difícil y complejo de implementar. Se podría pensar que es necesario seleccionar un modelo de competencias específico de acuerdo al tipo de organización, el modelo funcional para empresas productivas o el modelo conductual para empresas de servicio, por ejemplo. Sin embargo, combinar ambos modelos incluir las competencias técnicas que permiten cumplir con los requerimientos del trabajo y las competencias conductuales son un aspecto clave.

**4.2.4 Modelo Holístico:** propone una elaboración integrada de todas las competencias requeridas en el desempeño laboral; a saber, las competencias técnicas (específicas de cada puesto de trabajo), las competencias de rol (relativas al papel que debe desempeñarse dentro de la propia organización) y las competencias corporativas y organizacionales (relacionadas con los valores distintivos de la organización en el mercado)<sup>22</sup>.

### 4.3 Metodologías de identificación de competencias

Los modelos de competencias presentan diferencias metodológicas para la identificación y construcción de competencias. Mientras que los modelos conductistas describen los comportamientos necesarios para alcanzar un desempeño superior, los modelos funcionales describen los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado y los comportamientos mínimos de un desempeño aceptable. Las competencias son observadas a través de comportamientos que las personas realizan. Los comportamientos que traducen estas “capacidades para” que son las competencias, reciben distintos nombres de acuerdo al modelo de que se trate: indicadores o criterios conductuales, en el caso de las competencias conductuales o conductas clave en el modelo de competencias genéricas y criterios de desempeño en el análisis funcional.

Existen dos coincidencias fundamentales en los métodos utilizados para identificar competencias laborales, el primero es que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación, y el segundo es que la identificación sea un proceso participativo.

---

<sup>22</sup> Citado en Asis Blas, Francisco “Competencias profesionales en la Formación Profesional”. Alianza Editorial, Madrid 2007 de Gonczi, A. (1997): “Problemas asociados con la implementación basada en la competencia”, en Formación basada en la competencia laboral, México, CONOCER-OIT/ Cintefor.

Para implementar un modelo de competencias es necesario, en primer lugar, identificar las competencias. Los diferentes modelos utilizan diversas metodologías para recoger la información necesaria. Uno de los métodos más conocidos para identificar competencias está constituido por la familia del Análisis Ocupacional con sus variantes DACUM (Designing a Curriculum), AMOD (A model) y SCID (Systematic Curriculum Instructional Development); el Análisis Funcional y el Análisis Constructivista, incluyendo el ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica). Irigoín se refiere al proceso de identificación de competencias enfatizando el análisis de la ocupación que realiza el trabajador “Puede afirmarse que la identificación de competencias es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión (competencias) que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue”, Irigoín<sup>23</sup>.

La metodología utilizada en el presente trabajo de Diseño de Perfiles de Competencia de Docentes Directivos es una metodología integrada (Competencias Funcionales y Conductuales) desarrollada por el área de Competencias Laborales de Fundación Chile, basada en el Análisis Funcional, cuyos pasos fundamentales se describen a continuación.

#### **4.3.1 Identificación de Competencias Funcionales**

**a) Panel de Expertos** en el cual se define el propósito principal, la razón de ser del servicio prestado, en este caso de la institución o establecimiento definiendo con el grupo de expertos cuál es el propósito del establecimiento, qué hay que hacer específicamente para que este propósito se logre, cuál es el rol, qué hace una persona que cumple ese rol, etc.

**b) Identificar los elementos de competencia**, referidas a las actividades comportamientos y resultados del trabajador.

**c) Definir Mapa Funcional:** representación gráfica que será utilizada para la definición de las Unidades de Competencia Laboral.

**d) Definir Unidades de Competencia Laboral:** estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.

**e) Definir las actividades clave:** actividades en las que se desagrega cada Unidad de Competencia.

---

<sup>23</sup> Irigoín, M.; Vargas, F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo : Cinterfor, 2002

**f) Definir Criterios de Desempeño:** manera en que se espera que una persona ejecute las actividades clave de una UCL. Describe cómo debe hacerse el trabajo cualitativa. Permite determinar si la persona alcanza o no el resultado descrito, es el indicador del estado de competencia. Son la base para la evaluación y la capacitación.

#### **4.3.2 Identificación de Competencias Conductuales.**

##### **4.3.2.1 Entrevista de Incidentes Críticos**

Esta técnica comenzó a ser utilizada en el año 1954 “ el origen de esta técnica se remonta a los primeros trabajos de Flanagan (1954) cuyo objetivo era...registrar aquellas actividades o comportamientos observables del pasado que permitiesen predecir comportamientos futuros, a los que denominó “incidentes críticos”.<sup>24</sup> Posteriormente esta técnica fue perfeccionada por diversos autores, entre ellos David McClelland quien buscaba una alternativa a las pruebas de aptitud e inteligencia tradicionales, lo que lo llevó a definir medidas el concepto de competencia, definiéndola como una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.

En el proceso de estudio de las competencias, McClelland estableció dos herramientas claves que facilitan su enfoque: muestras de desempeño (personas con desempeño excelente vs personas con desempeño promedio y entrevistas de eventos conductuales. McClelland confirmó que los indicadores tradicionales de desempeño, tales como pruebas de aptitud, resultados de exámenes y referencias, no predecían realmente el desempeño en un puesto.”<sup>25</sup>

La Entrevista de Eventos Conductuales es “una técnica de entrevista semiestructurada, orientada a obtener relatos detallados sobre cómo realizan su trabajo las personas que logran resultados sobresalientes”<sup>26</sup> El análisis de los relatos permite identificar los patrones de comportamientos causados por una característica o combinación de características personales. Para comprender qué hace que las mejores personas sean exitosas, McClelland buscó entender, no sólo qué hacen, sino también los pensamientos y emociones que generan sus acciones.

La entrevista de eventos conductuales (BEI) es una entrevista altamente estructurada que se concentra en las características de la persona que está siendo entrevistada más que en el contenido del trabajo. Es una entrevista similar a una entrevista de incidentes críticos, pero enfocada en el individuo y sus competencias más que en las tareas”.<sup>27</sup> Se orienta tanto a eventos en los que la persona entrevistada alcanzó éxito como a eventos en los que no

---

<sup>24</sup> Prieto, A. Trabajadores competentes. Madrid, 2007

<sup>25</sup> Hay Group, Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general. [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competicencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf)

<sup>26</sup> Saracho, JM. Un Modelo General de Gestión por Competencias. Santiago de Chile. RIL Editores 1995.

<sup>27</sup> Hay Group, Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general. [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competicencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf)

logró alcanzar lo que se esperaba de ella. “Esta técnica permite definir patrones de conducta intencional que lleva a desempeños sobresalientes. La entrevista se centra tanto en los pensamientos y sentimientos como a las conductas y resultados”.<sup>28</sup> El principio básico del enfoque de competencias conductuales es *que lo que las personas piensan o dicen acerca de sus motivos o habilidades no es creíble*, solamente lo es aquello *qué han hecho efectivamente* en los eventos más críticos que han enfrentado, es creíble, va más allá de lo que la gente dice, para averiguar lo que *realmente hacen*.

La entrevista de incidentes críticos es una entrevista estructurada, profunda y detallada del desempeño laboral del individuo. Permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de la persona y las evidencias en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. El entrevistador debe solicitar la descripción de incidentes en términos de:

- Las circunstancias que precedieron el evento.
- Qué exactamente se realizó y por qué fue efectivo y no efectivo
- Quiénes más participaron en la situación y cuál fue el rol de ellos
- Los resultados de la conducta
- Las consecuencias de la conducta.
- Los aprendizajes realizados.

Si bien ambos tipos de entrevistas son similares, la diferencia está en que la entrevista de eventos conductuales se realiza para “obtener información sobre las características que poseen las personas y les permiten comportarse de determinada manera”.<sup>29</sup>

#### **4.4. Mapas de Desarrollo Profesional**

Los cambios que enfrenta el mundo moderno han impactado a las organizaciones que deben adecuarse a las aceleradas transformaciones sociales, culturales y ambientales. Como toda organización, las instituciones educativas se basan en las personas que trabajan en ella, su capacidad de adaptarse a contextos cambiantes, su identificación con los valores institucionales, su vocación pedagógica, su motivación para aprender en forma continua, entre otras muchas características.

Las personas se transforman dirigiendo su conducta hacia el logro de los objetivos y metas que le permitan avanzar en su desarrollo humano y profesional. Lo anterior implica una estrecha relación con el área motivacional y procesos como la autorregulación de la conducta, el autoaprendizaje y la intención y voluntad de mejorar competencias y desempeños.

Lo anterior nos permite conceptualizar el desarrollo profesional como la preparación de las personas para desempeñar un determinado trabajo.

---

<sup>28</sup> Hay Group, Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general. [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf)

<sup>29</sup> Saracho, JM. Un modelo general de gestión por competencias. 2005



El concepto de Desarrollo Profesional Continuo nació a mediados de los años 70, y fue acuñado por Richard Gardner. No diferencia entre los aprendizajes adquiridos en cursos formales de perfeccionamiento y el aprendizaje que es adquirido en la práctica docente.<sup>30</sup>

D'Angelo (2002)<sup>31</sup> destaca el carácter personal de este concepto entendiéndolo como “el conjunto de procesos de carácter subjetivo, que se expresan en las capacidades, disposiciones y orientaciones motivacionales (de las personas) y en otros recursos y potencialidades de su personalidad, los cuales en conjunto, denominamos ahora competencias humanas y profesionales”. De acuerdo a este autor, son estos los que le permitirán a las personas construir sus planes y proyectos de vida en la dirección del desarrollo personal y de la mejora de su desempeño.

En el contexto Inglés, la TDA (Training and Development Agency for Schools) destaca que las actividades de desarrollo profesional continuo debe ser planificadas, sustentadas en el tiempo y asociadas a la mejora de los establecimientos. En este mismo sentido se señala que invertir en desarrollo profesional es clave para asegurar que los establecimientos se conviertan en comunidades de aprendizaje, logrando que los profesores y docentes directivos incorporen prácticas de trabajo conjunto, aprendiendo unos de otros sobre las prácticas más efectivas para el aprendizaje y la enseñanza (General Teaching Council for England, GTC 2004).

Junto con relevar el rol protagónico que tienen los docentes en su propio desarrollo, la literatura también destaca el papel clave que juegan los directivos en estos procesos. Al respecto Reezigt & Creemers (2005)<sup>32</sup> señalan que ellos están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo. Para lograr lo anterior, se destaca que tanto los docentes directivos como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar acorde a éstas, implementar las acciones que sean necesarias dando retroalimentación constante al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta.

Para cumplir con las expectativas puestas sobre ellos, los docentes directivos y quienes conforman los equipos de gestión deben desplegar sus competencias en un itinerario de desarrollo profesional continuo. Lo anterior les permitirá liderar los procesos institucionales, transformando sus establecimientos en organizaciones que aprenden.

Uno de los modelos que facilita este desarrollo es el modelo de gestión por competencias, “que ayuda a elevar el grado de excelencia de cada uno de

---

<sup>30</sup> Leaton, 2005 *An Enquiry Into Continuing Professional Development for Teachers*. London: Esmée Fairbairn Foundation.

<sup>31</sup> D'Angelo O. *Desarrollo Profesional Creador*. La Habana, 2002.

<sup>32</sup> Reezigt, G. & Creemers, B. (2005) A Comprehensive Framework for Effective School Improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, pp. 407-424.

los miembros de la empresa”.<sup>33</sup> La gestión por competencias ha posibilitado el cambio desde una visión centrada en aspectos administrativos, a una visión centrada en el desarrollo de las personas. Esta visión permite organizar el capital humano de la organización, gestionando el valor que aportan las personas, desde su cargo, a los resultados que la institución desea lograr. Esto se obtiene gestionando el equipo humano bajo la perspectiva de la definición de los perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos, tanto en la selección, la evaluación de desempeño y la desvinculación, reduciendo el riesgo de equivocarse en las decisiones. La capacitación también es un proceso que se beneficia de este estilo de gestión “Diseñar la capacitación usando el concepto de competencias, y particularmente el estándar de competencias laborales, permite focalizar la inversión de manera más efectiva. Evita las acciones en serie, privilegiando una capacitación pertinente y acotada a necesidades puntuales y específicas”<sup>34</sup>

El modelo de desarrollo, expresado en un Mapa de Desarrollo Profesional, desempeña un rol esencial para maximizar el valor de las organizaciones, la progresión hacia mayores niveles de maduración de las competencias y la definición de itinerarios formativos que permitan la movilidad entre diferentes cargos o la preparación para el ingreso a un determinado nivel de responsabilidades. Este mapa se sustenta en el Catálogo de Competencias de la institución y en los correspondientes Perfiles de Competencias.

## **5. MÉTODO DE TRABAJO**

### **5.1 Revisión de Documentos y Bibliografía**

Se realizó el análisis de los documentos bases: El Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación y las Competencias Docentes y Directivas de Fundación Chile. Los contenidos de ambos documentos se complementaron con bibliografía actualizada sobre el tema de competencias laborales, gestión y liderazgo escolar. Una síntesis de dicha bibliografía se presenta en el Marco Conceptual de este documento.

---

<sup>33</sup> Saracho <http://dti.udp.cl/comunicados/0705/12/gestion.htm>

<sup>34</sup> Araneda, H. <http://www.chilecalifica.cl/prc/n-2081-gestion.doc>

## **5.2 Diseño de Perfiles de Competencias**

A continuación se presentan los diferentes pasos a través de los cuales se definieron los Perfiles de Competencias Profesionales de Directivos Docentes.

### **5.2.1 Identificación de Competencias Funcionales**

De acuerdo a la metodología de levantamiento de competencias funcionales descrita en el Marco Conceptual, se realizaron dos grupos focales que contaron con la presencia de docentes directivos de establecimientos seleccionados por el Ministerio de Educación pertenecientes a las comunas de Buin y Maipú. La información levantada se utilizó para definir el Catálogo de Competencias Funcionales.

#### **5.2.1.1 Asociación de las Competencias Funcionales a los diferentes niveles de progreso de la organización escolar.**

La gestión eficiente e innovadora en la escuela es un factor estratégico en el logro de la calidad de los aprendizajes. Es así como los establecimientos que alcanzan buenos resultados en las pruebas externas, tienen equipos directivos de calidad. “No es casual, entonces, que un reciente informe que analiza a los sistemas educacionales que logran los mejores resultados en el mundo, distinga el factor de la “buena dirección”, como un elemento esencial, sólo superado por la “buena docencia en el aula”<sup>35</sup>

La situación de cada escuela es diferente aunque el contexto sociocultural sea similar. La incidencia que tiene el entorno, la especial manera como se relacionan los actores de la comunidad, los estilos de liderazgo que surgen en su interior, la historia institucional, entre otros factores, configuran una personalidad única y especial para cada organización educativa. El liderazgo ejercido por los equipos directivos es el factor determinante en el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional es por ello que el Marco para la Buena Dirección enfatiza que “se trata de construir equipos directivos, de gestión y de docentes capaces de asumir la responsabilidad por una buena educación en sus respectivos establecimientos con competencias y atribuciones claras”.

Las competencias directivas movilizadas para realizar una “buena dirección” articulan valores, conocimientos, y actitudes que los líderes educativos deben desarrollar, independientemente del contexto de la escuela, ya que son genéricas y pueden aplicarse en los diferentes entornos en los que trabajan, si bien deben ser contextualizadas con datos del entorno y estar alineadas con los valores y lineamientos del Proyecto Educativo Institucional, cuya implementación, de acuerdo al marco anteriormente señalado, constituye la principal responsabilidad de los equipos directivos.

---

<sup>35</sup>McKinsey, 2007 (En J. Weinstein, 2008)

Para efecto de este trabajo, basándonos en los aportes de J. Gairín, se han definido tres niveles de progreso de la organización escolar, entendiendo que las competencias directivas pueden centrarse en la administración de la escuela, en la gestión institucional<sup>36</sup> o estar orientadas a la transformación de la cultura escolar<sup>37</sup>.

## Niveles de progreso de la organización escolar.

### Nivel 1: Administra

Las competencias directivas favorecen la administración de los procesos existentes y el cumplimiento de las normativas en los ámbitos de gestión institucional, pedagógico y de desarrollo de personas.

### Nivel 2: Optimiza

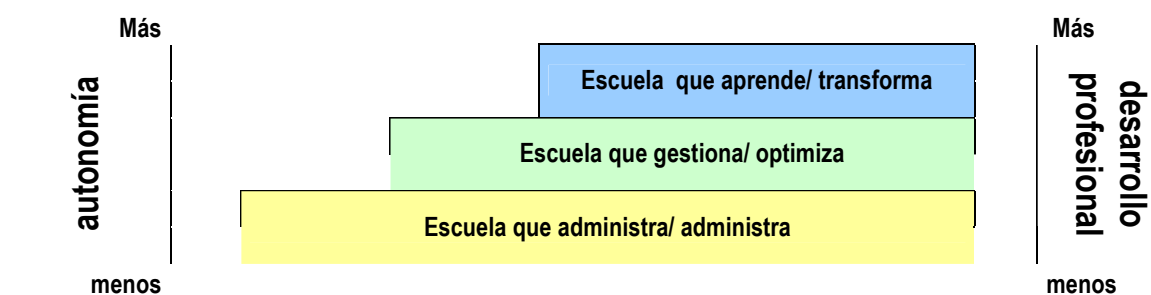
Las competencias directivas favorecen la implementación de estrategias de gestión y mejoramiento de los procesos de gestión en los ámbitos de institucional, pedagógico y de desarrollo de personas.

### Nivel 3: Transforma

Las competencias directivas favorecen el cambio de cultura institucional realizando acciones innovadoras que actualizan y transforman el Proyecto Educativo Institucional.

Es así como en el catálogo de competencias funcionales definido en el presente documento éstas se han asociado a alguno de los niveles de desarrollo de la escuela: administra, optimiza y/o transforma.

Es posible relacionar estos tres niveles de progreso de la organización escolar con grados de autonomía y de desarrollo profesional presentes en la escuela. A partir de Gairín en su texto Cambio de Cultura y Organizaciones que aprenden<sup>38</sup>:



(Adaptación, J. Gairín)

Los niveles de progreso son un constructo que sólo tiene sentido si se consideran desde una perspectiva descriptiva, que permita un acercamiento a un mapa de desarrollo de competencias directivas, orientadas a la generación de líderes que conduzcan a sus instituciones a transformarse

<sup>36</sup> M. Uribe. El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. PREALC-Unesco. 2005

<sup>37</sup> Gairín, J. Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional de Dirección de Centros Educativos. U Deusto. 2000.

<sup>38</sup> Gairín, J. Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional de Dirección de Centros Educativos. U Deusto. 2000.

en organizaciones educativas que aprenden de sus propios procesos y experiencias.

### **5.2.1.2 Definición de los Ámbitos de la Gestión**

Definidos los tres niveles de desarrollo de la gestión de la escuela en los que las competencias directivas pueden centrarse, vale decir, en la administración de la escuela, en la gestión institucional o en la transformación de la cultura escolar, se han distinguido en la gestión escolar de las escuelas tres ámbitos: (i) gestión institucional (ii) gestión pedagógica (iii) gestión de desarrollo profesional ámbitos a los cuales se asocian las competencias funcionales y desde los que se pueden comprender los niveles de desarrollo.

**a. La gestión institucional** es el conjunto de acciones que aseguran la realización del Proyecto Educativo institucional. Dichas acciones del equipo directivo lideran la institución hacia metas explícitas, implican un proceso permanente de toma de decisiones generando un clima de trabajo colectivo y participativo. Son elementos clave de esta dimensión los procesos de administración, la convivencia escolar, la relación con el entorno ( redes sociales) y el liderazgo de los procesos de los cuales se debe dar cuenta responsablemente.

La gestión institucional, constituye un pilar fundamental para cualquier proceso de mejora “en toda escuela, su entramado dinámico y complejo de personas, reglas, tradiciones, espacios, tiempos y recursos puede facilitar y/o obstaculizar las intenciones de producir cambios en sus prácticas cotidianas. Es un rol del equipo directivo mediar y resolver las múltiples tensiones que produce cualquier acción que intente cambiar la inercia de la institución”.<sup>39</sup> Considerando lo anterior, se puede afirmar que la gestión institucional facilita y promueve el desarrollo de prácticas institucionales orientadas a mejorar la calidad educativa, comprometiendo a todos los actores y liderando los procesos educativos para el logro de los objetivos de la misión y visión.

**b. La gestión curricular** es la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución desde el punto de vista de lo que se requiere enseñar y de lo que es necesario que los estudiantes aprendan. Orienta y conduce las actividades del aula en el marco del Proyecto Educativo Institucional, logrando trabajo en equipo de los docentes y generando las condiciones para que su trabajo se realice en un ambiente enriquecido y favorable a los aprendizajes. Los aspectos formativos del Proyecto Educativo y la orientación hacia la mejora continua constituyen igualmente elementos fundamentales de este ámbito.

---

<sup>39</sup>Botte, Emilce. Una mejor gestión de los recursos de la escuela. UNICEF. [www.mcye.misiones.gov.ar/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=176&Itemid=70](http://www.mcye.misiones.gov.ar/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=176&Itemid=70)

**c. La gestión de la convivencia escolar:** es el conjunto de acciones implicadas en la construcción de una convivencia escolar de calidad para sus integrantes, es decir, una gestión directiva que posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente favorable, superando y previniendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa. La gestión de la convivencia escolar considera, asimismo, la capacidad para potenciar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y lograr resultados de aprendizaje de calidad. Son elementos centrales de este ámbito la prevención sicosocial, la creación de redes sociales y la comunicación e interacción colaborativa de directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

#### **5.2.1.3 Ámbitos de Gestión asociados Competencias Funcionales.**

El análisis de las competencias funcionales levantadas permitió definir tres ámbitos de la gestión escolar a las que están asociadas: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión de la Convivencia Escolar.

ÁMBITOS	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES CLAVES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>Las competencias directivas involucradas en este ámbito son aquellas que orientan y coordinan los esfuerzos de la comunidad educativa para el logro de las metas del establecimiento, promoviendo formas participativas de gestión determinantes en la creación de una cultura de calidad.</p> <p><i>Las instituciones educativas deben enfrentar contextos cada vez más complejos que exigen instituciones flexibles, capaces de adaptarse a entornos cada vez más demandantes.</i></p> <p><i>“En este entorno las escuelas necesitan aprender a crecer, a desarrollarse y hacer frente al cambio, de modo que las instituciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender”<sup>40</sup></i></p>	01. Gestionar los procesos a su cargo.	<p>1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>1.2 Dirigir los procesos a su cargo.</p> <p>1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.</p>
		02. Gestionar el crecimiento de la Escuela	<p>2.1 Gestionar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual.</p> <p>2.2 Planificar y organizar el desarrollo de la infraestructura y recursos materiales.</p> <p>2.3 Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula.</p>
		03. Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y Asistentes de Educación.	<p>3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.</p> <p>3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los Asistentes de Educación.</p>
		4. Gestionar recursos humanos.	<p>Administrar condiciones de trabajo.</p> <p>Implementar sistemas de gestión de Recursos Humanos por competencias.</p>

<sup>40</sup> Bolívar, A. Avances en la gestión e innovación de los centros. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008

ÁMBITOS	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES CLAVES
GESTIÓN CURRICULAR	<p>Las competencias contenidas en este ámbito son aquellas que los directivos movilizan para asegurar el aprendizaje efectivo de los estudiantes en el contexto del PEI.</p> <p>Los directivos lideran el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos pedagógicos institucionales pertinentes para la implementación curricular en aula, asegurando la calidad de las estrategias de enseñanza a través del mejoramiento continuo.</p> <p><i>“Comprender los centros educativos como comunidades profesionales donde se realiza el trabajo colaborativo o como estructuras formales donde se realiza una tarea prefijada tiene amplias connotaciones en los modos de actuar y de entender los procesos de mejora. Evitar el aislamiento al que han llevado determinadas prácticas sólo pueden servir de marco para un potente intercambio profesional pueden proporcionar apoyo mutuo en los momentos en que se generan dificultades en los procesos de enseñanza-aprendizaje”<sup>41</sup></i></p>	05. Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.	5.1. Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular. 5.2. Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.
		06. Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	6.1 Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.
		07. Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.	7.1 Coordinar e implementar acciones de mejora curricular.
			7.2 Promover actualizaciones del Currículum en el contexto del PEI.
			7.3 Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.
		08. Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje.	8.1 Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua.
			8.2 Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículum.
			8.3 Analizar la información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.
		09. Orientar a los estudiantes y sus familias.	9.1. Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias.
			9.2. Coordinar acciones de intervención.
10. Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro.	10.1. Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento.		

<sup>41</sup> Gairín, J. Retos y perspectivas de innovación en los centros educativos. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008



ÁMBITOS	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIA FUNCIONALES	ACTIVIDADES CLAVES
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<p>Las competencias implicadas en este ámbito son aquellas mediante las cuales los directivos velan por la buena convivencia de todos los actores de la comunidad educativa.</p> <p><i>“En el entendido de que a convivir se aprende y se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros, la escuela es un lugar predilecto para ello. Esta función socializadora del espacio escolar se manifiesta en todas las interacciones cotidianas que establecen entre sus integrantes. La escuela es el primer escenario en que se vinculan los estudiantes con la sociedad y por ello se transforma en el modelo primario para el aprendizaje de la convivencia, la formación ciudadana y el ejercicio de los valores de respeto, tolerancia, no discriminación y democracia.”<sup>42</sup></i></p>	11. Gestionar la interacción y convivencia escolar.	11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.
			11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.
		12. Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.	12.1 Realizar acciones de prevención.
			12.2 Integrar a la familia al proceso educativo.
		13. Gestionar redes sociales.	13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan los objetivos del establecimiento.
			13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.

<sup>42</sup> Convivencia Escolar, Material de Apoyo, MINEDUC 2004.

**5.2.1.4 Matriz de cargos asociados a competencias y Niveles de Progreso de la Organización Escolar.**

ÁMBITOS	CARGOS	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES CLAVES	NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	Director Jefe de UTP Inspector General Orientador	01. Gestionar los procesos a su cargo.	1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.	Administra
			1.2 Dirigir los procesos a su cargo.	Optimiza
			1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.	Transforma
	Director	02. Gestionar el crecimiento de la Escuela	2.1 Gestionar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual.	Administra
			2.2 Planificar y organizar el desarrollo de la infraestructura y recursos materiales.	Optimiza
			2.3 Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula.	Optimiza
	Director Jefe de UTP Inspector General	03. Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación.	3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.	Optimiza
			3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los asistentes de educación.	Optimiza
	Director Jefe de UTP Inspector General	4. Gestionar Recursos Humanos.	Administrar condiciones de trabajo.	Administra
			Implementar sistemas de gestión de Recursos Humanos por competencias.	Administra

ÁMBITOS	CARGOS	COMPETENCIAS	ACTIVIDADES CLAVES	NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	Jefe de UTP	05. Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.	5.1. Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular.	Administra
			5.2. Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.	Administra
	Director Jefe de UTP	06. Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	6.1 asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.	Administra
	Jefe de UTP	07. Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.	7.1 Coordinar e implementar acciones de mejora curricular.	Optimiza
			7.2 Promover actualizaciones del Currículum en el contexto del PEI.	Transforma
			7.3 Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.	Transforma
	Director Jefe de UTP Orientador	08. Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.	8.1 Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua.	Optimiza
			8.2 Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículum.	Transforma
			8.3 Analizar la información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.	Transforma
	Orientador	09. Orientar a los estudiantes y sus familias.	9.1. Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias.	Administra
			9.2. Coordinar acciones de intervención.	Administra
	Orientador	10. Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro.	10.1. Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento.	Optimiza

ÁMBITOS	CARGO	COMPETENCIA	ACTIVIDAD CLAVE	NIVEL DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Director Jefe de UTP Inspector General Orientador	11. Gestionar la interacción y convivencia escolar.	11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.	Administra
			11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.	Optimiza
	Orientador	12. Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.	12.1 Realizar acciones de prevención.	Optimiza
			12.2 Integrar a la familia al proceso educativo.	Optimiza
	Director Inspector General Orientador	13. Gestionar redes sociales.	13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan los objetivos del establecimiento.	Administra
			13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.	Optimiza

### **5.2.1.5 Catálogo de Competencias Funcionales.**

El Catálogo de Competencias Funcionales presenta las Unidades de Competencia Laboral (UCL), actividades claves, criterios de desempeño, conductas asociadas a cada actividad clave, conocimientos, habilidades y el cargo al cual aplica.

**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**  
**COMPETENCIAS FUNCIONALES**

1. GESTIONAR LOS PROCESOS A SU CARGO.		Código CFD 01
<b>1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.</b> Nivel Administra	<b>1.2. Dirigir los procesos a su cargo.</b> Nivel: Optimiza	<b>1.3.Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.</b> Nivel: Transforma.
<b>Criterios de Desempeño:</b>	<b>Criterios de Desempeño:</b>	<b>Criterios de Desempeño:</b>
<b>1.1.1 Recaba información de la historia e identidad de la comunidad educativa: visión, misión, principios,</b> analizando los objetivos que originaron el establecimiento, la comunidad a la cual presta sus servicios educativos, el marco valórico y curricular que da origen a su ideario y las políticas educativas nacionales.	<b>1.2.1 Conduce el diseño y planificación de los procesos educativos,</b> especificando una secuencia de actividades que refleje etapas, actores, recursos, plazos y resultados, considerando la incorporación de factores que aseguren el logro exitoso de los objetivos.	<b>5.2.2 Declara principios y políticas institucionales,</b> convocando a los diferentes actores de la comunidad educativa a consejos, asambleas y/o sesiones formales de trabajo, clarificando los propósitos y comunicando la planificación estratégica del establecimiento.
<b>1.1.2 Realiza un diagnóstico institucional,</b> identificando los elementos significativos de la comunidad educativa, organizando la información y utilizándola como marco de referencia para la elaboración del PEI.	<b>1.2.2 Asegura la implementación de los procesos,</b> coordinando, asignando los recursos humanos y materiales, monitoreando avances en función del cumplimiento de las metas institucionales y la mejora continua.	<b>5.2.3 Lidera proyectos de desarrollo de la institución,</b> involucrando a todos los actores, definiendo procesos, procedimientos y responsabilidades, promoviendo incentivos.
<b>1.1.3 Define los objetivos institucionales de la propuesta curricular, de gestión administrativa-financiera, de la convivencia y otros,</b> basándose en la fundamentación del PEI y el diagnóstico institucional.	<b>1.2.3 Asegura la pertinencia de los procesos a su cargo con el PEI,</b> verificando la coherencia de las acciones educativas con éste, manteniéndolo como el eje central de todos los procesos educativos.	<b>5.2.4 Evalúa la práctica educativa cotidiana del personal,</b> verificando su alineamiento con el PEI, a través de la observación participativa de las actividades, en función del cumplimiento de los postulados y estándares de calidad del PEI.
<b>1.1.4 Lidera la elaboración del PEI,</b> reflexionando con la comunidad educativa, generando una propuesta colectiva concretada en un documento oficial, conocido y consensuado.	<b>1.2.4 Evalúa el resultado de los procesos a su cargo,</b> recogiendo información relevante sobre el nivel de satisfacción de los actores de la comunidad educativa, verificando el cumplimiento de metas e indicadores.	
<b>1.1.5 Realiza monitoreo, seguimiento y evaluación permanente de la implementación del PEI,</b> obteniendo y sistematizando la información sobre su progreso, y verificando su impacto en la vida institucional, haciendo los ajustes necesarios y/o reformulándolos.	<b>1.3.5 Toma decisiones para el mejoramiento de los resultados y procesos a su cargo,</b> basándose en la evaluación realizada, estableciendo un plan de trabajo que asegure las mejoras pertinentes.	
<b>1.1.6 Difunde el PEI a toda la comunidad escolar,</b> a través de diferentes medios y actividades, liderando la reflexión y análisis de la visión, misión y objetivos institucionales.	<b>1.3.6 Informa y se responsabiliza de los resultados de los procesos a su cargo,</b> elaborando documentos oficiales con análisis de los resultados y presentándolos a su superior, sostenedor y/o comunidad en cuenta pública, asumiendo la responsabilidad de los resultados de su área.	

<p><b>Conductas asociadas:</b></p> <p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.</p> <p><b>Administración:</b> planea y controla tiempos y recursos para la correcta ejecución de los procesos.</p>	<p><b>Conductas asociadas:</b></p> <p><b>Orientación analítica:</b> establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p> <p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.</p>	<p><b>Conductas asociadas:</b></p> <p><b>Liderazgo:</b> conduce a otros hacia la consecución de los objetivos de la institución, manteniendo canales fluidos de comunicación e integrando a todos los actores, motivándolos a trabajar en función de las metas del establecimiento.</p> <p><b>Alineación estratégica:</b> comunica con claridad la visión de la organización, motivando y obteniendo el compromiso de las personas para alcanzar y superar los objetivos operacionales que traducen la estrategia organizacional.</p>
--	---	---

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo del establecimiento.</li> <li>• Marco para la Buena Dirección.</li> <li>• Marco para la Buena Enseñanza.</li> <li>• Legislación y normativas relativas a la institucionalidad escolar</li> <li>• Desarrollo organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Jefe UTP.</li> <li>• Inspector General.</li> <li>• Orientador.</li> </ul>



**2. GESTIONAR EL CRECIMIENTO DE LA ESCUELA.**

**Código CFD02**

<p><b>2.1. Gestionar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual.</b> Nivel: Administra.</p>	<p><b>2.2. Planificar y organizar el desarrollo de la infraestructura y recursos materiales.</b> Nivel: Optimiza.</p>	<p><b>2.3. Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula.</b> Nivel: Optimiza.</p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>2.1.1 Diseña el presupuesto anual del establecimiento,</b> priorizando las necesidades de inversión, asignando los recursos disponibles a los requerimientos institucionales.</p>	<p><b>2.2.1 Diagnostica las necesidades de mantenimiento del establecimiento,</b> haciendo uso de los registros pertinentes tales como inventarios, registro de daños u otros.</p>	<p><b>2.3.1 Diseña el modelo de atracción y retención de matrícula,</b> considerando el contexto social y demográfico, definiendo etapas, actores, resultados, recursos y plazos, en función de captar y mantener la matrícula.</p>
<p><b>2.1.2 Toma decisiones de inversiones,</b> considerando su impacto en la mejora de los procesos pedagógicos, realizando estudios de costo eficiencia.</p>	<p><b>2.2.2 Diagnostica las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional,</b> haciendo uso de los registros pertinentes (balances, estado resultados, inventarios, demanda de matrícula entre otros).</p>	<p><b>2.3.2 Evalúa el nivel de satisfacción con la gestión institucional,</b> aplicando procedimientos para conocer la opinión de los estudiantes, apoderados y profesores, manteniendo abiertos los canales de comunicación y diálogo.</p>
<p><b>2.1.3 Monitorea la planificación, ejecución y utilización eficiente de los recursos,</b> supervisando las actividades de su área y creando procedimientos para un óptimo uso de recursos.</p>	<p><b>2.2.3 Evalúa planes y proyectos de obras de arquitectura,</b> participando en la definición de requerimientos y en la contratación y/o ejecución de ellas.</p>	<p><b>2.3.3 Involucra al establecimiento en el desarrollo de la comuna,</b> participando en sus distintas actividades y posicionando al establecimiento como un referente comunal.</p>
<p><b>2.1.4 Asegura el cumplimiento de las metas del presupuesto anual,</b> aplicando procedimientos de seguimiento y control establecidos y realizando los ajustes necesarios al presupuesto según variaciones de la matrícula, necesidades emergentes y otros.</p>	<p><b>2.2.4 Asegura el crecimiento ordenado del establecimiento,</b> planificando, organizando y controlando los proyectos de desarrollo según la demanda de matrícula.</p>	<p><b>2.3.4 Establece políticas de participación de estudiantes y apoderados,</b> realizando mesas de trabajo y reuniones que los involucre en las actividades escolares, considerando sus intereses y necesidades, identificándolos con la institución.</p>
	<p><b>2.2.5 Genera nuevos recursos,</b> promoviendo convenios con instituciones nacionales e internacionales, interesándolos mediante la difusión de proyectos y resultados del establecimiento.</p>	<p><b>2.3.5 Implementa estrategias de difusión de la imagen corporativa del establecimiento,</b> utilizando diversos medios de comunicación del establecimiento y de la comuna.</p>

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Orden:</b> disminuye la incertidumbre, controlando, comprobando y estableciendo sistemas de seguimiento claros y ordenados.</p> <p><b>Administración de recursos:</b> administra los recursos en función de los requerimientos del trabajo, manteniendo el foco en la calidad y la sustentabilidad.</p> <p><b>Capacidad de decisión:</b> decide oportunamente, considera la información pertinente y se compromete con los resultados.</p>	<p><b>Planificación:</b> determina eficazmente metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p><b>Desarrollo de alianzas:</b> presenta características y proyecciones del establecimiento generando asociaciones de mutuo beneficio y/o recursos para financiar proyectos de la institución.</p> <p><b>Administración:</b> planea y controla tiempos y recursos para la correcta ejecución de los procesos.</p>	<p><b>Planificación:</b> determina eficazmente metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p><b>Visión estratégica:</b> comprende y anticipa situaciones de mercado que pueden afectar a la organización, realizando acciones necesarias para prevenirlas.</p> <p><b>Alineación estratégica:</b> comunica con claridad la visión de la institución, motivando y obteniendo el compromiso de las personas para alcanzar y superar los objetivos operacionales que traducen la estrategia organizacional.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional.</li> <li>• Elaboración de Presupuesto.</li> <li>• Análisis Financiero.</li> <li>• Contabilidad Básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> </ul>

<p><b>3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.</b> Nivel: Optimiza.</p>	<p><b>3.1 Asegurar el desempeño efectivo de los Asistentes de Educación.</b> Nivel: Optimiza.</p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>3.1.1 Diagnostica las necesidades de capacitación y desarrollo de los docentes,</b> aplicando instrumentos de observación y monitoreo de la práctica pedagógica y de la implementación de la planificación del subsector, en función de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p><b>5.1.1 Entrega lineamientos para capacitar a los Asistentes de Educación,</b> priorizando las necesidades detectadas, en función de mejorar el desempeño laboral.</p>
<p><b>3.2.2 Define programas de capacitación y desarrollo profesional a los docentes,</b> definiendo requerimientos de desarrollo profesional y de capacitación, considerando la transferencia a las prácticas pedagógicas y/o las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades.</p>	<p><b>5.1.2 Gestiona la capacitación de los Asistentes de Educación,</b> seleccionando temáticas, entidades y prioridades de los asistentes y del establecimiento, en función del mejoramiento de la calidad del servicio educacional y el crecimiento del personal.</p>
<p><b>3.3.3 Levanta términos de referencia para la contratación de capacitación,</b> analizando los resultados del diagnóstico de necesidades y evaluación de desempeño, considerando el programa de capacitación y la mejora de las prácticas pedagógicas, en función de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p><b>5.1.4 Evalúa la efectividad de la capacitación,</b> monitoreando el desempeño, implementando sistemas y procedimientos consensuados y periódicos para la verificación del nivel de logro de metas de los planes de trabajo y responsabilidades asignadas.</p>
<p><b>3.3.4 Evalúa la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo profesional,</b> verificando la transferencia al aula de nuevas prácticas de enseñanza, y su impacto en los resultados de aprendizaje.</p>	

Conductas asociadas:	Conductas asociadas
<p><b>Orientación al desarrollo:</b> reconoce el potencial de sus colaboradores, les brinda retroalimentación adecuada sobre su trabajo y crea oportunidades de aprendizaje.</p> <p><b>Orientación a la calidad:</b> cumple con los estándares de calidad de los procesos haciéndose responsable del logro de las metas institucionales.</p> <p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de los procesos.</p>	<p><b>Orientación al desarrollo:</b> reconoce el potencial de sus colaboradores, les brinda retroalimentación adecuado sobre su trabajo y crea oportunidades de aprendizaje.</p> <p><b>Orientación a la calidad:</b> cumple con los estándares de calidad de los procesos haciéndose responsable del logro de las metas institucionales.</p> <p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de los procesos.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Curricular del establecimiento.</li> <li>• Técnicas de observación y seguimiento de la práctica docente.</li> <li>• Gestión del conocimiento.</li> <li>• Organizaciones que aprenden.</li> <li>• Metodología de aplicación de programas de capacitación y desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Jefe de UTP</li> <li>• Inspector General</li> </ul>

**4. GESTIONAR RECURSOS HUMANOS.**

Código CFD 04

**4.1. Administrar condiciones de trabajo.**  
Nivel: Administra.**4.2 Implementar sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias.**  
Nivel: Administra.**Criterios de Desempeño:****Criterios de Desempeño:****4.1.1 Supervisa el cumplimiento de los diferentes compromisos contraídos con el personal,** manteniendo al día la información necesaria de contratos, sueldos, imposiciones, horarios y otros propios del establecimiento.**4.2.1 Utiliza perfiles profesionales basados en competencias, para administrar el ciclo de vida laboral,** vinculándolos a los procesos de selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal.**4.1.2 Asegura el cumplimiento de los procedimientos de seguridad, convivencia y auto cuidado en las actividades del establecimiento, tanto internas como externas,** monitoreando el cumplimiento de normas y procedimientos.**4.2.2 Monitorea y evalúa el desempeño profesional,** estableciendo e informando los procedimientos de revisión de metas e indicadores de desempeño, utilizando el sistema de evaluación establecido.**4.1.3 Ejecuta acciones de mejora de la seguridad, convivencia y autocuidado,** incorporando nuevos procedimientos administrando las condiciones laborales de acuerdo a la normativa legal vigente.**4.2.3 Retroalimenta el desempeño profesional de los docentes,** realizando reuniones periódicas e informándoles oportunamente de las fortalezas y debilidades de sus prácticas laborales.

<b>Conductas asociadas:</b>	<b>Conductas asociadas:</b>
<p><b>Orden:</b> disminuye la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y el establecimiento de sistemas de seguimiento claros y ordenados.</p> <p><b>Administración:</b> planea y controla tiempos y recursos para la correcta ejecución de los procesos a su cargo.</p> <p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de los procesos a su cargo.</p>	<p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de los procesos.</p> <p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje oral, escrito y no verbal.</p> <p><b>Orientación al desarrollo:</b> reconoce el potencial de sus colaboradores, les brinda retroalimentación adecuado sobre su trabajo y crea oportunidades de aprendizaje</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación laboral.</li> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Normas de seguridad</li> <li>• Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>• Desarrollo organizacional.</li> <li>• Gestión por competencias.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Jefe UTP.</li> <li>• Inspector General.</li> </ul>

**5. GENERAR CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES**

**Código CFD 05**

<p><b>5.1. Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>	<p><b>5.2. Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>5.1.1 Define propuestas de programación y planificación curricular,</b> analizando, en conjunto con los coordinadores y/o jefes de departamentos, los Planes y Programas de los subsectores de y/o módulos de aprendizaje, definiendo metodología y formas de articulación curricular.</p>	<p><b>5.2.1 Establece mecanismos que garanticen el cumplimiento de la oferta curricular y el logro de los objetivos estratégicos del PEI,</b> definiendo acciones de seguimiento de los procesos de articulación entre los objetivos y el logro de aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p><b>5.1.2 Revisa periódicamente las planificaciones curriculares,</b> en conjunto con los coordinadores y/o jefes de departamentos, verificando su coherencia con los Planes y Programas y el PEI, en forma periódica y guiando su reformulación.</p>	<p><b>5.2.2 Verifica la cobertura de las planificaciones curriculares de cada sector, subsector y/o módulos de aprendizaje con los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de cada nivel,</b> revisando la documentación pertinente y actividades realizadas en clases.</p>
<p><b>5.1.3 Asegura el cumplimiento de la programación y planificación curricular,</b> generando una adecuada implementación curricular, considerando tiempo, lugar, recursos humanos y materiales y brindando oportuno apoyo técnico pedagógico a los docentes.</p>	<p><b>5.2.3 Monitorea el cumplimiento de las planificaciones,</b> generando estados de avance, analizando los resultados, retroalimentando el proceso permanentemente con los docentes responsables, definiendo acciones de mejora en forma conjunta.</p>
	<p><b>5.2.4 Evalúa el logro de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos,</b> realizando análisis estadístico de la información pertinente, verificando objetivos estratégicos del PEI contenidos en el Plan Anual Curricular.</p>

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Planificación:</b> determina eficazmente metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p><b>Administración:</b> planea y controla tiempos y recursos para la correcta ejecución de los procesos.</p> <p><b>Orientación analítica:</b> establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p>	<p><b>Monitoreo de procesos:</b> establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.</p> <p><b>Orientación analítica:</b> establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>• Planes y Programas de Estudios.</li> <li>• Proyecto Técnico Pedagógico del Establecimiento.</li> <li>• Planificación Curricular.</li> <li>• Estadística aplicada a la educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de UTP.</li> </ul>



**6.1 Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.**

Nivel: Administra.

**Criterios de Desempeño:**

**6.1.1 Define responsables, objetivos, metas y plazos,** realizando reuniones técnicas periódicas y entregando la información oportunamente, en función del avance de los procesos de aprendizaje.

**6.1.2 Monitorea la planificación anual de su área,** verificando la eficacia de metas, indicadores y plazos en función del control de avance y resultados de los procesos de aprendizaje enseñanza.

**6.1.3 Monitorea el avance y resultado de los procesos,** revisando la documentación pertinente, observando las prácticas pedagógicas, analizando los resultados de aprendizaje de los estudiantes, solicitando la reformulación de actividades y estrategias pedagógicas.

**6.1.4 Evalúa los resultados de los procesos de aprendizaje enseñanza en sus etapas de planificación, implementación y evaluación,** verificando el cumplimiento de los aprendizajes esperados y los estándares de calidad del establecimiento.

**6.1.5 Verifica la coherencia de la implementación de los procesos de aprendizaje enseñanza con los objetivos del Plan Anual,** cotejando la documentación y actividades correspondientes.

**Conductas asociadas:**

**Control de la información:** establece y aplica procedimientos permanentes de recopilación y revisión de la información.

**Monitoreo de procesos:** establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.

**Orientación a la calidad:** cumple con los estándares de calidad de los procesos haciéndose responsable del logro de las metas institucionales.

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Perfiles asociados.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco para la Buena Dirección.</li> <li>• Marco para la Buena Enseñanza.</li> <li>• Proyecto Educativo del establecimiento.</li> <li>• Planes y Programas de Estudio.</li> <li>• Aplicación de Modelos de Calidad.</li> <li>• Planificación Estratégica.</li> <li>• Evaluación educativa.</li> <li>• Estadística aplicada a la educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Jefe UTP.</li> </ul>

7.		
7.1. Coordinar e implementar acciones de mejora curricular.	7.2. Promover actualizaciones del currículum en el contexto del PEI	7.3. Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.
<b>Criterios de Desempeño:</b>	<b>Criterios de Desempeño:</b>	<b>Criterios de Desempeño:</b>
<b>7.1.1 Establece políticas de trabajo cooperativo entre los docentes</b> , definiendo espacios de comunicación efectiva, gestionando trabajo en equipo y socializando estrategias exitosas.	<b>7.2.1 Diseña un proyecto curricular que reformula creativamente el currículo oficial</b> , integrando aspectos específicos de la cultura organizacional (planes y programas de estudio propios entre otras acciones), y velando por su coherencia con el PEI.	<b>7.3.1 Define estrategias de mejora de acuerdo a los estándares de calidad del establecimiento</b> , analizando los resultados de los diferentes subsectores y definiendo las áreas críticas en función del mejoramiento continuo.
<b>7.1.2 Propone y apoya la aplicación de metodologías innovadoras, generadoras de competencias y de reflexión crítica de los estudiantes</b> , adaptándolas a la realidad del establecimiento e incorporándolas en el trabajo de los departamentos.	<b>7.2.2 Genera espacios para la innovación en cada uno de los subsectores y/o módulos de aprendizaje</b> , utilizando las horas de libre disposición, e redefiniendo los contenidos, en función de generar cambios de la estructura curricular.	<b>7.3.2 Elabora planes de mejoramiento de los procesos de aprendizaje de acuerdo a los resultados obtenidos</b> , revisando en conjunto con los coordinadores y/o jefes de departamento los indicadores de eficiencia interna.
<b>7.1.3 Monitorea en forma sistemática las estrategias de trabajo de los docentes</b> , observando clases, revisando la documentación correspondiente, (planificación, libro de clases) y trabajos realizados por los estudiantes, proponiendo acciones de mejora curricular.	<b>7.2.3 Evalúa las actualizaciones del currículo realizadas</b> , midiendo los resultados de los aprendizajes, consultando a todos los actores acerca de la pertinencia y utilidad de los cambios realizados.	<b>7.3.3 Aplica experiencias metodológicas piloto realizando su seguimiento y análisis</b> , verificando su operatividad, viabilidad de transferencia de las nuevas metodologías al aula.
<b>7.1.4 Supervisa los instrumentos de evaluación</b> , cotejándolos con la programación, planificación y actividades de sector, subsector y/o módulos de aprendizaje, verificando su pertinencia y la implementación de acciones de mejora curricular.		<b>7.3.4 Evalúa el impacto de las estrategias de mejora</b> , analizando el logro de los aprendizajes esperados, monitoreando constantemente el avance de cada uno de los profesores, retroalimentando el proceso periódicamente y manteniendo informado al Equipo Directivo.
<b>7.1.5 Evalúa las acciones de mejora implementadas</b> , midiendo su impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.		
<b>7.1.6 Difunde las experiencias exitosas realizadas por los docentes</b> , publicando documentos, guías de trabajo, y realizando presentaciones en reuniones técnicas en función de su transferencia al aula.		

**8. GESTIONAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE ENSEÑANZA.**

**Código CFD08**

8.1. Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua. Nivel: Optimiza.	8.2. Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículo. Nivel: Transforma.	8.3. Analizar información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua. Nivel: Transforma.
Criterios de Desempeño:	Criterios de Desempeño:	Criterios de Desempeño:
8.1.1 Diagnostica la situación inicial de los aprendizajes de los estudiantes, coordinando la aplicación de instrumentos de evaluación, analizando resultados de aprendizaje en las distintas áreas, identificando fortalezas y debilidades.	8.2.1 Conduce la reflexión de la Comunidad Escolar, sobre su propuesta educativa del establecimiento, en actividades tales como reuniones y jornadas con todos los actores, en función del alineamiento con los valores institucionales y la propuesta de acciones de mejoramiento	8.3.1 Entrega lineamientos para el análisis de la información y los resultados, definiendo objetivos, metodologías, metas e indicadores, y estándares de calidad del establecimiento.
8.1.2 Define los objetivos, resultados y alcance del proceso de enseñanza aprendizaje, especificando los indicadores y medios de verificación de objetivos y resultados.	8.2.2 Lidera la definición de las actividades no lectivas del establecimiento, definiendo estrategias para conocer los intereses de los estudiantes y asignando docentes idóneos para su realización.	8.3.2 Verifica periódicamente el cumplimiento de los objetivos de los procesos de aprendizaje enseñanza, evaluando indicadores de resultados y metas comprometidas, definiendo en conjunto con el equipo directivo y docentes las áreas críticas que deben mejorar.
8.1.3 Asigna responsabilidades, funciones y tareas de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles, considerando los indicadores de metas, e informando oportunamente a las personas responsables.	8.2.3 Articula la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales con los contenidos de los diferentes Subsectores de aprendizaje y las actividades de la organización escolar establecimiento, verificando su coherencia con el PEI.	8.3.3 Define acciones de mejora continua, priorizando las necesidades, priorizando las necesidades, definiendo un plan de acción, comunicando las responsabilidades y monitoreando su realización.
8.1.4 Monitorea la ejecución, funciones y tareas, considerando su eficiencia y eficacia, cumplimiento de plazos acordados, implementando sistemas y procedimientos periódicos de evaluación del logro de metas.		

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Orientación analítica:</b> establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p>	<p><b>Liderazgo:</b> motiva y conduce hacia la consecución de objetivos y metas institucionales, integrando a todos los actores a las actividades del establecimiento, manteniendo canales fluidos de comunicación.</p> <p><b>Influencia:</b> persuade a otros con argumentos relevantes y estilo de comunicación positivo</p>	<p><b>Orientación analítica:</b> establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p> <p><b>Orientación al logro:</b> fija metas por sobre los estándares, esforzándose por mejorar los resultados y prácticas continuamente.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco para la Buena Dirección.</li> <li>• Marco para la Buena Enseñanza.</li> <li>• Proyecto Educativo del establecimiento.</li> <li>• Planes y Programas de Estudio.</li> <li>• Aplicación de Modelos de Calidad.</li> <li>• Planificación Estratégica.</li> <li>• Evaluación educativa.</li> <li>• Estadística aplicada a la educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Jefe UTP.</li> <li>• Orientador.</li> </ul>

**9. ORIENTAR A LOS ESTUDIANTES Y SUS FAMILIAS.**

**Código CFD09**

<p><b>9.1 Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>	<p><b>9.2. Coordinar acciones de intervención.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>9.1.1 Define necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias,</b> utilizando metodologías de diagnóstico (cuestionarios, test, pautas de observación, entrevistas, etc.) sistematizando la información de los alumnos y sus familias, formulando un plan de trabajo.</p>	<p><b>9.2.1 Genera planes de acción para cada caso,</b> utilizando el diagnóstico realizado, informando y comprometiendo a los involucrados en acciones de cambio y mejoramiento personal.</p>
<p><b>9.1.2 Coordina acciones de diagnóstico con otros profesionales de la institución</b> (psicólogo, psicopedagogo u otros), estableciendo canales de comunicación efectivos y generando procedimientos que regulen la atención a los estudiantes y familias.</p>	<p><b>9.2.2 Coordina y asegura la ayuda comunitaria,</b> generando redes de apoyo dentro y fuera del establecimiento, en función de las características y necesidades de los estudiantes.</p>
<p><b>9.1.3 Actualiza periódicamente la información relativa a los alumnos,</b> manteniendo registro de los estudiantes atendidos y del seguimiento de las acciones realizadas.</p>	<p><b>9.2.3 Deriva a especialistas internos o externos,</b> adjuntando informes con datos relevantes de las diferentes áreas de desarrollo del estudiante.</p>
	<p><b>9.2.4 Integra a los profesores y familia al proceso de intervención,</b> informándolos, asesorándolos y asignándoles tareas y responsabilidades.</p>
	<p><b>9.2.5 Evalúa la efectividad de las intervenciones,</b> realizando seguimiento de los planes de acción y verificando los cambios logrados en cada caso, haciendo ajustes y proponiendo planes de mejora.</p>

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Manejo de la información:</b> establece y aplica procedimientos para obtener y administrar información pertinente.</p> <p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje oral, escrito y no verbal.</p> <p><b>Coordinación de equipos de trabajo:</b> define procedimientos para el trabajo de equipos interdisciplinarios maximizando la comunicación y coordinando el trabajo conjunto</p>	<p><b>Liderazgo:</b> motiva y conduce hacia la consecución de objetivos y metas institucionales, integrando a todos los actores a las actividades del establecimiento, manteniendo canales fluidos de comunicación</p> <p><b>Coordinación de equipos de trabajo:</b> define procedimientos para el trabajo de equipos interdisciplinarios maximizando la comunicación y coordinando el trabajo conjunto.</p> <p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje oral, escrito y no verbal.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo Institucional</li> <li>• Programas de Tutoría</li> <li>• Programas de Prevención</li> <li>• Técnicas de diagnóstico.</li> <li>• Metodología de desarrollo personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientador.</li> </ul>

**10.1. Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento.**

Nivel: Optimiza.

**Criterios de Desempeño:**

**10.1.1Diseña programa de orientación vocacional propio**, utilizando técnicas de diagnóstico, tutoría y metodologías de desarrollo personal y vocacional, contextualizando las actividades a la realidad del establecimiento.

**10.1.2Asegura la implementación del programa de orientación vocacional**, integrando actores de la comunidad interna y externa, coordinando las diferentes actividades y realizando el seguimiento de las acciones realizadas.

**10.1.3Gestiona los procesos de postulación, becas y beneficios de las instituciones de educación superior**, manteniendo la información actualizada y verificando la participación oportuna y efectiva de los estudiantes.

**10.1.4Realiza seguimiento de ex alumnos**, creando procedimientos para obtener información sobre su desempeño académico y/o laboral, en función de la retroalimentación de los procesos pedagógicos y de orientación del establecimiento.

**Conductas asociadas:**

**Planificación:** determina eficazmente las metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.

**Manejo de la información:** establece y aplica procedimientos para obtener y administrar información pertinente.

**Coordinación de equipos de trabajo:** define procedimientos para el trabajo de equipos interdisciplinarios maximizando la comunicación y coordinando el trabajo conjunto.



Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de la orientación vocacional y profesional</li> <li>• Técnicas de diagnóstico vocacional.</li> <li>• Metodologías de desarrollo personal</li> <li>• Sistema de educación superior en Chile y en el extranjero</li> <li>• Sistemas de becas y beneficios de instituciones de nivel técnico y/o educación superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas (Office)</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientador.</li> </ul>

**11.GESTIONAR LA INTERACCIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR**

**Código CFD11**

<p><b>11.1. Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>	<p><b>11.2. Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.</b>  <b>Nivel: Optimiza</b></p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>11.1.1Difunde el Manual de Convivencia y el Reglamento Interno de la organización escolar,</b> utilizando diferentes medios, tales como página Web, documentos oficiales, material impreso, reuniones informativas, entre otros.</p>	<p><b>11.2.1Ejecuta su trabajo con una visión a mediano y largo plazo,</b> manteniéndose informado de los cambios sociales y su impacto en la educación, anticipando cambios de contexto y operando de acuerdo a ellos.</p>
<p><b>11.1.2Define colaborativamente procedimientos para el cumplimiento de las normas de convivencia y de seguridad en las distintas actividades de la organización escolar a nivel interno y externo,</b> considerando la normativa y reglamentos vigentes e informando oportunamente a través de los canales establecidos.</p>	<p><b>11.2.2Establece mecanismos efectivos de comunicación con todos los miembros de la comunidad escolar,</b> manteniendo un diálogo permanente y reuniéndose periódicamente con el Consejo de Profesores, Centro de Estudiantes, Centro de Padres y Apoderados, Consejo Escolar y Directivas de Curso, entre otros.</p>
<p><b>11.1.3Cautela la existencia de bases de datos con el seguimiento de la vida escolar de los estudiantes,</b> registrando oportunamente la información relevante proporcionada por los docentes de aula.</p>	<p><b>11.2.3Asegura la adecuada convivencia escolar,</b> reuniendo antecedentes, retroalimentando a los docentes, evaluando el nivel de satisfacción con la convivencia escolar de docentes, asistentes de educación, estudiantes y apoderados, adoptando las acciones de mejora pertinentes.</p>
<p><b>11.2.4Identifica situaciones de conflicto,</b> dialogando permanentemente con los actores de la comunidad educativa, acerca de la disciplina escolar y del acontecer del establecimiento en función de la prevención y solución de conflictos.</p>	
<p><b>11.2.5Establece relaciones de cooperación con los estudiantes y apoderados,</b> asistiendo a reuniones del centro de estudiantes y apoderados, acompañándolos en sus planes de trabajo.</p>	
<p><b>11.2.6Informa oportunamente a la comunidad educativa del estado del cumplimiento</b> de normas, procedimientos y convivencia escolar, realizando reuniones con todos los estamentos, Consejo Escolar, entrevistas y otras, utilizando los medios de comunicación establecidos.</p>	
<p><b>11.2.7 Evalúa la aplicación del Reglamento Interno,</b> realizando reuniones con todos los estamentos, en función de su ajuste y reformulación.</p>	

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Influencia:</b> persuade a otros con argumentos relevantes y estilo de comunicación positivo.</p> <p><b>Comprensión interpersonal:</b> percibe y comprende las actitudes, emociones e intereses de los demás, utilizando dicha capacidad para orientar acciones constructivas en el marco de la cultura y valores de la institución.</p> <p><b>Negociación:</b> estudia las alternativas y las posiciones de los otros para llegar a acuerdos que obtengan el apoyo y aceptación de todas las partes.</p>	<p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo correcto uso del lenguaje en sus formas oral, escrito y no verbal.</p> <p><b>Orientación al cambio:</b> comprende y anticipa los cambios implementando estrategias innovadoras para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>• Reglamento Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Jefe de UTP</li> <li>• Inspector General</li> <li>• Orientador</li> </ul>

**12. PREVENIR SITUACIONES DE RIESGO PSICOSOCIAL.**

**Código CFD12**

<p><b>12.1. Realizar acciones de prevención.</b>                      Nivel: Optimiza.</p>	<p><b>12.2. Integrar a la familia al proceso educativo.</b>                      Nivel: Optimiza.</p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>12.1.1 Detecta tempranamente condiciones y/o actitudes de riesgo de los estudiantes,</b> capacitando a profesores, apoderados, estudiantes y personal no docente en la observación de conductas de riesgo psicosocial.</p>	<p><b>12.2.1 Asegura la participación de los apoderados en el proceso educativo,</b> integrándolos a las actividades de formación y reflexión del establecimiento, asociándolos y comprometiéndolos en el proceso de desarrollo integral de los estudiantes,</p>
<p><b>12.1.2 Transmite el concepto de auto cuidado como actitud de vida,</b> coordinando actividades de orientación y desarrollo personal, transmitiendo confianza a los estudiantes, brindándoles información y atención oportuna en forma grupal e individual.</p>	<p><b>12.2.2 Incentiva la iniciativa y participación de los padres,</b> creando espacios de colaboración, motivando, acogiendo e integrando a toda la familia en las actividades del establecimiento.</p>
<p><b>12.1.3 Lidera la ejecución de programas de prevención,</b> realizando y coordinando talleres sobre temas como drogadicción, alcoholismo, desarrollo de la afectividad, conflictos de convivencia y/u otros que afecten el desarrollo personal de los alumnos, generando espacios de reflexión y discusión.</p>	<p><b>12.2.3 Evalúa el nivel de satisfacción de padres y apoderados con las actividades de orientación y jefatura de curso,</b> utilizando medios de verificación, analizando los resultados, reformulando las acciones, en función de la mejora del proceso educativo.</p>
<p><b>12.1.3 Evalúa el desarrollo de los programas de prevención</b> verificando indicadores de cobertura, aplicación en niveles, subsectores y/o módulos de aprendizaje, logro de metas y resultados, participación de diferentes actores e instituciones.</p>	

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Planificación:</b> determina eficazmente las metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p><b>Influencia:</b> persuade a otros con argumentos relevantes y estilo de comunicación positivo.</p> <p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje no verbal, oral y escrito.</p>	<p><b>Liderazgo:</b> motiva y conduce hacia la consecución de objetivos y metas institucionales, integrando a todos los actores a las actividades del establecimiento, manteniendo canales fluidos de comunicación.</p> <p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje no verbal, oral y escrito.</p> <p><b>Influencia:</b> persuade a otros con argumentos relevantes y estilo de comunicación positivo.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>• Normas de Convivencia.</li> <li>• Reglamento Interno.</li> <li>• Programas de Prevención.</li> <li>• Técnicas de manejo grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientador.</li> </ul>

**13. GESTIONAR REDES SOCIALES.**

**Código CFD13**

<p><b>13.1. Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan a los objetivos del establecimiento.</b>  <b>Nivel: Administra.</b></p>	<p><b>13.2. Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.</b>  <b>Nivel: Optimiza.</b></p>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>	<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p>
<p><b>13.1.1 Define estrategias de acercamiento a las instituciones sociales y asistenciales de la comuna, de acuerdo a la realidad de sus estudiantes,</b> estableciendo convenios de cooperación y aprendizaje recíprocos con instituciones tales como: centros de salud, cruz roja, bomberos, carabineros, iglesias, empresas, universidades, centros de educación superior, etc.</p>	<p><b>13.2.1 Gestiona un buen clima de convivencia con estudiantes y padres y apoderados,</b> considerando sus opiniones, iniciativas y aportes, manteniendo canales de comunicación abiertos, informándolos oportunamente de las necesidades del establecimiento y solicitando su cooperación.</p>
<p><b>13.1.2 Vincula a los estudiantes con diversos organismos de la comunidad local,</b> informando de las posibilidades de continuidad de estudio y/o trabajo y generando alianzas y convenios de: becas, visitas, prácticas, continuidad de estudios en instituciones de educación media y/o superior, entre otros.</p>	<p><b>13.2.2 Involucra a los estudiantes, padres y apoderados en el proceso educativo,</b> apoyando la definición e implementación de sus planes de trabajo. integrándolos a las actividades del establecimiento.</p>
<p><b>13.1.3 Participa de las actividades de la comunidad local</b> estableciendo convenios de cooperación y disponiendo para la comunidad las instalaciones del establecimiento, tales como gimnasio, laboratorio de computación, biblioteca, y otros.</p>	<p><b>13.2.3 Colabora con las organizaciones de estudiantes, padres y apoderados</b> impulsando la formación de redes, en función del logro de las metas institucionales.</p>

Conductas asociadas:	Conductas asociadas:
<p><b>Desarrollo de alianzas:</b> presenta las características y proyecciones del establecimiento generando asociaciones de mutuo beneficio y/o recursos construyendo redes de colaboración perdurables.</p>	<p><b>Comunicación:</b> expresa sus ideas en forma eficaz y asertiva en situaciones individuales y grupales, haciendo buen uso del lenguaje oral, escrito y no verbal.</p> <p><b>Liderazgo:</b> motiva y conduce hacia la consecución de objetivos y metas institucionales, integrando a todos los actores a las actividades del establecimiento, manteniendo canales fluidos de comunicación.</p>

Conocimientos	Habilidades	Perfiles asociados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco para la Buena Dirección.</li> <li>• Legislación y normativas relativas a la institucionalidad escolar.</li> <li>• Conocimiento de la comuna; instituciones, organización, proyectos de desarrollo y redes de apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Uso de tecnología de información y comunicaciones (Tic's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Inspector General.</li> <li>• Orientador</li> </ul>

### 5.2.2 Identificación de Competencias Conductuales.

De acuerdo a la metodología de levantamiento de competencias conductuales descrita en el Marco Teórico se realizaron entrevistas de eventos incidentes críticos a docentes directivos y técnico pedagógicos, el análisis de esta información se utilizó en la definición de las competencias conductuales.

Las Competencias Conductuales (CCD) constan de una descripción general, criterios conductuales y una rúbrica que describe los niveles de desarrollo.

#### **NIVELES DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

**Nivel 1:** Demuestra las conductas mínimas de la competencia.

**Nivel 2:** Manifiesta conductas de mayor complejidad. Corresponde a un nivel intermedio de desarrollo de la competencia.

**Nivel 3:** Corresponde a un nivel esperado de desarrollo de la competencia. La competencia es utilizada de una forma más amplia y puede abarcar al trabajo de otros.

**Nivel 4:** Sus comportamientos son de mayor complejidad, autonomía, frecuencia y consistencia. Busca perpetuar el uso de la competencia y la contribución que podría aportar.

La tabla siguiente presenta las competencias conductuales, su descripción y los correspondientes criterios conductuales.



### 5.2.2.1 Competencias Conductuales: Descripción y Criterios Conductuales

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS CONDUCTUALES
<p><b>CCD 01: LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p><i>“Liderazgo y líder no son lo mismo, significando con ello que el liderazgo es un esfuerzo colectivo y compartido que compromete a todos aquellos que, dentro de una organización, están involucrados en un proceso de aprendizaje recíproco, lo que se manifiesta en una redistribución del poder y un realineamiento de la autoridad dentro de la organización.”<sup>43</sup></i></p>	<p>Conduce, orienta y motiva a personas y equipos a su cargo, hacia una visión alineada con los valores del Proyecto Educativo Institucional, conduciéndolos hacia altos estándares de desempeño y propiciando un clima laboral favorable.</p>	<p>PROMUEVE UNA VISIÓN COMPARTIDA GENERANDO ALTAS EXPECTATIVAS DE LOGRO</p> <p>GUÍA AL EQUIPO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</p> <p>PROPICIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE</p> <p>PROPICIA UNA CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</p>
<p><b>CCD 02: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b></p> <p><i>“Entre las lecciones aprendidas sobre el cambio educativo en el último tercio del siglo, sabemos que no bastan buenos diseños, tampoco favorecer su implementación; más radicalmente consiste en promover la capacidad de aprendizaje de los propios agentes y, especialmente de los centros escolares como organizaciones.”<sup>44</sup></i></p>	<p>Conduce al equipo a través de procesos de gestión innovadores al desarrollo de la comunidad educativa, implementando soluciones nuevas para resolver problemas, conflictos y resistencias propias de los procesos de cambio.</p>	<p>INCENTIVA LA INNOVACIÓN</p> <p>PROMUEVE EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA</p> <p>ESTIMULA UNA ACTITUD FAVORABLE AL CAMBIO</p>

<sup>43</sup> Harris, A. 2005 Citado por Maureira, O. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008

<sup>44</sup> A. Bolívar, 2008

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS CONDUCTUALES
<p><b>CCD 03: COMPROMISO SOCIAL</b></p> <p><i>“El objetivo de las organizaciones educativas es ofrecer un servicio a la sociedad que se logra potenciando a los miembros de los equipos en una organización que aprende”.<sup>45</sup></i></p> <p><i>Greenleaf sugiere a los directivos la siguiente pregunta, para evaluar su orientación a lo que llama Liderazgo de Servicio:</i></p> <p><i>“Aquellas personas a las que sirvo ¿crecen como personas, se fortalecen, son mejores, más sabias, más libres, más autónomas y están dispuestas a convertirse en líderes que sirven a los demás”<sup>46</sup></i></p>	<p>Asume la complejidad de los procesos educativos y su impacto en el entorno, influye positivamente y se compromete con el desarrollo social de la comunidad interna y externa y la aceptación de la diversidad de acuerdo a los valores declarados en el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>PROMUEVE LA ACEPTACIÓN DE LA DIVERSIDAD</p> <hr/> <p>REFUERZA EL SENTIDO SOCIAL DECLARADO EN EL PEI</p> <hr/> <p>PROMUEVE EL DESARROLLO SOCIAL DE LA COMUNIDAD</p>
<p><b>CCD 04: COMUNICACIÓN PARA LA INTERACCIÓN</b></p> <p><i>“En el pasado, si se le preguntaba a alguien de una empresa exitosa cuál era su secreto, la respuesta era “son las personas”. Pero eso es sólo parcialmente cierto: en realidad son las relaciones el factor decisivo”.<sup>47</sup></i></p>	<p>Escucha activamente y se expresa en forma clara y asertiva, facilitando el intercambio de información de manera eficaz, influenciando positivamente el actuar de los demás</p>	<p>SE COMUNICA ASERTIVAMENTE</p> <hr/> <p>INFLUYE POSITIVAMENTE EN LA COMUNICACIÓN</p> <hr/> <p>GENERA IMPACTO CON SU COMUNICACION</p>

<sup>45</sup> I.Eléxpuru y otros. Desarrollo del liderazgo de servicio a través de los valores. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008

<sup>46</sup> Greenleaf, 1998. Citado por I.Eléxpuru y otros. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008

<sup>47</sup> Fullan, M. Liderar una cultura del cambio. Barcelona.2002

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS CONDUCTUALES
---------------------------	-------------	------------------------

**CCD 05: TRABAJO EN EQUIPO**

*“Como conclusión me atrevería a afirmar que el éxito o el fracaso de un proyecto de mejora depende fundamentalmente de la existencia de un liderazgo capaz de crear espacios de intercambio profesional y de trabajo en equipo. Para ello es fundamental incidir en un conjunto de competencias esenciales del ejercicio del liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo y estimulen la capacidad innovadora del profesorado en función de las expectativas de los clientes y su propio desarrollo profesional”.*<sup>48</sup>

Gestiona efectivamente la consecución de objetivos comunes trabajando con otras personas, áreas e instituciones, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.

- PROMUEVE LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DEL EQUIPO
- INCENTIVA EL TRABAJO EN EQUIPO
- OPTIMIZA EL USO DE LOS RECURSOS
- FAVORECE REDES DE COOPERACION

**5.2.2 2 Catálogo de Competencias Conductuales**

A continuación se presenta el Catálogo de Competencias Conductuales

<sup>48</sup> M.Alvarez, Gestión de los procesos internos de cambio en el centro educativo. En V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto. 2008

**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**  
**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

LIDERAZGO DIRECTIVO

Código: CCD 01

Conduce, orienta y motiva a personas y equipos a su cargo, hacia una visión alineada con los valores del Proyecto Educativo Institucional, conduciéndolos hacia altos estándares de desempeño y propiciando un clima laboral favorable.

CRITERIOS CONDUCTUALES	NIVELES DE DESARROLLO			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>PROMUEVE UNA VISIÓN COMPARTIDA GENERANDO ALTAS EXPECTATIVAS DE LOGRO</b>	<b>Promueve la unidad de propósito y valores del Proyecto Educativo,</b> comunicando la visión institucional a los diferentes actores de la comunidad educativa.	<b>Motiva a sus colaboradores a trabajar cohesionadamente en la consecución de la visión institucional</b> integrando a toda la comunidad en las actividades de la escuela.	<b>Guía a la comunidad educativa al logro de una visión institucional compartida,</b> involucrándolos en el diseño, implementación y evaluación de los objetivos estratégicos, generando altas expectativas de logro.	<b>Influye en la comunidad educativa a la consecución de la visión institucional,</b> diseñando estructuras organizacionales flexibles capaces de anticiparse a escenarios futuros.
<b>GUÍA AL EQUIPO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</b>	<b>Asegura la comprensión de las ideas fundamentales del PEI,</b> comunicando claramente objetivos, metas y estándares de desempeño institucionales.	<b>Incentiva y estimula al equipo al logro de los objetivos,</b> proporcionándoles la información y recursos necesarios para asumir responsablemente sus decisiones.	<b>Favorece la autogestión del equipo,</b> apoyando sus iniciativas y potenciando prácticas orientadas al emprendimiento, en función del logro de los objetivos del PEI.	<b>Forma equipos altamente orientados al logro de metas en una cultura institucional flexible y de altos estándares de resultados,</b> favoreciendo el desarrollo de las competencias de liderazgo en directivos y docentes.
<b>PROPICIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE</b>	<b>Estimula un buen ambiente de trabajo</b> favoreciendo la eficacia del desempeño organizacional, identificando y resolviendo conflictos.	<b>Motiva a su personal</b> buscando su bienestar, reconociendo y estimulando el desempeño de las personas.	<b>Considera las necesidades e intereses profesionales de los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones,</b> transformando conflictos en oportunidades de cambio y mejora, favoreciendo el desarrollo eficaz de los procesos educativos.	<b>Mejora continuamente la calidad de la vida laboral</b> reconociendo las competencias de las personas creando oportunidades de desarrollo y motivándolas a mejorar permanentemente.
<b>PROPICIA UNA CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>Motiva a la superación de las dificultades,</b> analizando resultados detectando necesidades, entregando información pertinente y proponiendo soluciones.	<b>Favorece el análisis crítico y el mejoramiento continuo de los resultados institucionales</b> evitando la autocomplacencia, generando procesos y nuevos desafíos para el logro de los objetivos institucionales.	<b>Se compromete con el mejoramiento continuo de los procesos educativos,</b> involucrando al equipo en la implementación de acciones sistemáticas para el avance y mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes.	<b>Genera una cultura de mejoramiento continuo en el establecimiento</b> conduciendo a la comunidad a la búsqueda constante de la excelencia educativa, promoviendo altos estándares de desempeño.

GESTION DE LA INNOVACIÓN

Código: CCD 02

Conduce al equipo a través de procesos de gestión innovadores al desarrollo de la comunidad educativa, implementando soluciones nuevas para resolver problemas, conflictos y resistencias propias de los procesos de cambio.

CRITERIOS CONDUCTUALES	NIVELES DE DESARROLLO			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>INCENTIVA LA INNOVACIÓN</b>	<b>Introduce componentes diferentes de los acostumbrados en su gestión</b> , adoptando prácticas exitosas creadas por otros.	<b>Modifica sus prácticas habituales</b> adaptando procesos de gestión exitosos, tomando en cuenta los intereses de los actores, los objetivos de la institución y las expectativas de la comunidad educativa.	<b>Incentiva procesos innovadores en su gestión</b> , implementando soluciones que mejoren la calidad de los aprendizajes y los resultados de la organización escolar.	<b>Articula una cultura favorable a la innovación que aporte valor a los procesos educativos</b> , desarrollando las capacidades de innovar en las personas.
<b>PROMUEVE EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA</b>	<b>Busca mejorar las prácticas educativas de la organización escolar</b> realizando cambios en la gestión de las áreas deficitarias.	<b>Actúa proactivamente</b> , implementando y facilitando mejoras sistemáticas de la práctica educativa, favoreciendo el desarrollo de los procesos institucionales.	<b>Presenta una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo sobre modelos de gestión escolar</b> , buscando oportunidades de desarrollo y crecimiento para la comunidad educativa.	<b>Implementa estrategias de aprendizaje organizacional que potencien el desarrollo de la comunidad educativa</b> , facilitando un rol activo de los integrantes de su equipo, incentivando el desarrollo de sus competencias.
<b>ESTIMULA UNA ACTITUD FAVORABLE AL CAMBIO</b>	<b>Facilita los cambios</b> manteniendo una actitud positiva frente a reacciones negativas y de oposición al cambio.	<b>Promueve los cambios</b> comprendiendo los puntos de vista de los demás, integrándolos en la toma de decisiones y adaptando su comportamiento al logro de los objetivos.	<b>Estimula y persuade a los demás</b> , involucrándolos en los procesos de cambio de la organización escolar, presentando y clarificando sus beneficios y riesgos, abordando constructivamente las resistencias, logrando consensos.	<b>Instala nuevos procesos</b> desarrollando una cultura de prácticas colaborativas, facilitando liderazgos compartidos, activando el compromiso en un clima de trabajo gratificante, anticipando y previniendo resistencias y conflictos.

**COMPROMISO SOCIAL**

**Código: CCD03**

Asume la complejidad de los procesos educativos y su impacto en el entorno, influye positivamente y se compromete con el desarrollo social de la comunidad interna y externa y la aceptación de la diversidad de acuerdo a los valores declarados en el Proyecto Educativo Institucional.

CRITERIOS CONDUCTUALES	NIVELES DE DESARROLLO			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>PROMUEVE LA ACEPTACIÓN DE LA DIVERSIDAD</b>	<b>Promueve la aceptación de la diversidad</b> aplicando diferentes estrategias de adecuación e integración.	<b>Promueve la aceptación de la diversidad de los estudiantes</b> proporcionando información y facilitando el contacto con experiencias exitosas de otras instituciones.	<b>Integra la atención a la diversidad de los estudiantes</b> capacitando al personal adaptando las actividades pedagógicas e infraestructura del establecimiento.	<b>Genera una cultura de integración de la diversidad</b> reforzando las prácticas y procesos pedagógicos orientados a lograr que todos los estudiantes aprendan.
<b>REFUERZA EL SENTIDO SOCIAL DECLARADO EN EL PEI</b>	<b>Cumple responsablemente con normas y reglas,</b> comprometiéndose con los valores y objetivos institucionales difundidos en la comunidad interna y externa.	<b>Se identifica y compromete con los valores del establecimiento,</b> mostrando disposición y entusiasmo hacia el trabajo con la comunidad.	<b>Articula las actividades del establecimiento con el compromiso social declarado en el Proyecto Educativo,</b> fomentando la cooperación entre la comunidad interna y externa y la participación en actividades formativas relacionadas con los valores institucionales.	<b>Es reconocido como un modelo de actuación dentro y fuera del establecimiento,</b> por su constante actitud de contribución y compromiso social inspirada en la misión institucional.
<b>PROMUEVE EL DESARROLLO SOCIAL DE LA COMUNIDAD</b>	<b>Se involucra con la comunidad</b> estableciendo relaciones de colaboración con diferentes actores e instituciones del entorno.	<b>Se compromete con el desarrollo social de la comunidad</b> aceptando y buscando proactivamente oportunidades de ayuda al entorno.	<b>Asume y fomenta en la comunidad educativa el compromiso con el desarrollo social de la comunidad</b> involucrando a la organización escolar en actividades orientadas al desarrollo comunitario en el marco de los valores institucionales.	<b>Transforma al equipo en agente de cambio social,</b> asignándoles responsabilidades y protagonismo en las relaciones con la comunidad, facilitando los recursos necesarios y reconociendo su aporte.

**COMUNICACIÓN PARA LA INTERACCION**

**Código: 04**

Escucha activamente y se expresa en forma clara y asertiva, facilitando el intercambio de información de manera eficaz, influenciando positivamente el actuar de los demás.

CRITERIOS CONDUCTUALES	NIVELES DE DESARROLLO			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>SE COMUNICA ASERTIVAMENTE</b>	<b>Busca y transmite información relevante a la comunidad escolar,</b> expresando las ideas con precisión proporcionando la información que le es requerida.	<b>Es claro y preciso en la solicitud y expresión de sus opiniones y puntos de vista,</b> escuchando con empatía y solicitando información de manera clara y activa.	<b>Facilita la expresión de acuerdos y desacuerdos,</b> equilibrando las opiniones y utilizando estilos y canales de comunicación fluidos y efectivos.	<b>Estimula la participación de su equipo,</b> comunicándose asertivamente, demostrando confianza en sus juicios y apertura a las opiniones divergentes.
<b>INFLUYE POSITIVAMENTE EN LA COMUNICACIÓN</b>	<b>Promueve el diálogo en su equipo</b> de trabajo, comunicándose en forma clara y asertiva.	<b>Escucha en forma activa y atenta a su interlocutor,</b> generando instancias de entendimiento y consenso entre las partes.	<b>Influye positivamente en la comunicación,</b> generando un clima de confianza y colaboración, facilitando la interacción del equipo para el logro de los objetivos Y metas institucionales.	<b>Promueve y motiva una actitud comunicativa positiva para la interacción,</b> abriendo nuevas posibilidades de acción colaborativa entre todos los actores de la comunidad educativa.
<b>GENERA IMPACTO CON SU COMUNICACION</b>	<b>Se comunica claramente</b> utilizando los medios idóneos asegurándose de que sus ideas sean escuchadas y comprendidas por la comunidad educativa.	<b>Comunica eficazmente sus ideas y aportes,</b> entregando la información pertinente y argumentando con claridad.	<b>Impacta positivamente con su estilo de comunicación</b> logrando que sus aportes sean incorporados en el trabajo del equipo y en la comunidad, generando nuevas acciones.	<b>Influye en las decisiones de la institución,</b> siendo reconocido por su dominio comunicacional constituyéndose en un referente de consulta en su comunidad interna y externa.



TRABAJO EN EQUIPO		Código:05		
Gestiona efectivamente la consecución de objetivos comunes trabajando con otras personas, áreas e instituciones, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.				
CRITERIOS CONDUCTUALES	NIVELES DE DESARROLLO			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>PROMUEVE LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DEL EQUIPO</b>	<b>Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos y metas</b> , definiendo procedimientos y guiando a su equipo a cumplir con los plazos previstos.	<b>Promueve el cumplimiento de los objetivos</b> , definiendo prioridades, reformulando actividades y responsabilidades.	<b>Gestiona el trabajo del equipo</b> , buscando el consenso en objetivos y metas, anticipando dificultades, evaluando sistemáticamente recursos, medios y nivel de avance, dando cuenta de los objetivos alcanzados.	<b>Establece objetivos desafiantes para el equipo</b> , analizando previamente el contexto de desarrollo, las probabilidades de éxito, superando barreras y obstáculos.
<b>INCENTIVA EL TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Se muestra disponible</b> , cooperando sus compañeros y equipo de trabajo siempre que es necesario.	<b>Participa activamente de las acciones de su equipo</b> , motivando, delegando tareas, identificando necesidades y considerando la influencia de otros grupos de trabajo	<b>Promueve la sinergia del equipo</b> , potenciando prácticas orientadas al logro de objetivos y metas, formando nuevos equipos, manteniéndose actualizado sobre nuevas metodologías de liderazgo.	<b>Desarrolla una cultura de trabajo en equipo</b> , utilizando una amplia gama de estrategias de trabajo colaborativo generando una actitud de aprendizaje continuo.
<b>OPTIMIZA EL USO DE LOS RECURSOS</b>	<b>Cumple con la planificación</b> , monitoreando y supervisando el cumplimiento de objetivos propuestos y el uso de los recursos.	<b>Analiza constantemente el funcionamiento y coordinación del equipo</b> , revisando estados de avance de la planificación, verificando el uso eficiente de los recursos.	<b>Orienta al equipo a la optimización de los recursos de tiempo, técnicos, administrativos humanos y financieros</b> , estableciendo procedimientos permanentes de seguimiento, monitoreo y organización de la información.	<b>Anticipa las necesidades futuras de recursos organizacionales</b> , manteniéndose atento e informado de los cambios de contexto educativo, capacitando a los equipos para dar respuesta a los nuevos desafíos.
<b>FAVORECE REDES DE COOPERACION</b>	<b>Establece relaciones cordiales con la comunidad</b> , compartiendo información participando activamente en diferentes equipos de trabajo.	<b>Genera redes de cooperación entre los distintos equipos</b> , promoviendo el trabajo colaborativo, el intercambio de experiencias, facilitando los recursos necesarios.	<b>Construye y/o se vincula a redes efectivas de colaboración, tanto internas como externas</b> , facilitando el intercambio de información, conocimientos y buenas prácticas, promoviendo nuevas propuestas e ideas.	<b>Cuenta con una amplia red de apoyo de actores e instituciones claves de la comunidad</b> actuando positivamente en la animación y mantenimiento de la red, la que impacta positivamente en los resultados institucionales.

### 5.2.3 Perfiles de Competencias

<b>PERFIL DIRECTOR</b>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Liderar el Proyecto Educativo Institucional gestionando, administrando, supervisando y evaluando los procesos educativos del el establecimiento.	

ÁMBITO	CÓDIGO	COMPETENCIAS FUNCIONALES
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	CFD01	Gestionar los procesos a su cargo.
	CFD02	Gestionar el crecimiento de la escuela.
	CFD03	Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación.
	CFD04	Gestionar Recursos Humanos.
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	CFD06	Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.
	CFD08	Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	CFD11	Gestionar la interacción y convivencia escolar.
	CFD13	Gestionar redes sociales
	CÓDIGO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
	CCD01	Liderazgo directivo
	CCD02	Gestión de la innovación
	CCD03	Compromiso social
	CCD04	Comunicación para la interacción
	CCD05	Trabajo en equipo

## PERFIL JEFE UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

### OBJETIVO DEL CARGO

Liderar el Proyecto Curricular del establecimiento asesorando al Director en la toma de decisiones referentes a la programación, planificación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares.

ÁMBITO	CÓDIGO	COMPETENCIAS FUNCIONALES
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	CCD01	Gestionar los procesos a su cargo.
	CFD03	Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación.
	CFD04	Gestionar Recursos Humanos.
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	CFD05	Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.
	CFD06	Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.
	CFD07	Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.
	CFD08	Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	CFD11	Gestionar la interacción y convivencia escolar.
	CÓDIGO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
	CCD01	Liderazgo directivo
	CCD02	Gestión de la innovación
	CCD03	Compromiso social
	CCD04	Comunicación para la interacción
	CCD05	Trabajo en equipo

## PERFIL INSPECTOR GENERAL

### OBJETIVO DEL CARGO

Liderar la convivencia escolar coordinando, supervisando y evaluando el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución.

ÁMBITO	CÓDIGO	COMPETENCIAS FUNCIONALES
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	CCD01	Gestionar los procesos a su cargo.
	CFD03	Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación.
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	CFD04	Gestionar Recursos Humanos.
	CFD11	Gestionar la interacción y convivencia escolar.
	CFD13	Gestionar redes sociales
	CÓDIGO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
	CCD01	Liderazgo directivo
	CCDO2	Gestión de la innovación
	CCD03	Compromiso social
	CCD04	Comunicación para la interacción
	CCD05	Trabajo en equipo

## PERFIL ORIENTADOR

### OBJETIVO DEL CARGO

Liderar el Programa de Orientación del establecimiento planificando, coordinando, supervisando y evaluando las actividades de orientación educacional, vocacional y profesional.

ÁMBITO	CÓDIGO	COMPETENCIAS FUNCIONALES
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	CCD01	Gestionar los procesos a su cargo.
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	CFD08	Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.
	CFD09	Orientar a los estudiantes y sus familias.
	CFD10	Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.
<b>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	CFD11	Gestionar la interacción y convivencia escolar.
	CFD12	Prevenir situaciones de riesgo social.
	CFD13	Gestionar redes sociales.
	CÓDIGO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
	CCD01	Liderazgo directivo
	CCD02	Gestión de la innovación
	CCD03	Compromiso social
	CCD04	Comunicación para la interacción
	CCD05	Trabajo en equipo

## **5.2 Validación de Perfiles de Competencias.**

La validación de los perfiles de competencias se realizó en trabajo conjunto con el equipo del Programa de Liderazgo Educativo del CPEIP\_MINEDUC.

Se realizaron tres jornadas de validación: la primera con representantes de las universidades Alberto Hurtado, Católica de Valparaíso, Concepción y universidad de Chile. Las dos jornadas siguientes contaron con la asistencia de docentes directivos de todo el país.

Se solicitó a los participantes evaluar los siguientes aspectos:

### **Competencias Funcionales:**

- Definición del propósito del cargo.
- Competencias asociadas a cada perfil.
- Pertinencia de las actividades claves con relación a la competencia.
- Pertinencia de los criterios de desempeño con la actividad clave.

### **Competencias Conductuales.**

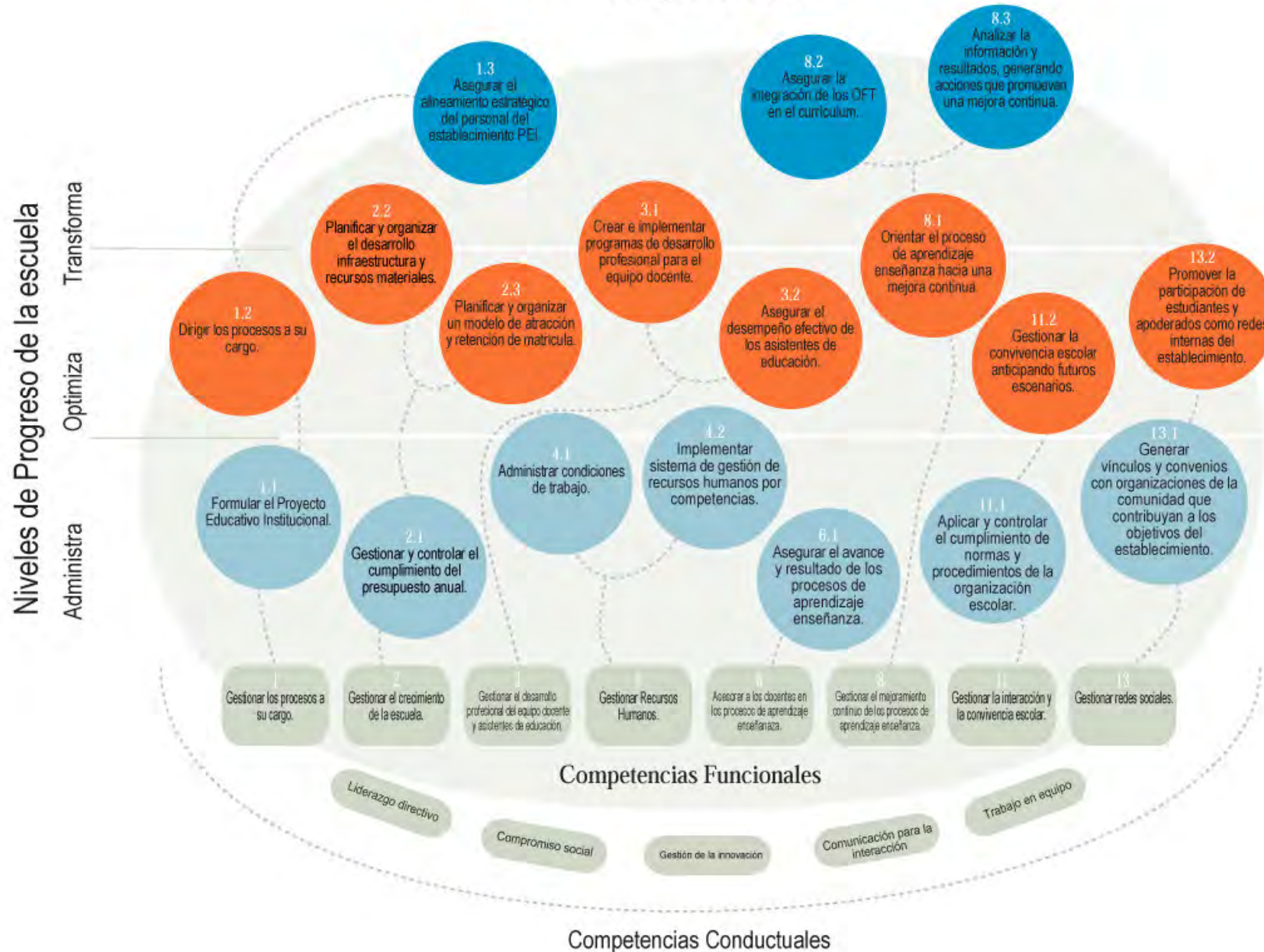
- Pertinencia de las competencias conductuales con relación a los perfiles de docentes directivos.
- Descripción de la competencias.
- Pertinencia de los criterios conductuales con relación a la competencia.
- Pertinencia del nivel de desarrollo 3 (desarrollado) con relación al criterio conductual.

## **MAPAS DE DESARROLLO PROFESIONAL**

### **6.1 Consideraciones para la lectura de los Mapas de Desarrollo.**

- Responden a un conjunto de competencias organizadas de acuerdo a distintos perfiles de cargo.
- Cada competencia esta constituida por actividades claves asociadas a un nivel de progreso de la escuela (administra, optimiza y transforma)
- Cada docente directivo cuenta con un repertorio de competencias que puede evolucionar en la medida que las actividades claves que ejecute den cuenta del nivel de progreso
- El mapa de desarrollo de cada docente directivo nos permite observar frente a cada actividad clave, criterios de desempeño, que puede ser evaluados, y por ende desarrollados en un plan de formación y capacitación.
- Todas las competencias descritas se integran en un modelo que permite la adaptación a los cambios a lo largo del desarrollo profesional, representando un modelo evolutivo incremental.
- Es importante evidenciar que existen competencias que pueden tener actividades claves que estén presentes en distintos niveles de progreso , esto responde a que la naturaleza de la tarea implicada en la actividad clave, presenta la posibilidad de crecer y ampliar su impacto en la institución

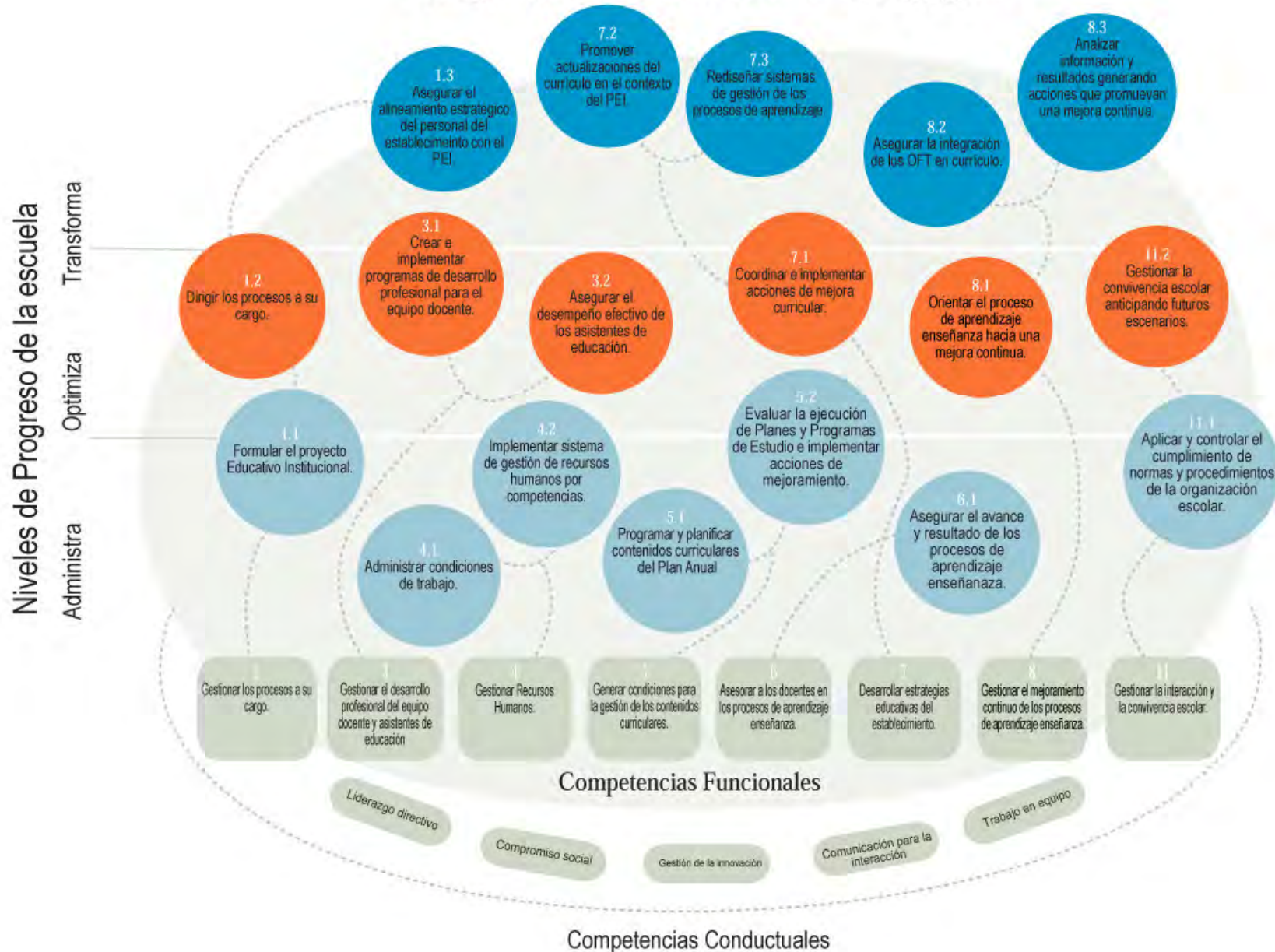
## Mapa de desarrollo profesional Cargo: Director



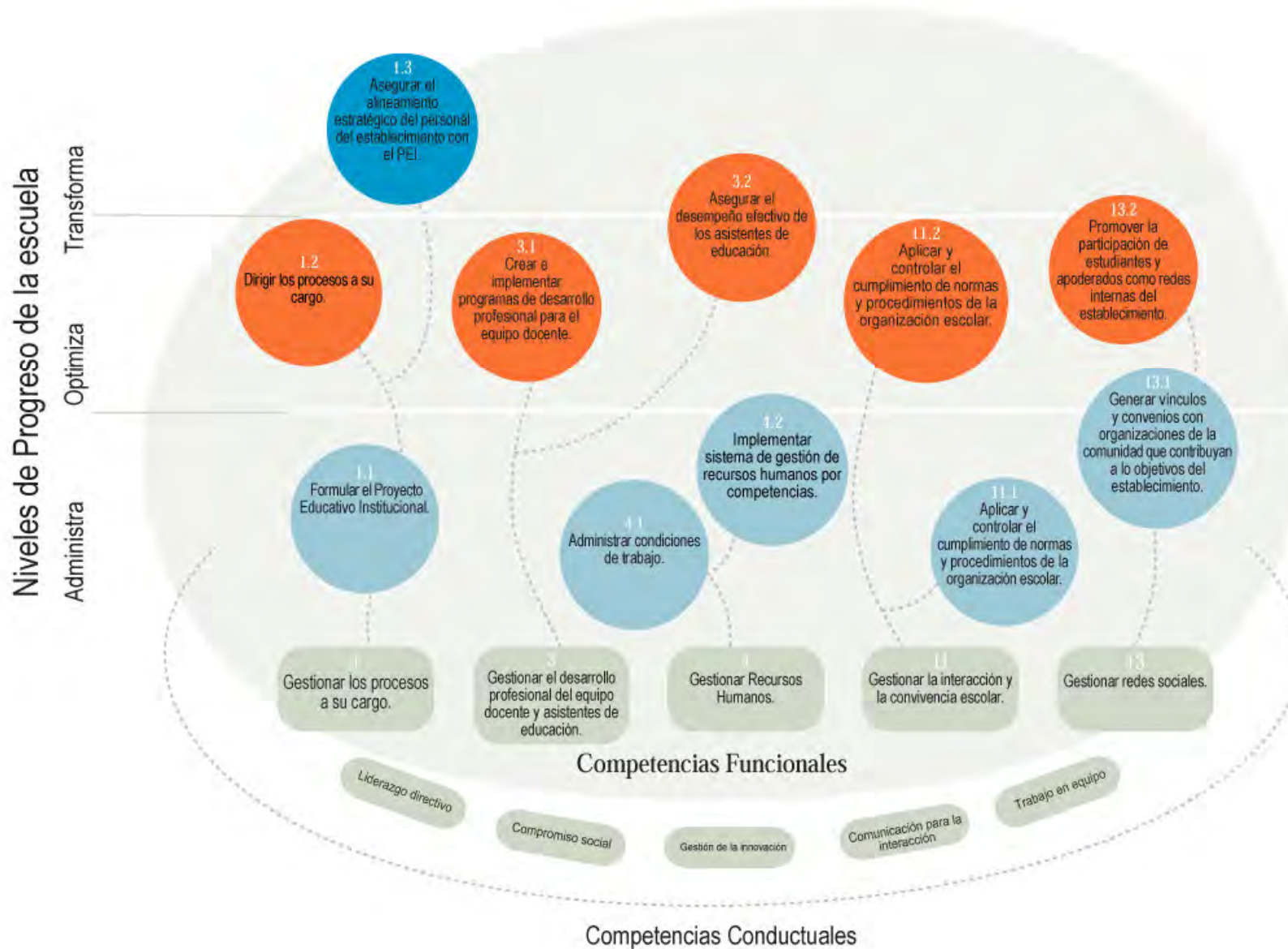


# Mapa de desarrollo profesional

## Cargo: Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

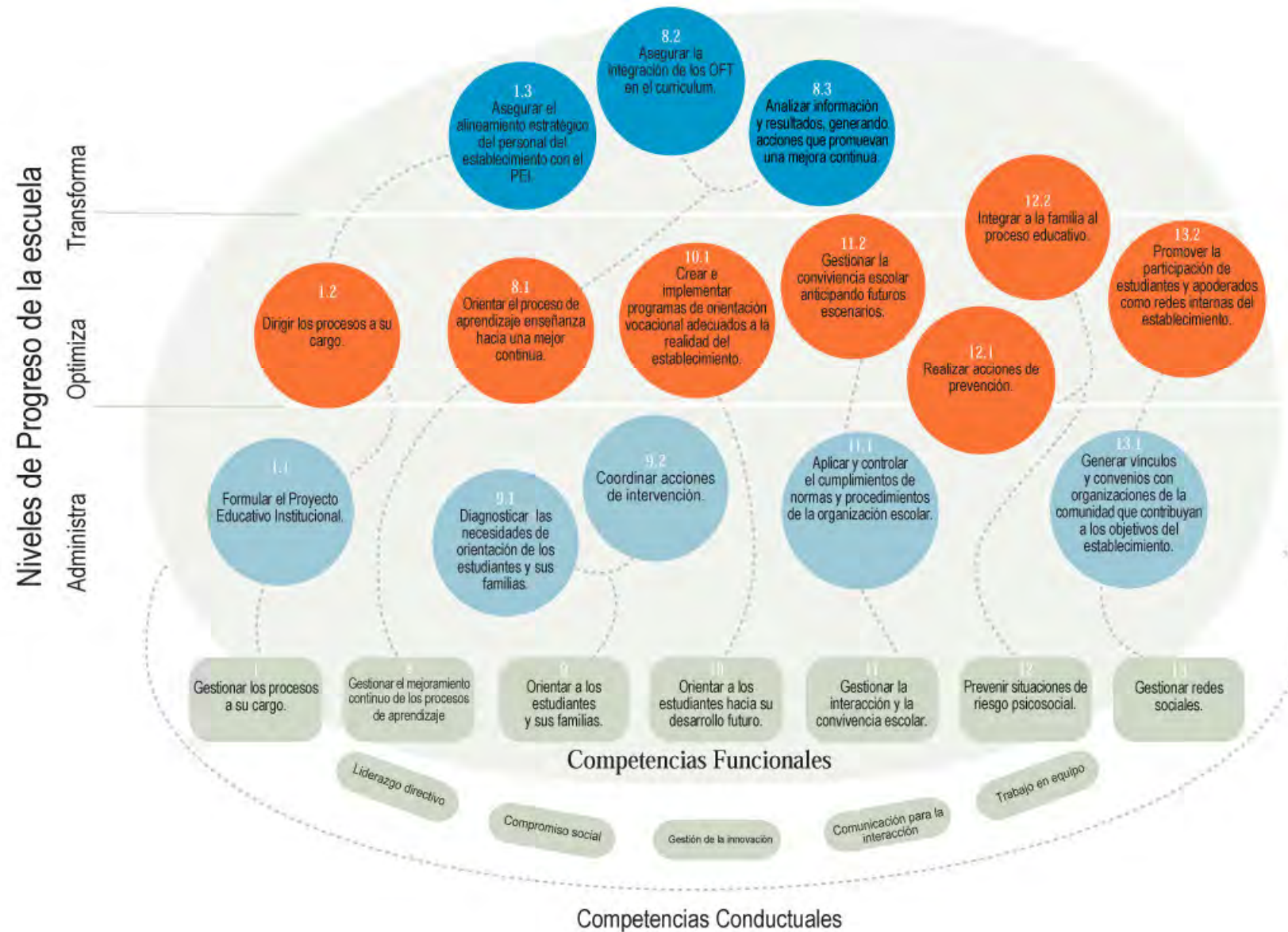


## Mapa de desarrollo profesional Cargo: Inspector General





## Mapa de desarrollo profesional Cargo: Orientador



## BIBLIOGRAFÍA

1. AFNOR. Norme française NF X 50-750. "Formation Professionnelle: Terminologie". París: ICS, 1996. 01.040.03.100.30.
2. Alaluf; Stroobants. Berlín: CEDEFOP, 1994.
3. Alex, L. "Descripción y registro de las cualificaciones», Revista Europea Formación Profesional, número 2. Bruselas: CEDEFOP. 1991
4. Alles, Martha. "Desempeño por Competencias". Ediciones Granica. Buenos Aires. 2005.
5. Alles, Martha. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias". Capítulos 2 y 4 Editorial Gránica, Buenos Aires, 2004.
6. Arancibia, Violeta. "La efectividad escolar: un análisis comparado". Revista de Estudios Públicos. Santiago de Chile, n.47. 1992.
7. Arancibia, Violeta; Herrera, Paulina; Strasser, Katherine. "Manual de psicología educacional". 2 ed. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales, 2000.
8. Argüelles, Antonio (Comp.) "Competencia laboral y educación basada en normas de competencia". México: Limusa; Conalep, 1996.
9. Asis Blas, Francisco. "Competencias profesionales en la Formación Profesional". Alianza, Madrid, 2007
10. Astin, Alexander. "Achieving educational excellence". California: Jossey-Bass, 1991.
11. Astolfi, J.P. "Aprender en la escuela". Santiago de Chile: Dolmen, 1997.
12. Autoridad de cualificaciones de Nueva Zelanda. "Aspectos generales de la certificación". En: "Competencia Laboral: antología de lecturas". México: CONOCER, 1997.
13. Barnett, Ronald. "Improving higher education". Total quality care. Londres: The Society for Research into Higher Education; The Open University , 1992.
14. Barnett, Ronald. "The limits of competence". Londres: The Open University, 1998.
15. Bertrand, Oliver. "Evaluación y certificación de calificaciones vocacionales". Madrid: IBERFOP; OEI, 2000.
16. Björndvold, Jens. "¿Una cuestión de fé? Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales". Revista Europea de Formación. Thessaloniki, CEDEFOP, n.12, 2000.
17. Blanco Prieto, Antonio. "Trabajadores Competentes". Editorial ESIC. Madrid. 2007. Brito et al. Educación y sociedad. Los desafíos del año 2000. Washington: OPS, 1994.
18. Brunner, J.J. y otros. "La reforma al sistema escolar, aportes para el debate". Ed. Universidad Diego Portales. Santiago. 2007
19. Brousseau, Michael O. "Competency-based curriculum design in technical skills training". En: Dubois, David D. (Ed.) "The competency case book". Amherst Mass.: HRD, 1998.
20. Brown, George. "Effective teaching". En: Ellis, Roger (Ed.) "Quality assurance for

- university teaching". Londres: The Society Research into Higher Education, 1993.
21. Carnoy, Martin. "Mayor acceso, equidad y calidad en la educación de América Latina". Artículo Revista PREALC N° 0, Agosto 2004.
  22. Center on Education and Training for Employment. DACUM research chart for registered nurse. Ohio: Ohio State University, 1995.
  23. CEPAL. "Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad". Santiago de Chile, 1992.
  24. Cox, Cristián. "La reforma educativa y los desafíos de su etapa presente". [www.expansiva.cl](http://www.expansiva.cl) "Equidad y transformación productiva: un enfoque integrado". Santiago de Chile, 1992.
  25. CIMO; CONOCER/OIT. "Evaluación de competencias: manual de procedimientos". México, 1999.
  26. CINTERFOR/OIT. "La Declaración de Cartagena". Montevideo, 1984.
  27. "Formación, trabajo y conocimiento: la experiencia en América Latina y el Caribe". Montevideo, 1999. Papeles de la oficina técnica, 7.
  28. "Formación y trabajo: de ayer para mañana". Montevideo, 1996. Papeles de la oficina técnica, 1.
  29. "Horizontes de la formación: una carta de navegación para los países de América Latina y El Caribe". Montevideo, 1995.
  30. Commission Européenne. Formation et jeunesse: livre blanc sur l'éducation et la formation. Enseigner et apprendre: vers la société cognitive. 1995.
  31. CONOCER. "Análisis ocupacional y funcional del trabajo". Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Madrid: OEI, 1999.
  32. Delcourt, Jacques. "The role of the company in lifelong learning". En: CEDEFOP. Ágora II: the role of the company in lifelong learning. Thessaloniki, 1997.
  33. Délors, Jean Jacques. "La educación encierra un tesoro". París: UNESCO, 1995.
  34. Drucker, Peter. "Management, challenges for the 21st century". Nueva York: Harper Collins, 1999.
  35. Ducci, M. Angélica. "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional". En: Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.
  36. Fernández, López Javier. "Gestión por Competencias". Ed. Prentice Hall. Madrid, 2005
  37. Fletcher, Shirley. "Nuevas formas de evaluación y certificación". En: Competencia Laboral: antología de lecturas. México: CONOCER, 1997.
  38. "Puntos importantes sobre la garantía de calidad". En: "Competencia Laboral: antología de lecturas". México: CONOCER, 1997.
  39. Foster, M.; Master, C. "Portfolios: assessment resource kit". The Australian Council for Educational Research, 1996.
  40. Fullan, M. "Liderar en una cultura de cambio". Ediciones OCTAEDRO. Barcelona. 2002.
  41. Gallart, M. Antonia; Bertonecello, Rodolfo. "Cuestiones actuales de la formación". Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997. Papeles de la oficina técnica, 2

42. Gallart, M. A. y C. Jacinto "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo", Boletín Educación y Trabajo, 6(2). Buenos Aires: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP, diciembre, 1995.
43. Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia. "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación/trabajo". En: Gallart, M. Antonia; Bertoncello, R. "Cuestiones actuales de la formación". Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.
44. Garay, Sergio. "Modelo de liderazgo para una dirección efectiva". Artículo publicado en V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Universidad de Deusto. 2008
45. Ginsburg, Alan; Lemke, Marianne. "The relationship between education reform and a changing economy". Washington: US Department of Education. Planning and Evaluation Service, 1999.
46. Gómez Buendía, Hernando. "Educación: la agenda del siglo XXI". Hacia un desarrollo humano. Bogotá: Tercer Mundo; PNUD, 1998.
47. Gonczi, Andrew; Athanasou, James. "Instrumentación de la educación basada en competencias: perspectiva de la teoría y la práctica en Australia". En: Grootings, Peter. From qualification to competence: what are we talking about? European Journal Vocational Training. Thessaloniki, CEDEFOP, enero 1994.
48. Hager, Paul; Beckett, David. "Bases filosóficas del concepto integrado de competencia". En: Argüelles, Antonio (Comp.). "Competencia laboral y educación basada en normas de competencia". México: Limusa; Conalep, 1996 .
49. Harvey, Lee. "Internal improvement and external evaluation". 2000.
50. Hay Group, "Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general". [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf)
51. Health Care BTEC/ NVQs, BTEC London Examinations. Edexcel Foundation .
52. Hopenhayn, Martín; Ottone, Ernesto. Cepal, 1999.
53. Hyland, Terry."Competence, education and NVQ's dissenting perspectives". Londres: Cassel/ Redwood Books; Trowbridge; Wiltshire, 1994.
54. IHCD, "Operational guidelines and advice for approved centers". Bristol, Reino Unido, 1998.
55. INATEC. "Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículo". Nicaragua.1999
56. Irigoin, María E. "Equidad en la educación superior". Revista de la calidad en la educación. Santiago de Chile, 1999.
57. "New trends in labor force development: focusing on competence". A case study of the construction sector in Chile. Ginebra: OIT, 2000.
58. Jones, Martin. "Dacum approach to job analysis". 2001.
59. Juran, Joseph. « La qualité des services ». París: AFNOR, 1987.
60. Kaufman, Roger; Hirumi, Atsusi. "Ten steps to TQM plus". En: "Educational eadership". nov. 1992
61. Kochansky, Jim, "El sistema de competencias", en: "Training and Development digest". Madrid, 1998.
62. Leadership Centre of Western Australia." Characteristitcs of School Leaders". Departament of Education & Training. 2004
63. Le Boterf, Guy, « L'ingénierie des compétences ». París: d'Organisation, 1998.
64. Leibowicz, Julieta. "Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua". Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000.

65. Leite, Elenice Monteiro. "El rescate de la calificación". Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996 .
66. Lesourne, Jacques. « Educación y sociedad. Los desafíos del año 2000". Barcelona: Gedisa, 1993.
67. Levy-Leboyer, Claude. "Gestión de las competencias. Cómo analizarlas; Cómo evaluarlas; Cómo desarrollarlas". Madrid: Gestión, 2000.
68. Lewy, Arielh. The International Encyclopedia of Curriculum. Advances in education. Israel: Pergamon, 1991.
69. Lindemann, Hans-Jürgen; Tippelt, Rudolf. "Competencias clave y capacidades profesionales básicas: una selección de aspectos fundamentales". Buenos Aires: INET; GTZ, 2000.
70. Lucía, Antoinette D.; Lepsinger, Richard. "The art and science of competency models". Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass; Pfeiffer, 1999.
71. McCauley, Cynthia. "Learning from work experience. Job challenge profile". San Francisco: Jossey-Bass; Pfeiffer, 1999.
72. McClelland, David. "Modificando la competencia más que la inteligencia". American Psychology Review. 1973.
73. McDonald, R.; Boud, D.; Francis, J.; Gonzci, A. "Nuevas perspectivas sobre la evaluación". Boletín técnico interamericano de formación profesional. Montevideo, Cinterfor/OIT, n. 149, may.-ago. 2000.
74. MacIntyre, Alistair. "Whose justice? Which rationality?" Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame, 1988.
75. Mandon, Nicole; Liaroutzos, Oliver. "Análisis del empleo y las competencias. El método ETED", Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo Buenos Aires: CONICET, 1999 .
76. Mansfield, Bob; Mitchel, Lindsay. "Towards a competent workforce". Hampshire: Gower, 1996.
77. Masterpasqua; cita en Boekaerts, Monique-. "Subjective competence, appraisals and self-assessment". Journal of "The European Association for Research on Learning and Instruction". Bélgica, Universidad de Lovaina, v.1, n.1, 1991.
78. Mellor, Warren L. "Implementation of reforms for improving the quality and effectiveness of secondary education". Bangkok: UNESCO. Occasional papers,16.
79. Mertens, L. "El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad", Crítica & Comunicación, 8, OIT, Lima, marzo. 1992
80. Mertens, Leonard. "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos". Montevideo:Cinterfor/OIT, 1996.
81. Mertens, Leonard (1996) "Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos". Documento de referencia presentado en el seminario internacional «Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas», Guanajuato, México, mayo. NCVQ (1991) Guide to National Vocational Qualifications. Londres. 1996
82. Mertens, Leonard. "DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD". México, 1997.
83. Mertens, Leonard. "Método de análisis funcional de competencias: taller de Trabajo". Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos, 1998.
84. Mertens, Leonard. "Metodología AMOD para la construcción de un currículum de capacitación". Buenos Aires, 1998.

85. Mertens, Leonard. "Prácticas de evaluación por competencias. Hacia un modelo simple y significativo". México, 2000.
86. Ministerio de Educación. "Marco Para la Buena Dirección". Santiago de Chile, 2005.
87. Ministerio de Educación. " Marco Para la Buena Enseñanza". Santiago de Chile.
88. Ministerio de Educación y Cultura. "Catálogo de títulos de formación profesional". Madrid, 2000.
89. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Dirección Nacional de Empleo. (DINAE), "Una experiencia con el método AMOD". Montevideo, 1999. 90.
90. Motta, Paulo Roberto, "Desempenho em equipes de saúde: manual OPS/OMS". Río de Janeiro: FGV, 2001.
91. Miranda, Martín. "Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional" en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).
92. Muñoz de Priego Alvear, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, N°10, Madrid, 1998.
93. Nacional Quality Award. "Criterios Base para la Educación". Comisión de Educación AMCHAM Chile. 1996.
94. Norton, Robert. "Dacum handbook". Columbus: Ohio State University, 1995.
95. Novick, Marta; Bartolomé, Mara; Buceta, Mariana; Miravalles, Martina; Senén González, Cecilia. "Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales". Montevideo. Cinterfor/OIT, 1998.
96. OECD. "Assessing and certifying occupational skills and competences in vocational education and training". París, 1996.
97. Pinto Cueto, Luisa. "Currículo por competencias: necesidad de una nueva escuela". Tarea: revista de educación y cultura. Lima, n. 43, 1999.
98. PNUD. "Desarrollo humano en Chile: las paradojas de la modernización". 1998
99. PUJOL, Jaime. "Análisis ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación". Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980 .
100. Quinn Robert E. "Momentos de Grandeza. Alcanzar el Estado Fundamental de Liderazgo". Harvard Business Review. Julio 2005
101. Rifkin, John. "El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era". Buenos Aires, Paidós, 1997.
102. Rodríguez, Darío. "Gestión Organizacional". Segunda Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. 2002.
103. Senge Peter M."La Quinta Disciplina, El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje". Capítulo 12 Aprendizaje en Equipo. Editorial Gránica, Buenos Aires 1999.
104. Senge, Peter et al. "Schools that learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education". A currency book. New York: Doubleday, 2000.
105. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). División de Estudios Ocupacionales. Clasificación nacional de ocupaciones. Bogotá, 1996.
106. "Guía para la identificación de unidades de competencia y titulaciones con base en el análisis funcional". Bogotá, 1998.
107. Saracho, José María. "Un Modelo General de Gestión por Competencias". Santiago de Chile. RIL Editores 1995.



108. Skinner, Polly. "Assessing NVQs, qualification and curriculum authority". Londres, 1998.
109. Teichler, Ulrich. "Employments and work of graduates: What does it mean for the University.?" 2000.
110. They, Michel. "Seminario sobre el observatorio del empleo del Programa MECE Superior". Santiago de Chile, 1999.
111. Tierney, J.R. "Literacy assessment reform: Shifting beliefs, principled possibilities and emerging practices". The Reading Teacher. 1998.
112. Tucker, Marc; Brown, Betsy. "Un sistema nacional de normas de competencia y certificaciones para los Estados Unidos: etapas iniciales de implementación". Boletín técnico interamericano de formación profesional. Montevideo, Cinterfor/OIT, n.149, may.-ago. 2000.
113. UNESCO. "Conferencia Mundial de Hamburgo sobre educación de jóvenes y adultos". París: UNESCO, 1997.
114. Universidad de Deusto. "Innovación y cambio en las organizaciones educativas". Anales V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao. 2008.
115. Uribe B. Mario. "El Liderazgo Docente en la Construcción de la Cultura Escolar de Calidad: un Desafío de Orden Superior". Artículo publicado en Revista PRELAC-UNESCO. (Proyecto Regional de Educación para América Latina y El Caribe).
116. UNESCO. "Educación para todos". El imperativo de la Calidad. 2005.
117. Van der Werff, Karel. "Desarrollo sistemático e instruccional de un currículo". Managua: INATEC; OIT, 1999.
118. Vargas Carreño, Edmundo. "Introducción al derecho internacional". San José de Costa Rica: Juriscentro, 1979.
119. Vargas, Fernando. "Algunas apreciaciones alternativas para un sistema de certificación ocupacional". Brasilia: OIT/MINTRAB, 1999.
120. Vargas, Fernando; Steffen, Ivo; Brígido, Raimundo. "Análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências". Brasilia: OIT, 2001.
121. Weinstein, José "Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena". Doc. Clases Diplomado PUC. 2008.
122. Zarifian, P. (1996) "A gestão da e pela competência". Documento presentado al Seminario Internacional "Educación profesional, trabajo y competencias. Río
123. de Janeiro: CIET, 28 y 29 de noviembre.

## **ANEXOS**

## 1. Tabla Competencias Funcionales Asociadas a Cargos

COMPETENCIAS FUNCIONALES					
		Director	Jefe UTP	Inspector General	Orientador
CFD01	Gestionar los procesos a su cargo.	x	x	x	x
CFD02	Gestionar el crecimiento de la escuela.	x			
CFD03	Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación.	x	x	x	
CFD04	Gestionar recursos humanos	x	x	x	
CFD05	Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.		x		
CFD06	Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	x	x		
CFD07	Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.		x		
CFD08	Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.	x	x		x
CFD09	Orientar a los estudiantes y sus familias.				x
CFD10	Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.				x
CFD11	Gestionar la interacción y la convivencia escolar.	x	x	x	x
CFD12	Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.				x
CFD13	Gestionar redes sociales.	x		x	x

COMPETENCIAS CONDUCTUALES
CCD01 : Liderazgo directivo.
CCD02 : Compromiso social.
CCD03 : Gestión de la innovación.
CCD04 : Comunicación para la interacción.
CCD05 : Trabajo en equipo.

## 2. Tabla: Competencias Director

### ACTIVIDADES CLAVES

NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN	TRANSFORMA						8.3 Analizar información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.		
		1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.					8.2 Asegurar la integración de los OFT en el currículum.		
	OPTIMIZA		2.3 Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula.	3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los asistentes de educación.					
		1.2 Dirigir los procesos a su cargo.	2.2 Planificar y organizar el desarrollo infraestructura y recursos materiales.	3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.			8.1 Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua.	11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.	13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.
					4.2 Implementar sistema de gestión de recursos humanos por competencias.				
		1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.	2.1 Gestionar y controlar el cumplimiento o del presupuesto anual.		4.1 Administrar condiciones de trabajo.	6.1 Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.		11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.	13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan a los objetivos del establecimiento.
		CFD01 Gestionar los procesos a su cargo.	CFD02 Gestionar el crecimiento de la escuela.	CFD03 Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación.	CFD04 Gestionar Recursos Humanos.	CFD06 Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	CFD 08 Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje enseñanza.	CFD11 Gestionar la interacción y la convivencia escolar.	CFD13 Gestionar redes sociales.

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

### 3. Tabla: Competencias Jefe de UTP

#### ACTIVIDADES CLAVES

NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN	TRANSFORMA						7.3 Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.	8.3 Analizar información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.		
		1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.					7.2 Promover actualizaciones del currículo en el contexto del PEI.	8.2 Asegurar la integración de los OFT en el currículo.		
	OPTIMIZA		3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los asistentes de educación.							
		1.2 Dirigir los procesos a su cargo.	3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.				7.1 Coordinar e implementar acciones de mejora curricular.	8.1 Orientar el proceso de enseñanza hacia una mejora continua.	11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.	
	ADMINISTRA			4.2 Implementar sistema de gestión de recursos humanos por competencias.	5.2 Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.					
		1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.		4.1 Administrar condiciones de trabajo.	5.1 Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular.	6.1 Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.			11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.	
		1. Gestionar los procesos a su cargo.	CFD03 Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación	CFD04 Gestionar Recursos Humanos.	CFD05 Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.	CFD06 Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	CFD07 Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.	CFD08 Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje enseñanza.	CFD11 Gestionar la interacción y la convivencia escolar.	

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

### 4. Tabla: Competencias Inspector General

#### ACTIVIDADES CLAVES

<b>NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TRANSFORMA</b>	1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.				
	<b>OPTIMIZA</b>		3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los asistentes de educación.			
		1.2 Dirigir los procesos a su cargo.	3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente.		11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.	13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.
	<b>ADMINISTRA</b>			4.2 Implementar sistema de gestión de recursos humanos por competencias.		
		1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.		4.1 Administrar condiciones de trabajo.	11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.	13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan a los objetivos del establecimiento.
		<b>CFD01 Gestionar los procesos a su cargo.</b>	<b>CFD03 Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación</b>	<b>CFD04 Gestionar Recursos Humanos.</b>	<b>CFD11 Gestionar la interacción y la convivencia escolar.</b>	<b>CFD13 Gestionar redes sociales.</b>

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

### 5. Tabla: Competencias Orientador

		ACTIVIDADES CLAVES						
NIVELES DE PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN	TRANSFORMA	1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.	8.2 Asegurar la integración de los OFT en el currículo.					
	OPTIMIZA					12.2 Integrar a la familia al proceso educativo.		
		1.2 Dirigir los procesos a su cargo.	8.1 Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua.		10.1 Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento.	11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.	12.1 Realizar acciones de prevención.	13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.
	ADMINISTRA			9.2 Coordinar acciones de intervención.				
		1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional.		9.1 Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias.		11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar.		13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan a los objetivos del establecimiento.
		<b>CFD01</b> Gestionar los procesos a su cargo.	<b>CFD08</b> Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje enseñanza.	<b>CFD09</b> Orientar a los estudiantes y sus familias.	<b>CFD10</b> Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.	<b>CFD11</b> Gestionar la interacción y la convivencia escolar.	<b>CFD12</b> Prevenir situaciones de riesgo psicosocial.	<b>CFD13</b> Gestionar redes sociales.

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

### 6. MUESTRA EXPLORATORIA

#### a) Grupos Focales

##### Nómina de participantes

Nombre	Apellido	Institución	Cargo
Miriam Silvana	Godoy	Centro de Ed. Técnico Profesional	Jefe UTP
Sara	Torres	Esc. 275 Germán Riesco	Jefe UTP
María Elena	Lagos	CTP / MTP	Orientadora
Gloria R	Pasten	278 Vicente Pérez P	Orientadora
Ivette	Goriet	Esc. 275 Germán Riesco	Orientadora
Norma	Leyton	Esc Los Alerces de Maipú	Jefe de UTP
Viviana Lidia	Arias	Esc Los Alerces de Maipú	Jefe de UTP
Celestino	Correa	Liceo Los Guindos	Inspector General
Adrián	Muñoz	Colegio Lo Maipo	Director
Leonardo	Vergara	Escuela Lo Salinas	Director
Ana	Lecaros	Escuela Los Rosales	Directora
José	Quiroz	Escuela Villaseca	Director
Silvia	Veloso	Escuela Vald. De Paine	Inspectora General
Luisa	Gaete	Liceo Linderos	Inspector General
Gabriel	Barra	Rayén Mapu	Inspector General
M.de los Ángeles	Silva	MINEDUC	Profesional
Margarita	Traverso	MINEDUC	Profesional



## b) Entrevistas

### Nómina de participantes

Nombre	Apellido	Institución	Cargo
Luis	Vergara	Escuela Básica Lo Salinas	Director e Inspector.
Francisca	Peñaloza	Escuela Básica Lo Salinas	Jefa UTP y Orientadora
Carmen	Sánchez	Escuela Básica Lucila Godoy.	Directora
Ximena	Rojas	Escuela Básica Lucila Godoy.	Sub Directora
Marcela	Maya	Escuela Básica Lucila Godoy.	Jefe de UTP Primer Ciclo Básico.
Paola	Rojas	Escuela Básica Lucila Godoy.	Jefe de UTP Segundo Ciclo Básico.
Lilian	Bazaes	Lorenzo Sazie.	Directora
Digna	Martínez	Lorenzo Sazie.	Jefa UTP.
Elisa	Oróstica	Lorenzo Sazie.	Inspectora General.
Ana	Lecaros	Escuela Los Rosales	Directora
Victoria del Carmen	Adui	Escuela Los Rosales	Inspectora General
Miguel	Yanez	Escuela Los Rosales	Orientador
Macarena	Miranda	Escuela Los Rosales	Jefe de UTP
Marianella	Rosineli	Catalina Laboure	Directora
Ana	Rojas	Catalina Laboure	Inspectora General
María	Guadalupe	Catalina Laboure	Orientador
Cecilia	Silva	Catalina Laboure	Jefe de UTP
Nilda	Sotelo	María Luisa Bombal	Directora
Ángela	Vidangossy	María Luisa Bombal	Orientador
Patricia	Astaburuaga	María Luisa Bombal	Evaluación Curricular
Sara	Pavez	María Luisa Bombal	Jefe de UTP
Patricia	Gambra	Escuela San Isidro	Directora
Gladys	Veloso	Escuela San Isidro	Apoyo UTP
María Beatriz	Ziliani	SSCC	Jefe UTP.

## 7. PROCESO DE VALIDACIÓN.

### a) Nómina de participantes: Universidades

Nombre	Apellido	Institución
Sagüés	Julio	Universidad Alberto Hurtado.
Rodríguez	Simón	Universidad Católica de Valparaíso.
Quiroga	Marta	Universidad Católica de Valparaíso.
Ulloa	Jorge	Universidad de Concepción.
Näil	Óscar	Universidad de Concepción.
Sanzana	Gloria	Universidad de Concepción.
Escobar	Diego	Universidad de Chile.
Ázua	Ximena	Universidad de Chile

### b) Nómina de Participantes: Instituciones Escolares

	Nombre	Apellido	Cargo	Localidad
1	Bueno Fuentes	Miguel Andrés	Director	Retiro
2	Berg Kröll	Mariana	Coordinadora DEM.	Victoria
3	Córdova Morales	Juan Alberto	Director	Victoria
4	Soto Barría	Mireya del Carmen	Directora	Puerto Montt
5	Reyes Paredes	Francisco Javier	Director	Arauco
6	Gallardo Rojas	Fresia Elizabeth	Directora DAEM	Puyehue
7	Navarrete	Héctor Rolando	Director	Graneros
8	Cortés Reyes	María Victoria	Director	Puerto Domínguez
9	Sáez Romero	Luis Humberto		Penco
10	López Barra	Patricio Antonio	Director	Mostazal
11	Hernández Pino	Juan Antonio	Director	Cartagena
12	González Echegoyen	Gabriel Esteban	Director	San Vicente
13	Ojeda Salamanca	Eleazar Antonio	Jefe UTP	
14	Ibarra Contreras	Juan Eleazar	Director	Nacimiento
15	Mansilla Pinilla	Arturo	Director	
16	Alarcón Sánchez	Jorge	Director	Ancud
17	Hein	Olimpia	Jefe UTP	Río Negro
18	Retamal	Boris	Director	Tirúa
19	Pizarro	René	Director	Tocopilla
20	Andrade	Rafael	Director	Río Negro
21	Vera Delgado	Rosa	Directora	Mauñín
22	Barría	Manuel	Director	Calbuco

23	Vega	Sebastián	Director	Calera de Tango
24	Belarmino	Manuel	Director	Cahitén
25	López Navarrete	Waldo	Directora	Nacimiento
26	Ramírez	Nelcio	Director	Paihuano
27	Bravo Villar	Erna	Directora	Linares
28	Quiroz Yañez	Elsó	Jefe UTP	Tocopilla
29	Molina Almonacid	Laura	Docente Técnico Pedagógico.	Calbuco
30	Saavedra Villegas	Rolando	Jefe UTP	Tomé
31	Cea Gallegos	Jorge	Jefe UTP	Mulchén
32	González Novoa	Eduardo	Jefe UTP	Penco
33	Bustamante	María	Jefe UTP	Puerto Montt
34	Gutiérrez Chavez	Susana	Docente con responsabilidad técnica	Tirúa
35	Medina Díaz	Verónica	Jefe de UTP	
36	Zamorano Vásquez	María Margarita	Jefe UTP	Chaitén
37	Acuña Jara	María Eliaba	Jefe UTP	Laja