



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Competencias directivas para la gestión orientada a la mejora educativa en la educación municipal de Talca, Chile

**María Luisa Collarte Inzunza**

*malucolla@gmail.com*

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Porcentaje de avance: 25%.

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado.

Programa de posgrado: Doctorado en Educación, Tercer Semestre.

Institución donde realiza los estudios de posgrado: Centro de Enseñanza Técnica y Superior, México.



### Resumen

El presente documento es un avance de un proyecto de investigación cuyo objetivo central es describir la experiencia que han vivido los directores elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) para asumir el cargo en los establecimientos municipales de Educación Básica y Educación Media de la comuna de Talca en la Región del Maule, Chile. Asimismo, se pretende referir los procesos de cambio e innovación institucional que han realizado en sus respectivos establecimientos educacionales orientados a la mejora educativa, atendiendo la normativa legal existente, atribuciones e instrumentos de gestión obligatorios, así como el ejercicio del liderazgo. El enfoque teórico conceptual para abordar y analizar el problema se enmarca en las perspectivas de liderazgo pedagógico orientado a la mejora educativa. Con respecto al diseño metodológico se planea realizar un estudio de casos bajo el enfoque de investigación cualitativa, mediante las técnicas de entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión, para indagar sobre las trayectorias profesionales, vivencias en el sistema municipal y expectativas frente al futuro traspaso de la educación comunal al nuevo Sistema de Educación Pública, el cual debe estar implementado en su totalidad al año 2.025. La información recabada se tratará mediante el análisis cualitativo de contenido (ACC) tanto inductivo como deductivo.

**Palabras clave:** *dirección escolar, gestión escolar, liderazgo educativo, política educativa, cambio educacional.*

## Introducción

Diversas investigaciones reafirman el impacto que tiene el director de un centro educativo escolar en la formación y resultados de aprendizaje de sus respectivos estudiantes. La capacidad de gestión, el carisma, poder de convocatoria, grado de compromiso con las metas educativas, son algunas de las características que se destacan y marcan la diferencia para lograr mejorar una escuela. El cargo de director generalmente se asignaba a profesores con alguna experiencia, o bien, que ejercían un cargo directivo en el mismo establecimiento, pero no siempre contaban con las capacidades que se requerían para ejercer un liderazgo apropiado; por ello, en distintos países se ha procurado establecer mecanismos de selección que permita contratar a los directores más idóneos para el cargo.

En Chile, se han realizado reformas educativas, promulgado leyes e implementado políticas y programas, orientados a seleccionar los mejores talentos y a profesionalizar al director, con el fin de mejorar la educación de los establecimientos educacionales que están administrados por los municipios desde el año 1981, con una subvención escolar por alumno asistente entregada por el Estado. La desigualdad de ingresos y recursos de cada comuna ha afectado notablemente la calidad del servicio educativo público que reciben los alumnos, acentuando la segregación escolar, la igualdad de oportunidades, aprendizajes y provocando una merma en la matrícula municipal (Valenzuela, Bellei y De Los Ríos, 2010).

En el año 2015 se actualizó el *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE)* para que se constituyera en un referente de la gestión directiva. En el año 2011 se promulgó la Ley 20.501, llamada *Calidad y Equidad en la educación*, la cual pretendía atraer a los mejores talentos para dirigir las escuelas y liceos públicos y así mejorar la educación pública donde estudian en forma gratuita los alumnos con mayor vulnerabilidad. En el mismo año se promulgó la Ley 20.529, *Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación*, donde se conjugaron cuatro instituciones del Estado para apoyar y fiscalizar a la educación pública. En el año 2017, se promulgó la Ley 21.040, *Crea el Sistema de Educación Pública*, cuyo proceso de implementación se está llevando a cabo desde el año 2018, con plazo al año 2025 para traspasar los establecimientos municipales a Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) bajo una organización local dependiente del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2017).

Asimismo, en años recientes, han ocurrido movilizaciones estudiantiles en las que se ha demandado calidad en la educación, reducción de la desigualdad y mayores oportunidades, independiente de la condición socioeconómica y social. Consecuentemente, algunas de las reformas promulgadas por los gobiernos ante dichas demandas, han generado mayores exigencias para los líderes escolares de la educación pública quienes deben conducir los proyectos educativos para lograr reducir la brecha en los resultados de aprendizaje entre los establecimientos públicos y particulares pagados.

En este escenario, los directores elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) han arribado al sistema público, con altas expectativas en su gestión, lo que motiva el plantear la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cómo ha sido la experiencia de los directores elegidos por ADP para realizar una gestión orientada a la mejora educativa en los establecimientos municipales de la comuna de Talca, Chile?**, surgiendo las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuál es la autopercepción de los directivos respecto de su desempeño teniendo como referente el MBDLE?
2. ¿Cuál es la coherencia entre el perfil de director requerido en el proceso de selección por ADP, el MBDLE y el SLEP?
3. ¿Cuáles son las prácticas que los directores realizan para la mejora escolar, relacionadas o no con los instrumentos de gestión básicos?
4. ¿Cuáles son las atribuciones que otorga el municipio al director para ejercer sus funciones enfocado en procesos de cambio institucional para la mejora educativa y movilidad social de sus estudiantes?
5. ¿Cuáles son las expectativas de los directores frente al futuro traspaso del sistema educativo municipal a los SLEP?

Considerando las preguntas de investigación planteadas, surge el siguiente objetivo: Analizar la experiencia de los directores elegidos por ADP para realizar una gestión orientada a la mejora educativa en los establecimientos municipales de la comuna de Talca, Chile.

## Desarrollo

Algunos investigadores nacionales e internacionales han insistido en la repercusión que tiene un liderazgo escolar en el éxito académico escolar, describiendo las prácticas más apropiadas, los rasgos personales, los estilos de liderazgo, entre otros, que pudiesen ser un referente para seleccionar y capacitar a los directores.

Leithwood, Seashore, Anderson, Wahlstrom (2004) destacaron que el liderazgo es la segunda variable con mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, seguida de los profesores que se desempeñan en el aula. También concluyeron que el impacto del liderazgo directivo es mayor en aquellas instituciones que atienden a estudiantes de contextos vulnerables, por ello, las capacidades de liderazgo de este tipo de establecimientos debiesen ser reforzadas si realmente se desea obtener cambios significativos en la mejora educativa.

En otro estudio, Leithwood, Harris y Hopkins (2008), presentaron siete afirmaciones sobre el éxito del liderazgo escolar:

1. El liderazgo como influencia en los aprendizajes sólo es superado por la práctica docente
2. Casi todos los líderes escolares exitosos tienen las mismas prácticas de liderazgo
3. Se aplican las mismas prácticas básicas de liderazgo adaptadas al contexto

4. Los líderes escolares afectan en forma indirecta y poderosa el aprendizaje de los estudiantes
5. El liderazgo escolar tiene mayor impacto en las escuelas y estudiantes cuando es distribuido
6. Algunas formas de distribución del liderazgo son más efectivos que otros
7. Los rasgos personales del líder influyen en la eficacia del liderazgo ejercido

Fullan (2011; 2016) planteó: (a) seis secretos para que una organización emprenda el viaje de la mejora y; (b) tres claves para maximizar el impacto de la dirección escolar. Estos son:

a)

1. Amar a sus empleados, los tres componentes del primer secreto son: *trato justo, logro y camaradería*
2. Conectar a los compañeros con un propósito compartido
3. Desarrollar capacidades
4. Aprender es el trabajo, reflexionar sobre las prácticas educativas
5. Reglas claras e informadas
6. Los sistemas aprenden

b)

1. *Aprender a liderar*. Ser buenos gestores de lo básico para que tengan éxito los objetivos de mejora. El director es un aprendiz junto a sus profesores.
2. *Jugar en el distrito y en el sistema educativo*. Ser proactivos en relación con el sistema, construir redes y alianzas externas.
3. *Convertirse en agente de cambio*. Motivar a los equipos con destreza y pasión para asumir y emprender los cambios

Fullan (2016), enfatizó que un director solitario puede lograr una escuela eficaz, pero para mantenerla en el tiempo requiere de un sistema que “cultive la excelencia en todas sus escuelas” (p. 182). El liderazgo distrital que reúne a varias escuelas debe ser eficiente para generar éxito en los directores que integran el sistema. Además, profundizó respecto al liderazgo que se debe ejercer en tiempos de crisis, donde las instituciones escolares son sistemas dinámicos y complejos, que requieren personas con nuevas competencias. “Necesitamos especialmente buenos líderes para liderar culturas de cambio, y en todo caso no estamos siendo cuidadosos en el reclutamiento y cultivo de líderes” (Fullan, 2020, p. 304).

Marzano, Waters y McNulty (2001) sobre el liderazgo distrital mencionaron prácticas exitosas relacionadas con el establecimiento de metas monitoreadas constantemente; el logro educativo y la instrucción en el aula;

otorgar los recursos necesarios (tiempo, dinero, personal y materiales); comprometer a todos los actores del sistema. Los directores, según los autores, pueden y deben liderar los procesos orientados a las metas distritales, lo que llaman *defined autonomy*, bajo un liderazgo distrital que aliente a los líderes escolares a asumir su responsabilidad frente al éxito de sus estudiantes (*accountability*).

Los directores de los centros educativos deben ser los principales comprometidos, pues son ellos quienes deben gestionar y liderar las prácticas para la consecución de las metas, Bolívar (2010) afirmó al respecto, que la poca efectividad de las medidas que se han propuesto para mejorar la educación se debe a que los directivos no han ejercido un buen liderazgo.

Robinson, Lloyd y Rowe (2014), identificaron el grado de impacto del liderazgo en dimensiones, estas son: establecer metas y expectativas; dotación de recursos estratégicos; planificación y evaluación de la enseñanza; desarrollo profesional del profesorado; ambiente ordenado y de apoyo. La dimensión con mayor efecto es la relativa al desarrollo profesional, “liderazgo que no sólo promueve sino directamente participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal” (p. 28). Concluyeron finalmente que “es más probable que los líderes educativos que se acercan más a la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje tendrán un mayor impacto positivo en los resultados de los estudiantes” (p. 34).

Las investigaciones de expertos realizadas bajo distintos enfoques contemplan varios factores que afectan el aprendizaje, sin embargo, cada vez es mayor el peso que se le otorga al líder escolar que conduce un centro educativo, atendiendo esto, es que en Chile, se han realizado algunas acciones que apuntan a mejorar la selección y formación de directores, algunas de estas son:

- Elaboración del MBLDE en el 2015, validado por directores de todas las regiones del país, donde se identificaban recursos personales, habilidades y prácticas más relevantes para ejercer liderazgo en las escuelas (MINEDUC, 2015)
- En el 2011, Consejo de Alta Dirección Pública y Servicio Civil del Estado, asumen la selección de directores para la educación municipal a través de un concurso público donde los postulantes se someten a diversas evaluaciones, para finalmente elegir a un director, con la mejor evaluación curricular y competencias necesarias para ejercer un liderazgo orientado al logro de calidad en la educación. Los directores elegidos contraen un *Convenio de Desempeño* el cual será evaluado por el *Consejo Municipal* luego de cinco años (Ley 20.501, 2011). También en este año, el MINEDUC inició un *Plan de Formación de Directores* en alianza con universidades (CPEIP, 2021)
- En el 2016 se crea la *Asignación por Desempeño Colectivo (ADECO)* para equipos directivos de establecimientos subvencionados por el Estado. De ser adjudicado, se firma un *Convenio* donde se evidencien prácticas que fortalezcan el liderazgo y gestión del desarrollo profesional acorde al MBDLE (MINEDUC, 2016).

- En el 2017, se creó el *Programa de inducción para directores noveles* elegidos por ADP que ejercen en establecimientos municipales, son acompañados por mentores que son directores experimentados y preparados por universidades acreditadas (CPEIP, 2021)
- En el 2018 se inicia la *desmunicipalización*, donde las escuelas y liceos vuelven al Estado bajo la figura de SLEP (Ley 21.040, 2017)

## Trabajo de campo

Con el sustento teórico de investigadores connotados, quienes evidencian la importancia del liderazgo escolar para la mejora educativa; con estudios que han permitido identificar aquellas prácticas para un liderazgo exitoso; con las políticas y programas implementados en Chile para tener directores competentes en la educación pública, se ingresara al campo para recoger información desde los propios actores del sistema educativo municipal, pretendiendo dilucidar la coherencia entre las prácticas centrales de un liderazgo pedagógico exitoso y la cotidianeidad de la gestión escolar de los directores.

El enfoque metodológico de esta investigación estará bajo el alero del *paradigma interpretativo*, pues, se quiere indagar y profundizar en las experiencias vividas por los directores para gestionar un establecimiento municipal con características de vulnerabilidad, segregación escolar, inmigración; además, teniendo que atender las exigencias de estándares de calidad del sistema y la alta demanda de la ciudadanía.

Vasilachis (2006) indica que la *investigación cualitativa* se funda en una corriente filosófica interpretativa por el interés en las formas en que el mundo social se experimenta; se basa en recoger datos flexibles y sensibles que permiten comprender el contexto donde ocurren y, por último, se basa en métodos que permiten el análisis y descripción de los significados compartidos, por ello, bajo la mirada cualitativa, se pretende comprender los motivos y creencias que están detrás de las acciones de los directores participantes al enfrentarse al fenómeno de haber sido seleccionados por ADP, como la experiencia del ejercicio profesional en un servicio municipal. Así, se pretende indagar respecto a sus expectativas frente al futuro traspaso de administración a manos del Estado.

Basándose en Stake (1998), se aplicará un *estudio colectivo de casos*, pues lo define como la investigación de varios casos relacionados bajo una característica similar, donde cada estudio de caso es un instrumento para aprender sobre el fenómeno. En el presente estudio, cada director será un caso, y todos están relacionados bajo la misma característica que es dirigir un establecimiento municipal en la comuna de Talca, Chile.

El alcance de esta investigación será *exploratorio y descriptivo*, pues se pretende recoger información respecto al proceso selección, inducción y capacitación de los directores seleccionados por ADP para ejercer el cargo y describir las características de su gestión e implementación de procesos de mejora educativa que pueden realizar en un sistema municipal.

Utilizando las *técnicas de entrevista semiestructurada*, se recogerán los significados que otorgan los directores participantes respecto a su gestión educativa municipal, siguiendo las 7 etapas y 6 criterios de calidad que expone Kvale (2008), para procurar aproximarse a un ideal de entrevista, lo que es decisivo para la posterior verificación y elaboración del respectivo informe. Posteriormente, el trabajo de campo se combina con un *grupo de discusión* para reflexionar los hallazgos encontrados, Gil (1992), define que esta técnica tiene como fin “la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir sobre determinado tópico propuesto por el investigador” (p. 201).

Flick (2007) plantea que el número de casos se define por adelantado incluyendo una distribución de ciertos rasgos, por lo tanto, para la presente investigación se considera como *participantes* a los directores elegidos por ADP que estén ejerciendo en los establecimientos municipales de educación básica y/o enseñanza media, de la comuna de Talca, Chile, y que estén a un año de concluir su contrato, o bien, hayan sido renombrados para un nuevo periodo.

Basándose en Kvale (2008) en este estudio se realizará *análisis que se centra en el significado*, con análisis de codificación, condensación e interpretación del significado del texto, procurando identificar temas y conceptos que emanen de los participantes. El análisis de la información de los datos cualitativos que se obtengan se codificará y categorizará la información recogida, para posteriormente interpretar lo analizado.

Para asegurar la *validez* en el presente estudio, se recogerán los datos en forma estrictamente fiel a lo que expongan los participantes, y antes de ingresar al trabajo de campo, solicitar juicio de expertos para verificar si el diseño realmente apunta a dilucidar la pregunta de investigación. Para garantizar la ética en el presente estudio, se seguirán los principios básicos sugeridos por Flick (2015):

1. Consentimiento de los participantes
2. Evitar el engaño a los participantes
3. Garantizar confidencialidad
4. La precisión de los datos como principio rector

## Consideraciones finales

Las políticas, leyes y programas implementados, no logran destrabar las dificultades que manifiestan los principales actores del sistema educativo municipal y al parecer, el debate es escaso frente a la calidad de la educación, principal razón del descontento de los alumnos y sus familias. Chile está frente a un complejo escenario con cambios profundos en la estructura del sistema educativo, esta realidad nacional demanda la existencia de líderes pedagógicos que permitan conducir sus proyectos educativos con sellos locales, pese a la contingencia enmarañada. Se requiere de una conducción directiva orientada a realizar los cambios e innovaciones que permitan entregar educación inclusiva, de calidad, orientada a la mejora educativa, dirigiendo a profesores que no siempre están capacitados para enseñar en la diversidad.

## Referencias

- Bellei, C., Valenzuela, J. P., y De Los Ríos, D. (2010). Segregación escolar en Chile. En S. Martinic & G. Elacqua: *Fin de ciclo*. Santiago: UNESCO y P. U. C. de Chile.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas (2021). Formación continua para directores y directivos. *Página oficial*. Santiago: CPEIP. <https://www.cpeip.cl/desarrollo-directivo/>
- Flick Uwe (2007). *El Diseño de investigación cualitativa*. Colección Investigación cualitativa, Vol. 1. Madrid: Morata.
- Fullan, M. (2011). *The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive*. Toronto: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid: Morata.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- Gil, J. (1992). *La metodología de investigación mediante grupos de discusión*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Kvale, S. (2008). *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. Colección: Investigación cualitativa. Madrid: Morata.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28 (1), DOI: 10.1080/13632430701800060
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Ministerio de Educación (2011). Ley 20.501. Calidad y Equidad en Educación. Santiago: MINEDUC
- Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Santiago: MINEDUC
- Ministerio de Educación (2016). Orientaciones. Suscripción de Convenios de Desempeño Colectivo. Santiago: MINEDUC
- Ministerio de Educación (2017). Ley 21.040. Crea el Sistema de Educación Pública. Santiago: MINEDUC
- Ministerio de Educación (2018). Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar (2014 – 2017). Santiago: MINEDUC
- Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14244/198271993068>.
- Stake, Robert (1999). *Investigación con estudio de casos*. (1999). México: Morata.
- Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006) *Estrategias de investigación cualitativa. Herramientas universitarias. Biblioteca de Educación 1*. Barcelona: Gedisa.