

# Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables<sup>1</sup>



## Professional competences of a school principal in vulnerable contexts

**Daniel Villarroel Montaner**

daniel@redcolbiobio.cl

**Joaquín Gairín Sallán**

joaquin.gairin@uab.cat

**Garcés Bustamante**

jlgarces@ucsc.cl

Universidad Autónoma de Barcelona  
Departamento de Pedagogía Aplicada  
Bellaterra-Cerdanyola del Vallés (España)

Artículo recibido: 06/09/2013  
Aceptado para publicación: 23/04/2014



### Resumen

Esta investigación propone un perfil de competencias del director escolar en el subsistema particular subvencionado vulnerable, en base a dos cuestionamientos ¿Existe un perfil de competencias del director escolar en contextos de vulnerabilidad? ¿En qué tipo de perfil se basa un sostenedor y/o representante legal de dicho sector cuando contrata a un director? Bajo una investigación cualitativa, con metodología mixta y con diseño etnográfico, se analizaron 7 documentos oficiales y se realizaron 1 focus group con registros multimedia, 3 cuestionarios y cinco reuniones del Comité de Dirección Escolar, contando con la participación de directivos, profesorado y expertos en temas de dirección. Los resultados de la investigación fueron cinco dominios: liderazgo emprendedor, administración estratégica, gestión curricular de calidad, gestión de la cultura organizacional y gestión de políticas educacionales con veinte competencias profesionales.

**Palabras clave:** Subsistema particular subvencionado vulnerable, director escolar, competencias profesionales.

### Abstract

*This research study proposes a professional profile for a school principal located in vulnerable contexts. It seeks to answer the following two questions: Firstly, is there a profile for a school principal of private educational settings located in vulnerable areas?, and secondly, which are the requirements a legal representative considers when hiring a school principal?. This is a qualitative-based study based on a mixed-research methodology which followed an ethnographic design that analyzed seven official documents, one focus group including multimedia recordings, three questionnaires, and five meetings with the school board of trustees composed by school authorities, teachers, and school management experts. Results show five domains, namely, entrepreneurial leadership, strategic management, high-quality curriculum, cultural organization, and education policy and management including twenty professional competences.*

**Keywords:** Private school, school principal, professional competence, vulnerable area

## 1. Situación de la problemática

La sociedad del conocimiento en las que estamos inmersos ha provocado un sinnúmero de replanteamientos a la educación y, particularmente, al centro escolar, en respuesta a las exigentes demandas con sus diferentes acontecimientos y constantes situaciones. En este contexto, se plantea el director escolar, cuya función se “orienta a la toma de decisiones y a las acciones que se realizan. Es el ámbito de lo micro político de la gestión y se focaliza en cada escuela” (Escamilla, 2006, p. 192). Su actividad está condicionada “a la eficacia del desempeño de su labor –acreditada mediante evaluación– y a las necesidades del servicio y no sólo a la voluntad de la persona o de la institución en la que ejerza sus funciones” (Charles, 2009, p. 40). Además, es el encargado de liderar el proyecto educativo institucional y clave para lograr una escuela efectiva para todos los niños y niñas (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2010), en coherencia con los resultados escolares.

A nivel internacional y sobre el tema, destaca la investigación de la OCDE (2009), sobre políticas y prácticas de liderazgo escolar, asimismo los estándares para directores escolares de cinco países anglosajones (Espinoza, 2004), el Connecticut State Department of Education (2012) de EE.UU. el Department for Education and Skills (2004) de Inglaterra, las competencias profesionales de los directivos escolares (Teixidó, 2008) y la Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica (Gairín, 2011). En tanto el plano nacional chileno, se presentan diversos programas como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC, 2005a) y la Asignación de desempeño colectivo (MINEDUC, 2008), centrados en la dependencia municipal y no considerando el subsistema particular subvencionado.

Por otra parte, otros esfuerzos meritorios como el programa de Gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares (Fundación Chile, 2006), no se adhieren a un modelo de competencias, sino a un listado de funciones que debería realizar un director escolar. Además, este programa no trabaja con escuelas o liceos que estén bajo el promedio nacional de la medición del SIMCE<sup>2</sup> La misma situación ocurre con el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005b), que considera la situación específica del subsistema municipal y que no ha innovado. Al respecto, podemos asumir con Aylwin (2008, p. 20) que “otro vicio del sistema es el hecho que frecuentemente el nivel central llega directo a las

instituciones educativas, saltándose a los niveles locales, y suele haber muchas convocatorias allí a los directores”.

En estas circunstancias, el vacío de conocimiento busca aportaciones específicas sobre el perfil de los directivos chilenos en el subsistema particular subvencionado situado en contextos vulnerables. Las interrogantes que guían la indagación son:

- ¿Existe un perfil específico de competencias para el director escolar del subsistema particular subvencionado chileno?
- ¿Hay un perfil de competencias específico para el director escolar del subsistema particular subvencionado que trabaja en contexto de vulnerabilidad?
- ¿Cuándo el sostenedor y/o representante legal del subsistema particular subvencionado contrata a un director o directora escolar, a qué tipo de perfil se atiende?
- ¿Existen referencias teóricas o prácticas que permitan avanzar o fundamentar las respuestas que se puedan dar?

Partimos, en todo caso, del supuesto de que necesitamos y debemos analizar directivos que sean competentes, líderes y desempeñen mejor su labor, tal y como lo señala la OCDE (2009, p. 12) “hay una creciente preocupación a que la función del director escolar, diseñada para la era industrial, no ha evolucionado para tratar los complejos desafíos para los cuales las escuelas preparan a niños y jóvenes”.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

- Elaborar un perfil de competencias del director escolar de colegios particulares subvencionados situados en contexto vulnerable.

### 2.2. Objetivos específicos

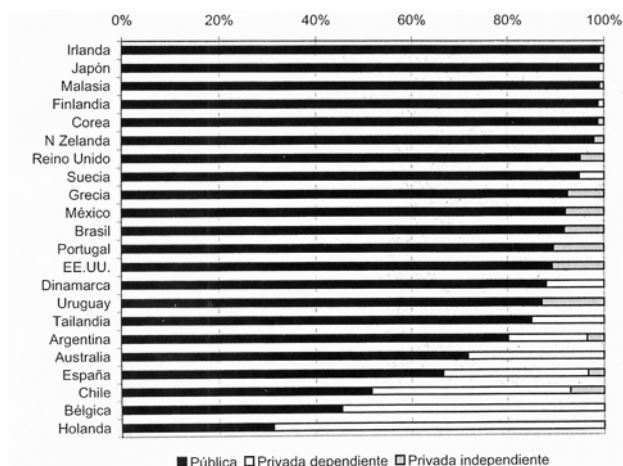
- Contrastación de referentes teóricos sobre el rol del director escolar, en general y, en particular, de colegios particulares subvencionados en contexto vulnerable.
- Analizar opiniones de los sostenedores sobre el perfil del director escolar por el ente sostenedor<sup>3</sup> de colegios particulares subvencionados en contexto vulnerable.
- Diseñar y validar una propuesta de perfil de competencias profesionales del director escolar del sector particular subvencionado en contexto vulnerable.
- Caracterizar la opinión de expertos de dirección respecto del perfil elaborado.

## 3. Marco teórico contextual

### 3.1. El subsistema subvencionado chileno

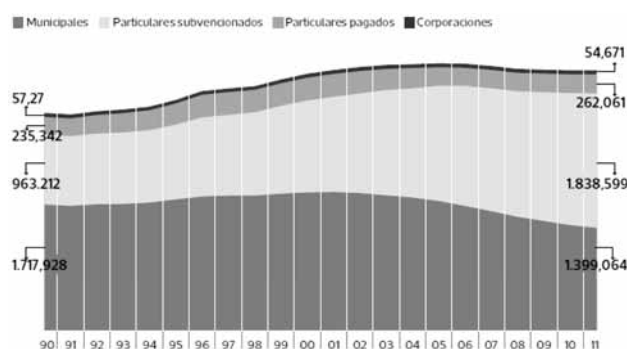
La realidad de Chile es planteada por Brunner (2006) clasificando los centros escolares acorde a criterios internacionales como: ‘públicos’ correspondientes a establecimientos municipales; los colegios privados ‘dependientes’

identificados como particulares subvencionados y los colegios privados ‘independientes’ o pagados. Al respecto, dicho panorama queda recogido en la figura 1.



**Fig. 1.** Distribución de la matrícula primaria por tipo de proveedores. (En porcentaje). Fuente: OCDE (2005) Tabla 1.13.

Se puede apreciar que la situación nacional presenta un alto porcentaje de matrícula en colegios particulares subvencionados; así también, según datos preliminares de la matrícula 2012, proporcionados por el MINEDUC, señalan que 590.000 alumnos han dejado la educación municipal en 11 años y los colegios particulares subvencionados presentaron las mayores alzas en 20 años (ver figura 2).



**Fig. 2.** Matrícula Escolar del Sistema chileno. Fuente: MINEDUC / Infografía La Tercera.

En este contexto, la existencia de centros particulares pagados proviene de los albores de la República del Estado chileno. Efectivamente, el nexo entre el Estado y los particulares en la educación (chilena) es mucho más antiguo de lo que comúnmente se cree, y las transformaciones impuestas en las últimas tres décadas no son más que una continuación de un largo proceso histórico (Ossa, 2007) y estos colegios subvencionados satisfacían las demandas del Estado.

### 3.2. Vulnerabilidad escolar en el contexto del subsistema educativo chileno

Al enfocarse en contextos vulnerables, es un concepto integrador y abarcativo, que caracteriza “la situación en la que se encuentran y/o pueden encontrarse algunos grupos sociales según las diferentes épocas y contextos” (Gairín & Suárez, 2013, p. 26). En la actualidad, el índice de vulnerabilidad escolar (IVE) es un indicador construido anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), mediante la aplicación de una encuesta que busca caracterizar a los alumnos de primer año básico y primer año medio, con el fin de focalizar la asignación de raciones del Programa de Alimentación Escolar.

Al respecto Brunner (2006, p. 68) señala que el “sector particular subvencionado atiende a 1 de cada 4 estudiantes vulnerables. Dentro del sector, estos estudiantes vulnerables se encuentran concentrados mayoritariamente en el sector de sostenedores con fines de lucro; casi el 70% de la matrícula vulnerable básica total del sector”. Además, para subsanar la atención de población más necesitada con carencias socioeconómicas y de capital cultural, se crea la *Ley de Subvención Escolar Preferencial* [SEP], (2008).

Así, existen dos leyes que van en paralelo, ya que la ley SEP viene a solucionar la vulnerabilidad; en cambio, la JUNAEB asigna raciones alimenticias y otras ayudas acorde a sus condiciones sociales y económicas.

### 3.3. El director escolar y sus competencias

Para García (2011, p. 61), es clave la figura del director “como órgano unipersonal que asume la autoridad y responsabilidad del ejercicio de la dirección en el centro educativo”. La dirección se relaciona con la gestión de la organización y su trabajo se relaciona con ¿cómo se dinamiza el centro, de qué manera lo relaciona con otros organismos de la comunidad, cómo integra un centro con recursos profesionales de universidades u otras organizaciones del entorno, cómo atrae recursos que benefician a la comunidad escolar, etc.? La velocidad con que aplique los cambios, la inserción de los valores trabajados no sólo con el cuerpo docente sino con los diferentes estamentos que conforman el centro, son decisiones complejas y no fáciles de instalar. Sin duda, el director debe saber hacer y saber actuar para guiar la organización del centro educativo.

Hablamos de competencias y, al respecto, nos adscribimos a un concepto que asume su carácter polisémico y lo concreta en “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se tienen que integrar para hacer una tarea específica” (Gairín, 2009, p. 13). Las competencias se sitúan así en un nivel superior de progresos formativos, en la medida en que integran elementos más simples (figura 3).

En síntesis, las competencias corresponden a “factores de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo de los recursos personales para integrarlos en las posibilidades del entorno. Las competencias cobran sentido en el desempeño y son efectivas en la medida en que cada uno establece la base y referencia de superación en sí mismo” (García, 2011, p. 45).

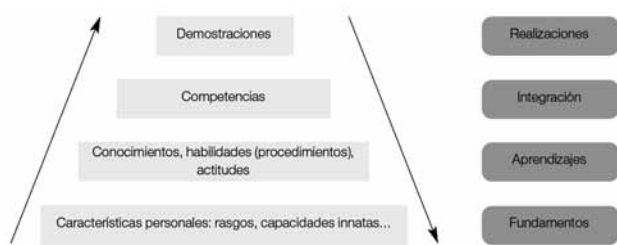


Fig. 3. Jerarquía de resultados de aprendizaje. Fuente: NCES, 2002. Citado en Gairín (2009, p. 15).

## 4. Marco aplicativo

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio busca comprender la realidad para actuar sobre ella. El enfoque es fundamentalmente cualitativo, aunque utiliza información cuantitativa. Combina los enfoques cualitativo y cuantitativo, variando entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo (Hernández & Fernández & Baptista, 2010). Además, adopta un diseño secuencial, pues “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método” (Hernández, et al. 2010, p. 559). Se adscribe a la Etnografía en un estudio de caso único.

### 4.2. Informantes claves

El estudio se realiza a partir de los datos de la Red de Colegios Particulares Subvencionados (REDCOL Biobío), cuyo foco es el Director Escolar, mientras que la organización REDCOL se considera representativa de los colegios particulares subvencionados de Concepción (Chile), cuya visión es la de ser un pilar de apoyo para los colegios que quieran transitar por el extenso camino de la calidad. La muestra según Rodríguez, Gil y García (1999, p. 127) “tienen acceso a la información más importante sobre las actividades de una comunidad, grupo o institución educativas; con suficiente experiencia y conocimientos sobre el tema abordado en la investigación, con voluntad de cooperación”. Así fueron considerados 4 directivos, distribuidos de acuerdo a lo especificado en la Tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de informantes claves.

Colegio	Comuna	IVE
Montaner	Hualpén	64,68
Edward	Concepción	41,37
San Patricio	Chiguayante	57,92
Eliecer	Talcahuano	63,23

Dichos directores se organizaron en un Comité de Dirección Escolar (en adelante CDD), que se reunieron en 5 sesiones de trabajo de dos horas y media cada una, junto con trabajar en forma individual y en equipos fuera del horario de concurrencia, como una manera de complementar los aportes y visiones de la propuesta con un total de 15

horas de dedicación. En el desarrollo de las sesiones se registraron actas de las reuniones, con el apoyo de guías metodológicas auto explicativas y la evidencia de breves grabaciones.

### 4.3. Técnicas de relevamiento de información

Se consideran dos fases secuenciales para obtener información y que persiguen combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo, perfeccionando una primera etapa con la segunda en pro de depurar y mejorar la calidad de los resultados recopilados, aunque sigan siendo los propósitos propios de cada una de las fases.

En una primera instancia, el Comité elabora una propuesta del perfil, utilizando documentos oficiales, particularmente del director escolar de cinco países anglosajones, las competencias de la Fundación Chile y el Marco para la Buena Dirección con el apoyo de una matriz de tributación, registrando su valoración –aprobado, aprobado con modificación o rechazo– con sus posibles observaciones. Se suman las actas por el CDD y materiales audiovisuales grupales. En la segunda intervención, se recurre a la técnica del *focus group* con los Sostenedores, que son convocados a varias sesiones de trabajo, para que manifiesten su opinión respecto a las categorías de análisis del Perfil Profesional del Director Escolar propuesto. Asimismo, se recurrió a la técnica suplementaria señalada precedentemente para garantizar su validez.

Después, el cuestionario considera la validación de contenido de las preguntas formuladas en el *focus group*. Para ello, se toma contacto con los expertos de Educación Superior vía correo electrónico, en donde se le solicitó su opinión acerca de las competencias profesionales del director escolar para este subsistema escolar vulnerable.

### 4.3. Estrategia de análisis de datos

En base al establecimiento de categorías de análisis, se realizó el análisis de contenido, que permitió levantar los hallazgos a partir de las diversas técnicas utilizadas. Para mejorar la validez de la investigación cualitativa, se recurrió a la triangulación metodológica, donde las variadas técnicas aportan conocimientos diferentes sobre el objeto de estudio, aumentando la credibilidad de la información. Gracias a la contrastación de resultados se proporciona un conocimiento holístico, evidenciado en la formulación de las conclusiones finales de la propuesta propiamente tal.

## 5. Resultados

Como producto del análisis de la información recogida, se levanta el siguiente perfil (ver Tabla 2) de competencias profesionales del Director Escolar, constituido por cinco dominios, su descripción y sus respectivas competencias:

De acuerdo a la tabla anterior, se destaca que el perfil propuesto recae en el director escolar como el agente impulsor de cambios a nivel institucional a través de los diferentes

**Tabla 2.** Competencias de los directivos de centros en contextos vulnerables.

**I: Liderazgo emprendedor.**

Es un director que debe saber guiar a los diferentes estamentos escolares e impulsar procesos de innovación, orientados al modelo de calidad institucional destinado a la comunidad donde se inserta el centro escolar.

- Guiar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional con la participación de todos los estamentos de la comunidad escolar.
- Gestionar procesos de innovación a nivel local y regional en beneficio del centro escolar integrando redes sociales y convenios de colaboración.
- Incentivar el trabajo colaborativo hacia un modelo de calidad en los resultados de aprendizajes de los estudiantes.
- Empezar hacia desafíos emergentes y metas claras en la mejora continua del trabajo profesional de profesores y alumnos.

**II: Administración Estratégica.**

Es un director que proporciona una evaluación sistemática de los procesos al centro escolar, estableciendo objetivos, con recursos pertinentes acorde a las metas que se identifican en el proyecto educativo institucional.

- Determinar objetivos estratégicos y metas concretas consensuadas en el Proyecto Educativo Institucional en contexto vulnerable.
- Analizar los procesos académicos del centro escolar a la luz de los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Gestionar razonablemente los recursos humanos y materiales para el logro de metas fijadas en el Proyecto Educativo Institucional.
- Establecer mecanismos de evaluación y monitoreo de procesos académicos en los diferentes estamentos al interior de la comunidad educativa.

**III: Gestión curricular de calidad.**

Es un director que promueve y dinamiza participativamente el marco curricular hacia los resultados de aprendizajes de los escolares con calidad y equidad.

- Reconocer el Marco Curricular de los respectivos niveles educativos y procedimientos de evaluación vigentes a ser aplicados en las prácticas docentes.
- Asegurar la implementación curricular y resultados de aprendizaje en los estudiantes coherente con el Proyecto Educativo Institucional.
- Gestionar eficientemente el tiempo para la puesta en práctica de los planes curriculares en el aula de clases.
- Monitorear el quehacer docente orientado al logro de aprendizajes de calidad y equidad en los diferentes sectores de aprendizaje curriculares.

**IV: Gestión de la cultura organizacional.**

Es un director que promueve los valores institucionales mediante un clima de colaboración, generando puentes de confianza en los distintos estamentos del centro escolar, acorde al proyecto educativo institucional.

- Difundir valores peculiares del Proyecto Educativo Institucional en contexto de vulnerabilidad con los diferentes estamentos del centro escolar.
- Generar una cultura de colaboración y confianza en la comunidad escolar congruente con los principios establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- Potenciar la manifestación de las virtudes humanas en los diferentes actores de la comunidad declarados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Garantizar un clima armónico de respeto y disciplina a favor de una sana convivencia y desarrollo de la organización escolar.

**V: Gestión de políticas educacionales.**

Es un director que comprende las políticas educativas y normativas legales vigentes como eje orientador del centro escolar en un contexto vulnerable de transformaciones sociales.

- Comunicar con claridad el marco legal vigente a los diferentes actores de su comunidad escolar.
- Conducir su centro escolar de acuerdo a las políticas educativas vigentes.
- Asegurar el cumplimiento del reglamento de convivencia escolar al interior de la comunidad escolar.
- Mantener vigente la reglamentación interna para el normal funcionamiento organizacional del centro escolar.

dominios de competencia, donde el liderazgo y la gestión cobran un papel preponderante; así como las competencias profesionales pretenden subsanar un requerimiento de política educativa nacional en virtud de emerger de sus propios actores que laboran en el sector particular subvencionado en contextos vulnerables, atender los lineamientos estratégicos de la REDCOL BioBio y considerar la preferencia de las familias y matrícula escolar.

La siguiente tabla 3 presenta los principales resultados obtenidos después de los sucesivos procesos de recopilación y validación de la información, que reflejan las opiniones más significativas sobre el proceso realizado.

A partir de la tabla anterior, los hallazgos más significativos del proceso de validación son:

- a. Existe una concordancia transversal de los informantes clave en la delimitación del perfil del director escolar para el sector particular subvencionado vulnerable.

- b. Para evaluar el desempeño por el ente Sostenedor.

- c. El perfil elaborado resulta aplicable a todo el sistema educativo escolar.

Con respecto a las competencias profesionales propuestas en el perfil:

- a. Estas competencias son de utilidad para el sector particular subvencionado.
- b. Requieren ser evaluadas acordes al perfil propuesto.
- c. Implican demostrar evidencias en el ejercicio directivo.
- d. Están adaptadas a los contextos de vulnerabilidad.
- e. Son distintivas por cada dominio.

Referente a la valoración de las competencias son:

- a. Requisitos del director escolar.
- b. Ayudan a mejorar la calidad de la educación.

**Tabla 3.** Matriz de triangulación metodológica.

Categoría	Subcategoría	Focus Group Sostenedores	Cuestionario Expertos	Análisis documental y focus group - CDD
Competencias profesionales del director escolar	Dominios de competencia.	Abarca los diferentes aspectos de un director. Buena elección de los nombres. Requisitos de un director. Dominar los cinco dominios. Trabajo minucioso y bien terminado. Diferenciador del sector.	Rol de desempeño. Ejes Fundamentales. Requerimientos del director. Aplicables a todo el sistema educativo escolar.	Útil para evaluar el desempeño. Utilidad para Sostenedor.
	Competencias profesionales	Contar con competencias. Clima y ambiente grato en el colegio. Se imagina el cargo para enfocarlo a la persona que necesita prepararse. Debe tener carisma. Gestionar procesos de innovación. Establece bien claro cuáles son los deberes y atribuciones del director. Elegir y trabajar con equipo de confianza. Rol consultivo para el Sostenedor. Importancia de la retroalimentación y monitoreo en el colegio. Sello de diferencia es el clima de colaboración. Distinción con el director municipal.	Inclusiva la segunda y tercera competencia del primer dominio. Agregar subcompetencia la capacidad de generar procesos continuos de autoevaluación organizacional. Gestionar acciones de vinculación con el medio. Inclusiva la segunda y tercera competencia del segundo dominio. Agregar la capacidad para formular proyectos de mejoramiento educativo y proporcionar o gestionar instancias de perfeccionamiento. Evidencias en competencias. Quitar la segunda y tercera competencias del cuarto dominio. Quitar la primera y cuarta competencia del quinto dominio.	La estructura de la competencia considera verbo, contexto y condición. Las competencias útiles. Implícita la autoevaluación. Están en contexto de vulnerabilidad. Formulación de proyectos y gestión de recursos está en el Dominio II. Gestión curricular en el aula. Evidencias en la evaluación de competencias. Las cuatro competencias profesionales son distintivas por cada dominio. El director debe comunicar el marco legal y reglamentos del colegio.
	Valoración de competencias profesionales.	Trabajo no abordado en el sector. Interesante propuesta. Acuciosidad. Requisitos. Mejorar la calidad de la educación. Herramienta para toma de decisiones. Aporte al sector. Sello de calidad de la REDCOL BioBio.	Consistencia del perfil. Necesidades del sector. Responder a cambios sociales. Sector de Vulnerabilidad. Gestión de calidad del Director. Capacitación continua. Estudios de evaluación de desempeño directivo.	Perfil profesional del Director apropiado. Aporte al sector.

- c. Son una herramienta para toma de decisiones para el Sostenedor.
- d. Representan un aporte al sector particular subvencionado.
- e. Pueden proporcionar un sello de calidad para la REDCOL BioBio.
- f. Son útiles para la gestión de calidad del director.
- g. Orientan para la capacitación continua de competencias directivas.

- h. Permiten proyectar estudios de evaluación de desempeño directivo.

## 6. Discusión y conclusiones

### 6.1. Discusiones

En este estudio, se centró en el sector particular subvencionado en contextos vulnerables, donde el director del centro escolar debe producir una dinámica a través de un

conjunto de acciones relacionadas entre sí, plasmada en el proyecto educativo institucional y compartido por la gran mayoría de los estamentos que le conforman. Es un líder que guía y orienta los equipos que va formando. Tal idea es concordante con el Panel de Expertos del MINEDUC (2010) al señalar:

El papel del liderazgo directivo, junto a las atribuciones para ejercerlo, es clave para lograr escuelas efectivas. Sin este liderazgo, la posibilidad de tener una educación de calidad para todos los niños y jóvenes es reducida. Un buen director logra que toda la comunidad escolar se enfoque en objetivos compartidos y se haga responsable por el cumplimiento de ellos. (p. 47).

En este dirección, el estudio de la OCDE (2009) plantea que “a medida que las expectativas de lo que los líderes escolares deberían lograr cambiar, así deben hacerlo la definición y distribución de las funciones de liderazgo escolar” (p. 12). Así, el enfoque competencial llevado a cabo con rigor y profundidad, fomenta que los propios directivos asuman un rol más protagónico vinculado a la realidad donde trabajan en su propio contexto, máxime cuando existe problemas de vulnerabilidad en la población escolar atendida, porque exigirá más talento, su capacidad de emprendimiento, su conexión con redes sociales que le colaboren en vías de una mejora en la gestión mediante prácticas reflexivas de miradas hacia el propio desarrollo y mentoraje constante.

Por último, el presente estudio atiende a una política educativa nacional en virtud de la evolución de la matrícula escolar y la atención a la vulnerabilidad, se plantea una propuesta que plantee cosas desde abajo hacia arriba y desde una óptica descentralizada de la capital, como lo es la región en estudio y de sus propios actores que trabajan en el día a día; congruente con el planteamiento de Aylwin (2008, p. 20), pues “el nivel central envía sus políticas usando el conducto regional, perdiéndose en el camino muchas demandas ‘desde arriba’ y limitadas posibilidades de preocuparse de aquello que es importante”.

## 6.2. Conclusiones

Por otra parte, considerando el objetivo general referido a elaborar un perfil del director escolar de colegios particulares subvencionados en contexto vulnerable se puede concluir que está compuesto por cinco dominios a saber, el liderazgo emprendedor, administración estratégica, gestión curricular de calidad, gestión de la cultura organizacional y gestión de políticas educacionales, los cuales están constituidos por cuatro competencias profesionales directivas cada uno, en conclusión, veinte competencias.

Referente al primer objetivo específico, el Comité de Dirección Escolar destaca como pertinentes al sector particular subvencionado el caso de Estados Unidos y los referentes nacionales de la Fundación Chile y el Marco para la Buena Dirección. En el siguiente objetivo se puede concluir que son pertinentes cinco dominios de competencia con cuatro competencias directivas distintivas para el sector particular subvencionado en contexto de vulnerabilidad. Además, concluyen que el perfil elaborado es de utilidad y un aporte a la gestión directiva para el sector particular subvencionado vulnerable.

Sobre el objetivo del Sostenedor considera que el perfil propuesto debiera ser un requisito para el Director Escolar de este sector. Además, es un aporte para el sector y una herramienta de calidad para la toma de sus decisiones. Por último, los expertos de Educación Superior destacan su consistencia, estar acorde a las necesidades del sector en contexto de vulnerabilidad. Así como también, las competencias declaradas en el perfil evidencian la orientación al trabajo de gestión de calidad de un Director Escolar, que implica una capacitación continua y la evaluación del desempeño directivo.

## 7. Limitaciones y nuevas propuestas

Entre las limitaciones que destacan en el estudio realizado son las siguientes:

- Como la REDCOL BioBio es una agrupación pionera en regiones de Chile de colegios particulares subvencionados no considera un gran número de adeptos sino orientada a desarrollar núcleos distintivos y peculiares en pos de la calidad de la educación.
- Limitaciones de infraestructura y operativas, como así la accesibilidad y el tiempo disponible implicado de la investigación. El costo económico en el desarrollo del estudio, y los gastos operacionales propios de éste.
- La posibilidad de considerar otros actores vinculados a los centros estudiados (profesorado, orientadores, estudiantes) en un proceso más general y no focalizado.

Algunas proyecciones del estudio que se podrían considerar serían:

- a. Construir estándares, indicadores e instrumentos basados en competencias que se desprenden del perfil elaborado para el sector particular subvencionado.
- b. Evaluar el desempeño directivo a la luz de instrumentos que se desprenden del perfil elaborado para el sector particular subvencionado.
- c. Comparar el desempeño directivo a la luz de instrumentos diseñados en el sector municipal, particular subvencionado y particular pagado. ©

## Autores:

**Daniel Villarroel Montaner.** Doctorando en Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Área de Investigación: Gestión y Liderazgo para el Desarrollo Organizacional Políticas Educativas.

**Joaquín Gairín Sallán.** Doctor de Universidad Autónoma de Barcelona. Área de Investigación: Desarrollo Organizacional; Gestión de conocimiento; Evaluación de Programas e Instituciones (evaluación de detección de necesidades; evaluación del impacto de la formación, determinación de indicadores de calidad y los procesos de autoevaluación); Desarrollo Social y Comunitario; Organización y gestión universitaria (orientación) y tutoría universitaria, captación, retención y promoción del alumnado y el profesorado).

**José Garcés Bustamante.** Magíster en Ciencias de la Educación, mención Evaluación Curricular. Área de Investigación: Liderazgo y Organización Escolar. Evaluación. Integración Curricular de TIC en Docencia Universitaria.

## Notas

1. Investigación que recoge aportaciones presentadas al II Congreso Internacional EDO “Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa”, Barcelona, 25 de mayo de 2012.
2. Sistema de medición de la calidad de la educación. Prueba de carácter nacional que se aplica a diferentes cohortes de los niveles de educación básica y media. Ver más en [www.simce.cl](http://www.simce.cl).
3. Denominación dada al representante legal del centro escolar que, en el caso de centros escolares municipales, coincide con el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM).

## Bibliografía

- Aylwin Oyarzún, Laura Mariana. (2008). *Desarrollo de la Capacidad Institucional y de Gestión de los Ministerios de Educación en Centroamérica y República Dominicana*. Recuperado el 20 de julio de 2013 de [www.oei.es/pdf2/documento\\_42\\_preal.pdf](http://www.oei.es/pdf2/documento_42_preal.pdf).
- Brunner Ried, José Joaquín. (2006). *Calidad de la Educación. Claves para el debate. La organización de los sistemas escolares en el mundo contemporáneo*. Santiago de Chile: Editorial RIL / Universidad Adolfo Ibáñez.
- Charles Llorens, Joan Josep. (2009). *Evaluación crítica del modelo directivo LODE (1985)*. (Tesis de Doctorado). España: Universidad de Barcelona.
- Connecticut State Department of Education. (2012). *Standards for school leaders*. Recuperado de 20 de julio de 2013 de [http://www.sde.ct.gov/sde/lib/sde/pdf/leadership/common\\_core\\_leading.pdf](http://www.sde.ct.gov/sde/lib/sde/pdf/leadership/common_core_leading.pdf). Department for education and skills.
- (2004). *National standards for headteachers*. Recuperado de 20 de julio de 2013 de <http://www.education.gov.uk/publications/standard/publicationdetail/page1/DFES-0083-2004>.
- Escamilla Tristán, Sergio Antonio. (2006). *El director escolar. Necesidades formativas para un desempeño profesional*. (Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de 20 de julio de 2013 de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/5046>.
- Espinoza Díaz, Oscar Germán. (2004). *Estándares para el desempeño de los directores escolares. Revisión del estado del arte en cinco países*. Santiago de Chile: Editorial MINEDUC.
- Fundación Chile. (2006). *Manual de Gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares*. Programa educación-gestión escolar de calidad.
- GairínSallán, Joaquín (Coord.) (2011). *La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y Experiencias*. Red de Apoyo a la Gestión Educativa. Santiago de Chile.
- GairínSallán, Joaquín & Suárez, Cecilia. (2013). La Vulnerabilidad en Educación Superior. En GairínSallán, Joaquín & Rodríguez-Gómez, David & Castro Ceacero, Diego. (Coords.). *El acceso y éxito académico de colectivos vulnerables en entornos de riesgo en Latinoamérica*. (Prueba de imprenta).
- GairínSallán, Joaquín (Ed.) (2009). *Guía para la evaluación de competencias en el área de ciencias sociales*. Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Recuperado el 20 de julio de 2013 de [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_14646947\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_14646947_1.pdf).
- García Olalla, Ana María. (2011). Competencias de la dirección para una nueva organización. En GairínSallán, Joaquín (Coord.) (2011). *La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y Experiencias* (pp. 42-91). Santiago de Chile: Red de Apoyo a la Gestión Educativa.
- Hernández Sampieri, Roberto & Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- La Tercera. (2012, abril 08). *590 mil alumnos han dejado la educación municipal en 11 años*. La Tercera, p. 12.
- Ley subvención escolar preferencial. Ley N° 20.248. (2008, 01 de febrero). Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.



- MINEDUC. (2005a). *Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: Autor.
- MINEDUC. (2005b). *Marco para la buena dirección*. Santiago de Chile: Autor.
- MINEDUC. (2008). *Asignación de desempeño colectivo. Manual para la suscripción y Evaluación de Convenios*. Santiago de Chile: Autor.
- MINEDUC. (2010). *Panel de Expertos para una Educación de Calidad. Informe Final: Primera Etapa. Propuestas para fortalecer la Profesión Docente en el Sistema educativo chileno*. Santiago de Chile: Autor.
- Ossa Santa Cruz, Juan Luis. (2007). *El Estado y los particulares en la educación chilena, 1888-1920*. Centro de Estudios Públicos. Recuperado el 20 de julio de 2013 de [http://www.cepchile.cl/dms/archivo\\_3939\\_2086/pder283\\_ossa.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3939_2086/pder283_ossa.pdf).
- OCDE. (2005). *Education Trends in Perspective: Analysis of the World Education Indicators-2005*. Paris-Francia: Autor.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo Escolar*. Volumen 1: Política y Práctica. Paris-Francia: Editorial OCDE. Recuperado el 20 de julio de 2012 de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf>.
- REDCOL Biobío. (2012). *Nuestra institución*. Recuperado el 20 de julio de 2013 de <http://www.redcolbiobio.cl/index.php?id=Nuestra-Institucion>.
- Rodríguez, Gómez, G. & Gil Flores, Javier & García Jiménez, Eduardo. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga-España: Ediciones Aljibe.
- Teixidó, J. (2008). *Competencias profesionales de los directivos escolares. identificación y desarrollo*. En Gairín, Joaquín & Antúnez, Serafín. (Coord.) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Walters Kluwer España.



Viene de la pág. 302

distintos proyectos, recibió de esa organización en el año 2002 el nombramiento de “Héroe de la Salud Pública”. Por todas estas circunstancias, están de luto al unísono la Venezuela popular, por su dedicación a los pobres desatendidos y pacientes con condiciones médicas severas, y el país científico aquel que no cesa en investigar para la libertad y el bienestar de sus ciudadanos. No sólo lo lloran en el Instituto de Biomedicina por sus aportes durante 70 años de trabajo científico ininterrumpido; es el corazón de los venezolanos el que late apesadumbrado por tan lamentable pérdida precisamente en estos días aciagos cuando más se necesita de hombres visionarios.

A todo este vacío y dolor se unen afligidos los individuos de número, miembros correspondientes estatales, nacionales, extranjeros y miembros de honor de la Academia de Mérida y hacen llegar las más respetuosas condolencias a la familia del Doctor Jacinto Convit. Paz a sus restos y larga vida a su ejemplo.

En la ciudad de Mérida, a los trece días del mes de mayo de dos mil catorce.