



CENTRO DE DESARROLLO  
DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO

19/12/2018

## Prácticas directivas y gestión del tiempo

*Un análisis a Directoras y Jefas de UTP de tres escuelas  
municipales de educación básica de la Región*

*Metropolitana*

---

### Seminario de investigación Centros de Liderazgo

**Jefa de Proyecto:** Javiera Peña

**Investigador Principal:** Matías Sembler

**Investigadoras:** Nuvia Rosas y Francisca Zamorano

# PROBLEMA

---

## La importancia de la gestión del tiempo directivo



- Incremento considerable en el volumen de estudios respecto a la figura del Director y la descripción de sus características, estilos y prácticas.
- La práctica del liderazgo sigue siendo una caja negra en relación a cómo se gestionan y organizan temporalmente.
- Tareas, actores e interacciones del liderazgo escolar en la vida cotidiana de una escuela (Spillane, Halverson y Diamond, 2011).
- En el contexto chileno, la investigación sobre la gestión del tiempo directivo es muy escasa (Murillo, 2012; CEDLE, 2014, 2017). Constituye un tema secundario en el marco de esfuerzos investigativos más amplios y presentan aproximaciones cuantitativas gruesas.
- Preocupación por la gestión del tiempo directivo y la sobrecarga administrativa desde las políticas públicas: “Todos al Aula”

## Objetivo General

---

**Caracterizar la organización y gestión que hacen de su tiempo Directores y Jefes de UTP de tres escuelas municipales de educación básica de la Región Metropolitana.**

### Objetivos específicos

1. Indagar en la distribución los tiempos de Directores y Jefes de UTP según tipos de tareas directivas.
2. Caracterizar las prácticas de gestión del tiempo que permiten que Directores y Jefes de UTP desarrollen sus múltiples responsabilidades.
3. Vincular la distribución del tiempo y las prácticas de gestión de Directores y Jefes de UTP con características del contexto en que se desempeñan

# CONTENIDOS / ÍNDICE

1. Directivos escolares chilenos y gestión del tiempo
2. El liderazgo directivo y la gestión del tiempo
3. Metodología
4. Contexto de Gestión del Tiempo
5. Directoras
6. Jefas de UTP
7. Conclusiones
8. Recomendaciones a las políticas públicas

# 1. Directivos escolares chilenos y gestión del tiempo

- **Transformación del rol de los directores en las escuelas chilenas**
  - Durante los últimos 15 años se ha producido una reorientación de las políticas educativas del país, incorporando al liderazgo pedagógico como central en el ámbito de funciones de los directivos (Nuñez, Weinstein y Muñoz, 2012).
- **Directivos escolares en Chile: entre el liderazgo y la gestión**
  - A nivel de la conformación de los equipos, se presenta una clara **delimitación** respecto al resto de actores escolares. En tanto, la organización y el funcionamiento de los equipos directivos se desenvuelven como una **colaboración planificada**. El **director** cumple un rol central en la confluencia de las distintas responsabilidades directivas y las **jefaturas UTP** asumen un papel primordial en el ámbito técnico-pedagógico (Cuellar, 2018).



# 1. Directivos escolares chilenos y gestión del tiempo

## • Indagaciones respecto a la gestión del tiempo de directivos en las escuelas chilenas

### Murillo (2012)

31% Administrativas

19% Liderazgo instructivo

14% Relaciones Públicas

13% Supervisión, evaluación y orientación de profesores

### CEDLE (2014)

21% Gestión de recursos y tareas administrativas

21% Trabajo técnico directo con docentes

21% Trabajo de coordinación con el equipo directivo

17% Relación con apoderados y alumnos

10% Relación con agentes externos

8% Realización de clases

### CEDLE (2017)

14% Planificaciones docentes

14% Cobertura curricular

13% Evaluar a docentes y retroalimentar

12% Retroalimentar a docentes sobre evaluaciones de alumnos

5% Diseño de planes de desarrollo profesional docente

23% Tareas no técnico-pedagógicas

### Otros estudios

Tipo de prácticas de liderazgo directivo más frecuentes (Marfán y Pascual, 2017)

Gestión institucional y directivos escolares (MINEDUC, 2016)

Sobrecarga administrativa (CEDLE, 2017; Educación 2020, 2018)

## 2. El liderazgo directivo y la gestión del tiempo

El estudio sobre cómo los directores distribuyen su tiempo ha sido foco de análisis a nivel internacional desde los años ´80 a la actualidad.

Burke, 1980; Kmetz y Willower, 1982; Nelson, 1983; Hallet, 1985; Vaill, 1986; Ghosey, 1987; Maiden y Harrold, 1988; Osborne y Wiggins, 1989; Selman, 1991; Gorman, 1993; Helps, 1994; Fitzgerald, 1996; Murillo y Barrio, 1999; Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999; Whitaker y Turner, 2000; Chan y Pool, 2002; Billot, 2003; Larry, 2003; Rayfield y Diamantes, 2004; Kellog, Edlefson, Fraas y Engler, 2005; Huff, 2006; Taylor, 2007; Buttram, Mead, Loftus y Wilson, 2008; Goldring, Huff, May y Camburn, 2008; Vázquez Recio, 2009; Walker, 2009, Lee y Hallinger, 2012, Murillo y Román, 2013, entre otros.

### Literatura al respecto

- I. **“Time on Task”**: Contrastar la ocupación real de los directores con las competencias según normativa, tomando como elemento comparativo el tiempo que dedican a las diferentes tareas
- II. **“Time management”**: La eficacia en la gestión organizativa dada por la gestión eficaz del tiempo.
- III. **“Tiempo multidimensional de la acción directiva”**: preeminencia en la acción más que en la función

## 2. El liderazgo directivo y la gestión del tiempo

### Tiempo en tareas

(Spillane et al., 2007; Lai, Klasik y Loeb, 2010)

Administración

Gestión organizacional

Gestión pedagógica:  
tareas pedagógicas del día a día y programa pedagógico

Relaciones internas

Relaciones externas

### Tiempo multidimensional

(Vásquez, 2009)

Tecnológico e instrumental

Burocrático

Micropolítico

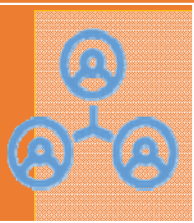
De preparación

Reflexivo

Social dialógico



## 2. El liderazgo directivo y la gestión del tiempo



Tareas organizativas y curriculares **se entrelazan** entre sí



**Fragmentación** del trabajo diario



En escuelas con un **desempeño menor**, los directores pasan **más tiempo** en **tareas administrativas**, mientras que en escuelas con mejor desempeño pasan más tiempo en tareas de instrucción.

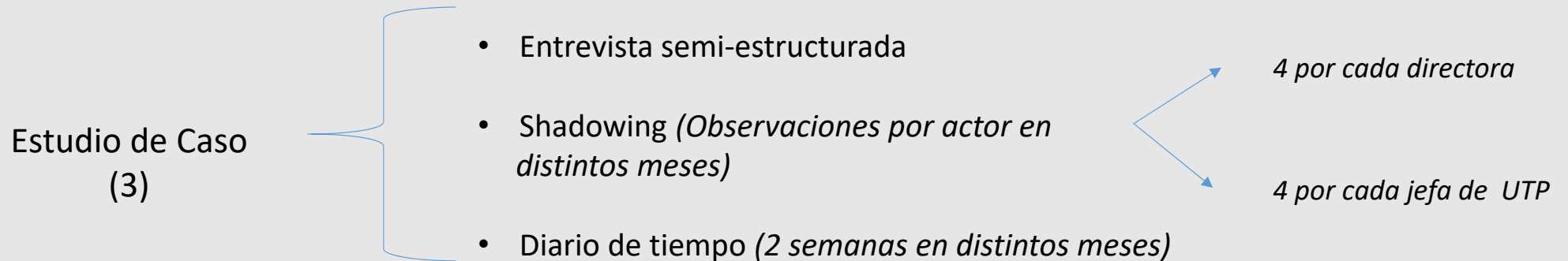


En promedio, las directoras **mujeres** realizan más que los hombres **gestión pedagógica y administrativa** y menos gestión organizacional.



Directores con **más experiencia** llevan a cabo más prácticas de gestión pedagógica, relaciones internas y gestión organizacional, realizando menos prácticas administrativas y de relaciones externas.

### 3. Metodología



Entre Mayo y Septiembre, con posibilidades de extensión.

### 3. Metodología

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Matrícula establecimiento	432	394	669
Tamaño planta docente	39	37	39
Promedio SIMCE 4° Básico 2016	Lenguaje: 238 Matemática: 255	Lenguaje: 273 Matemática: 281	Lenguaje: 238 Matemática: 235
Nivel socioeconómico	Bajo	Medio	Medio
Índice de vulnerabilidad	91,6%	81,8%	67,1%
Mejoramiento	Mejoramiento sostenido	Mejora aleatoria	Sin mejora
Composición equipo directivo (Cargos)	Directora-Jefa UTP-ex Jefe UTP-Inspector General-Orientadoral	Directora-Subdirector-Jefa UTP-Inspector General	Directora-Jefa UTP-Inspector General
Años de la directora en el cargo	11 años	2 años	4 años

## 4. Contexto de gestión del tiempo

### Escuelas

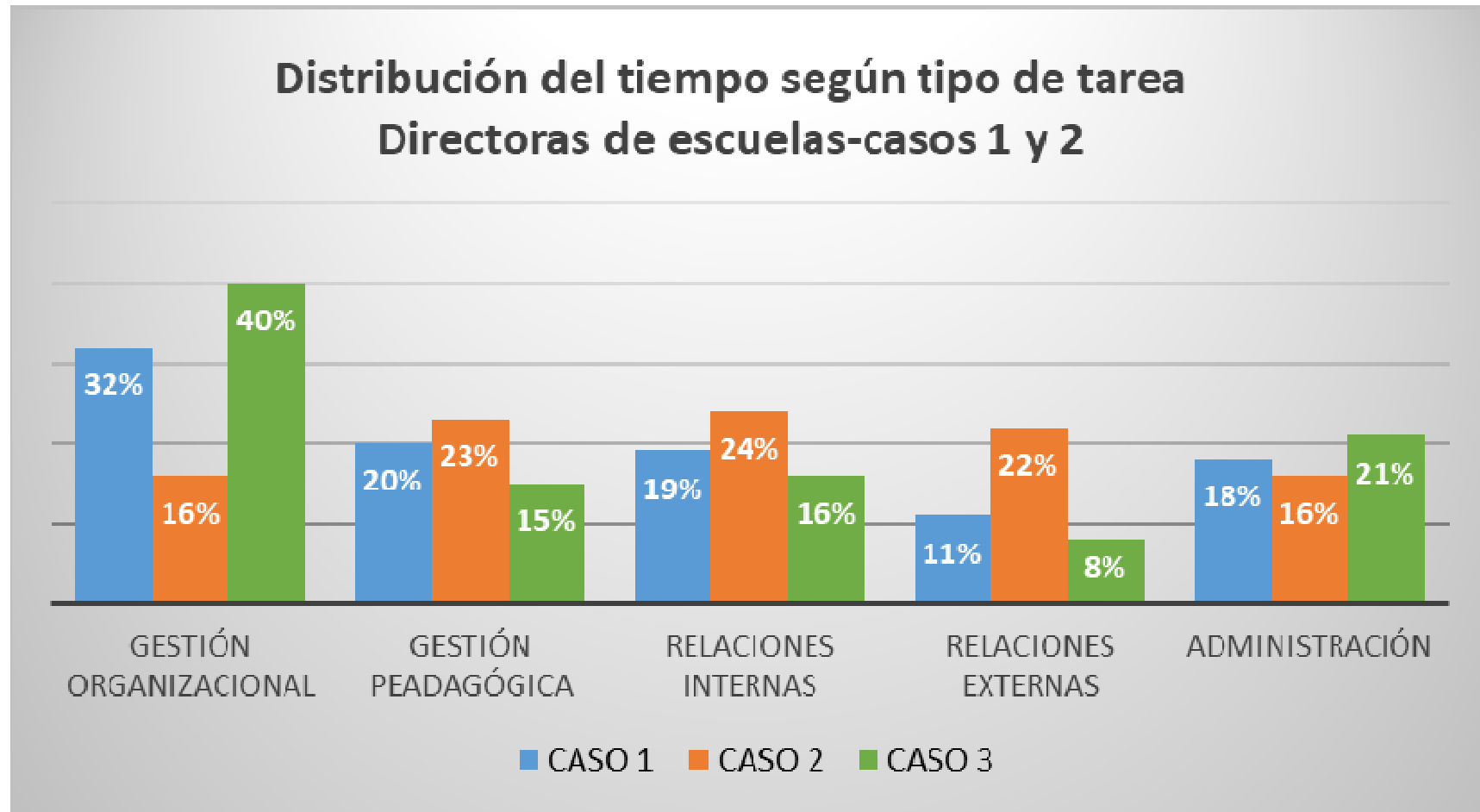
- Alto nivel de vulnerabilidad
- Sellos: integralidad y diversidad
- Buen clima laboral y compromiso profesional de docentes
- Relación fluida y de colaboración oportuna con sostenedor, convive con crítica al “papeleo”
- Visión crítica de otros actores externos del sistema educativo

### Equipo directivo

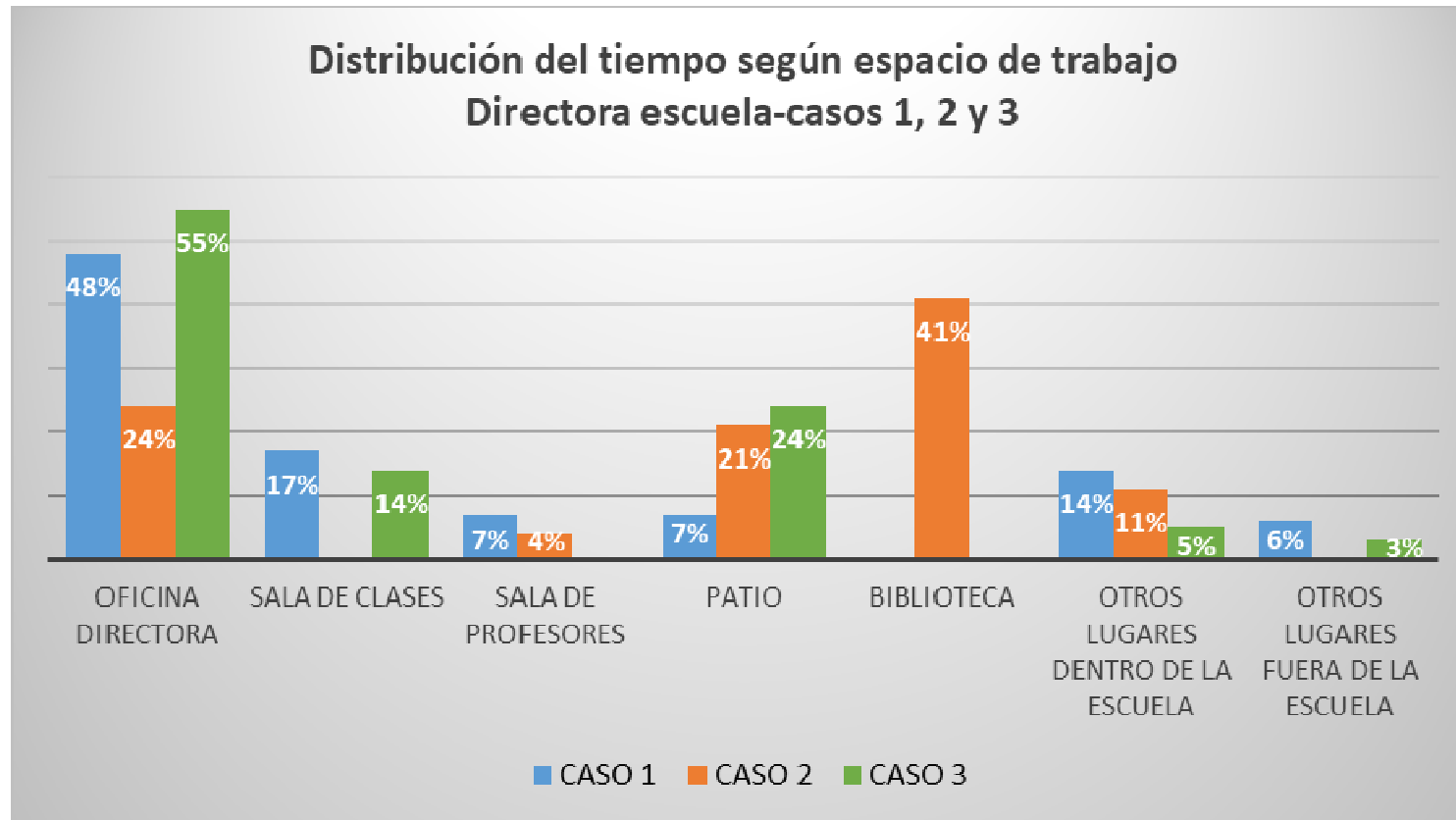
- Diferencia en tamaño influye en delegación de funciones
- Alto nivel de autonomía de los miembros del equipo directivo
- Personal de confianza y trayectoria de directoras
- Roles de directoras y jefas de UTP

# 5. DIRECTORAS

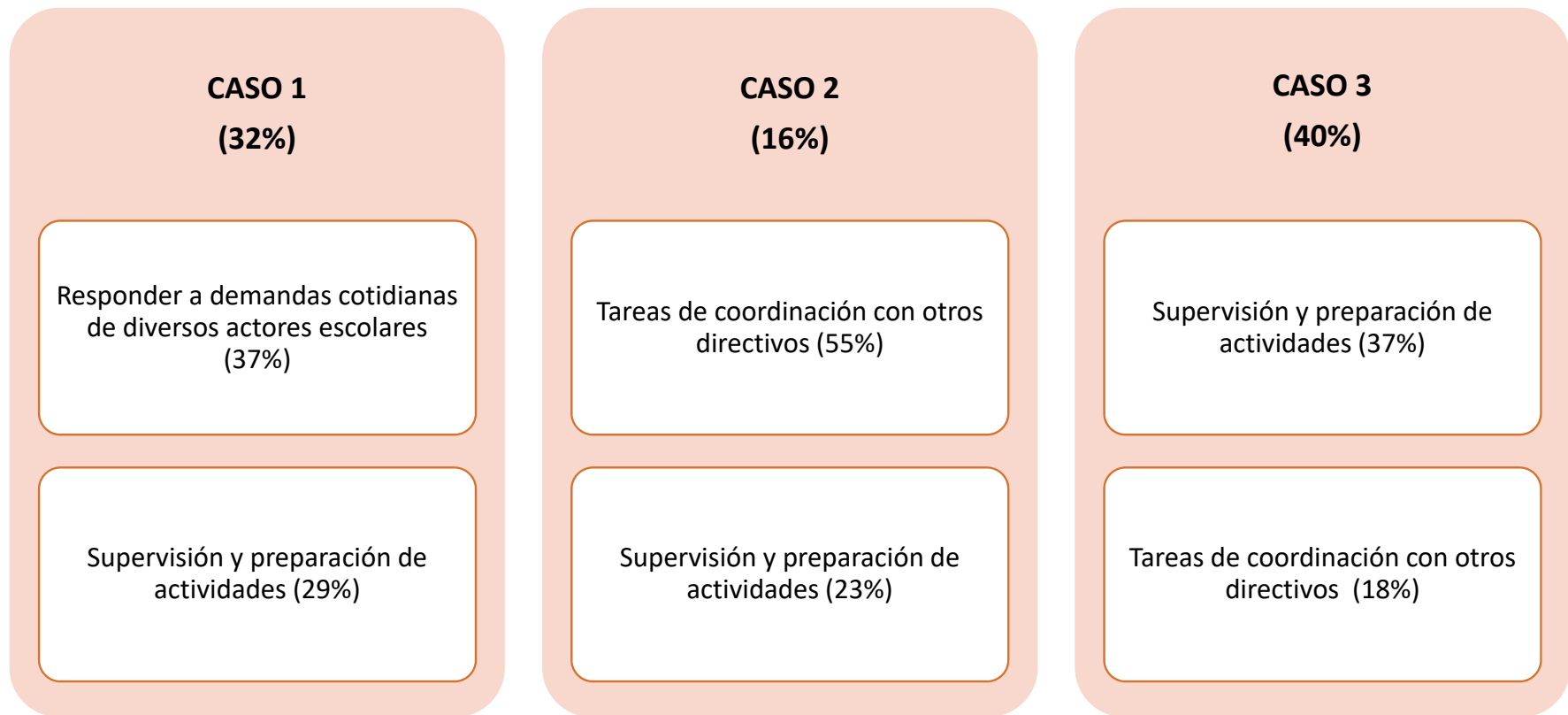
## Principales tareas



# Espacios

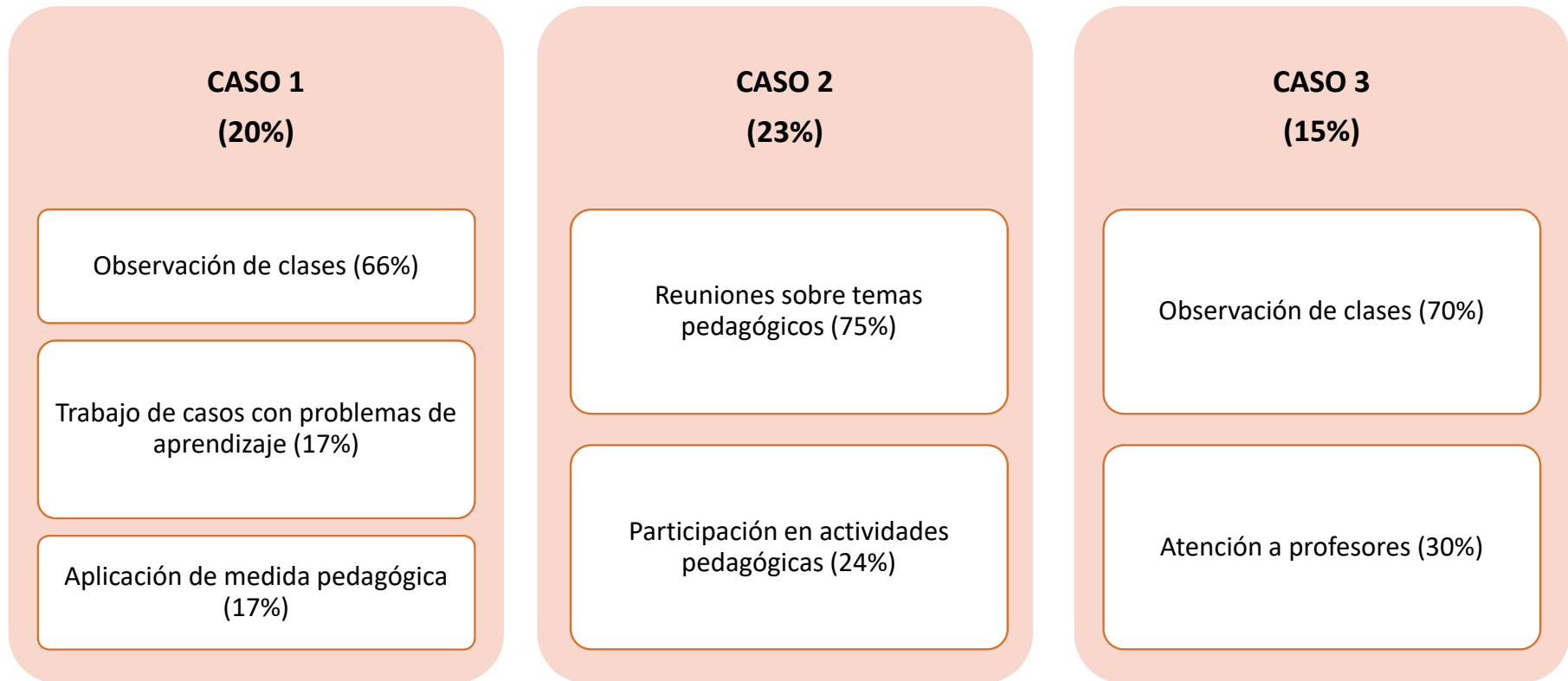


# Tipos de tareas: Gestión organizacional

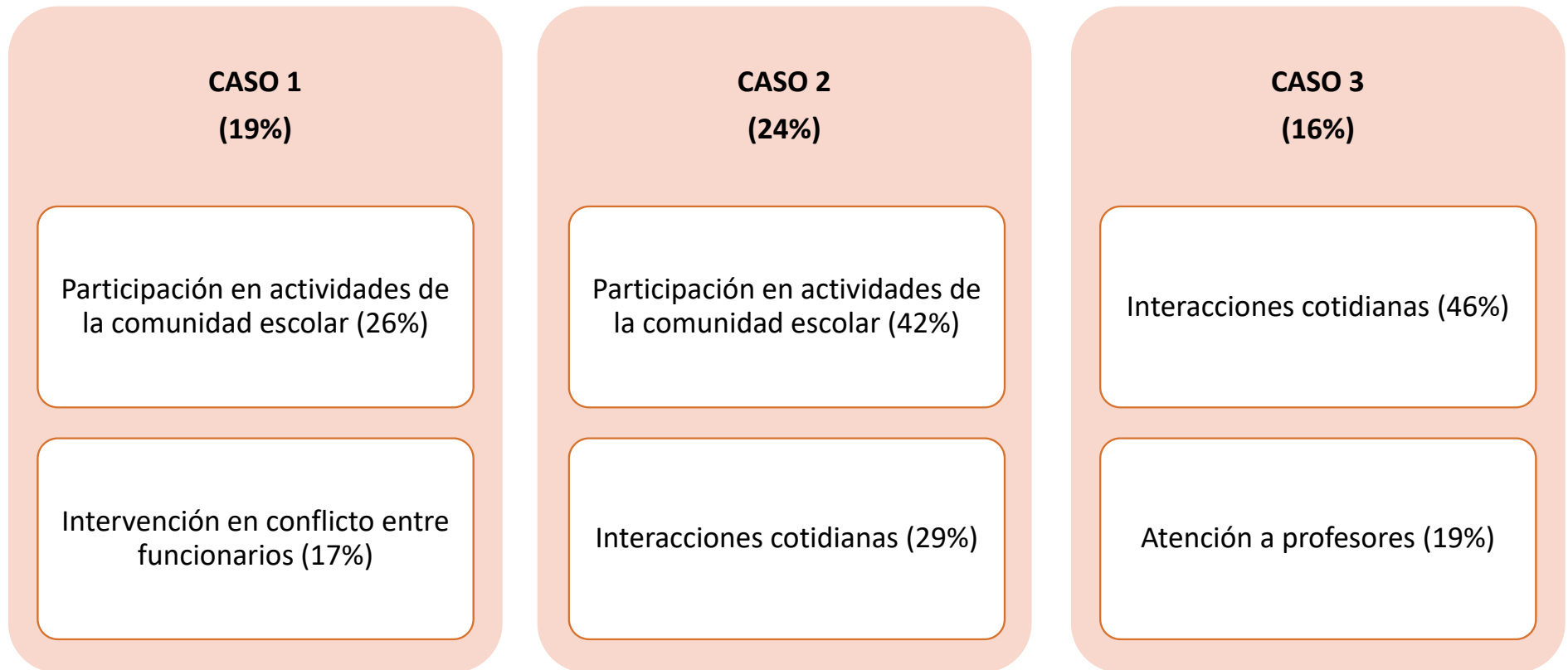




# Tipos de tareas: Gestión pedagógica



# Tipos de tareas: Relaciones internas



# Tipos de tareas: Administración

## CASO 1 (18%)

Trabajo administrativo individual  
(68%)

Trabajo administrativo con otros  
actores escolares (18%)

## CASO 2 (16%)

Trabajo administrativo individual  
(61%)

Hablar por teléfono (26%)

## CASO 3 (21%)

Trabajo administrativo individual  
(53%)

Revisión de correos (26%)

## Tipos de tareas: Relaciones externas

### CASO 1 (11%)

Entrega de documentación a  
DAEM(47%)

Reepción de funcionarios DAEM (29%)

### CASO 2 (22%)

Reuniones con funcionarios DAEM  
(86%)

Relación con otros actores externos  
(14%)

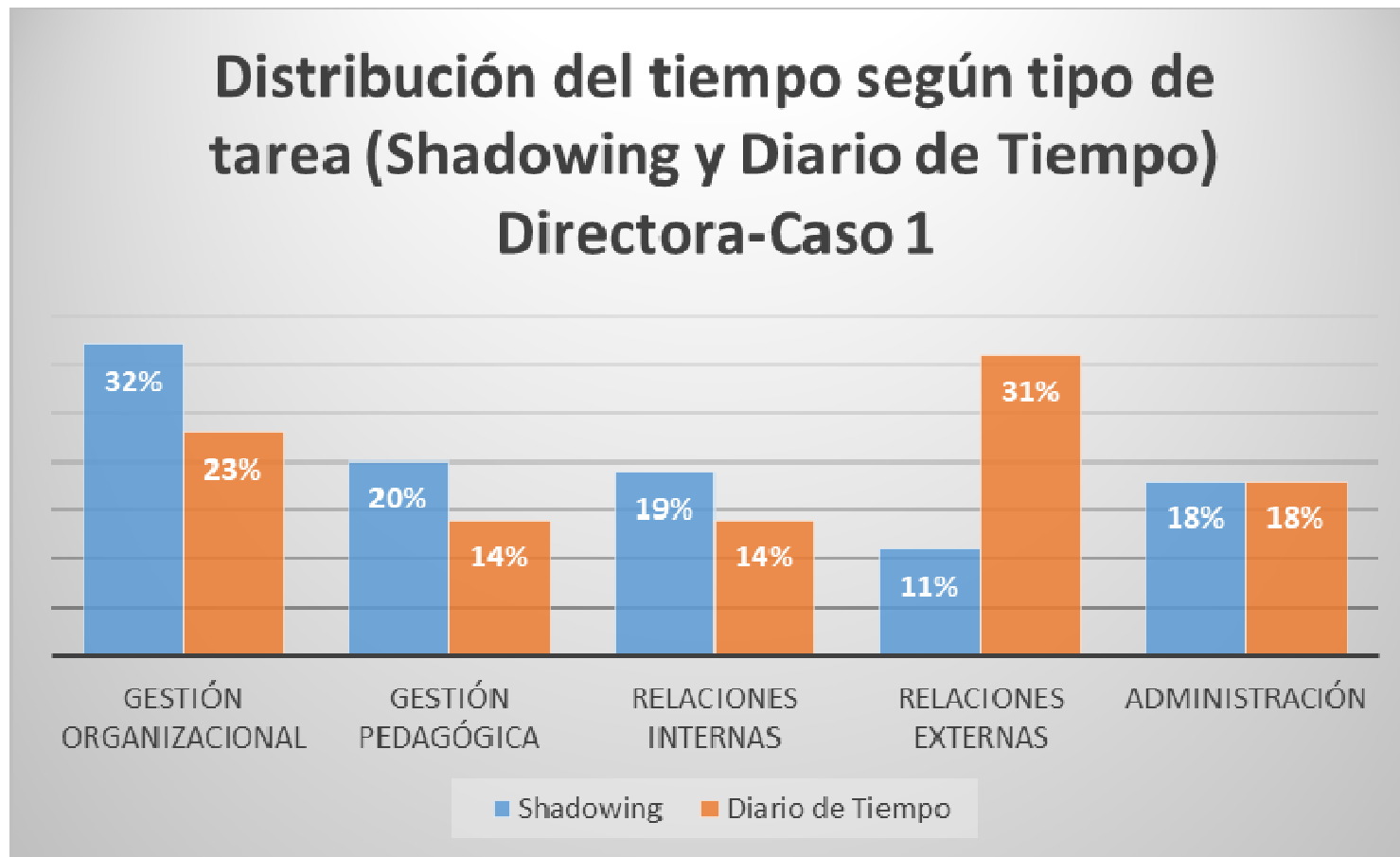
### CASO 3 (8%)

Recepción de funcionarios  
ministeriales y de Superintendencia  
(N.D.)

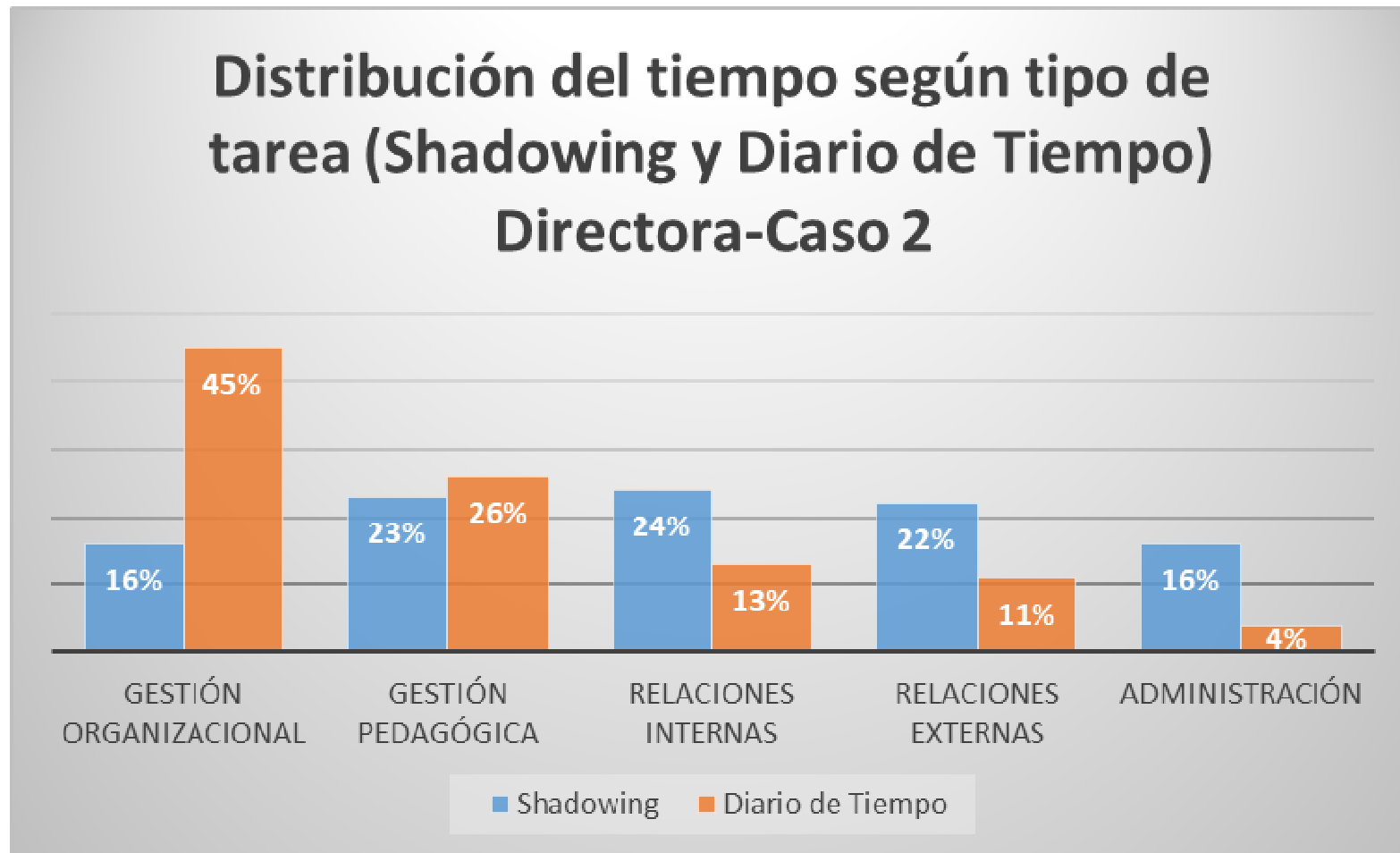
Recepción de funcionarios municipales  
(N.D.)

Recepción de delegaciones (N.D.)

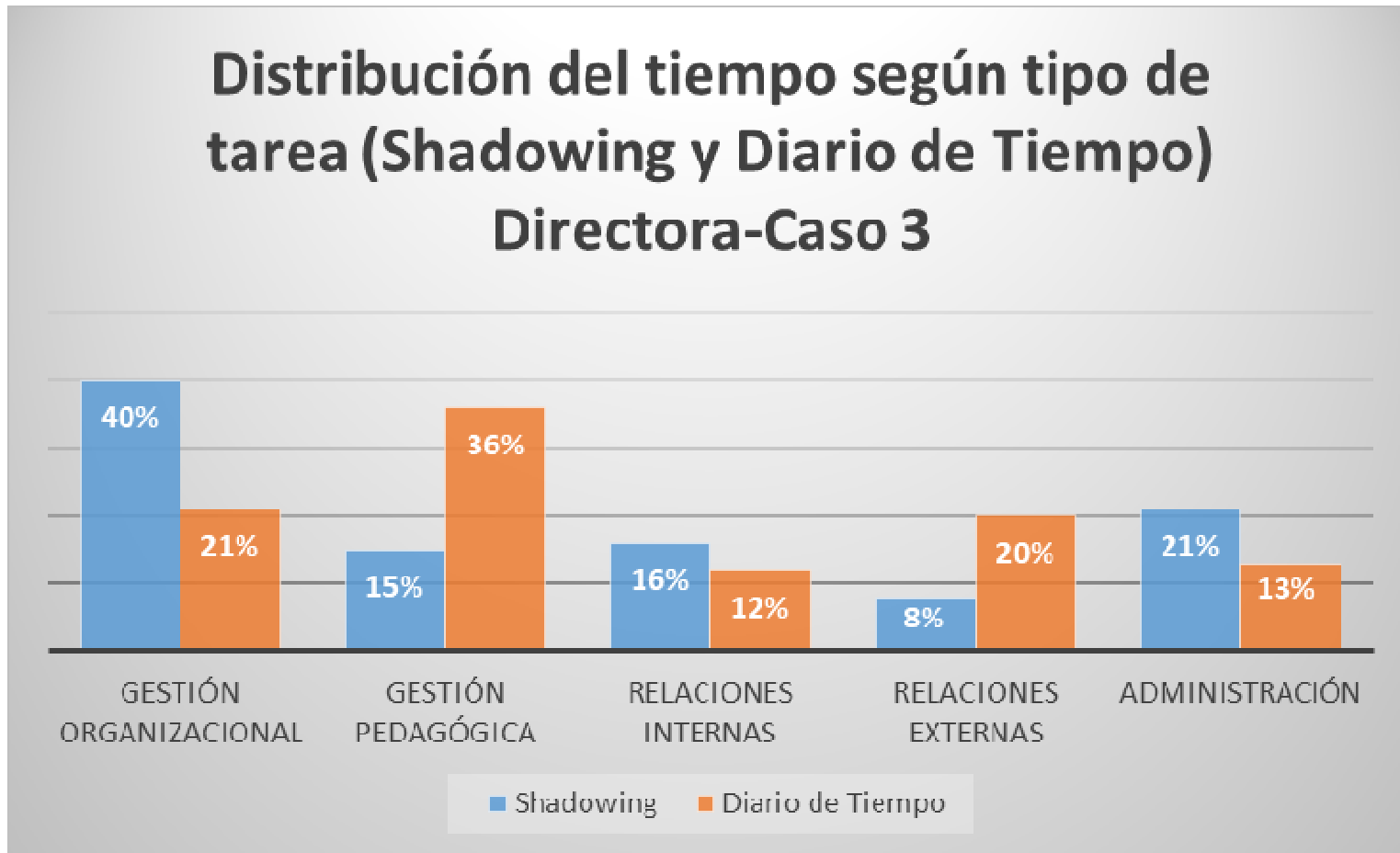
## Diarios de tiempo – Caso 1



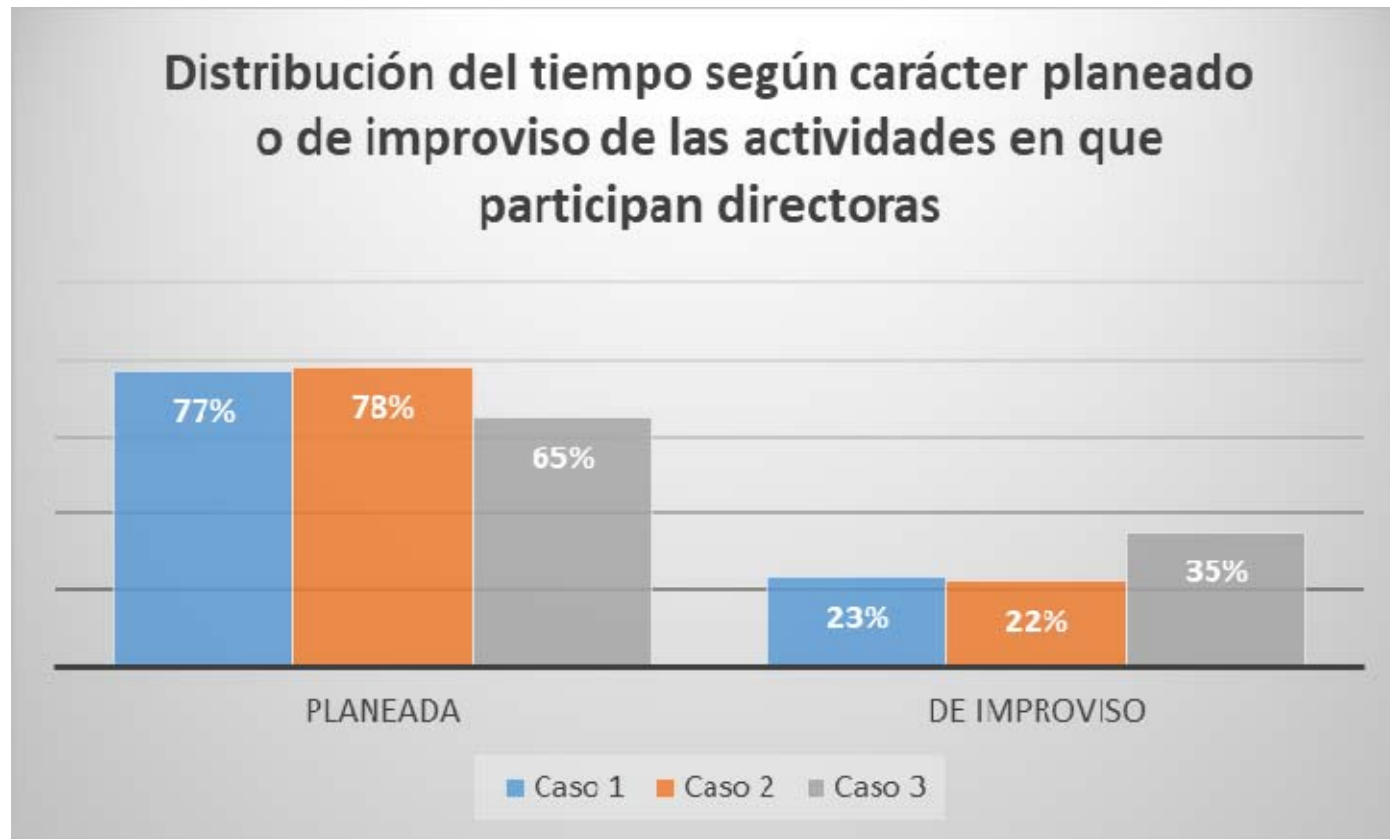
## Diarios de tiempo – Caso 2



## Diarios de tiempo – Caso 3



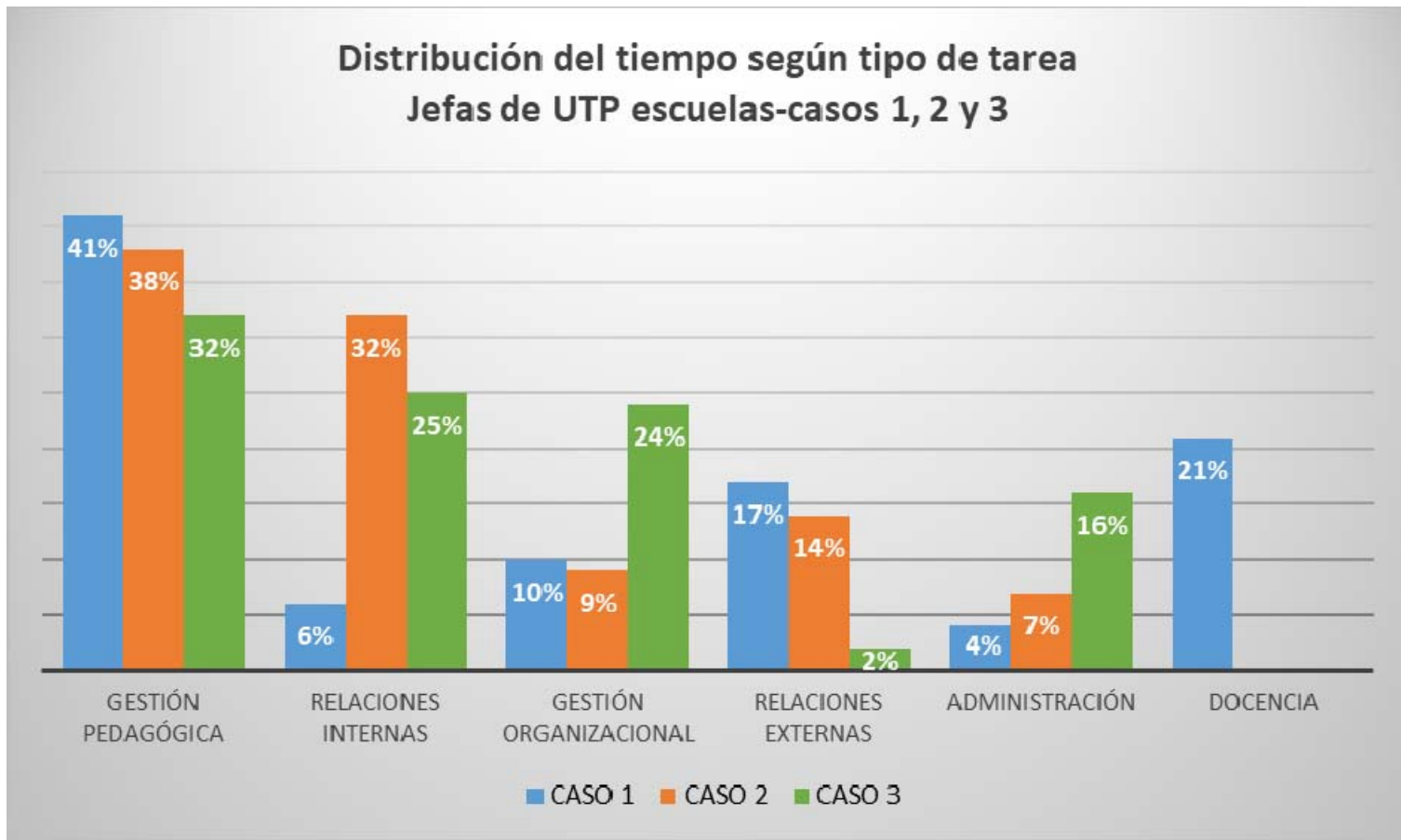
## Diarios de tiempo – Planificación



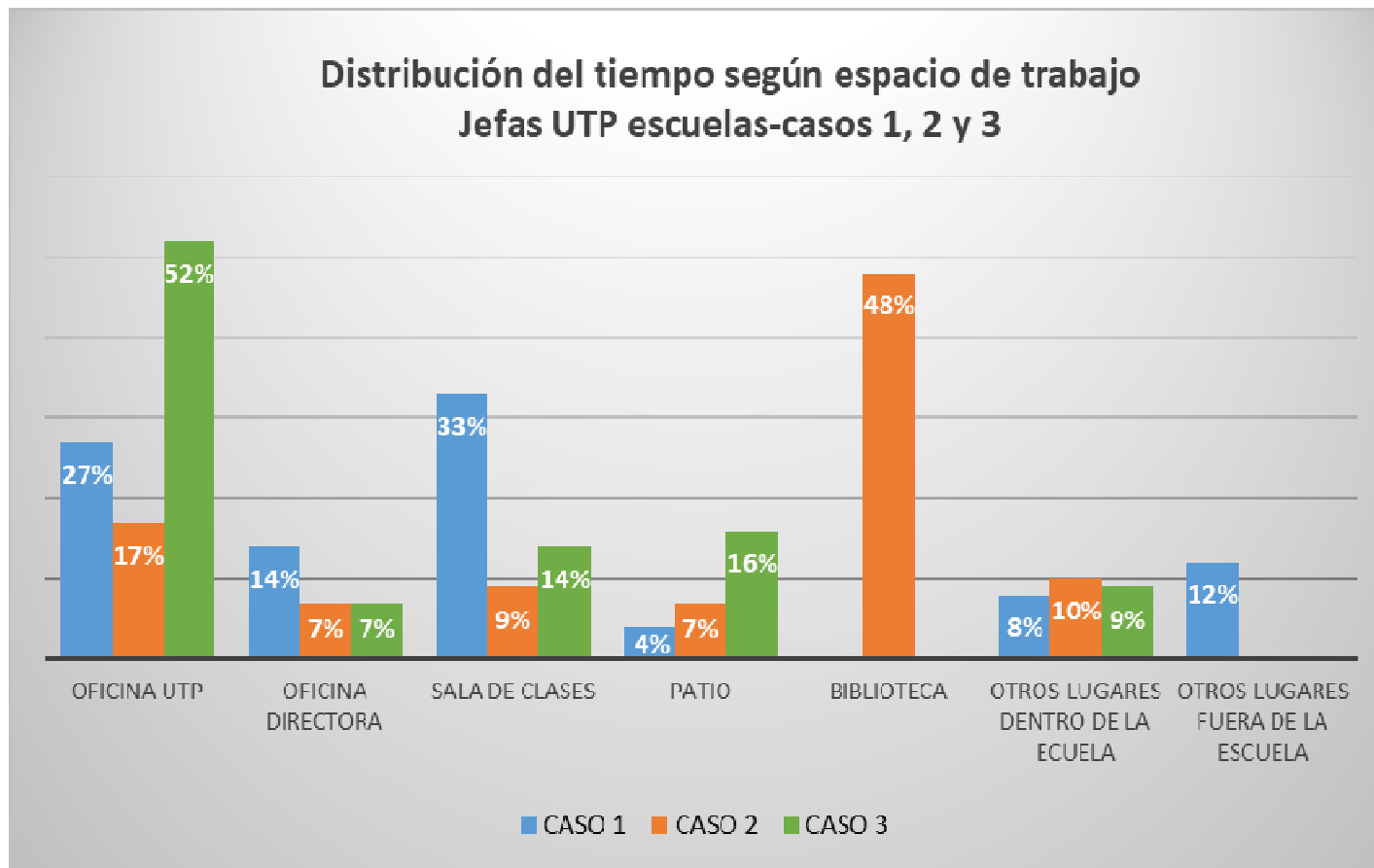


## 6. JEFAS DE UTP

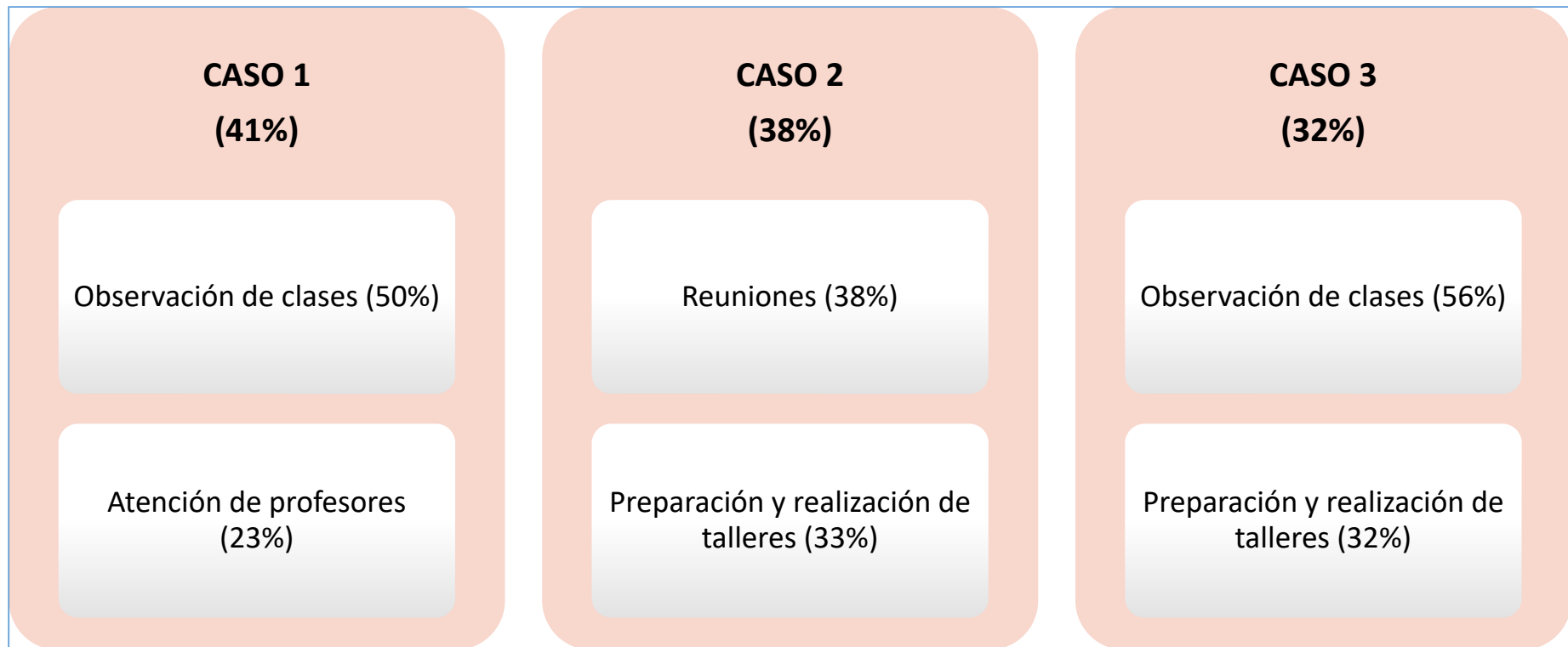
# Principales tareas



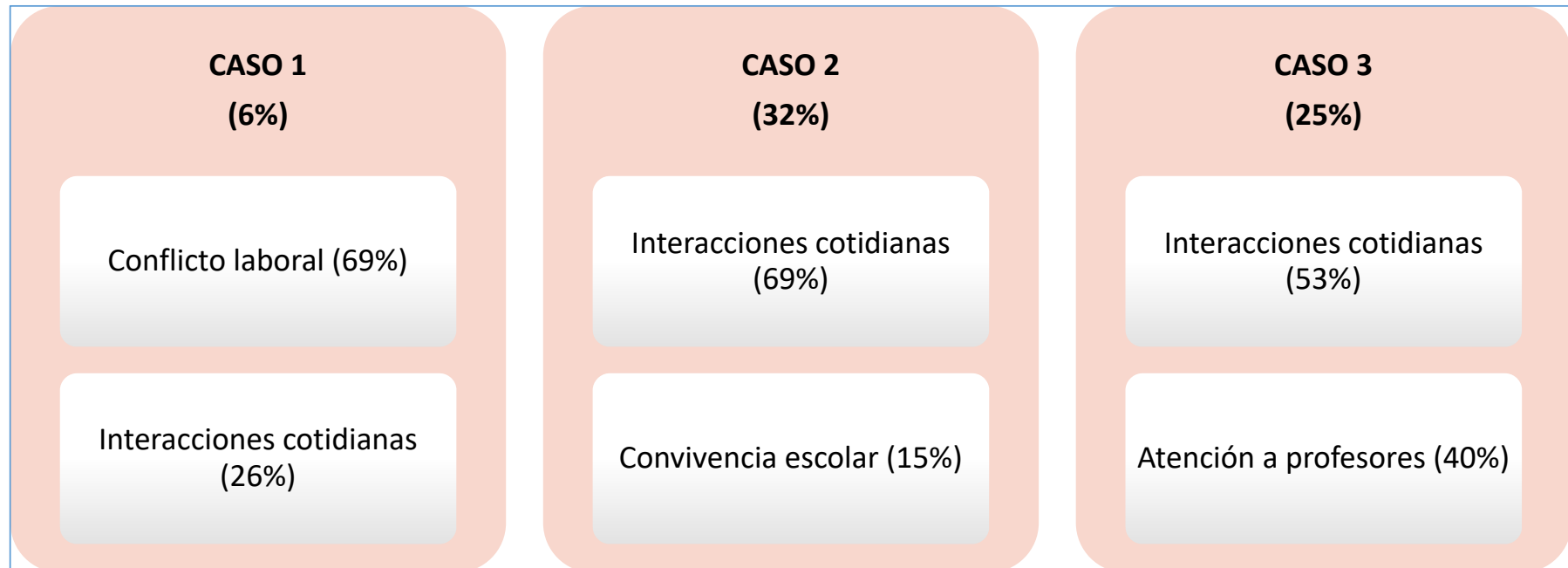
# Espacios



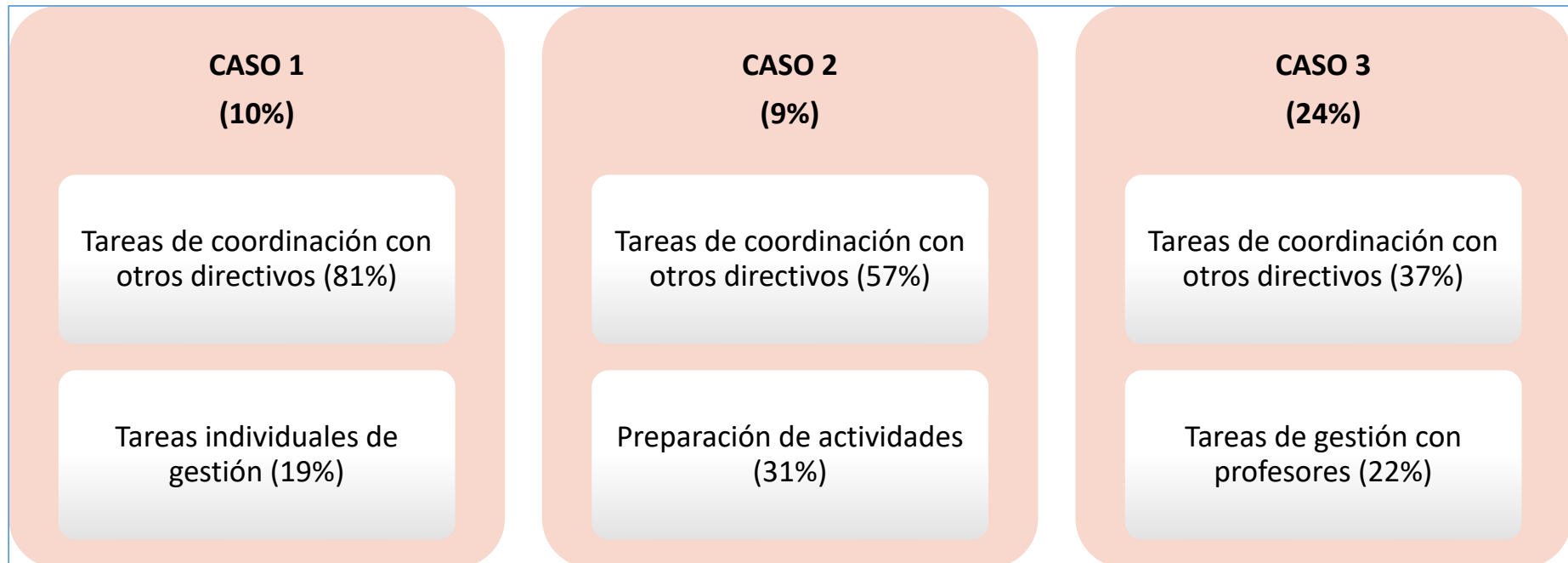
## Tipos de tareas: Gestión pedagógica



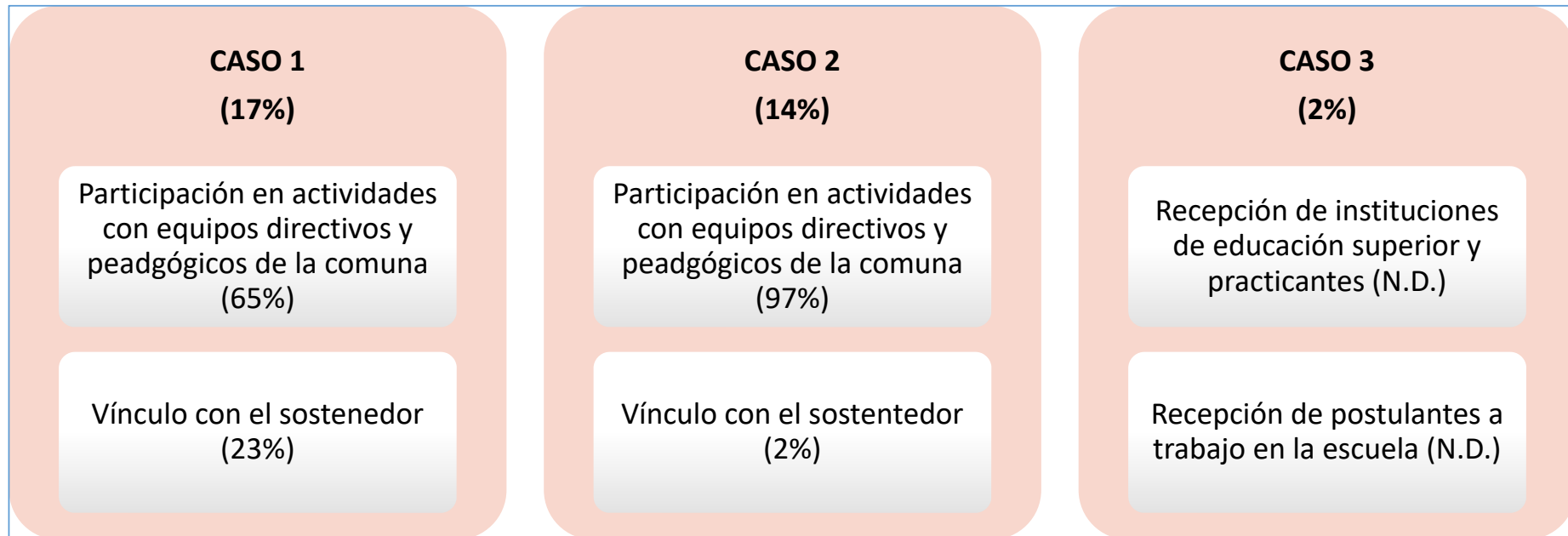
## Tipos de tareas: Relaciones internas



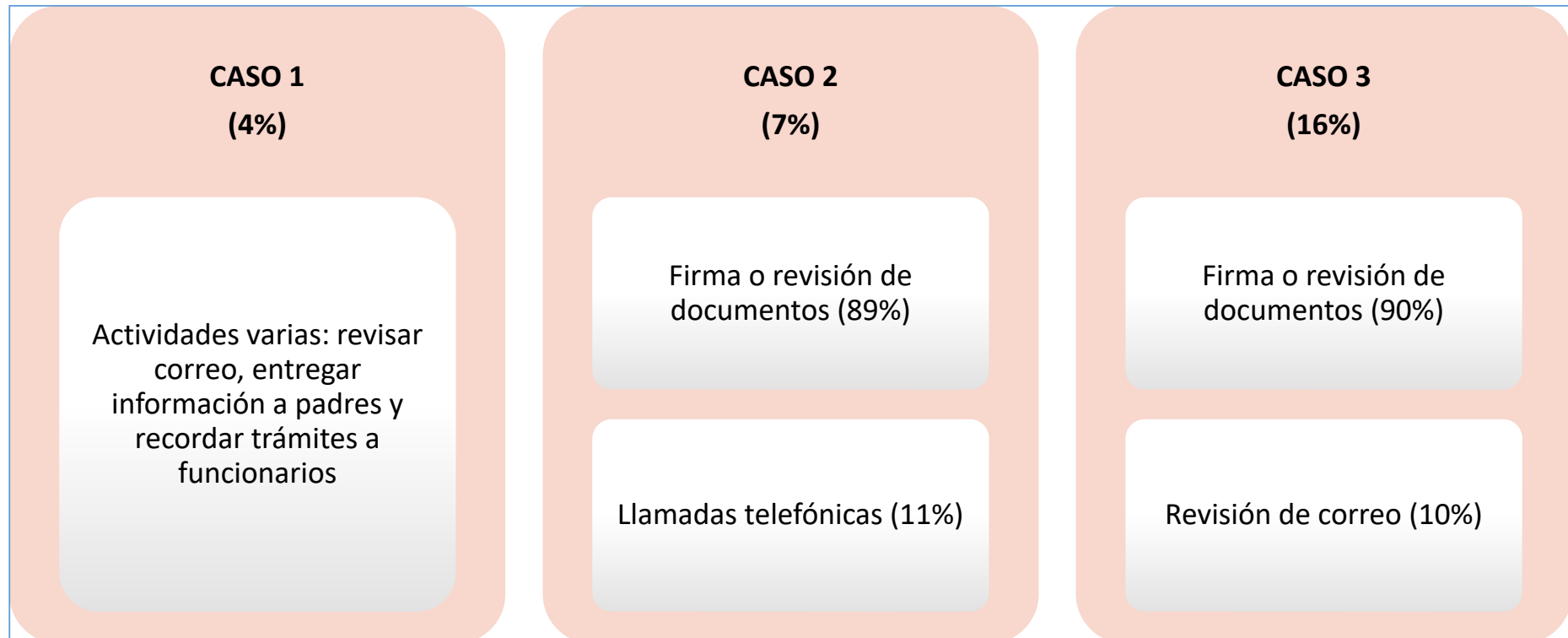
# Tipos de tareas: Gestión organizacional



# Tipos de tareas: Relaciones externas

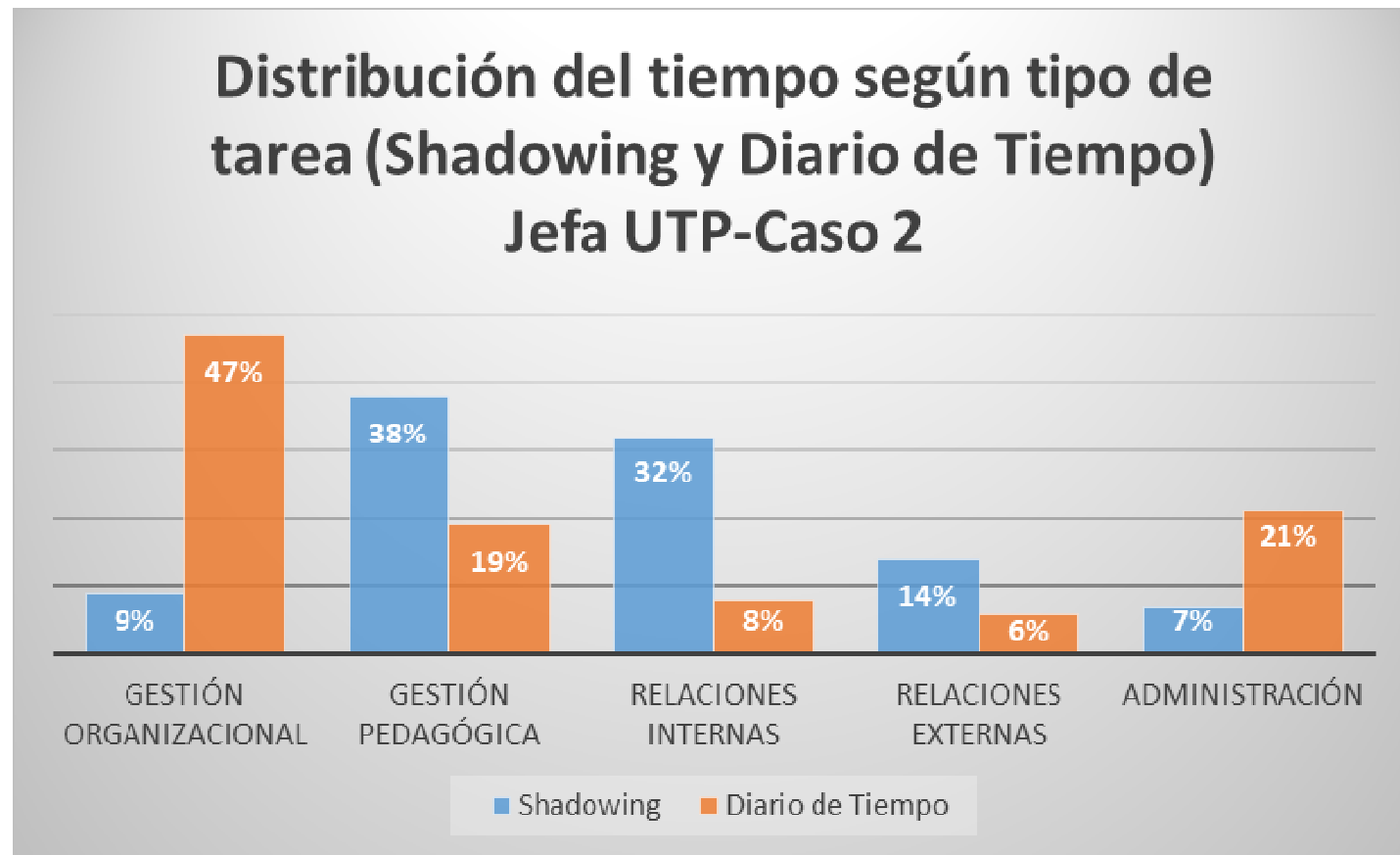


## Tipos de tareas: Administración

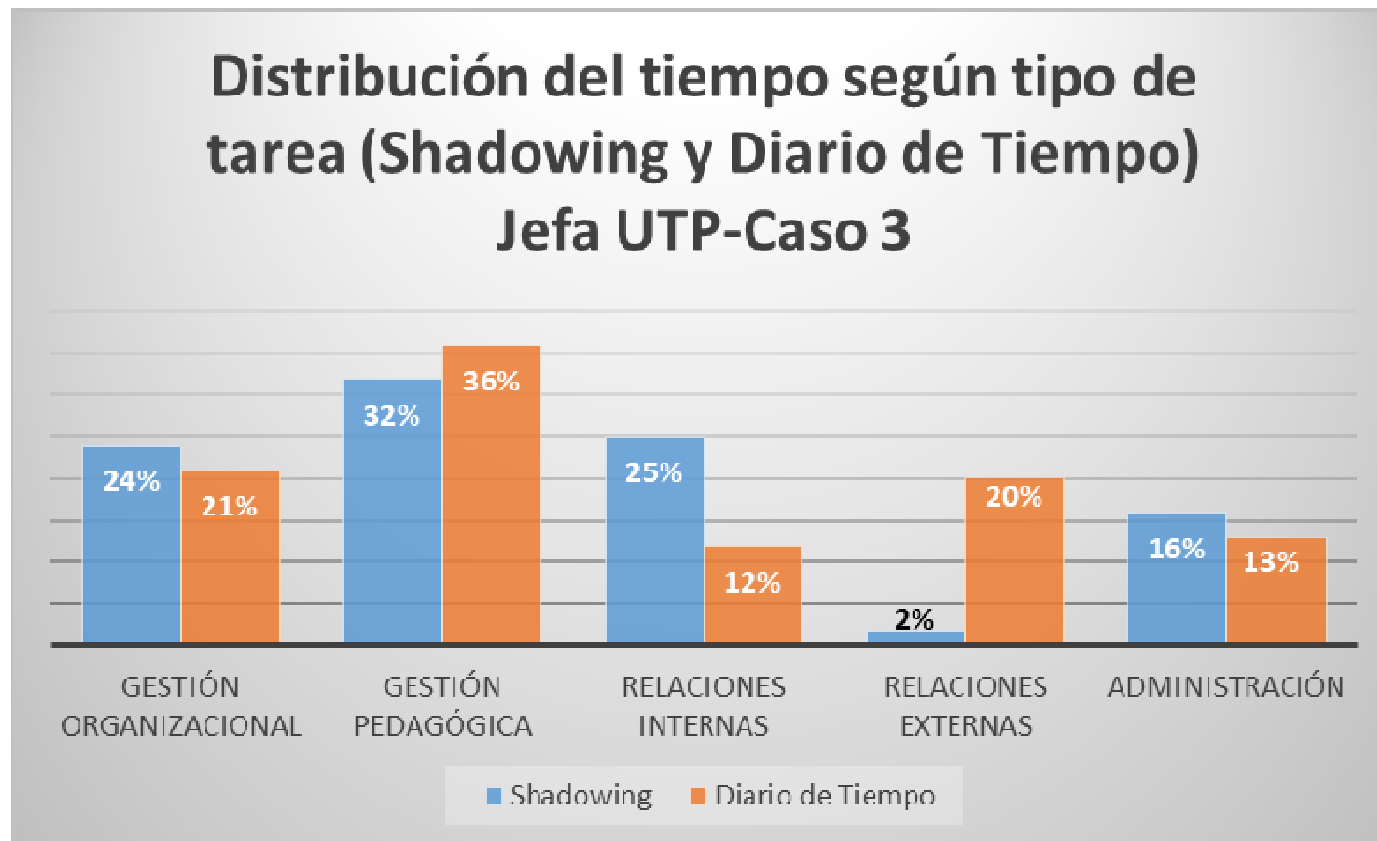




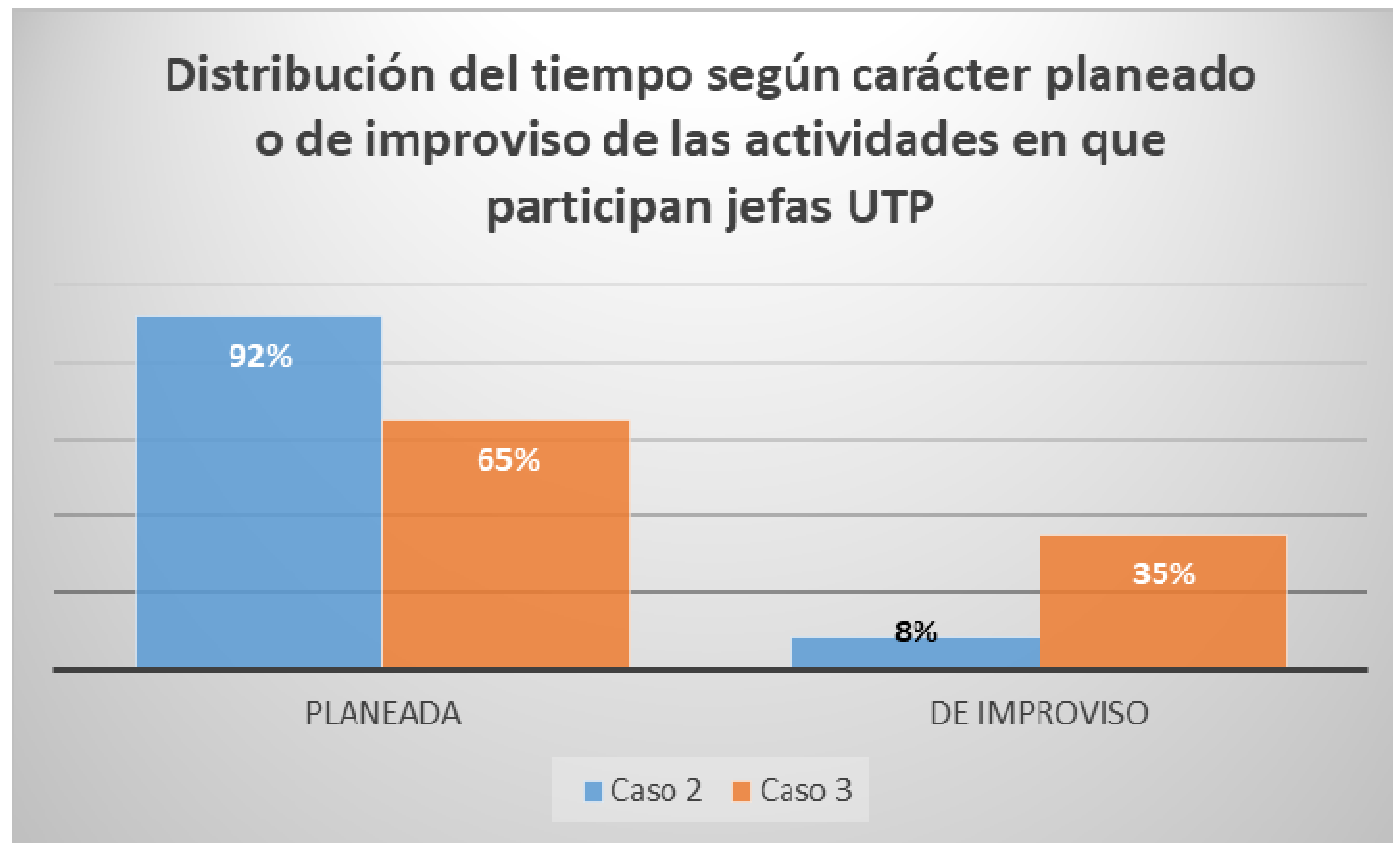
## Diarios de tiempo – Caso 2



## Diarios de tiempo – Caso 3



## Diarios de tiempo – Planificación



# CONCLUSIONES

# Factores que influyen en la gestión del tiempo directivo

## Escuelas

- Vulnerabilidad y preocupación por lo relacional
- Accesibilidad de directivas en comunidades pequeñas
- Relevancia de los sellos en la distribución del tiempo
- Buen clima laboral y sustento relacional sólido permite tareas de gestión pedagógica

## Equipos directivos

- Alto nivel de autonomía + diversas instancias de coordinación → Convergencia de los tiempos directivos
- A menor capacidad de delegación adquiere mayor relevancia la figura de la directora → Menor tiempo a gestión pedagógica
- Mayor especialización de jefas de UTP y menor variabilidad temporal
- Asistentes permiten disminuir carga administrativa

## Actores externos

- Tiempo de relación con sostenedor valorado por autonomía y conocimiento de las problemáticas escolares. Asistencia a actividades externas es evaluada negativamente por interrupciones.
- Valoración crítica de la Superintendencia de Educación: dedicar tiempo a temas de forma y no de fondo.

## Sobre las directoras

### Liderazgo directivo

Contexto adverso al inicio de la gestión directiva y énfasis en lo relacional

Género y preocupación por la generación de cercanía y confianza entre actores escolares

Caso 1: énfasis en tareas de gestión organizacional y administrativas → mayor delegación en ámbitos pedagógicos y de convivencia

Caso 2: énfasis en autonomía de otros directivos → realización de monitoreos constantes

Caso 3: delegación de tareas organizacionales y administrativas → mayor énfasis en lo pedagógico

### ¿Cómo es un día normal?

Actividades paralelas, constantes interrupciones y moviéndose dentro de la escuela

Accesibilidad y “puertas abiertas” → constante vínculo con otros actores escolares

Llevan una planificación diaria, destacando el rol de sus asistentes. Generalmente no se cumplen por imprevistos, pero permiten identificar urgencias

Se llevan trabajo para la casa, pues no cuentan con espacios de tranquilidad

En diarios de tiempo, tienden a destacar las tareas que son planificadas y requieren mayor tiempo, correspondiendo generalmente a gestión organizacional, gestión pedagógica y relaciones externas

## Sobre las directoras (tareas)

### Gestión organizacional

- Funcionamiento cotidiano de la escuela
- Demandan más tiempo porque son menos delegadas y actores escolares recurren a figura de autoridad
- Tareas planificadas (preparación de actividades, coordinación con directivos) y responder a demandas cotidianas

### Gestión pedagógica

- Búsqueda de involucrarse se ve dificultada por demanda temporal de otras tareas
- Las tareas pedagógicas más relevantes requieren una mayor dedicación de tiempo y una mayor planificación
- Ciertas reacciones adversas en otros actores escolares, pues se comprende cómo si se ausentaran de su rol de figura de autoridad

### Administración

- Tareas menos valoradas, en contradicción con relevancia otorgada externamente
- Actividades que se postergan, realizándose en el tiempo entre otras tareas

## Sobre las directoras (tareas)

### Relaciones internas

- Mayor importancia por tipo de liderazgo
- Tienden a ser no planificadas, desarrollándose en interacciones cotidianas
- Muchas veces corresponden a interrupciones

### Relaciones externas

- Alteraciones en la planificación temporal, sobre todo cuando se debe salir de las escuelas
- Reuniones con sostenedor no son criticadas por contenidos, sino porque implican abandonar tareas planificadas



## Sobre las jefas de UTP

### Liderazgo directivo

Priorizan sus actividades en pos del impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje: priorización de gestión pedagógica

Elevada autonomía y capacidad de disponer de sus tiempos

Delegación de responsabilidades a cargos de responsabilidad intermedia (coordinaciones de ciclo o departamentos) o a asistentes → menor carga de tareas de gestión organizacional y administración

### ¿Cómo es un día normal?

Sobrecarga de actividades, constantes interrupciones, actividades simultáneas y desplazamientos por la escuela

Alta receptividad a demandas de profesores

Pasan más tiempo en sala y menos tiempo fuera de la escuela

Tienden a registrar en menor medida las tareas de relaciones internas

## Sobre las jefas de UTP (tareas)

### Gestión pedagógica

- Actividades más frecuentes
- Generalmente planificadas y demandan un tiempo considerable
- Interrupciones por solicitudes cotidianas de profesores
- Planificado/No planificado – Programa pedagógico/Tareas del día a día

### Gestión organizacional

- Reuniones con directivos o cargos intermedios para coordinar acciones
- Generalmente planificadas, bajo formato de reuniones (diferente de directoras)
- Menor tiempo a mayor involucramiento de directoras

### Administración

- Actividades muy interrumpidas, realizadas entre otras tareas
- Firma o revisión de documentos
- C3 excepcional por documentación externa

## Sobre las jefas de UTP (tareas)

### Relaciones internas

- No planificadas y de corta duración. Interacciones cotidianas y atención de profesores
- Difuso ámbito entre confianza personal y tratamiento de problemáticas profesionales
- Planificadas en C2 por convivencia escolar

### Relaciones externas

- Varía según importancia que sostenedores otorgan a lo técnico-pedagógico
- Salir de la escuela para actividades de reflexión pedagógica con otros equipos
- Valoradas por la información, pero criticadas por la interrupción

## Sobre las jefas de UTP (tareas)

### Relaciones internas

- No planificadas y de corta duración. Interacciones cotidianas y atención de profesores
- Difuso ámbito entre confianza personal y tratamiento de problemáticas profesionales
- Planificadas en C2 por convivencia escolar

### Relaciones externas

- Varía según importancia que sostenedores otorgan a lo técnico-pedagógico
- Salir de la escuela para actividades de reflexión pedagógica con otros equipos
- Valoradas por la información, pero criticadas por la interrupción

# Prácticas desplegadas para atender la multidimensionalidad del tiempo directivo

## Tecnológica e instrumental

- Interés prioritario de su acción directiva el control efectivo del tiempo frente a su escasez
- Generan planificaciones y buscan que se cumplan los tiempos
- Pese a incumplirse, planificaciones generan estructura temporal



## Burocrática

- Respuesta a demandas administrativas, generalmente externas, constituye una de las principales preocupaciones temporales
- Desearían dedicar menos tiempo, pero son preocupación permanente
- Tareas postergadas, pero inevitables → Sobreponderación temporal



## Micropolítico

- Definiciones organizacionales y pedagógicas son potencialmente complejas y controvertidas
- Conducción de los distintos actores de la comunidad escolar en pos de objetivos compartidos → construcción de liderazgo
- Generación de mayores cercanías con algunos actores escolares, a quienes se les confían más responsabilidades



## Prácticas desplegadas para atender la multidimensionalidad del tiempo directivo

### Social dialógica

- Expresión de la diversidad de actores escolares, sustentada en preocupación por el buen clima escolar y de relaciones internas
- Política de “puertas abiertas” y el “estar en el patio”
- Se mantienen estructuras jerárquicas claras, desempeñando las directivas claros roles de autoridad



### De preparación y reflexivo

- La escasez de tiempo dificulta evaluar la gestión temporal de las acciones desplegadas
- Así también, obstaculiza reflexionar sobre cómo sus prácticas de gestión del tiempo están influyendo en los procesos escolares



## Sugerencias de política educativa

---

### Liderazgo escolar

Aminorar presiones administrativas

---

Fomentar un buen clima escolar

---

Impulsar espacios de coordinación entre directivos escolares

---

Empoderar a otros directivos en sus ámbitos especializados de acción

---

Promover cargos de asistentes de dirección

---

Equilibrar las demandas externas desde los sostenedores

---

Evitar apoyos externos que entorpezcan las tareas cotidianas de los directivos escolares

---

Incentivar espacios de reflexión de los directivos en torno a su gestión del tiempo

---

### Formación de directivos escolares

Destacar el aspecto idiosincrático de la gestión del tiempo directivo, frente a la promoción del liderazgo pedagógico y del liderazgo distribuido

---

Valoración de lo relacional en el quehacer directivo cotidiano

---

Entregar herramientas técnicas que permitan optimizar la gestión del tiempo

---



**¡MUCHAS GRACIAS!**