



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Informe Técnico N°6 - 2018

# MODELO DE OBSERVACIÓN DE COMPETENCIA PARA LÍDERES INTERMEDIOS DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA

**Cristina Azíz dos Santos**

FUNDACIÓN CHILE

90  
AÑOS  
1928 - 2018



Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE





## **Modelo de observación de competencia para líderes intermedios de la Nueva Educación Pública**

Cristina Azíz dos Santos

Informe técnico No. 6  
Diciembre 2018.

### **Para citar este documento:**

Aziz, C. (2018). Modelo de observación de competencia para líderes intermedios de la Nueva Educación Pública. Informe Técnico N° 6. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua y tiene por objetivo evitar las fórmulas para aludir a ambos géneros en el idioma español (“o/a”, “los/las” y otras similares), debido a que implican una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de lectura.*

# ÍNDICE

Antecedentes	4
Competencia: Conceptualización y relevancia	6
Perfiles, dimensiones de prácticas y competencias	7
Perfiles profesionales de los SLEP	7
Dimensiones prácticas de gestión del liderazgo intermedio	9
Competencias para los cargos de la Nueva Educación Pública	9
Objetivos y metodología	12
Selección de competencia	12
Diseño del modelo de observación	13
Instrumentos de observación	17
Auto Observación	20
Observación Interna	21
Observación Externa	22
Análisis de los resultados y uso de la información	23
Proceso de validación del modelo	24
Conclusiones y recomendaciones para la política pública	25
Referencias	27

# 1

## ANTECEDENTES

La entrada en vigencia de la Ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública en Chile y, con ello, los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), ha traído consigo enormes oportunidades y desafíos. Una de las grandes oportunidades está en la posibilidad de superar o al menos disminuir varios de los problemas que el sistema escolar municipalizado presenta, entre ellos, la falta de calidad educativa y la gran desigualdad que se ha generado. Los desafíos, por otro lado, están relacionados, a grandes rasgos, con las competencias de los profesionales responsables del quehacer educativo, entre ellos los líderes que, desde el nuevo nivel intermedio, deben desarrollarse para lograr una mirada sistémica desde el territorio y fortalecer la educación pública.

Esta nueva institucionalidad tiene como fin superar los problemas actuales y hacer de las escuelas públicas un referente de excelencia a través de proyectos socio educativos integrales, inclusivos, diversos, laicos y gratuitos. Necesita, por lo tanto, de líderes preparados y comprometidos con la mejora de los aprendizajes y capaces de generar las condiciones para que todos los estudiantes aprendan.

Los líderes intermedios, en particular, tienen un rol fundamental para producir el cambio cultural necesario y lograr que los objetivos de la ley de la nueva educación pública se cumplan. Actuando como bisagra entre las escuelas y las políticas educativas, el liderazgo a nivel intermedio permite distender la tensión que, en general, surge entre los niveles micro y macro. Son estos líderes los que coordinan, contextualizan y apoyan la implementación de las normativas que surgen desde arriba (como el currículo, estándares, incentivos y otros), conjugándolas con las demandas que emanan desde abajo, relativas al desarrollo profesional, competencias, convivencia, entre otras (Leithwood et al. 2004; Raczynshi, 2012; Aziz, 2016).

En ese sentido, Rincón-Gallardo (2018) divide la labor del nivel intermedio en tres áreas fundamentales: 1) liderar y apoyar hacia abajo, lo que se relaciona con el trabajo de influir en lo que pasa en el núcleo pedagógico; 2) conectar y colaborar lateralmente para aprender unos de otros, lo que requiere, entre otras cosas, estructuras horizontales y la generación de vínculos de confianza y 3) influir y aprovechar lo que pasa arriba, relacionado con su papel mediador entre la política y la práctica.

Lo anterior evidencia la complejidad del rol, exigiendo que los niveles intermedios trabajen en estrecha colaboración con cada una de sus escuelas y en red para construir una capacidad a nivel de sistema y, así, lograr un alto estándar de la enseñanza y el aprendizaje. Estos nuevos líderes, por tanto, deben tener visión y competencias integrales, además de la robustez técnica y humana necesaria para instalar y gestionar los nuevos SLEP. La pregunta que surge y que deberá ser respondida en la medida que se espere un mejoramiento continuo y real del nuevo sistema de educación pública es: ¿Cómo se están desempeñando en la práctica los líderes intermedios de los SLEP?

En base a esta necesidad de identificar la existencia o no de dichas competencias en la práctica, es que LIDERES EDUCATIVOS se ha propuesto diseñar y validar un modelo

de observación de competencias. Este informe presenta el desarrollo de dicho modelo, y la construcción de un primer set de instrumentos para observar una competencia clave seleccionada. Esta es, por tanto, una primera aproximación a un proceso de observación que deberá seguir desarrollándose y mejorando durante el periodo de transición al nuevo sistema, para lograr su necesaria contextualización en relación a la realidad nacional.

El contenido de este informe se organiza en 6 secciones, incluida esta contextualización. La siguiente sección presenta una breve revisión de la literatura relacionada al concepto e importancia de las competencias profesionales. La tercera sección revisa los perfiles, dimensiones prácticas y competencias ya establecidos y validados a la fecha. La sección cuatro describe la metodología utilizada para el desarrollo del modelo de observación, incluyendo la selección de una competencia, el diseño del modelo y su proceso de validación. La sección cinco presenta los instrumentos de observación desarrollados y, finalmente, la última sección entrega recomendaciones para la política pública.



## COMPETENCIA: CONCEPTUALIZACIÓN Y RELEVANCIA

Este documento asume la existencia de un conjunto de competencias para un buen desempeño de los líderes educativos del nivel intermedio, ya validados en el contexto de la nueva educación pública. No obstante, es importante tener claro – a priori – qué se entiende por competencia y por qué es importante observarlas.

La OECD, por ejemplo, define competencia como algo “más que solo conocimientos y habilidades. Involucra la capacidad de satisfacer demandas complejas, aprovechando y movilizando recursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto en particular” (2005, p. 4). Una competencia, en ese sentido, es una capacidad que tiene el potencial de traducirse en una acción o práctica, y que incluye distintos niveles: un saber conceptual, un saber hacer procedimental y un saber ser actitudinal (Uribe, 2010).

Esta conceptualización de competencia, de enfoque constructivista, está relacionada a lo que cada persona es capaz de hacer, desde una dimensión no solo individual sino también colectiva, centrándose en las actitudes y la conducta asociadas al conocimiento, habilidad y destrezas en su conjunto (Uribe et al. 2016). Desde este enfoque, indican los autores, “la competencia de los profesionales no puede ser solamente técnica, sino que se hace pluridimensional, integrando exigencias de calidad, de reactividad, de relación. Dicho de otra manera, en el siglo XXI no por tener un diploma profesional o haber seguido una determinada formación es que se puede actuar con competencia en contextos de trabajo que son evolutivos y cada vez más caracterizados por lo eventual y lo inédito” (p. 13).

De esa manera, y dado el actual entorno tipo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) así como el vigente proceso de cambio del sistema educativo en Chile, se torna fundamental saber cómo efectivamente se están desempeñando los líderes intermedios en los nuevos SLEP. Esto es relevante en la medida que solo cuando contemos con información sobre las competencias de nuestros líderes educativos en la práctica (o la falta de ellas), se podrán tomar medidas políticas para la mejora y efectividad de la gestión y el liderazgo, en cada caso en particular. Dichas decisiones pueden estar relacionadas, por ejemplo, con los procesos de desarrollo para dichos profesionales, la necesidad de realizar coaching específicos u otros tipos de apoyo o, por otro lado, la difusión de buenas prácticas, promoción de liderazgo sistémico entre pares, entre otras medidas.

Una de las maneras de profundizar en los niveles de competencias que los individuos presentan en el desarrollo y práctica de su cargo, es la observación de las mismas. Antes de ahondar en el significado y limitaciones de la observación, revisaremos los perfiles, dimensiones de prácticas y competencias que ya fueron propuestos para la nueva educación pública, con el fin de seleccionar una de ellas y desarrollar, en consecuencia, los primeros instrumentos de observación.

# PERFILES, DIMENSIONES DE PRÁCTICAS Y COMPETENCIAS

En razón de una política específica de fortalecimiento del liderazgo y de la educación pública, puesta en marcha en los últimos años con la consecuente adjudicación de Centros de Liderazgo el año 2015, se ha iniciado el desarrollo de múltiples productos, con el objetivo de apoyar a la nueva educación pública y el liderazgo intermedio en particular. Entre esos productos, desarrollados por LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, se destaca el documento “Perfiles de Liderazgo Intermedio” (Uribe et al. 2016) –que ha servido de base para la creación de los actuales perfiles de cargo dispuestos por el Servicio Civil–, y también el “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local” (Uribe et al. 2017).

En el primer documento citado, se hace una propuesta de perfiles profesionales coherentes con los cargos indicados en la ley y los desafíos que guiarán el cambio cultural hacia una nueva educación pública en Chile. Asimismo, y como parte de ese proceso, se establecen las competencias para cada perfil profesional. El segundo documento, a su vez, describe las prácticas y recursos personales que orientan el desarrollo del equipo directivo que gestiona y lidera el sistema educativo desde el nivel intermedio.

A continuación se hace un breve resumen de esa información, y en base a ella, se identifica y elige la competencia que será foco de desarrollo de los primeros instrumentos de observación incluidos en este documento. Es importante destacar, sin embargo, que actualmente la Dirección de Educación Pública (DEP) está desarrollando y adaptando nuevas versiones de perfiles, por lo que estos deberán ser considerados en la próxima fase de actualización de este modelo y respectivos instrumentos.

## 3.1

### PERFILES PROFESIONALES DE LOS SLEP

Los perfiles para los cargos de los SLEP, elaborados por LIDERES EDUCATIVOS en el marco de un diseño metodológico de carácter exploratorio (Uribe et al. 2016), fueron cuatro:

- 1) Director(a) Ejecutivo(a) de SLE.
- 2) Subdirector(a) de Apoyo Técnico Pedagógico.
- 3) Encargado(a) de Desarrollo Profesional y Formación Continua.
- 4) Encargado(a) de Monitoreo, Evaluación y Estudios (Estudios y Estadísticas Territoriales).

Asimismo, actualmente existen otros perfiles de cargo, que el Servicio Civil –a través del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) – ha generado para el llamado a concurso público, entre los cuales se destacan:

- 5) Subdirector/a de Administración y Finanzas.
- 6) Subdirector/a de Planificación y Control de Gestión.

Al Director/a Ejecutivo/a del Servicio Local de Educación le corresponde, en una primera instancia, realizar todas las gestiones necesarias para la entrada en funcionamiento del Servicio que le corresponda. Su función es velar por la adecuada implementación de la nueva educación pública a través de la gestión de calidad, la mejora continua y la equidad del servicio educacional, considerando las necesidades de los distintos actores vinculados al territorio, con el propósito de orientar su acción de conformidad de los principios de la educación pública.

Al Subdirector/a de Apoyo Técnico Pedagógico del Servicio Local de Educación le corresponde, en una primera instancia, establecer la unidad de apoyo técnico pedagógico del servicio, la cual tendrá por misión: asesorar y asistir a los establecimientos educacionales y comunidades educativas de su dependencia, en especial en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes. Todo lo anterior, siempre de acuerdo al Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo de cada establecimiento educacional perteneciente al SLEP.

Al Encargado/a de Desarrollo Profesional y Formación Continua –área perteneciente a la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico–, le corresponde, en una primera instancia, establecer la subunidad cuyas principales funciones son: identificar necesidades de formación y desarrollo profesional de docentes, equipos directivos y de gestión, y asistentes de la educación de los establecimientos pertenecientes al SLEP. También, diseñar e implementar estrategias y planes de desarrollo profesional para las personas y profesionales que trabajan en los establecimientos educacionales dependientes del SLEP, en coordinación con las instancias y regulaciones nacionales asociadas al Sistema de Desarrollo Profesional Docente, y al CPEIP del Ministerio de Educación (Mineduc). Parte de sus tareas iniciales son, asimismo, promover y fortalecer el liderazgo directivo en los establecimientos educacionales de su dependencia; planificar, coordinar y controlar la correcta ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar y desarrollo de los trabajadores de los establecimientos educacionales de dependencia del SLEP. Además, apoyar los procesos de evaluación docente de aquellos profesionales de la educación que se desempeñan en establecimientos dependientes del SLEPI; y apoyar el proceso de definición de necesidades de dotación docente realizado por el SLEP en el marco de su Plan Anual y de su Plan Estratégico Local.

Al Encargado/a de Estudios y Estadísticas Territoriales, que es un área de la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico, le corresponde, en un comienzo, establecer la subunidad cuyas principales funciones son: apoyar a los establecimientos educacionales pertenecientes al SLEP en la implementación del sistema de monitoreo y seguimiento de la calidad de la educación pública, considerando en particular los instrumentos de gestión y planificación (PEI, PME) con que estos cuentan; analizar y sistematizar aprendizajes y conocimientos derivados de los procesos de acompañamiento y apoyo a los establecimientos educacionales; diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento de la calidad de la educación pública que considere los informes, criterios, estándares, orientaciones y exigencias del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, entregando a cada establecimiento educacional (equipos directivos, consejo de profesores, consejo escolar) los resultados e índices que arrojen dichos sistemas; generar estudios que refuercen y aporten a la mejora del trabajo de apoyo a los establecimientos educacionales, la permanente generación de conocimiento sobre el territorio, y la planificación de la oferta educativa actual y futura del SLEP de conformidad a lo que establece la ley.

Al Subdirector/a de Administración y Finanzas del Servicio Local de Educación le corresponde, en una primera instancia, establecer la unidad de administración y finanzas. Sus principales funciones es administrar los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio; además de apoyar, en el ámbito que le competa, a los equipos directivos de los establecimientos educacionales de su dependencia, especialmente la preparación de los informes solicitados por la Superintendencia de Educación, con el objeto de establecer las condiciones necesarias para la implementación del Sistema de Educación Pública.

Al Subdirector/a de Planificación y Control de Gestión del Servicio Local de Educación le corresponde, iniciando su gestión, establecer la unidad de planificación y control de gestión del servicio. Sus principales funciones son: asesorar, estudiar y proponer planes y programas que orienten las actividades del SLEP y la correspondiente planificación estratégica y presupuestaria para la provisión educacional por parte de este, además del monitoreo respecto del cumplimiento de las metas e indicadores contemplados en los instrumentos de gestión del servicio local y sus establecimientos. Lo mencionado, con el propósito de proporcionar las condiciones necesarias para la implementación de la nueva educación pública.

## 3.2

### DIMENSIONES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO INTERMEDIO

El Marco para la Gestión y el Liderazgo Intermedio describe los elementos esenciales que los directivos pertenecientes a ese nivel requieren movilizar a la hora de realizar sus funciones. Entre esos elementos se indican dimensiones de prácticas, relacionadas a las actividades necesarias para consolidar el liderazgo a nivel territorial, las cuales representan los ámbitos de acción directa de los líderes intermedios (Uribe et al. 2017).

De acuerdo a lo indicado en el mismo Marco, éste *“no contempla todas las prácticas posibles, sino que agrupa las que han sido seleccionadas a partir de la experiencia y los aprendizajes obtenidos de la investigación nacional e internacional, la normativa vigente, las opiniones de especialistas y, en particular, la experiencia de líderes y gestores del nivel en el ámbito municipal y particular subvencionado”* (p. 52). Asimismo, estas dimensiones de prácticas fueran basadas en los desafíos para la transformación del nivel intermedio, identificados previamente por Uribe, Berkowitz, Osorio y Zoro (2017).

Las siete dimensiones de prácticas identificadas en el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio son:

- Construcción de una visión y estrategia compartida del proyecto educativo territorial.
- Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad.
- Liderazgo y gestión de las políticas y procesos educativos a nivel local.
- Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y de liderazgo.
- Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa.
- Gestión de recursos y condiciones organizacionales para el desarrollo de los PEI.
- Cultura de trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión.

Cada una de estas dimensiones tiene un desafío asociado, una descripción, así como una evidencia de práctica, que es un conjunto de actividades esperadas y que los líderes deberían aplicar de acuerdo a su contexto y situación.

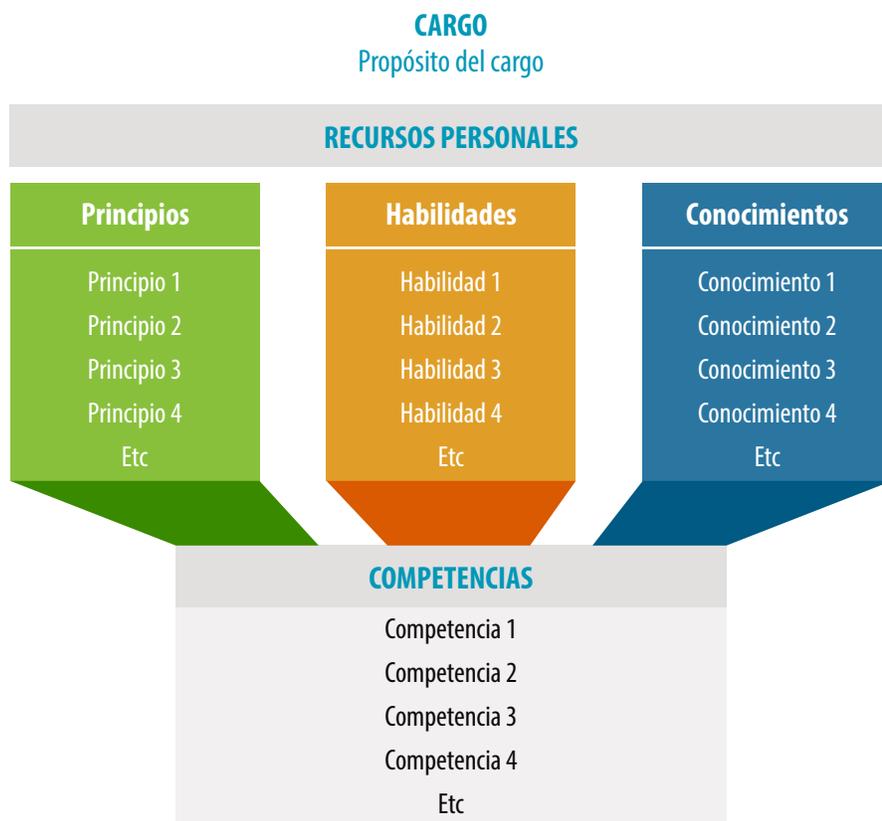
## 3.3

### COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA

En el proceso de construcción de los perfiles profesionales por cargo, realizado por LIDERES EDUCATIVOS (Uribe et al. 2016), se identificaron una serie de desafíos para la transformación del nivel intermedio, los cuales se tradujeron en competencias para cada uno de los cuatro perfiles desarrollados, respondiendo a la siguiente pregunta: ¿cómo debe saber actuar este profesional para enfrentar cada uno de estos desafíos?

Las competencias, así, fueron establecidas como el componente final de tres ámbitos que conforman el perfil profesional. Los dos primeros son los propósitos del cargo y los recursos personales. Los propósitos “representan el mandato emanado de la ley para cada uno de los cargos. Debe representar el objetivo antes el cual se movilizan competencias y recursos personales, para lograr los propósitos de la nueva educación pública en el marco de la Reforma Educacional” (Uribe et al. 2016 p. 26). Los recursos personales, a su vez, se descomponen en tres dimensiones de análisis de la práctica profesional: 1) los principios que las guían; 2) las habilidades desplegadas y 3) los conocimientos que le dan un marco y las justifican. Las competencias, por tanto, están relacionadas directamente con los propósitos y los recursos personales que componen cada perfil profesional, de acuerdo a la figura abajo (ver Uribe et al. 2016, para más detalles).

**Figura 1: Diagrama de perfiles**



*Fuente: Uribe et al. 2016*

Las competencias identificadas para cada uno de los cuatro perfiles profesionales desarrollados a través de esa metodología, son las siguientes:

### **Director/a Ejecutivo/a**

- Liderar el diseño y la implementación de la planificación estratégica.
- Promover culturas de colaboración.
- Formar equipos colaborativos.
- Garantizar los recursos para la mejora.
- Cautelar condiciones laborales adecuadas.
- Potenciar las trayectorias formativas de los estudiantes.

### **Sub-Director/a de Apoyo Técnico Pedagógico**

- Colaborar con la construcción de la planificación estratégica.
- Desarrollar un currículum pertinente al territorio.
- Acompañar pedagógicamente al territorio.
- Promover y garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.
- Potenciar las trayectorias formativas de los estudiantes.
- Potenciar la Educación Técnico Profesional.

### **Encargado/a de Desarrollo Profesional y Formación Continua**

- Promover la cultura de la colaboración.
- Formar equipos colaborativos.
- Cautelar óptimas condiciones laborales.
- Trazar trayectorias formativas.

### **Encargado/a de Estudios y Estadísticas Territoriales**

- Diagnosticar el territorio.
- Gestionar y monitorear procesos.
- Liderar el desarrollo de estudios y evaluaciones en el territorio.

Las competencias fueron establecidas buscando responder a los principales desafíos a que se verán enfrentados los cargos de estos cuatro perfiles presentados. En Uribe et al. (2016) se detallaron cada una de dichas competencias a través de una descripción, luego las actividades claves que conllevan y, finalmente, se presentaron un conjunto de criterios de realización que construyen las acciones propias de la competencia descrita. Como mencionado anteriormente, esos perfiles, competencias y criterios de realización fueron validados por el Mineduc, en un proceso que incluyó a autoridades, expertos y actores del sistema escolar chileno, razón por la cual se utiliza dicha información en la construcción del modelo de observación de competencia.

# 4

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo de este documento es presentar un modelo de observación de competencias de líderes intermedios en relación a un tema clave de gestión y liderazgo, con los fines de entregar información y orientar a la política pública. Para esto, primeramente, se ha delimitado el concepto de competencia en base a una breve revisión de la literatura internacional y nacional más reciente. Luego, se ha presentado los perfiles profesionales para la nueva educación pública, anteriormente desarrollados para la realidad local. También se consideraron los temas claves de gestión o dimensiones prácticas identificadas en el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local. Finalmente, fueron presentadas las competencias identificadas para cada uno de los perfiles señalados, relacionadas al concepto constructivista antes mencionado.

Ese trabajo, que fue realizado previamente por LIDERES EDUCATIVOS y validado por el Mineduc, expertos y actores locales, será entonces el constructo de referencia del modelo de observación de competencia a ser desarrollado en esta oportunidad. Para ello, se seleccionará una de las competencias, relacionada a un tema clave de gestión y liderazgo, con sus respectivos criterios de realización, a partir de los cuales se diseñará los instrumentos para observar prácticas y evidenciar el nivel de realización de dicha competencia por parte de los líderes intermedios en los SLEP.

### 4.1 SELECCIÓN DE COMPETENCIA

La elección de cualquier competencia, dado el inicio del proceso de instalación de los SLEP, es compleja, ya que los criterios de realización asociados a cada una son bastante detallados y requieren un plazo razonable de ejercicio en el cargo para que efectivamente se puedan ver en la práctica. En vista de lo anterior, la selección de la competencia ha sido intencionada o discrecional, en base a criterios de importancia y transversalidad para el quehacer de los SLEP.

En principio, dado el rol jerárquico principal que ejerce el Director/a Ejecutivo/a de los SLEP, se decidió elegir una de las competencias de dicho perfil. Asimismo, dentro de esas competencias, se escogió la relacionada a la conformación de equipos colaborativos, en razón de la evidente consecuencia que tiene este factor en todos los demás ámbitos de gestión del SLEP. Se consideró, asimismo, la relevancia que otorga a la colaboración la propia Ley 21.040 y su directa relación con una de las dimensiones de prácticas establecidas en el Marco para la Gestión y Liderazgo Intermedio, además del rol clave que también le entrega a dicha competencia el Servicio Civil, en su proceso de selección por ADP.

Esta competencia busca que los directores ejecutivos sean capaces de “identificar y seleccionar las y los profesionales idóneos para cada uno de los ámbitos que componen el SLE, de forma de garantizar apoyo para guiar, acompañar y llevar adelante, en conjunto con los equipos de los establecimientos educacionales, la construcción e implementación del Proyecto Educativo Territorial en un contexto de instalación de la nueva institucionalidad educativa” (Uribe et al. 2017, p. 28). Las actividades clave y criterios de realización<sup>1</sup> de dicha competencia se presentan en el cuadro 1 a continuación:

<sup>1</sup> Para obtener detalles sobre las actividades clave y criterios de realización de las demás competencias, revisar el documento de Uribe et al. 2017.

**Cuadro 1:** Formar Equipos Colaborativos

ACTIVIDAD CLAVE	Conformar el equipo	Facilitar las condiciones para el trabajo en equipo	Evaluar el trabajo
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo pertinentes a la realidad del territorio.	Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación estratégica.	Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro.
	Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades.	Proporcionando tiempo y espacio para el trabajo colaborativo.	Reconociendo los avances colectivos y las contribuciones individuales al trabajo colaborativo.
	Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo	<p>Modelando relaciones de confianza y equidad, que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro.</p> <p>Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles.</p>	Desarrollando instancias de retroalimentación colectivas, que involucren también a directivos escolares.

Fuente: Uribe et al. 2016

## 4.2 DISEÑO DEL MODELO DE OBSERVACIÓN

El método más básico e inicial en todo proceso científico, que tiene por finalidad obtener información que permita identificar y analizar fenómenos específicos, es la observación (Peretz, 2000). Esta se relaciona, así, con la recogida de datos y podría entenderse “como un proceso que requiere de atención voluntaria e inteligente, orientado por un objetivo con el fin de obtener información” (Fuertes, 2011 p. 238). El hecho de observar también puede ser definido como un proceso intencionado que implica mirar la realidad en la que nos encontramos, no para juzgarla, sino para intentar comprenderla tan profundamente como sea posible (AQU, 2009), para fundamentar posteriormente la toma de decisiones.

La observación es, de este modo, un método importante para la apreciación de competencias, ya que permite ver de manera directa lo que hace efectivamente la persona sujeta a observación (DTWD, 2013). Aunque normalmente este método es realizado exclusivamente por un observador externo (supervisor), para este modelo proponemos una mirada de “360°”, basada en la literatura sobre evaluación de competencia (Jiménez et al. 2010; Galán et al. 2010; HR, 2012). Este tipo de modelo permite recopilar diferente información sobre los niveles de competencia profesional de alguien, de manera que no sea solo la provista por una persona, de manera unilateral, sino también por compañeros de trabajo, y también por la propia percepción del sujeto observado.

Este modelo 360° consiste, así, en que un grupo de personas observe a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional (Jiménez et al. 2010). La relevancia de un modelo de 360°, como lo indican en Galán et al. (2010), se podría explicar por medio de la “ventana de Johari” (ver figura 2), que es una “herramienta que se utiliza para analizar el grado de confianza y de retroalimentación que se emplean en las relaciones interpersonales” (p. 48).

**Figura 2:** Ventana de Johari



*Fuente: Verderber y Verderber (2005), citado en Galán et al. (2010).*

La relación de la ventana de Johari con el modelo 360°, ilustrado en la figura 3, es que elucida como este último permite una visualización más completa y objetiva de la realización de una competencia que tiene una persona al ejercer su cargo. Esto porque tanto la información cuantitativa como cualitativa, obtenidas a través de este modelo, combinan diferentes fuentes que, trianguladas, deberían entregar un enfoque más integral de la competencia profesional de una persona.

**Figura 3:** Modelo de observación de competencia 360°



*Fuente: Elaboración propia*

En relación a la observación propia o auto-observación del sujeto en análisis, es importante aclarar que este no es un método usual, ya que aunque está relacionado a la autoevaluación, se diferencia de esta última porque la primera no requiere una comparación o un juicio de valor. La mayoría de las personas, en su cotidiano, realizan sus actividades de manera automática, es decir, sin observar realmente lo que están haciendo (Castro, 2013). La auto-observación sistemática permite tomar distancia de la propia conducta a través de una observación sin crítica sobre un determinado foco de atención (cómo mecanismo de autorregulación y “control” de los procesos), siendo por tanto una herramienta de cambio potente al invitar a la toma de conciencia sobre lo que muchas veces se ha dado por sentado y es, así, un primer paso en dirección a la superación personal (Soriano et al. 2011; Castro, 2013). El resultado de esa auto-observación puede servir de insumo para la evaluación interna y externa, como manera de contextualizar el quehacer profesional del agente observado.

La observación interna está pensada para ser utilizada tanto por otros profesionales de diferentes rangos dentro del SLEP que trabajan con el perfil observado, como por líderes del nivel escolar del territorio<sup>1</sup>, de manera que la información recogida provenga desde diferentes perspectivas, relacionadas al trabajo del perfil elegido. De hecho, para algunas competencias y criterios de realización en específico, también se podría requerir la observación de agentes políticos del territorio, como por ejemplo, los municipios, DEPROV, SAC y comunidad, que forman parte de la jurisdicción donde está inserto el SLEP. Esto, considerando que, por esta misma razón, su trabajo requiere la gestión de variables y relaciones con el entorno, y la generación de compromisos y respaldo con esos niveles para el logro de los desafíos, siendo importante su consideración y mirada.

La observación externa, a su vez, debe ser realizada por un profesional, preferiblemente del staff de la Dirección de Educación Pública (DEP), capacitado tanto en términos del proceso científico de observación como de las competencias en práctica que deben ser observadas para cada uno de los perfiles del SLEP. Este agente externo, que debería realizar la observación en una dinámica tipo “48h shadow”, debe ser un coach que, posteriormente, entregue retroalimentación al agente observado, en un ambiente de confianza, donde además consensuen la subsiguiente etapa de desarrollo profesional en la que se podría incluir mentoría de este mismo coach, si fuera pertinente. En ese sentido, debe ser alguien que idealmente no sólo conozca el tipo de trabajo realizado por el perfil observado, sino que además tenga desarrollado a nivel avanzado la competencia que se está observando<sup>2</sup>.

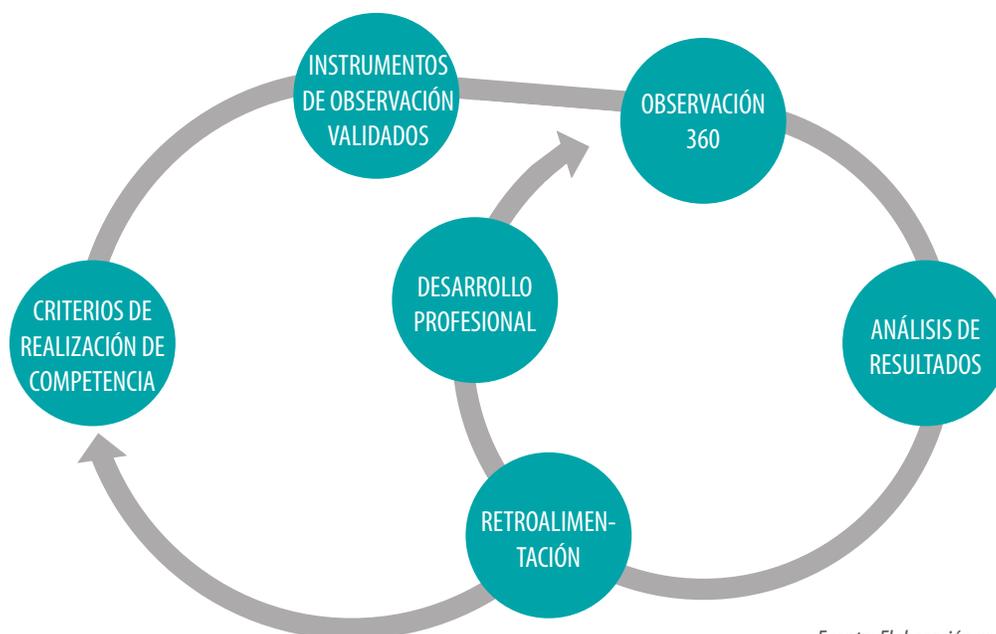
Este modelo de observación de competencias tiene como objetivo tanto la mejora de la gestión de los líderes intermedios como del propio modelo, de manera que está diseñado en base al siguiente ciclo de calidad o mejoramiento: (1) se basa en las competencias de cada perfil y sus respectivos criterios de realización, permanentemente validados y contextualizados; (2) se utilizan instrumentos estructurados, validados y confiables; (3) se observa, desde diferentes niveles, los criterios de realización de las competencias; (4) se analizan los resultados cuantitativos y cualitativos de la observación 360°; (5) se retroalimenta al líder en base a los resultados triangulados de la observación; y (6) se conduce un proceso de desarrollo profesional apropiado, que tome en cuenta los resultados y retroalimentación de la observación 360°. A continuación se grafica este ciclo, que como se observa, tiene doble salida desde la retroalimentación:

---

1 Entendiendo que en el nuevo sistema el equipo de nivel intermedio debe tener una relación mucho más directa y permanente con los establecimientos escolares del territorio.

2 En el caso de externalizar ese trabajo, es importante resguardar los criterios antes mencionados, considerando alianzas con agentes educativos del sector, como la propia Agencia de Calidad, evitando transformar esa actividad en un nicho de negocio para asesorías externas.

**Figura 4:** Ciclo de mejoramiento



*Fuente: Elaboración propia*

En ese sentido, para que efectivamente se logre una mejora del sistema como un todo, los resultados del análisis de la observación 360° deben permitir, por un lado, una remirada y contextualización de las competencias y sus respectivos criterios de realización, así como una retroalimentación efectiva al agente observado, con un pronto y pertinente proceso de desarrollo profesional. Los plazos involucrados en este ciclo, por tanto, son distintos y esenciales para su efectividad, de modo que deben ser razonables y respetar los diferentes periodos de mejoramiento. En ese marco, los procesos de análisis de resultados, retroalimentación y el consecuente desarrollo profesional deberían realizarse dentro de un corto y mediano plazo, de manera que pueda hacer sentido a los profesionales involucrados. No ocurre lo mismo con la subsiguiente observación 360°, que debería efectuarse dentro de un plazo más largo, de modo a que efectivamente se puedan ver las consecuencias de la retroalimentación y el desarrollo profesional en la práctica.

## INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN

Para lograr que cada observación sea lo más imparcial y confiable posible, se han desarrollado tres diferentes instrumentos de observación, estructurados en una modalidad de pauta cerrada, con espacio para un análisis más cualitativo de la observación. Este último es igualmente clave para la obtención de información más detallada y contextualizada de cada criterio, y sirve como apoyo al proceso de retroalimentación.

Cada pauta se construye en base a las actividades claves de la competencia seleccionada, y sus respectivos criterios de realización, para los cuales se proponen indicadores que puedan ser observados en la práctica. Los sujetos observadores deberán determinar, para cada uno de los indicadores propuestos, el nivel de desarrollo de la competencia, a través de cinco categorías con su respectivo descriptor:

**Ausente:** He podido observar que ninguna de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia se verifica en la práctica. Corresponde a la ausencia de dicho criterio.

**Mínimo:** He podido observar en la práctica pocas de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel básico de dicho criterio.

**Intermedio:** He podido observar parcialmente algunas de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel intermedio de dicho criterio.

**Desarrollado:** He podido observar en la práctica la realización de varias de las conductas y/o actividades que permiten la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel alto de realización de dicho criterio.

**Avanzado:** He podido observar, de manera sobresaliente, la realización de todas las conductas y/o actividades necesarias para la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel avanzado de realización de dicho criterio.

**No aplica:** No he podido observar este criterio de competencia en la práctica debido a algunas de las siguientes situaciones: 1) La conducta o actividad no corresponde a las funciones del líder SLEP; 2) Al momento de llenar el cuestionario no hubo instancias para observar la práctica; 3) La información que poseo y/o el contacto que tengo con el sujeto en cuestión es limitada y me impide observar dicha competencia.

Esta información será parte de cada una de las pautas de observación, a través de un documento que incluya: i) Descripción del instrumento, donde se incluye información sobre el proceso de observación, incluyendo su confidencialidad, y el objetivo de la observación; ii) Instrucciones para completación del instrumento en 3 pasos; iii) Espacio de identificación del instrumento de observación; y iv) Resumen del perfil profesional y competencia a ser observada. A continuación, se presenta un modelo de dicho documento:

## DESCRIPCIÓN INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

### DESCRIPCIÓN INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN INTERNA

El siguiente instrumento corresponde a uno de los instrumentos de un proceso de observación 360° de la competencia "Formar equipos colaborativos" asociada al Perfil de Director(a) Ejecutivo(a) de los Servicios Locales de Educación Pública. La observación 360° es un proceso que requiere la participación de varios observadores, de distintos niveles, permitiendo una visualización más completa y objetiva de la realización de una competencia que tiene una persona al ejercer su cargo. Esto porque la información tanto cuantitativa como cualitativa, obtenida a través de este modelo, combina diferentes fuentes que, trianguladas, deberían entregar un enfoque más integral de la competencia profesional de una persona.

La observación constituye el método más básico e inicial en todo proceso científico y tiene por finalidad obtener información que permita identificar y analizar fenómenos específicos. Observar es así un proceso intencionado que implica mirar la realidad de la práctica, no para juzgarla, sino para intentar comprenderla tan profundamente como sea posible. Los Métodos de Observación Directa registran y analizan la conducta humana en el momento que se produce, de manera presencial, en instancias laborales y/o a partir de material almacenado (documentos, vídeos, audios, etc).

Este instrumento, en particular, debe ser utilizado y aplicado por un agente interno al territorio donde trabaja el agente observado, es decir, por un profesional que ejerza un cargo de liderazgo a nivel intermedio o escolar en el territorio y que tenga relación de trabajo con el actor observado, con el fin de poder observar el nivel de desarrollo de la competencia en dicho actor. Es importante destacar que su participación en ese proceso es completamente confidencial y la información recolectada servirá, de manera anónima, al proceso de desarrollo profesional y mejora del sistema.

El objetivo de este proceso 360° de observación de competencia es encontrar las fortalezas y debilidades de los profesionales de la Nueva Educación Pública con el fin de encontrar los apoyos necesarios para un pertinente y permanente desarrollo profesional que permita la mejora continua del sistema educativo en los territorios.

#### INSTRUCCIONES:

##### PASO 1

Identifique el instrumento de observación y revise el perfil del Director(a) Ejecutivo(a) de los Servicios Locales de Educación Pública y la definición de la competencia a ser observada.

##### PASO 2

Analice la competencia seleccionada, con sus respectivos criterios de realización e indicadores que deben ser observados en la práctica y, luego, en el casillero respectivo marque una de las cinco (5) categorías relacionada al nivel de desarrollo de la competencia, teniendo presente su respectivo descriptor.

**Ausente:** He podido observar que ninguna de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia se verifica en la práctica. Corresponde a la ausencia de dicho criterio.

**Mínimo:** He podido observar en la práctica pocas de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel básico de dicho criterio.

**Intermedio:** He podido observar parcialmente algunas de las conductas y/o actividades relacionadas a la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel intermedio de dicho criterio.

**Desarrollado:** He podido observar en la práctica la realización de varias de las conductas y/o actividades que permiten la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel alto de realización de dicho criterio.

**Avanzado:** He podido observar, de manera sobresaliente, la realización de todas las conductas y/o actividades necesarias para la realización de este criterio de competencia. Corresponde a un nivel avanzado de realización de dicho criterio.

**No aplica:** No he podido observar este criterio de competencia en la práctica debido a algunas de las siguientes situaciones: 1) La conducta o actividad no corresponde a las funciones del líder SLEP; 2) Al momento de llenar el cuestionario no hubo instancias para observar la práctica; 3) La información que poseo y/o el contacto que tengo con el sujeto observado es limitado y me impide observar dicha competencia.

##### PASO 3

Justifique y haga un análisis cualitativo su observación (este campo de justificación y comentarios es obligatorio. Los detalles son muy importantes).

#### IDENTIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

Nombre del profesional observado:

Nombre, Firma y Rut del observador:

Fecha del envío de la observación:

## RESUMEN DEL PERFIL DIRECTOR/A Y COMPETENCIA SELECCIONADA

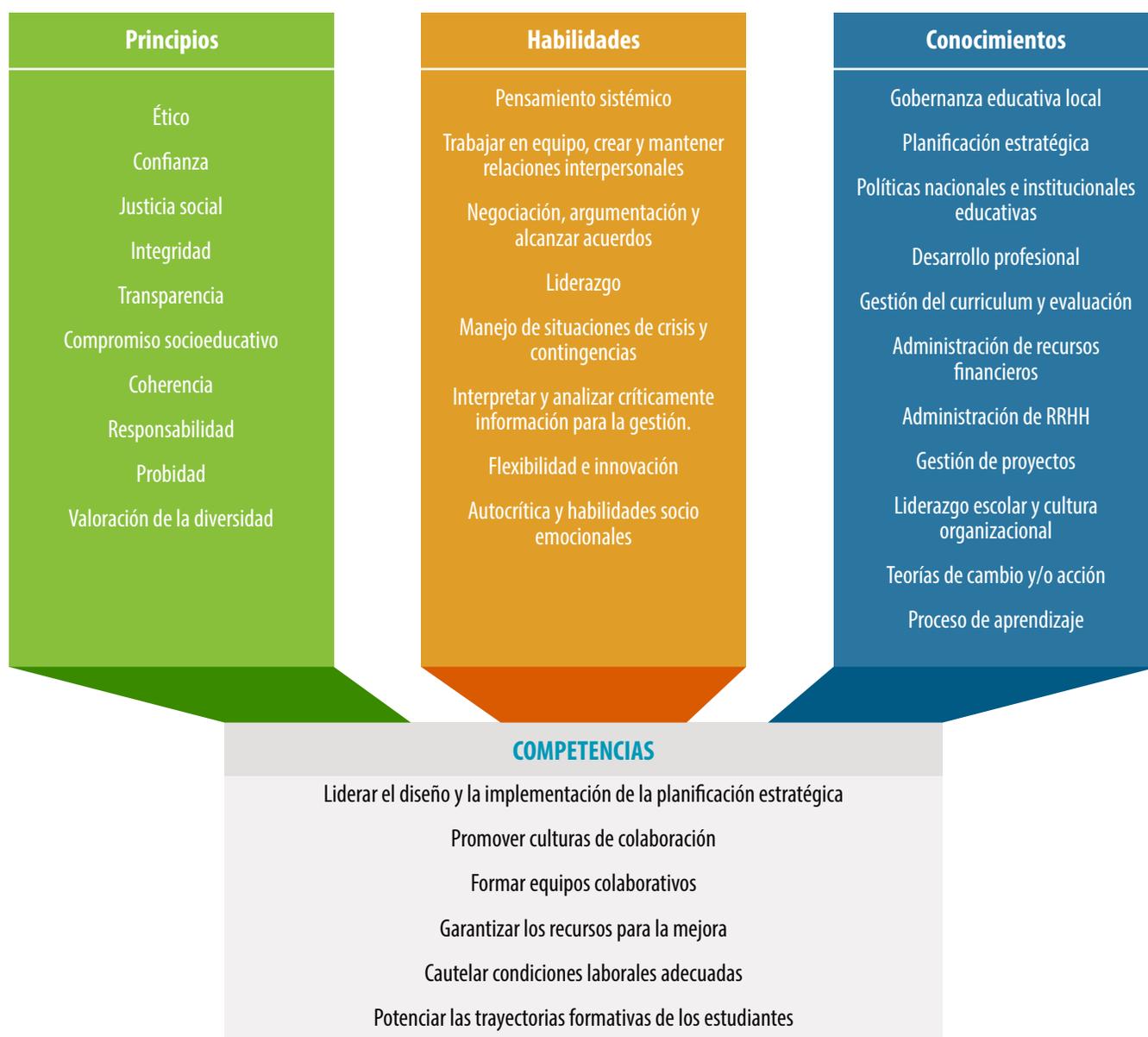
Al Director/a Ejecutivo/a del Servicio Local de Educación le corresponde, en una primera instancia, realizar todas las gestiones necesarias para la entrada en funcionamiento del Servicio que le corresponda. Su función es velar por la adecuada implementación de la nueva educación pública a través de la gestión de calidad, la mejora continua y la equidad del servicio educacional, considerando las necesidades de los distintos actores vinculados al territorio, con el propósito de orientar su acción de conformidad de los principios de la educación pública.

La competencia "Formar Equipos Colaborativos" busca que los Directores Ejecutivos sean capaces de "identificar y seleccionar las y los profesionales idóneos para cada uno de los ámbitos que componen el SLE, de forma de garantizar apoyo para guiar, acompañar y llevar adelante, en conjunto con los equipos de los establecimientos educacionales, la construcción e implementación del Proyecto Educativo Territorial en un contexto de instalación de la nueva institucionalidad educativa" (Uribe et al., 2017, p. 28).

### DIRECTOR(A) EJECUTIV(A)

Propósito: Dirigir, organizar, administrar y gestionar el servicio local, velando por la mejora continua de la calidad de la educación pública en el territorio de su competencia.

#### RECURSOS PERSONALES



Actividades Clave	Criterios de realización	Indicadores	Nivel de desarrollo observado					
			Ausente	Mínimo	Intermedio	Desarrollado	Avanzado	No aplica
Conformar equipo de trabajo colaborativo	Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, pertinentes a la realidad del territorio	He identificado y priorizado, a través de un diagnóstico, las variables relacionadas con el territorio que condicionan la calidad de la educación .						
		He distinguido áreas de competencias y las competencias necesarias que los profesionales del equipo intermedio y de centros escolares deben poseer (diagnóstico de necesidades formativas)						
		He delimitando funciones y tareas específicas dentro del equipo SLEP, así como el organigrama institucional.						
	Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades	He podido conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que persigue un objetivo común, que trabaja colaborativamente y que contribuye para abordar en forma coordinada las acciones planificadas.						
		He podido distribuir las tareas entre los integrantes del equipo de manera que éstas se desarrollen considerando cargas de trabajo equilibradas y equitativas.						
	Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo	Cuento con un procedimiento e instrumentos para la inducción de nuevos miembros al equipo.						
Acompaño el ingreso de nuevos miembros al equipo (o indico a alguien que lo haga) a su lugar de trabajo, cautelando que reciban toda la información necesaria para su correcto desempeño a nivel de cargo y en el equipo.								
Facilitar condiciones para el trabajo colaborativo en equipo	Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación	Convoco al equipo y utilizo metodologías que permitan la participación para diseñar y evaluar el cumplimiento de indicadores y metas colectivas (Planificación estratégica)						
		Planifico y considero tiempos e infraestructura (salas, programas tecnológicos, etc.) necesarios para que podamos trabajar en forma colaborativa.						
	Modelando relaciones de confianza y equidad que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro	Demuestro confianza y reconocimiento en la labor profesional que desarrollan todos los integrantes de mi equipo.						
		Promuevo e incentivo, prácticas de liderazgo en diferentes niveles y de acuerdo al campo de experiencia de cada integrante del equipo.						
	Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles	Promuevo la cooperación y solidaridad entre los profesionales que trabajan en equipo.						
He establecido protocolos claros que permiten tomar decisiones adecuadas en caso de enfrentar situaciones complejas tales como, violencia, acoso u otras situaciones delictuales dentro del equipo.								
Evaluar el trabajo colaborativo del equipo	Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro	Participo en reuniones e instancias de trabajo, orientando, liderando y retroalimentando el avance de las metas establecidas, de forma individual y grupal.						
		Cuento con un plan de monitoreo y evaluación que me ayuda a verificar el cumplimiento de indicadores y avance de las metas individuales y colectivas establecidas para el equipo.						
	Reconociendo los avances colectivos y las contribuciones individuales al trabajo colaborativo	Transparento y socializo el nivel de cumplimiento de las metas establecidas con el equipo en instancias internas (jornadas de equipos del servicio) y externas (conferencia de directores, comité y consejo local)						
	Desarrollando instancias de retroalimentación colectivas, que involucren también a directivos escolares	Invito a líderes de las comunidades escolares para dar y recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado por el servicio y por cada uno de los responsables de las diferentes áreas.						

## COMPETENCIA: Formar equipos colaborativos

Actividades Clave	Criterios de realización	Indicadores	Nivel de desarrollo observado					
			Ausente	Mínimo	Intermedio	Desarrollado	Avanzado	No Aplica
Conformar equipo de trabajo colaborativo	Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, pertinentes a la realidad del territorio	El/La Director(a) SLEP ha identificado y priorizado, a través de un diagnóstico, las variables relacionadas con el territorio que condicionan la calidad de la educación.						
		El/La Director(a) SLEP ha distinguido áreas de competencia y las competencias necesarias que los profesionales del equipo intermedio y centros escolares debemos poseer (diagnóstico de necesidades formativas)						
		El/La Director(a) SLEP ha delimitando funciones y tareas específicas para los equipos SLEP, así como el organigrama institucional del cual tengo conocimiento.						
	Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades	El/La Director(a) SLEP ha constituido un equipo de trabajo multidisciplinar y competente que colabora para abordar en forma coordinada las acciones para el mejoramiento de la educación en el territorio.						
		El/La Director(a) SLEP ha distribuido tareas y funciones de forma que estas se desarrollen considerando cargas de trabajo equilibradas y equitativas.						
	Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo	El/La Director(a) SLEP cuenta con procedimientos e instrumentos para la inducción de nuevos miembros al equipo de líderes del territorio.						
El/La Director(a) SLEP acompaña el ingreso de nuevos miembros (o indica a alguien que lo haga), cautelando que se entregue toda la información necesaria para su correcto desempeño a nivel de cargo y dentro del equipo.								
Facilitar condiciones para el trabajo colaborativo en equipo	Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación	El/La Director(a) SLEP nos convoca a contribuir, a través de metodologías participativas, en el diseño y evaluación del cumplimiento de indicadores y metas colectivas (Planificación estratégica)						
	Proporcionando tiempo y espacio para el trabajo colaborativo	El/La Director(a) SLEP planifica y considera tiempos e infraestructura necesarios para que podamos trabajar en forma colaborativa.						
	Modelando relaciones de confianza y equidad que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro	El/La Director(a) SLEP demuestra confianza y reconocimiento la labor de los profesionales que trabajamos en el territorio.						
		El/La Director(a) SLEP promueve e incentiva prácticas de liderazgo en diferentes niveles, de acuerdo al campo de experiencia de cada integrante de su equipo.						
	Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles	El/La Director(a) SLEP promueve la cooperación y solidaridad entre los profesionales que trabajamos en el territorio.						
El/La Director(a) SLEP ha establecido orientaciones y protocolos claros que permiten tomar decisiones en caso de enfrentar situaciones complejas tales como violencia, acoso u otras situaciones delictuales.								
Evaluar el trabajo colaborativo del equipo	Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro	El/La Director(a) SLEP orienta, lidera y retroalimenta el avance de las metas, de forma individual y grupal.						
		El/La Director(a) cuenta con un plan de monitoreo y evaluación que le permite verificar el cumplimiento de indicadores y avance de las metas individuales y colectivas establecidas para el territorio educativo.						
	Reconociendo los avances colectivos y las contribuciones individuales al trabajo colaborativo	El/La Director(a) SLEP muestra y socializa el nivel de cumplimiento de las metas establecidas con el equipo en instancias internas (Jornadas de equipos del servicio) y externas (Conferencia de Directores, Comité y Consejo Local)						
	Desarrollando instancias de retroalimentación colectivas, que involucren también a la comunidad escolar	El/La Director(a) SLEP nos invita a todos los líderes educativos del territorio, a dar y recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado por el servicio y por cada uno de los responsables de las diferentes áreas.						

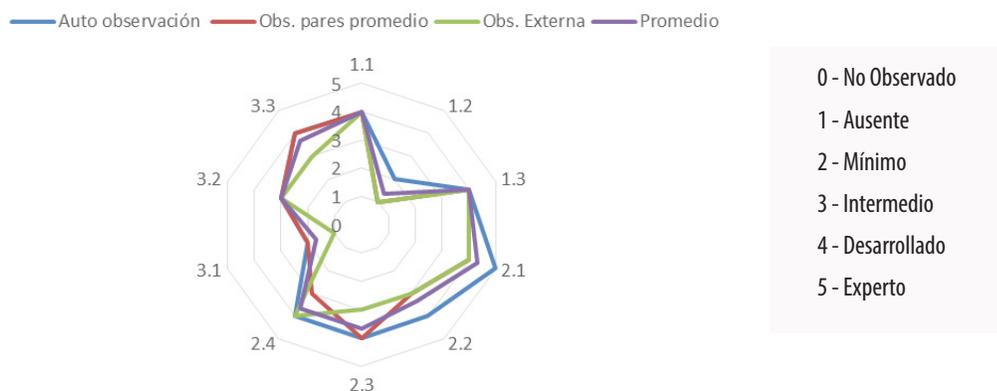
## COMPETENCIA: Formar equipos colaborativos

Actividades Clave	Criterios de realización	Indicadores	Nivel de desarrollo observado					
			Ausente	Mínimo	Intermedio	Desarrollado	Avanzado	No aplica
Conformar equipo de trabajo colaborativo	Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, pertinentes a la realidad del territorio	El/La Director(a) SLEP ha identificado y priorizado, a través de un diagnóstico, las variables relacionadas con el territorio que condicionan la calidad de la educación.						
		El/La Director(a) SLEP ha distinguido áreas de competencias y las competencias necesarias que los profesionales del equipo intermedio y centros escolares deben poseer (diagnóstico de necesidades formativas)						
		El/La Director(a) SLEP ha organizado e identificado las competencias para cada perfil de cargo, delimitando funciones y tareas específicas dentro del equipo SLEP, así como el organigrama institucional.						
	Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades	El/La Director(a) SLEP ha podido conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que persigue un objetivo común, que trabaja colaborativamente y que contribuye con su talento, sus aptitudes y su energía para abordar en forma coordinada las acciones planificadas.						
		El/La Director(a) SLEP ha distribuido las tareas entre los integrantes del equipo de manera que éstas se desarrollen considerando cargas de trabajo equilibradas y equitativas.						
	Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo	El/La Director(a) SLEP cuenta con un procedimiento e instrumentos para desarrollar el proceso de inducción a nuevos miembros del equipo.						
El/La Director(a) SLEP acompaña el ingreso de nuevos miembros al equipo (o indica a alguien que lo haga), cautelando que se entregue toda la información necesaria para su correcto desempeño a nivel de cargo y en el equipo.								
Facilitar condiciones para el trabajo colaborativo en equipo	Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación	El/La Director(a) SLEP convoca al equipo y utiliza metodologías que permiten la participación para diseñar y evaluar el cumplimiento de indicadores y metas colectivas (Planificación estratégica)						
		El/La Director(a) SLEP planifica y considera tiempos e infraestructura (salas, programas tecnológicos, etc.) necesarios para que se pueda trabajar en forma colaborativa.						
	Modelando relaciones de confianza y equidad que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro	El/La Director(a) SLEP demuestra a través de sus acciones cotidianas, la confianza y el reconocimiento de la labor profesional que desarrollan todos los integrantes de su equipo.						
		El/La Director(a) SLEP promueve e incentiva prácticas de liderazgo en diferentes niveles y de acuerdo al campo de experiencia de cada integrante del equipo.						
	Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles	El/La Director(a) SLEP promueve la cooperación y solidaridad entre los profesionales que trabajan en su equipo.						
		El/La Director(a) SLEP ha establecido protocolos claros que permiten tomar decisiones adecuadas en caso de enfrentar situaciones complejas tales como, violencia, acoso u otras situaciones delictuales dentro del equipo.						
Evaluar el trabajo colaborativo del equipo	Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro	El/La Director(a) SLEP participa en las reuniones e instancias de trabajo, orientando, liderando y retroalimentando el avance de las metas establecidas, de forma individual y grupal.						
		El/La Director(a) SLEP cuenta con un plan de monitoreo y evaluación que me ayuda a verificar el cumplimiento de indicadores y avance de las metas individuales y colectivas establecidas para el equipo.						
	Reconociendo los avances colectivos y las contribuciones individuales al trabajo colaborativo	El/La Director(a) SLEP muestra y socializa el nivel de cumplimiento de las metas establecidas con el equipo en instancias internas (Jornadas de equipos del servicio) y externas (Conferencia de Directores, Comité y Consejo Local)						
	Desarrollando instancias de retroalimentación colectivas, que involucren también a directivos escolares	El/La Director(a) SLEP invita a los líderes de las comunidades escolares a dar y recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado por el servicio y por cada uno de los responsables de las diferentes áreas.						

## 5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y USO DE LA INFORMACIÓN

Los datos cuantitativos y cualitativos que serán recolectados por los instrumentos de observación 360°, deberán ser triangulados y analizados, y dicha información deberá ser usada de forma exclusiva para insumar la etapa de retroalimentación del modelo. En términos de los datos cuantitativos, una herramienta muy recomendable para representar los resultados por criterio de realización de competencia son los gráficos radiales, muy utilizados para comparar valores agregados de varias series de datos, como sería el caso. A continuación se ilustra con un ejemplo:

Análisis observación 360



### Criterios de realización de la competencia “Formar equipos colaborativos”

- 1.1. Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, pertinentes a la realidad del territorio.
- 1.2. Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades.
- 1.3. Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo.
- 2.1. Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación.
- 2.2. Proporcionando tiempo y espacio para el trabajo colaborativo.
- 2.3. Modelando relaciones de confianza y equidad que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro.
- 2.4. Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles.
- 3.1. Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro.

En este ejemplo, los criterios de realización de competencia observados que tendrían que ser potenciados serían principalmente el 1.2 y el 3.1. Por el contrario, aquellos que serían considerados las fortalezas de este agente en particular serían los criterios 1.3, 2.3 y 2.4, a través de los cuales podría contribuir al apoyo de pares. La información cualitativa de la observación, a su vez, serviría de apoyo y precisión en el tratamiento de los datos cuantitativos, permitiendo contextualizar y encuadrar mejor la retroalimentación, tanto del modelo como de las necesidades de desarrollo profesional del equipo de líderes intermedios de la nueva educación pública.

Para la confiabilidad y efectividad del modelo, sería necesario garantizar la confidencialidad del sistema de información, cuyo resultado debería ser utilizado exclusivamente para el desarrollo de profesional de los líderes intermedios y el mejoramiento del modelo en sí mismo.

## PROCESO DE VALIDACIÓN DEL MODELO

Por validación se entiende, en esta primera etapa de diseño, al proceso a través del cual un grupo de expertos emite un juicio respecto al modelo e instrumentos de observación propuestos, con el fin de afinar su construcción y utilidad para la política pública. Para ello se convocó a diferentes actores, especialistas en el tema de liderazgo intermedio y educación pública, algunos directamente trabajando en terreno en el proceso de instalación de los primeros SLEP. El listado de los participantes convocados para el taller inicial de validación es el que se presenta a continuación:

INSTITUCIÓN	NOMBRE
MINEDUC	José Ignacio Opazo
LIDERES EDUCATIVOS	Daniela Berkowitz
LIDERES EDUCATIVOS	Álvaro González
CEDLE	Andrea Horn
SERVICIO CIVIL	Marcela Rivera
EXPERTO SECTOR PRIVADO	Dagmar Raczski

El taller de validación se llevó a cabo durante el día 5 de diciembre de 2018 y tuvo el siguiente formato y metodología:

### Taller de 2 horas de duración:

- Introducción taller – 5 minutos.
- Presentación del modelo e instrumentos – 20 minutos.
- Formato de validación del modelo:
  - Reflexión individual sobre el modelo, a través de pauta de preguntas – 15 minutos.
  - Reflexión colectiva, a través de muro de retroalimentación. Se elige un representante para exponer la reflexión del grupo – 30 minutos.
- Formato de validación de los instrumentos:
  - Reflexión individual, a través de pauta con criterios para validación de los instrumentos – 15 minutos.
  - Reflexión colectiva sobre los instrumentos, con pauta para trabajar dinámica grupal – 30 minutos.
- Cierre del taller – 5 minutos.

Los resultados de ese taller de validación fueron sistematizados y sirvieron de insumo para el afinamiento de esta primera versión del modelo e instrumentos presentados en este documento. En una etapa posterior, se desarrollará un nuevo set de instrumentos para una segunda competencia, para los cuales se convocará a un nuevo taller de validación con otros actores del sistema educativo, entre ellos integrantes de la DEP y de SLEP. Asimismo, se piloteará los instrumentos con el fin de testear y mejorar el modelo de observación propuesto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA POLÍTICA PÚBLICA

Este informe presenta la primera versión de un modelo de observación de competencias para líderes intermedios de la nueva educación pública, basado en los perfiles y competencias desarrollados anteriormente por LIDERES EDUCATIVOS y validados por el Mineduc, en un proceso que incluyó a autoridades, expertos y actores del sistema escolar chileno. Este modelo fue diseñado, así, para dar respuesta a un requerimiento del sistema, dando continuación a una serie de productos comprometidos por LIDERES EDUCATIVOS. En una etapa posterior, se desarrollará un nuevo set de instrumentos para una segunda competencia a ser seleccionada, para los cuales se convocará a un nuevo taller de validación con otros actores del sistema. Asimismo, se piloteará los instrumentos con el fin de mejorar el modelo de observación propuesto.

Para la elaboración de este modelo de observación de competencia aquí presentado, se utilizó un proceso escalonado que ha consistido en: 1) Delimitación del concepto de competencia; 2) Revisión de los perfiles y competencias desarrollados en el marco del nuevo Sistema de Educación Pública; 3) Diseño del modelo de observación de competencia; 4) Construcción preliminar de instrumentos; 5) Validación del modelo e instrumentos; y 6) Mejoramiento del modelo e instrumentos.

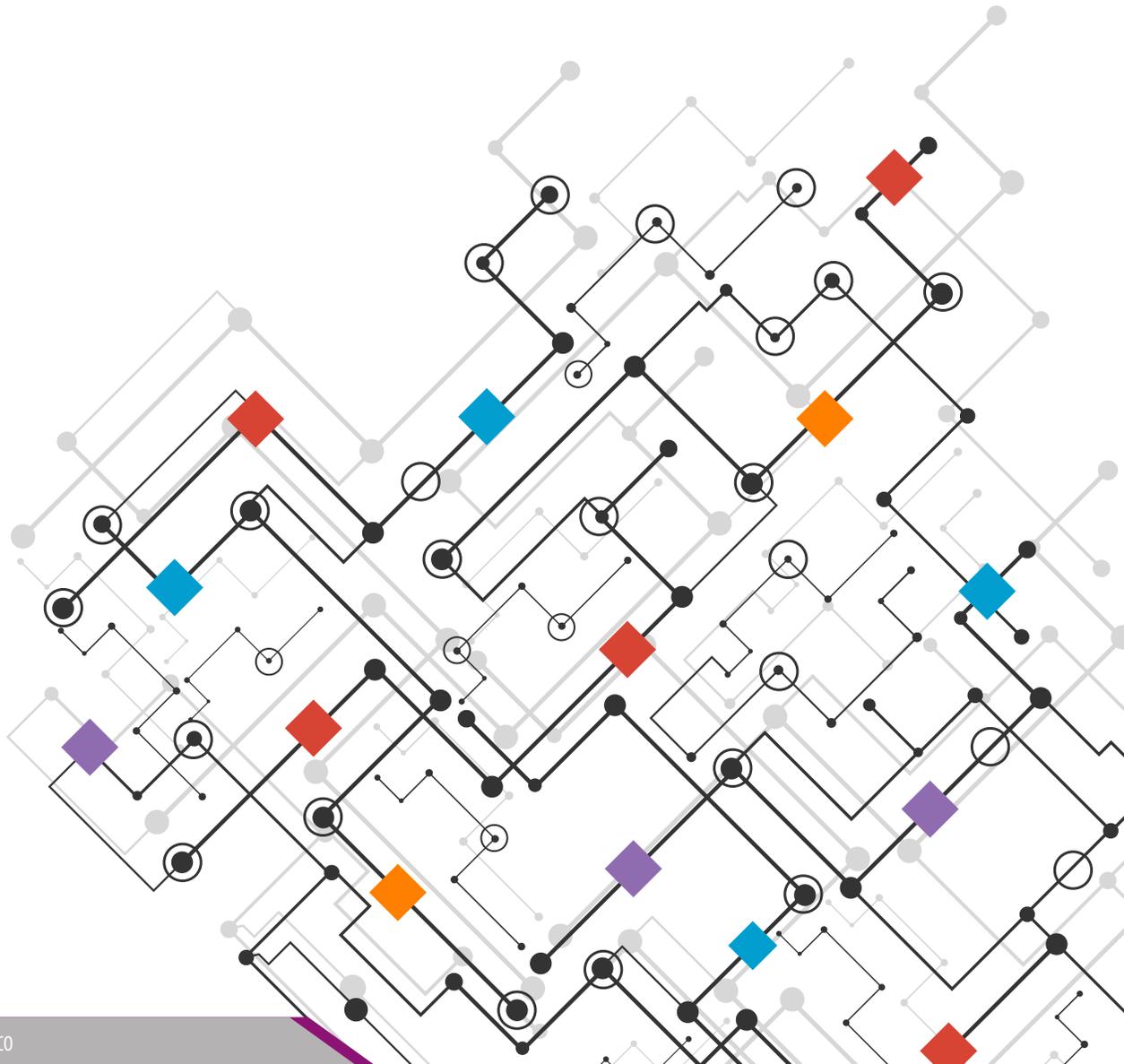
El modelo de observación de competencia, en relación a un tema clave de gestión y liderazgo intermedio, se basó en la metodología 360°, como proceso que requiere la participación de varios observadores, de distintos niveles del sistema. Lo mencionado, tiene como fin de obtener una visualización más completa y objetiva de la realización de una competencia que tiene una persona al ejercer su cargo. Esto es posible en razón de que la información obtenida a través de este modelo, combina diferentes fuentes y tipos de datos que, al ser triangulados, debería entregar un enfoque más integral y sistémico de la competencia profesional de una persona.

La idea de incluir múltiples perspectivas es ampliamente aceptada en los negocios y otros campos laborales, pero en el caso específico de la educación, por ser más novedosa, podría parecer más políticamente compleja. En ese sentido, el tema comunicacional aquí es clave, ya que debe permitir evidenciar la importancia del enfoque 360°, al posibilitar captar diversas perspectivas desde una mirada más sistémica, integral y colaborativa, cuyo fin no es la evaluación y accountability per se, sino la recolección de información que permita el desarrollo permanente del sistema y su staff profesional.

Desde ese punto de vista, el modelo de observación 360° aquí presentado tiene como propósito ser un poderoso catalizador para apoyar la gestión y el liderazgo intermedio de la nueva educación pública, en particular, y el mejoramiento del sistema como un todo, especialmente en los primeros años de instalación del sistema, a través de un ciclo de calidad que toma en consideración los siguientes criterios: (1) está anclado en las competencias anteriormente desarrolladas para cada perfil y sus respectivos criterios de realización, los que deberán ser permanentemente validados y contextualizados a través de la aplicación y la información resultantes del propio modelo; (2) se utilizan instrumentos estructurados, validados y confiables, también contextualizados de acuerdo a los mejoramientos del punto anterior; (3) se observa, desde diferentes niveles,

los criterios de realización de las competencias de cada perfil profesional, buscando una mirada más completa de la práctica y de elementos de mejora; (4) se analizan y triangulan los resultados cuantitativos y cualitativos de la observación 360°; (5) se retroalimenta al líder en base a dichos resultados de la observación; y (6) se consensua y se conduce desarrollo profesional apropiado tomando en cuenta los resultados y retroalimentación de la observación 360°.

Este ciclo de mejoramiento permitirá que el modelo vaya evolucionando a medida que el sistema de la nueva educación pública se vaya consolidando durante el periodo de transición. Es posible que en los primeros años sirva como una línea de base y que entregue información para adecuar los criterios de realización esperados para cada cargo en los SLEP, con el fin de contextualizar el modelo, perfiles y respectivas competencias. También es esperable que, con el pasar de los años, empiece a entregar información útil para la toma de decisiones sobre la carrera profesional de los líderes intermedios del Sistema de Educación Pública, especialmente para identificar áreas que contribuyan a la mejora individual y colectiva, la formación y el desarrollo continuo, y la creación de una cultura de aprendizaje colaborativa, mentoría y de mejora permanente del sistema.



# REFERENCIAS

- AQU. (2009). *Guía para la evaluación de competencias en el prácticum de los estudios de maestro/a*. Recuperado desde: [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_84811405\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_84811405_1.pdf)
- Aziz dos Santos, C. (2016). *Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio*. Informe Técnico N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/experiencias-innovadoras-de-formacion-para-lideres-educativos-de-nivel-intermedio/>
- Castro, C. I. (2013). *La autoobservación: Herramienta clave para neurosicoeducados*. Asociación Educar, 13.
- DTWD (2013). *Designing assessment tools for quality outcomes in VET*. Department of Training and Workforce Development, Western Australia. Recuperado desde: <http://www.voced.edu.au/content/ngv%3A65904>
- Fuertes, M. T. (2011). La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado. *Revista de Docencia Universitaria*, 9 (3): 237 – 258.
- Hanover Research (2012). Best practices in 360 degree evaluation for superintendents and inclusión of community input. Recuperado desde: <https://www.gssaweb.org/wp-content/uploads/2015/04/Best-Practices-in-360-Degree-Evaluations-for-Superintendents-and-the-Inclusion-of-Community-Input-1.pdf>
- Jiménez, Y., González, M. y Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10 (53) – 43-53.
- Leithwood, K. et al. (2004). *How leadership influences student learning*. Carei, Oise y The Wallace Foundation. Recuperado desde: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Peretz, H. (2000). *Los métodos en sociología: La observación*. Ediciones ABYA-YALA. Recuperado desde: [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.cl/&httpsredir=1&article=1268&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.cl/&httpsredir=1&article=1268&context=abya_yala)
- OECD (2005). *The definition and selection of key competencies*. Executive Summary. DeSeCo. Disponible online en: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- Raczynski, D. (2012). *Realidad de la educación Municipal en Chile: ¿Liderazgo del sostenedor municipal?* En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* p. 181-217. Colección CEPPE. Santiago, Chile.
- Soriano, M., Chebaani, F., Soriano, E. y Descals, A. (2011). Enseñanza recíproca y autoobservación del uso de estrategias: Efectos sobre la comprensión de textos. *Psicothema* 23(1): 38 – 43.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 304-322.
- Uribe, M. Osorio, A., Bercowitz, D., Palomero, C., Zoro, B., Obregón, J., Castillo, P., Celis, M. y Galdames, S. (2016). Perfiles de liderazgo intermedio concordados con NEP. Informe Final. LIDERES EDUCATIVO, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>