



# ***MANUAL DE GESTION DE COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y PROFESIONALES DE APOYO EN INSTITUCIONES ESCOLARES***

Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo.  
Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile  
[www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl)

Mayo/2006

## **INDICE**

<b>Introducción.....</b>	<b>02</b>
<b>Objetivo del Manual.....</b>	<b>04</b>
<b>1. Competencias.....</b>	<b>05</b>
<b>1.1 Las Competencias, ¿Qué son?.....</b>	<b>05</b>
<b>1.2 Tipos de Competencias.....</b>	<b>06</b>
<b>2. Perfiles de Competencias Profesionales.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Conocimientos y Habilidades Básicas del Profesor.....</b>	<b>15</b>
<b>4. La Gestión del Personal.....</b>	<b>19</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En el marco de las transformaciones globales que la sociedad ha experimentado en este fin de siglo, uno de los cambios fundamentales se ha realizado en educación, no sólo en Chile, sino en el mundo. De acuerdo a los análisis realizados por UNESCO, en América Latina, el acceso a la educación es posible para un universo cada vez mayor de niños y niñas, quienes permanecen cada vez más tiempo en el sistema escolar. Sin embargo, las expectativas acerca de la calidad de los aprendizajes logrados por los educandos no han sido satisfechas. Esto ha motivado una profunda reflexión acerca de lo que entendemos por calidad de la educación, de cómo alcanzar estándares de calidad y de cuáles son las mejores estrategias para incrementar los aprendizajes de los estudiantes.

Las conclusiones del informe de la OECD (2004) señalan, como una debilidad de nuestro sistema educativo, el débil nexo que existe “entre las reformas y la formación inicial de profesores”, lo que trae como consecuencia lógica prácticas docentes inadecuadas para los altos estándares que exige dicha reforma. Otros datos importantes provienen de los resultados de nuestra evaluación docente que ubica al 60% de los profesores evaluados en las categorías de insatisfactorio y básico. Por otra parte, en las pruebas para la asignación de excelencia pedagógica, sólo un tercio de los docentes, que la rinden supera las pruebas de contenidos de su asignatura.

Si bien estos resultados son evidentes, también es posible observar que los directivos y profesores del país hacen importantes esfuerzos por realizar gestión y docencia no siempre en las condiciones más adecuadas, demostrando un alto grado de compromiso y responsabilidad por su trabajo, por lo tanto se puede concluir que no está en juego la vocación, el entusiasmo y el sentido de entrega a la profesión docente, sino la debilidad en competencias que bien identificadas, son perfectamente superables a través de la capacitación y el desarrollo. De eso no tenemos dudas y ello justifica plenamente este levantamiento de perfiles de competencias.

La aplicación del Modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile, en cientos de unidades educativas del país, nos ha permitido constatar que una de las debilidades del sistema educativo es el no distinguir claramente los procesos de la organización escolar y en ello el papel que juega cada uno de los profesionales que laboran en ella.

Es decir, en la práctica cotidiana, muchas veces se confunden o no hay claridad de las funciones que corresponde desarrollar y, como consecuencia de ello, se diluyen las responsabilidades.

Considerando lo anterior, el Área de Gestión Escolar de Fundación Chile, desarrolló un trabajo de investigación y sistematización de buenas prácticas y procedimientos que dio como resultado el levantamiento de perfiles de competencias de los profesionales que trabajan en una unidad educativa. No pretende ser un trabajo que refleje a todas las escuelas del país, sería imposible por la diversidad de ellas, creemos sin embargo, que establece una línea base o punto de partida para el desarrollo institucional en el diseño de una política de gestión de recursos humanos por competencias aplicable en cualquier institución.

Presentamos a la comunidad educativa nacional y particularmente a directivos y docentes de los establecimientos escolares, perfiles de competencias que permitan seleccionar, autoevaluar - evaluar y realizar programas de capacitación y desarrollo de los docentes de su establecimiento.

Encontrar la respuesta a la pregunta acerca de cuáles son, cómo definir y cómo utilizar las competencias docentes necesarias para lograr los aprendizajes esperados y cumplir con las expectativas de mejorar la calidad de la educación, se hace una demanda impostergable.

El trabajo realizado por el Área de Gestión Escolar de Fundación Chile, entrega elementos para construir esa respuesta y pretende ser un aporte, para los equipos directivos, docentes y profesionales de apoyo de las diferentes unidades educativas, en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación de nuestro país.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El Objetivo de este Manual es ofrecer orientaciones para gestionar las competencias en los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional en los establecimientos educacionales.

### **1. COMPETENCIAS**

#### **1.1 LAS COMPETENCIAS, ¿QUÉ SON?.**

Existen diversas definiciones de competencia, pero la mayoría de ellas tienen algunos puntos en común:

- ⇒ Una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento.
- ⇒ La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal)<sup>1</sup>. Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas.
- ⇒ La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes.<sup>2</sup>

Entenderemos por competencia la “Capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizand o y combinando recursos Personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”. (OECD, 2003).

Así entendida, en la conceptualización de las competencias de los directivos, profesores y profesionales de apoyo, se integran los saberes, destrezas, comportamientos y valores que el docente ha adquirido y que puede movilizar para

---

<sup>1</sup> Informe D elors, 1995.

<sup>2</sup> Irigoien, 2004

abordar situaciones en general y particularmente aquellas que forman parte de su práctica pedagógica y/o profesional.

## 1.2 Tipos de Competencias

Distinguimos dos tipos de competencias:

- a. Competencias Funcionales
- b. Competencias Conductuales

**a. Competencia Funcional (CF):** es el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

Se han definido 68 competencias funcionales identificadas con códigos CF 01 a CF 68.

CF01 a CF34: competencias funcionales del ámbito de la gestión.

CF35 a CF38: competencias funcionales del ámbito curricular.

**Nota:** Puede usted bajar del sitio las competencias funcionales definidas por Fundación Chile. (En archivo PDF)

La Competencia Funcional la describimos de la siguiente forma:

- o Descripción de la Competencia Funcional

Debe ser breve y representativa de la función.

Ejemplo: "Representar al establecimiento en su calidad de miembro de la Dirección".

- o Aplicable a:

Se indica el cargo a quien más "directamente" le corresponde la UC.

En su establecimiento usted tiene la libertad, de acuerdo a su contexto y realidad, de modificar esta asignación de UC por perfil profesional,

agregando o quitando UC. Por ejemplo no todos los establecimientos cuentan con Sub Director, por lo tanto lo que realiza el subdirector, puede ser reasignado al Director u otro docente directivo.

o Desempeño estándar.

⇒ Son aquellas actividades críticas que permiten asegurar el cumplimiento de la competencia.

Deben referirse a los aspectos esenciales de la competencia, pues son la base para que un evaluador juzgue si el profesional es competente, precisando acerca de lo que hace y de la calidad con que fue realizado el trabajo.

*Ejemplo:* Asiste a eventos y efemérides celebradas por la comunidad escolar y la comuna.

o Desempeño destacado.

⇒ Son aquellas actividades que no se hacen normalmente, pero cuando se hacen, implican resultados por sobre las metas.

*Ejemplo:* Contribuye al desarrollo del entorno comunal.

o Conocimientos básicos.

⇒ Todo conocimiento básico, técnico o asociado a los procedimientos de la organización que la persona debe tener para demostrar la competencia.

*Ejemplo:* Marco de la Buena Dirección.

o Lo que **no** se debe hacer.

⇒ Es la descripción de los errores típicos y más frecuentes.

*Ejemplo:* Aísla a la escuela de su entorno.

## A CONTINUACION UN EJEMPLO DE COMPETENCIA FUNCIONAL (CF)

**CF 02 Representar al establecimiento en su calidad de miembro de la Dirección.**

*Descripción:* capacidad para participar en actividades formales al interior y exterior del establecimiento en representación de la institución.

*Aplicable a:* Director(a)/Sub Director(a)

<b>Desempeño Estándar</b>	<b>Desempeño Destacado</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asiste a eventos y efemérides celebradas por la comunidad escolar y la comuna.</li> <li>2. Se excusa con anticipación, si no le es posible responder positivamente a una invitación, o delega su representación en personas idóneas cuando corresponde.</li> <li>3. Colabora con instituciones como el Cuerpo de Bomberos, Juntas de Vecinos, Cruz Roja, Carabineros, Fundaciones etc.</li> <li>4. Demuestra sensibilidad respecto de todas las realidades culturales</li> <li>5. Está informado de los principales acontecimientos de la comunidad en la que está inserto el establecimiento.</li> <li>6. Saluda y/o felicita, en ocasiones especiales, a las instituciones de la comunidad con las que el establecimiento se relaciona habitualmente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene la capacidad de proyectar una imagen positiva de la institución en aquellos lugares a los que asiste.</li> <li>2. Demuestra que valora el aporte de los sistemas políticos, sociales y culturales al establecimiento.</li> <li>3. Hace contactos con las instituciones de la comuna para establecer redes de apoyo para el establecimiento.</li> <li>4. Contribuye al desarrollo del entorno comunal.</li> </ol>
	<b>Conocimientos Básicos.</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco de la Buena Dirección.</li> <li>2. Marco de la Buena Enseñanza.</li> <li>5. Legislación relativa a la institucionalidad escolar</li> <li>3. Relaciones públicas.</li> <li>4. Protocolo.</li> <li>5. Organizaciones de la Comunidad.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Tecnología de información y comunicaciones. (Tic's)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de Word.</li> <li>• Uso de Planilla Excel.</li> <li>• Manejo de Power Point.</li> <li>• Uso de correo electrónico.</li> <li>• Búsqueda de información en Internet.</li> </ul>

**LO QUE NO SE DEBE HACER:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aísla a la escuela de su entorno.</li> <li>• No contesta las invitaciones.</li> <li>• No corresponde a las invitaciones.</li> <li>• Confunde la cooperación y la participación con asistencialidad.</li> <li>• Tiene acercamientos esporádicos y sin planificar con las instituciones de la comunidad externa.</li> <li>• Evita relacionarse con las autoridades de otros establecimientos escolares.</li> </ul>
---

**b. Competencia Conductual:** es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales. Ej: Orientación a la Calidad, Trabajo en equipo.

Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

Las Competencias Conductuales seleccionadas son aquellas que se requieren para poder llevar adelante la estrategia de la organización y por tanto son transversales.

En este proyecto se definen 12 competencias conductuales.

**Nota:** Puede usted bajar del sitio las Competencias Conductuales definidas por Fundación Chile. (En archivo PDF).

#### **A CONTINUACION UN EJEMPLO DE COMPETENCIA CONDUCTUAL (CC)**

**Ejemplo de Competencia Conductual.**
**CC 02 : ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.**

**Descripción:** Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas de manera eficiente y con calidad.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Realiza un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Generalmente, su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Ocasionalmente, necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y los estándares del establecimiento.	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Ayuda a otros a lograr un desempeño acorde a los estándares institucionales.
Se orienta al mejoramiento continuo.	Necesita ayuda para identificar oportunidades de mejorar su trabajo. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.	Identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Cuestiona las prácticas y creencias existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.	Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
Asegura resultados de alta calidad.	Requiere apoyo para asegurar la calidad de su trabajo y cumplir con los objetivos y plazos que se propone.	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos.	Su trabajo y/o el de su equipo cumplen con objetivos desafiantes, exigentes, pero realistas. Cumple con los plazos comprometidos.	Es ampliamente reconocido en la institución por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.
Alinea su trabajo con la Visión institucional. (*)	Requiere apoyo para que los objetivos y su práctica profesional estén alineados con la Visión institucional. Tiene una percepción parcial y de corto plazo de la institución.	Ocasionalmente revisa la coherencia de sus objetivos y prácticas con la Visión institucional. Necesita ayuda para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.	Reformula sus objetivos y prácticas para alinearlas con la Visión institucional. Su percepción de la organización educativa le permite proyectarse hacia el futuro.	Es reconocido en la institución por su capacidad para anticiparse a los cambios y mantenerse alineado con la Visión institucional. Genera confianza y credibilidad en los demás que se dejan influenciar por él.

## **2.- PERFILES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES.**

La agrupación de competencias asociadas a un cargo constituye el Perfil de Competencias del Cargo que refleja las competencias necesarias para cumplir con las funciones que le son propias.

Los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción, del personal de acuerdo al nivel de sus competencias. Son una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos desde una perspectiva integral.

En nuestro proyecto se definen 18 perfiles que agrupan las competencias de los cargos directivos, docentes y de los profesionales de apoyo.

## Ejemplo de un Perfil de Competencia.

### POSICIÓN 4

**CARGO: PROFESOR/A JEFE DE ENSEÑANZA MEDIA.**

**Descripción del Cargo**

Profesional de la educación que coordina actividades educacionales, formativas y comunicacionales con alumnos, profesores y apoderados del curso en el cual desempeña su jefatura.

	Código	Competencias Funcionales.	
Ámbito de Gestión Curricular	CF30	Coordinar las actividades de Jefatura de Curso.	Las competencias del ámbito de gestión se refieren a la capacidad de liderar, supervisar y evaluar a la institución orientándola hacia el logro de metas y resultados coherentes con la Misión y Visión de la organización.
Ámbito Curricular	CF35	Involucrar colaborativamente a los apoderados de Enseñanza Media en el proceso educativo.	Las competencias del ámbito curricular se refieren a la capacidad de facilitar, implementar, supervisar y evaluar el trabajo de aula.
	CF39	Implementar planes de acción preventivos y de desarrollo de los estudiantes de Enseñanza Media y sus familias.	
	CF44	Involucrar colaborativamente a los estudiantes de Enseñanza Media en las actividades del establecimiento.	
	Código	Competencias Conductuales.	
	CC 04	Liderazgo.	
	CC 07	Relaciones interpersonales.	
	CC 08	Negociar y resolver conflictos.	
	CC 10	Adaptación al cambio.	

#### Requisitos para el Cargo

1. Título de Profesor de Estado en Educación General Básica o Media.
2. Formación en Desarrollo Personal.
3. Otros propios del establecimiento.

*Usted puede hacer uso de los perfiles de competencias directivas, docentes y de los profesionales de apoyo, siguiendo los pasos que se detallan a continuación:*

- **Busque en la página [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl) el “Listado de Perfiles”.**
  
- **Seleccione un perfil (cargo).**

Al ingresar a un cargo se desplegará el Perfil Profesional, correspondiente. En él encontrará las Competencias Funcionales, las Competencias Conductuales y los Requisitos para dicho cargo. Este último punto lo hemos dejado abierto para que usted lo complete, de acuerdo a las políticas de su institución. En el caso del Profesor de Asignatura, además, encontrará el link para entrar a los Contenidos, Conocimientos y/o Habilidades Básicos del Profesor, por niveles y subsectores de aprendizaje. Cuando usted ingrese al perfil tendrá la posibilidad de entrar a cada competencia que le ha sido asignada a ese cargo. Al hacerlo se desplegará la Unidad de Competencia Laboral correspondiente, en la que encontrará descritas las Competencias Funcionales (Desempeño Estándar, el Desempeño Destacado y los Conocimientos Básicos asociados a dicha Competencia), y las Competencias Conductuales (Niveles de Desarrollo), asociadas a cada perfil.

Los **Perfiles Profesionales** le permitirán realizar procesos de selección, evaluación y desarrollo, cada vez más rigurosos, del personal de su institución. Si usted necesita modificar los perfiles propuestos, para que se adapten mejor a la realidad de su establecimiento, puede utilizar la planilla “Taxonomía de Competencias” para elaborar sus propios perfiles sobre la base de las competencias definidas por Fundación Chile.

**Nota: Usted puede bajar el documento de los Perfiles Profesionales desde el sitio de Gestión Escolar (archivo en PDF).**

## **LISTADO DE PERFILES PROFESIONALES**

1. Director(a).
2. Subdirector(a).
3. Director(a) de Ciclo.
4. Inspector(a) General.
5. Jefe(a) Unidad Técnico Pedagógica.
6. Orientador(a).
7. Jefe(a) de Departamento.
8. Profesor(a) de asignatura de Enseñanza Media.
9. Profesor(a) de asignatura de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica.
10. Profesor(a) de asignatura de Primer Ciclo de Enseñanza Básica.
11. Profesor(a) Jefe de Enseñanza Media.
12. Profesor(a) Jefe de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica.
13. Profesor(a) Jefe de Primer Ciclo de Enseñanza Básica.
14. Educador(a) de Párvulos.
15. Coordinador(a) de Actividades no Lectivas.
16. Psicólogo(a).
17. Psicopedagogo(a).
18. Bibliotecario(a).

### **3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BÁSICAS DEL PROFESOR.**

Una necesidad fundamental para la gestión de las competencias profesionales docentes es conocer el grado de competencia que los profesores tienen en sus respectivas asignaturas.

Presentamos a continuación las redes de contenidos, basadas en las unidades temáticas del MINEDUC, y las habilidades y/o conocimientos básicos que debe tener el profesor de los diferentes niveles y subsectores. Esperamos que ellas sean de utilidad para los equipos directivos que, a partir de ellas, pueden generar sus propios instrumentos de seguimiento y monitoreo de la práctica docente.

Para acceder a los conocimientos y habilidades básicas del profesor, busque en la página los cuadros de asignatura del nivel que a usted le interesa, haga clic sobre una asignatura y podrá encontrar los conocimientos y/o habilidades básicas del profesores en cada nivel y subsector de aprendizaje.

### **NIVELES Y SUBSECTORES DE PRIMER CICLO BÁSICO**

<b>NB 1</b>	1 Bás.	Lenguaje y Comunicación.	Educación Matemática	Comprensión del Medio Natural, Social Cultural.	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical.	Educación Física.
	2 Bás.	Lenguaje y Comunicación.	Educación Matemática	Comprensión del Medio Natural, Social Cultural.	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.
<b>NB 2</b>	3 Bás.	Lenguaje y Comunicación.	Educación Matemática	Comprensión del Medio Natural, Social Cultural.	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.
	4 Bás.	Lenguaje y Comunicación.	Educación Matemática	Comprensión del Medio Natural, Social Cultural.	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.

### **NIVELES Y SUBSECTORES DE SEGUNDO CICLO BÁSICO**

<b>NB 3</b>	5 Bás	Lenguaje y Comunicación.	Inglés	Educación Matemática.	Estudio y Comprensión de la Naturaleza.	<i>Estudio Y Comprensión de la Sociedad</i>	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical.	Educación Física.
<b>NB 4</b>	6 Bás	Lenguaje y Comunicación.	Inglés	Educación Matemática.	Estudio y Comprensión de la Naturaleza.	<i>Estudio Y Comprensión de la Sociedad</i>	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.
<b>NB 5</b>	7 Bás	Lenguaje y Comunicación	Inglés	Educación Matemática	Estudio y Comprensión de la Naturalez	<i>Estudio Y Comprensión de la Sociedad</i>	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.
<b>NB 6</b>	8 Bás.	Lenguaje y Comunicación	Inglés	Educación Matemática	Estudio y Comprensión de la Naturaleza	<i>Estudio Y Comprensión de la Sociedad</i>	Educación Tecnológica.	Educación Artística. -Artes visuales. Ed. Musical	Educación Física.

### ***NIVELES Y SUBSECTORES DE ENSEÑANZA MEDIA***

<b>NM 1</b>	I Med.	Lengua Castellana y Comunicación.	Inglés	Matemática	Historia y Ciencias Sociales.	Biología	Física	Química	Ed. Tecnológica.		Artes Musicales	A. Visuales	Ed. Física
<b>NM 2</b>	II Med.	Lengua Castellana y Comunicación	Inglés	Matemática	Historia y Ciencias Soiales.	Biología	Física	Química	Ed. Tecnológica.		Artes Musicales	A. Visuales	Ed. Física
<b>NM 3</b>	III Med.	Lengua Castellana y Comunicación	Inglés	Matemática	Historia y Ciencias Sociales.	Biología	Física	Química		Filosofía y Psicología	Artes Musicales	A. Visuales	Ed. Física
<b>NM 4</b>	IV Med.	Lengua Castellana y Comunicación	Inglés	Matemática	Historia y Ciencias Sociales.	Biología	Física	Química		Filosofía y Psicología	Artes Musicales	A. Visuales	Ed. Física

#### **4. La Gestión del Personal**

El primer paso para hacer gestión del personal directivo, docente y de los profesionales de apoyo, desde la perspectiva de las competencias, es determinar claramente el rol o posición que la persona ocupa en la organización educativa. Es así como las competencias pueden asociarse a diferentes cargos, surgiendo los perfiles de Competencias Profesionales.

Este Manual contempla cuatro posiciones en la organización escolar, cada una de ellas vinculada a uno o varios cargos propios de las unidades educativas. No tienen, necesariamente, relación de dependencia y a cada posición corresponde un determinado número de competencias que, al ser asociadas a un cargo en particular, dan origen al Perfil Profesional. Es decir, cada perfil asociado a una posición cuenta con un número determinado de Unidades de Competencia Laboral que, en su conjunto, constituyen el Perfil Profesional del Cargo.

El fortalecimiento de las relaciones entre los directivos y los profesores es cada vez más importante en las organizaciones educativas ya que el liderazgo se basa, fundamentalmente, en la confianza, la comunicación y el intercambio de experiencias. La utilización de los Perfiles de Competencias constituye una extraordinaria herramienta para examinar las prácticas de la institución, motivar la autoevaluación e impulsar planes de desarrollo individuales y organizacionales con grandes posibilidades de éxito.

*Cuadro 1: POSICIONES  
ASOCIADAS CARGOS.*

**POSICIÓN 4 : Asociada a la Labor Docente.**  
Profesor-Profesor Jefe- Educador de Párvulos.

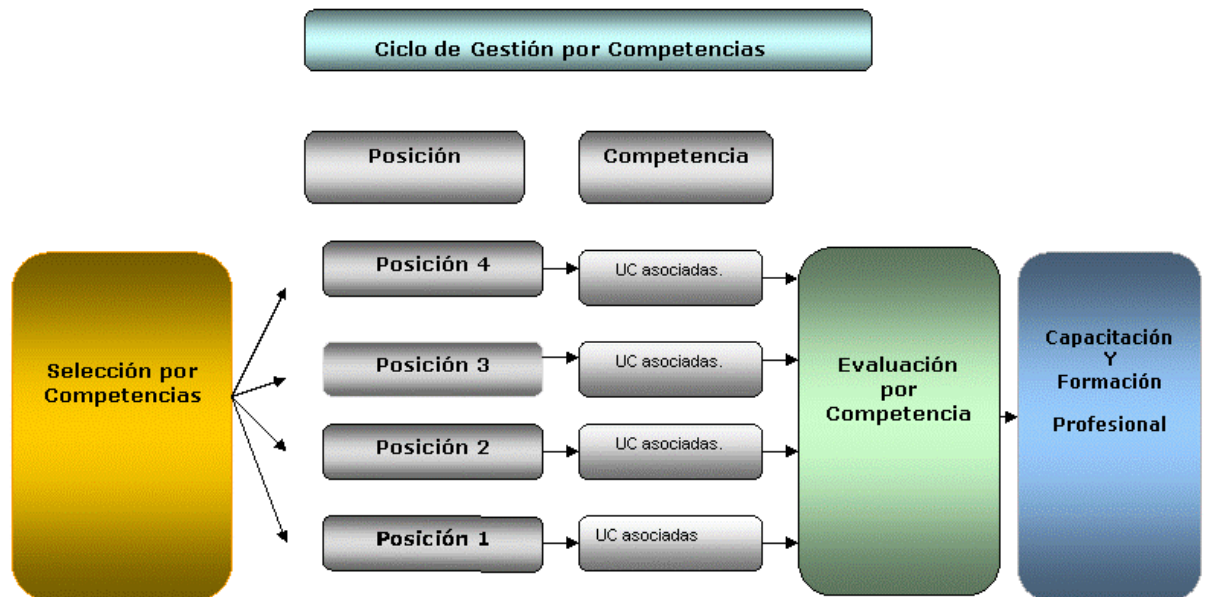
**POSICIÓN 3: Asociada a Profesionales de Apoyo a la Labor Docente.**  
Coordinador de Actividades no Lectivas-Bibliotecario-Psicólogo-  
Psicopedagogo.

**POSICIÓN 2: Asociada a labores de Jefatura.**  
Jefe de Departamento, Orientador.

**POSICIÓN 1: Asociada a Labores Directivas.**  
Director-Subdirector-Jefe Técnico Pedagógico-Inspector General-Director de Ciclo.

Clarificado el cargo y las competencias asociadas a él, usted puede utilizar los perfiles de competencias en el ciclo de Recursos Humanos de la institución:

- Selección de personal.
- Evaluación de desempeño del personal.
- Capacitación y Formación del personal



### 3.1 Selección de Personal

La metodología empleada en la selección de personal ha experimentado grandes cambios en los últimos años. La entrevista de selección se limitaba a ser una mera comprobación de los datos del Currículum Vitae, actualmente se efectúa un exhaustivo análisis sobre todo lo que se puede aportar al puesto. Siguiendo esta premisa, en determinados casos, se valora cada vez más lo que una persona ha realizado hasta la fecha: lo que es "capaz de hacer". La diferencia es realmente importante en cuanto al concepto, lo relevante no es tanto la formación o los cargos asumidos, como *la forma*

*en que se han asumido esas responsabilidades: las actuaciones en el día a día y los resultados obtenidos, sin apartarse de una perspectiva global.*

Parte fundamental de este proceso es la entrevista de selección y la preparación de la persona que la realiza. La duración habitual de una entrevista es de una hora a una hora y media, dependiendo del puesto. Mediante preguntas estructuradas, basadas en el relato por parte del entrevistado/a de su experiencia previa en situaciones específicas, se obtiene información de calidad.

El entrevistador/a deberá haber realizado un análisis previo del puesto y definido cuáles son los parámetros más importantes del cargo:

- Las competencias funcionales.
- Las competencias conductuales.
- Los conocimientos y habilidades.
- La experiencia profesional.

Basándose en estas vertientes preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo.

La entrevista debe complementarse con otros antecedentes, tales como:

- Formación académica.
- Experiencia previa.
- Interés o motivación del candidato por el puesto que va a ocupar.
  
- Afinidad con los valores de la institución.
- Salud compatible con el cargo.
- Disponibilidad de tiempo.
- Evaluación psicológica.

### **3.2 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño docente se orienta a determinar cuáles son las brechas entre el desempeño y el estándar requerido por la institución. Una brecha de competencias es la diferencia entre la manera en que una persona se comporta y la

manera en que debería comportarse según un estándar previamente definido. Es importante enfatizar que la evaluación de competencias siempre se refiere a comportamientos y que debe existir una coherencia muy clara entre los comportamientos que se evalúan y el desempeño que se ha descrito como estándar.

La evaluación del desempeño debe brindar la retroalimentación necesaria para enfocar el desarrollo del personal docente, en un proceso formativo permanente. En esta perspectiva, el proceso debe ser capaz de:

1. **Diagnosticar:** la evaluación del desempeño profesional docente debe explicitar la distancia existente entre la práctica profesional y el estándar, realizando una síntesis del desempeño en un período determinado de tiempo, constituyéndose en una guía para los directivos y el profesional evaluado, que oriente acciones de capacitación y superación.
2. **Educar:** la sola participación en el proceso debe constituir una instancia de aprendizaje laboral para todos los involucrados.
3. **Evaluar:** el docente debe conocer con precisión la percepción que los padres, estudiantes y directivos tienen de su desempeño; esto le permitirá elaborar una estrategia para superar sus debilidades. La forma en que le es comunicado el resultado de la evaluación, el diálogo, el respeto y la capacidad de formular acuerdos, influyen profundamente en la motivación y actitud del docente.
4. **Desarrollar:** la participación en este proceso permite madurar profesionalmente a los docentes, aumentando su capacidad de autoevaluar permanentemente su desempeño, aprendiendo de sus errores y haciéndose más conscientes de su trabajo.

Los directivos pueden utilizar los resultados de la evaluación de desempeño para definir las políticas y procedimientos de la institución referente a la formación y desarrollo de su personal, teniendo como objetivo disminuir la brecha entre el

desempeño actual y el desempeño deseado. Por otra parte, fruto de la evaluación de desempeño surgen compromisos por parte de la institución para capacitar al personal y compromisos de los docentes para superar la brecha detectada. Los directivos deben monitorear periódicamente el cumplimiento de dichos compromisos, proporcionando la retroalimentación necesaria en forma oportuna. El seguimiento del cumplimiento de los

compromisos contraídos, por parte de los directivos, será información relevante para la toma de decisiones respecto del futuro profesional de los docentes en la institución.

### **3.3 Formación y desarrollo del personal**

Se entiende por desarrollo de competencias a todas aquellas actividades de la institución que se orientan a provocar los cambios que las personas deben experimentar para desplegar su potencial, y pasar de un nivel determinado de competencia a otro superior. Existen diversas actividades que se pueden desarrollar: la capacitación y el desarrollo individual, entre otras.

Partimos del supuesto de que todas las personas poseen un potencial general que pueden utilizar, utilizar parcialmente o, definitivamente, no utilizar. En el contexto del trabajo, podemos relacionar estas capacidades con los requerimientos del puesto o cargo actual o cargos futuros. En las organizaciones educativas la capacitación se orienta a mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de las personas para desempeñar el puesto actual, para enfrentar los cambios que su trabajo sufrirá y para prepararse para ocupar cargos en otras posiciones de la organización.

El desarrollo individual se relaciona con lo que algunos modelos llaman metacompetencias y que, en nuestra propuesta, se denominan Competencias Conductuales. Dichas competencias relacionan holísticamente una serie de capacidades que, en conjunto, permiten a cada persona tomar conciencia de sí misma, de la manera de relacionarse con el trabajo, con las demás personas y el entorno.

No se refieren directamente a ningún trabajo en particular y, sin embargo, están al servicio de todos ellos.