



MANUAL DE FUNCIONES

Perfiles por Competencias

LICEO BICENTENARIO
ÓSCAR CASTRO ZÚÑIGA

Junio de 2014



INDICE

Contenido

1. IDENTIFICACION	2
2. PRESENTACION	3
3. FUNDAMENTACIÓN	4
4. METODOLOGÍA	5
5. BIBLIOGRAFÍA	6
6. ANEXOS	9



1. IDENTIFICACION

- ◆ NOMBRE : Liceo Bicentenario “Oscar Castro Zúñiga”
- ◆ R. B. D. : 2110-5
- ◆ UBICACIÓN : Almarza N° 410 - Rancagua
- ◆ FONO : (72) 2221095
- ◆ CORREO ELECTRÓNICO: liceobicentenario@gmail.com
- ◆ Reconocimiento Oficial (**RECOFI**) de cooperador de la función educacional del Estado
Resolución Exenta N° 8309/1981
- ◆ Niveles Educativos Que Imparte:
 - Educación Básica
 - Educación Media
- ◆ Jornada Escolar Completa : No está en JECD
- ◆ Horario Funcionamiento : Desde las 08:15 hasta las 17:00 horas
De Lunes a Viernes
- ◆ Nº DE CURSOS : E. BÁSICA : 7 Séptimos – 5 Octavos
E. MEDIA : 9 Primeros
11 Segundos
11 Terceros
11 Cuartos
- ◆ ESTAMENTOS
 - ◆ Directivos : 6
 - ◆ Docentes : 81
 - ◆ Administrativos : 10
 - ◆ Paradocentes : 12
 - ◆ Auxiliares de Servicio : 13
 - Total : 122 funcionarios



2. PRESENTACION

Para enfrentar los actuales desafíos que la sociedad les impone a las Comunidades Educativas se requiere junto a una Visión, Misión y Valores un soporte estructural que responda a éstos. La organización educativa entonces toma relevancia por cuanto planifica, articula, desarrolla y recrea prácticas alineadas con su “deber ser”. Así, la organización educativa, en tanto generadora y responsable de dichas funciones, está llamada a revisar sus propios procesos en un continuo. Asumiendo la importancia de estas funciones, y reconociendo la incipiente información histórica del centro educativo, resulta importante compilar y sistematizar información actualizada sobre los desempeños y diversidad de tareas que desarrolla el personal que participa de la función escolar. Junto con ello se requiere una propuesta que acorde con los tiempos evolucione a la declaración de definición de perfiles por competencias. En el caso particular del Liceo Bicentenario Óscar Castro Zúñiga la respuesta es en consecuencia la elaboración de un Manual que describa los roles y funciones en base a perfiles por competencias.

Contar con dicho Manual en la institución es contar con una herramienta estratégica que le permitirá actualizar o modificar en adelante los perfiles identificados, planificar programas de formación, perfeccionamiento y capacitación. Pero sin duda que una de sus mayores fortalezas será implementar procesos de evaluación de su personal los que permitirán determinar el cumplimiento de los desempeños y competencias definidos en cada perfil. Una sistemática aplicación sistemática de procesos evaluativos teniendo como base el Manual que aquí se presenta será una potente herramienta para la retroalimentación, los ayudarán al crecimiento y desarrollo de las personas que laboran en el centro escolar. La determinación de brechas por su parte, reorientarán los programas y acciones de capacitación y reforzamiento de las competencias con bajos desempeños. Una vez consolidadas e institucionalizadas las prácticas de revisión del Manual a escala superior el liceo podrá avanzar a procesos de certificación de competencias internas.

El presente Manual de Funciones basado en Perfiles por Competencias incorpora la descripción de los cargos, competencias funcionales y conductuales como los roles y funciones específicas de los perfiles definidos. Al final de cada Cargo se dejarán expresados las rúbricas de desempeño para procesos de evaluación posteriores o indicadores de conducta según el perfil de que se trate.

En la seguridad que esta herramienta constituirá una magnífica oportunidad para todos mis colaboradores en la hermosa tarea de educar y desarrollar a nuestros niños y jóvenes pongo a disposición de nuestra comunidad escolar este Manual de Funciones basado en Perfiles por Competencias.

Silvia Elisabeth Pozas Raimilla

Directora



3. FUNDAMENTACIÓN

Con el propósito de coadyuvar el desarrollo, evaluación y formación de los funcionarios de la función escolar¹, se hace un imperativo situar al centro educativo como espacio de cambio y de formación en tanto la tensiona como entidad que aprende y que origina transformaciones en su cultura (Gairín, 1999).

Subyace, claro está, un esfuerzo sostenido por relevar el sentido del *Desarrollo Organizacional* y que en términos de los axiomas que reporta Ostoic (1993:278) se resumen en los siguientes planteamientos:

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes y valores y la estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

(Warren Benis)

“Es un esfuerzo planeado para toda la organización y dirigido desde arriba, para aumentar la eficacia y salud de la organización mediante interacciones planeadas en los procesos de la organización usando los conocimientos de la ciencia de comportamiento”.

(Beckhard)

Desde la perspectiva de quienes están en relación directa con el proceso de enseñanza-aprendizaje se indica que Investigadores como Kim (1985); Bracho de López (1989); Soto (1990); y Ashing (citado por Canelón, 1994) han realizado estudios en los que se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre Cultura Organizacional y las expectativas y desempeño laboral del docente. De igual forma otros estudios han determinado cómo el clima organizacional afecta a factores tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar (Edmonds, 1979; Rutter et al., 1979; Mortimore et al., 1988; Bryk, Lee & Holland, 1993; Ravela et al., 1999; Macbeath & Mortimore, 2001; Creemers & Reezigt, 2003; Fernández, 2003 y 2004a; PISA, 2003).

Desde la conceptualización más tradicional podemos entender al *cargo* como una unidad en una organización que se identifica por un conjunto de deberes que lo distinguen de los demás cargos por sus propias particularidades (Chiavenato, 2000). Este concepto ha derivado luego y con más precisión en una definición de perfiles para cada cargo, determinando las labores, aptitudes, destrezas y competencias² demandadas para el cometido y desarrollo de sus funciones, que como ya se ha dicho además de evidenciar a la institución que aprende, cumple con el doble propósito de alinearla con sus estrategias educativas.

¹ He de considerarse aquí no sólo a los docentes que actúan al interior de las aulas sino a todo el personal del Liceo, por cuanto cada acto o acción que éstos despliegan constituyen extensiones de enseñanza-aprendizaje para los alumnos.

² Ver La Ley 20.267, que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales.



Desde el punto de vista de la institucionalidad vigente los Liceos Bicentenario son establecimientos educacionales que cuentan con Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de alta exigencia académica³, enfocados a la mejora de los resultados y la formación integral de sus alumnos. Tienen por objeto entregar una educación de calidad a jóvenes que hoy no tienen la oportunidad de hacerlo y que están motivados y demuestran esfuerzo e interés en sus estudios, y de esta manera posibilitar su acceso a una educación superior, siendo esto una vía rápida de movilidad social.

4. METODOLOGÍA

Al abordar los elementos que conforman un manual de funciones se tendrá en cuenta una serie de factores que permitan identificar aquellos perfiles que respondan a las competencias solicitadas a cada cargo y/o función dentro de la organización escolar.

El presente Manual define en consecuencia para cada cargo los siguientes atributos:

- i. **Nombre del cargo.** Aquí se describe el título del cargo o función a definir. Su denominación es clara y específica según se requiera.
- ii. **Descripción de Cargo.** En breve síntesis se refieren aspectos genéricos del cargo o función los que se desarrollan más adelante.
- iii. **Ámbitos.** Dependiendo de la función estos pueden ser 1) de Gestión y 2) Curricular para el caso de directivos, docentes y paradocentes. Para cada ámbito definido se desagregan una, dos o tres *competencias funcionales* las que luego serán desarrolladas por letras en mayúscula para que el (la) involucrado(a) pueda orientar su desempeño.
- iv. **Competencias⁴.** En el caso de personal auxiliar se explicitan de manera genérica dos grandes definiciones de competencias esperadas las que luego se explican en labores específicas y éstas a su vez en desempeños definidos. En el caso de los niveles directivo, docente y paradocente las competencias se explicitan detalladamente por medio de descripciones detalladas y que tienen como fin permitir al involucrado una mejor y más precisa comprensión de lo que se espera de su desempeño.
- v. **Competencias Conductuales.** Se presentan al final de cada apartado una serie de aptitudes y habilidades las que se refieren mediante rúbricas de desempeño permitiendo una mejor orientación a los(as) involucrados(as).

Al final del presente manual se encontrarán en el capítulo Anexos la descripción detallada de cada uno de los cargos de la organización.

³Ver http://www.liceosbicentenario.mineduc.cl/index.php?id_portal=57

⁴ Observar que aquí solamente se describen aquí las competencias funcionales



5. BIBLIOGRAFÍA

Antúnez, S. (2008). El proyecto educativo de Centro. Barcelona. Editorial GRAÓ.

Bracho, C. (1989). *Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior* en F. Nieves (2013) extraído el 20 de junio de 2014 desde <http://www.slideshare.net/doctorando/desempeo-docente-y-clima-organizacional-en-el-liceo-agustn-codazzi>

Bryk, A.; Lee, V. & Holland, P. (1993). *Catholic Schools and the Common Good*. Cambridge: U. Press. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, p. N° 1. Recuperado el 20-de junio2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

Cope, B.; Kalantzis, M. (2000). *Multiliteracies. Literacy Learning and the Design of Social Futures*. Londres y Nueva York: Routledge en Ornellas, A. e Higuera, E. *Colaborar para enseñar y aprender en la universidad*. Simposio internacional Barcelona "Aprender a ser docente en un mundo en cambio", 21 – 22 de noviembre, 2013 recuperado el 31 de diciembre de 2013 desde <http://som.esbrina.eu/aprender/docs/3/OrnellasAdrianaHigueraElisabet.pdf>

Creemers, B. & Reezigt, G. (2003). The role of school and classroom climate in elementary school learning environment. En Freiberg, Jerome (ed) *School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment*. London: Routledge Falmer Press. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, p.1. Recuperado el 20-VI-2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Edmonds, R. (1979). "Effective Schools for the Urban Poor". *Educational Leadership*, 37, pp. 15-27. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2. Pág. N° 1. Recuperado el 20 de junio de 2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Fernández, T. (2003). Determinantes sociales y organizacionales del aprendizaje en la Educación Primaria de México: un análisis de tres niveles. México: INEE. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2. Recuperado el 20 de junio 2014 de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>



Fernández, T. (2004a). Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina. Tesis de Doctorado. México: El Colegio de México. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista

Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2. Extraído el 20 de junio de 2014 de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Gairín, J. (1999). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid. Editorial La Muralla.

Kim, Y.M. (1985) *La Interacción Docente y el Clima Organizacional. Un Estudio sobre el Stress entre Docente de las Instituciones de Educación Superior* en F. Nieves (2013) extraído el 20 de junio de 2014 desde <http://www.slideshare.net/doctorando/desempeo-docente-y-clima-organizacional-en-el-liceo-agustn-codazzi>

Lankshear, C.; Knobel, M. (2003). *New Literacies. Changing Knowledge and Classroom Learning*. Buckingham, Reino Unido: Open University Press en Ornellas, A. e Higuera, E. *Colaborar para enseñar y aprender en la universidad*. Simposio internacional Barcelona “Aprender a ser docente en un mundo en cambio”, 21 – 22 de noviembre, 2013 recuperado el 31 de diciembre de 2013 desde <http://som.esbrina.eu/aprender/docs/3/OrnellasAdrianaHigueraElisabet.pdf>

Lieberman, A. y M. Grolnick (2003), *Las redes, la reforma y el desarrollo profesional de los docentes*, en A. Hargreaves (2003), *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*, Buenos Aires, Amorrortu.

Macbeath, J. & Mortimore, P. (2001). *School effectiveness and improvement: the story so far*. In *Idem (ed) Improving School Effectiveness*. Suffolk. Open University Press. En *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2. Recuperado el 20-VI-2014 de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Mortimore, P.; Sammons, P.; Stoll, L.; Lewis, D. & Ecob, R. (1988). *Schools Matters*. California. The University of California Press. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, pág. N° 1. Recuperado el 20 de junio de 2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Ostoic, T. (1993). *Administración educacional. Programas de Educación a Distancia*. Universidad Católica del Norte, Chile en Gairín, J. (1999). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid. Editorial La Muralla.

PISA/UNESCO (2003). *Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000*. Paris. OECD/ UNESCO. En Fernández. T. *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia



y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, pág. N° 1. Recuperado el 20 de junio de 2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Ravela, P.; Picaroni, B.; Cardozo, M.; Fernández, T.; Gonet, D.; Loureiro, G. & Luaces, O. (1999). *Factores institucionales y pedagógicos explicativos de los aprendizajes. Cuarto Informe de la Evaluación Nacional de Aprendizajes en Sextos Años de Educación Primaria*. Montevideo: UMRE-MECAEP-ANEP. En *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE) 2004, Vol. 2, No. 2. Página N° 1. Recuperado el 20 de junio de 2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Rutter, M.; Maugham, B.; Mortimore, P.; Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. London: Open Books. En *Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, pág. N° 1. Extraído el 20-VI-2014 desde <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

Soto V., V. (1990) *Relación entre el Clima Organizacional y las Expectativas de los Docente de las Escuelas Básicas del Distrito Mariño, estado Aragua* en F. Nieves (2013) extraído el 20 de junio de 2014 desde <http://www.slideshare.net/doctorando/desempeo-docente-y-clima-organizacional-en-el-liceo-agustn-codazzi>



6. ANEXOS