

# Experiencia de gestión educativa escolar. Una acción dinámica para la transformación cultural

Cecilia Alejandra Marambio Carrasco

Universidad Andrés Bello. Chile.  
cecilia.marambio@unab.cl



Recibido: 30/10/2015

Aceptado: 17/2/2016

Publicado: 29/9/2016

## Resumen

El presente estudio es un análisis reflexivo sobre la práctica directiva de la investigadora en dos establecimientos escolares municipalizados de la Región Metropolitana de Santiago y su gestión conjunta con un equipo pedagógico. El diseño del estudio es autoetnográfico, puesto que se utiliza el diario de trabajo del director para la recolección de la información de campo, además de la aplicación del test de autodescubrimiento para identificar los valores con los cuales lidera el grupo. La investigación logró generar conocimiento analítico sobre las prácticas del director escolar y su equipo, examinando la relación de los valores culturales sustentados por estos, y proyectó el mapa de desarrollo cultural de la organización, con el fin de identificar necesidades y prioridades de evolución en la institución. Se demuestra que la cultura institucional puede avanzar hacia procesos de desarrollo integral del sistema, lo cual da como resultado un proceso de autoaprendizaje donde se resuelven conflictos de modo colaborativo. La investigación permitió aportar un modelo de transformación cultural afianzado en un sistema de valores y códigos propios de la organización, sustentados en la teoría de la dinámica espiral integral.

**Palabras clave:** gestión educacional; autogestión educativa; transformación cultural; dinámica cultural

**Resum.** *Experiència de gestió educativa escolar: Una acció dinàmica per a la transformació cultural*

El present estudi és una anàlisi reflexiva sobre la pràctica directiva de la investigadora en dos establiments escolars municipalitzats de la Regió Metropolitana de Santiago i la gestió duta a terme conjuntament amb un equip pedagògic. El disseny de l'estudi és autoetnogràfic, atès que s'hi utilitza el diari de treball del director per aplegar la informació de camp, a més de l'aplicació del test d'autodescobriment per identificar els valors amb els quals lidera el grup. L'estudi va aconseguir generar coneixement analític sobre les pràctiques del director escolar i el seu equip, tot examinant la relació dels valors culturals sustentats per aquests, i projectar el mapa de desenvolupament cultural de l'organització, amb la finalitat d'identificar necessitats i prioritats d'evolució a la institució. Es demostra que la cultura institucional pot avançar cap a processos de desenvolupament integral del sistema, la qual cosa dóna com a resultat un procés d'autoaprenentatge on es resolen conflictes de manera col·laborativa. La investigació va permetre aportar un model de transformació cultural afermat en un sistema de valors i codis propis de l'organització, sustentats en la teoria de la dinàmica espiral integral.

**Paraules clau:** gestió educacional; autogestió educativa; transformació cultural; dinàmica cultural

---

**Abstract.** *An Experience in Educational Management: A Dynamic Action for Cultural Transformation*

---

This study is a reflexive analysis of the researcher's own management practices in two schools of the Metropolitan Region of Santiago and her joint management with a teaching team. The study design was autoethnographic as the diary of the school principal was used to collect information in the field and a self-discovery test was conducted to identify the values by which the team is lead. The study produced analytical knowledge about the practices of the principal and his team, thus revealing their shared values and allowing for the creation of a map of the organization's cultural development with the purpose of identifying the institution's needs and priorities. It is shown that institutional culture can move towards processes aimed at the integral development of the system, resulting in a self-learning process where conflicts are resolved collaboratively. The investigation provided a model of cultural transformation embedded in the organization's system of values and codes grounded in the Spiral Dynamics Integral theory.

**Keywords:** educational management; educational self-management; cultural transformation; cultural dynamics

---

### Sumario

- |                  |   |
|------------------|---|
| 1. Introducción  | 5. Estructura memética de la organización educativa |
| 2. Marco teórico | 6. Conclusión                                       |
| 3. Metodología   | Referencias bibliográficas                          |
| 4. Resultados    |   |

## 1. Introducción

Las organizaciones educativas necesitan reestructurarse bajo un modelo de desarrollo organizacional que permita establecer estrategias de gestión cooperativa, avanzar hacia procesos de innovación y, de este modo, crear una institucionalidad capaz de autoevaluarse y generar espacios de cambio cultural desde la propia práctica, con vistas a la necesaria transformación del sistema (Gairín, 2004). La escuela debe evolucionar hacia una organización que cree valor integrativo, es decir, que busque generar condiciones organizacionales donde los individuos tengan acceso a aportar sus conocimientos al proyecto educativo institucional y trabajar colaborativamente con los líderes (Fernández y Reyes, 2014).

En este estudio, se presenta la experiencia de la investigadora como directora en dos centros educacionales, con el objetivo de transferir las implicancias de la gestión directiva en un proceso reflexivo conjunto con su equipo de trabajo, proyectando una estrategia de evaluación de la cultura y de análisis de los procesos de evolución de la institución, para la búsqueda de soluciones a los conflictos y la implementación de un plan estratégico conducente a un proceso de desarrollo organizacional. Los cuestionamientos a los que se vio enfrentada la investigadora durante este estudio fueron: «¿Cuáles son

las competencias que deben ser de dominio del líder transformador de un centro educativo?», «¿Cómo desarrollar un liderazgo transformacional en el equipo directivo?», «¿Cómo establecer la evolución cultural de la organización educativa?». Es, por tanto, necesario enfocarse en la organización y en su estructura cultural para poder establecer procesos de cambio y de mejora, se busca apoyar en soluciones a conflictos de la institución desde el manejo del liderazgo del director y su equipo.

El director escolar y sus colaboradores han de promover una gestión de cambio e innovación para la mejora de la cultura organizacional, para ello, deben conocer su estructura, sus movimientos emergentes, sus relaciones internas y externas. El presente estudio es un aporte al diseño de un modelo analítico-proyectivo de la cultura organizacional basado en los postulados de la teoría de la dinámica espiral integral (Beck, 2005).

## 2. Marco teórico

### 2.1. Líder transformador

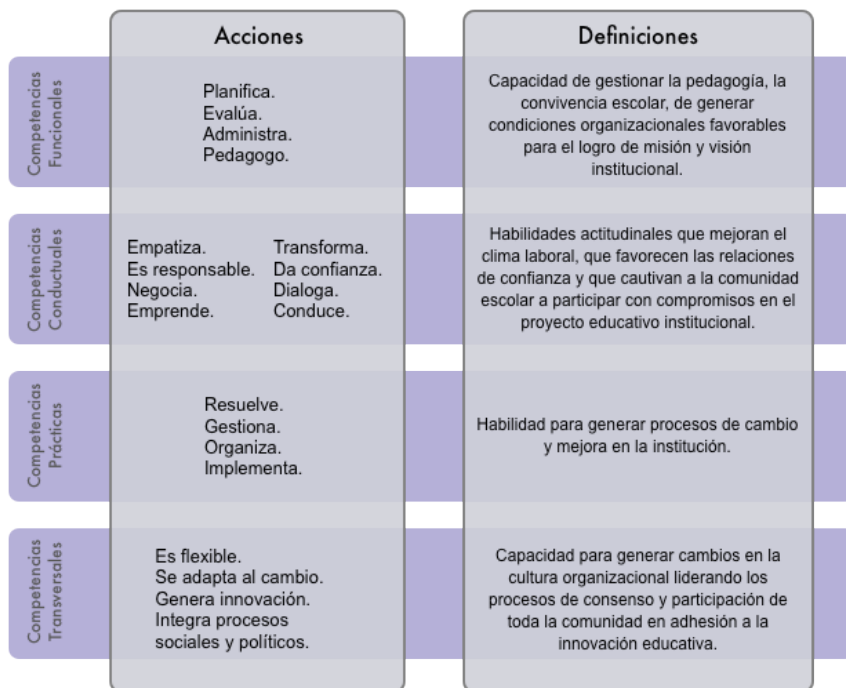
Se necesitan líderes efectivos que dirijan las escuelas. Las diversas instituciones de educación superior no tenían ofertas formativas para directivos referidas a la acción y a la ejecución de tareas del director escolar. En el estudio de Muñoz, Marfán, Horn y Weinstein (2010), se plantean las competencias necesarias que deben ser de dominio del director escolar y su equipo. Son las que se presentan a continuación:

- a) *Competencias funcionales*. Aquellas que se involucran con los procesos organizacionales, que conducen a la planeación de la mejora y a establecer modelos de evaluación para innovar estrategias, generando cambios institucionales tendentes a elevar los resultados.
- b) *Competencias conductuales*. Son las actitudes del director que benefician al clima de la institución y que disponen a los integrantes de la organización al trabajo participativo y colaborativo.
- c) *Competencias prácticas*. Es la ejecución de competencias funcionales que estimulan acciones relacionadas con el trabajo de equipo y que aportan solución a los problemas reales.
- d) *Competencias transversales*. Lograr resultados de innovación en la gestión pedagógica, mejora de la convivencia, aplicando capacidades de negociación y técnicas de comunicación, con el objeto de implementar una gestión innovadora.

Para una mayor comprensión sobre cómo se desarrollan y se definen estas competencias, se presenta la figura 1, que explica de qué manera deben evidenciarse en la gestión del director transformador y su equipo.

Cada competencia enunciada en la figura corresponde al perfil del director que encabeza un centro educativo. Es, por tanto, necesario formarlo en habili-

**Figura 1.** Competencias del líder transformador



Fuente: elaboración propia.

dades para la toma de decisiones acertadas, lo cual generará un modelo de liderazgo exitoso y coherente con la evolución de la organización (Gairín, 1995).

Los contenidos de la formación del director se han de concentrar en la planificación estratégica, porque en ella se definen los objetivos, se establecen metas y se ejecutan estrategias que permitirán otorgar un resultado de calidad en los procesos de la gestión, tanto administrativa como curricular, pedagógica y de convivencia del centro escolar. Quienes lideran son quienes generan movimiento creativo para la aplicación exitosa de todos los cambios necesarios para el desarrollo del trabajo efectivo en toda la institución (Gairín, 2010). Se necesitan directores y equipos directivos escolares que cuenten con la preparación necesaria para generar modificaciones en la estructura de la organización educativa.

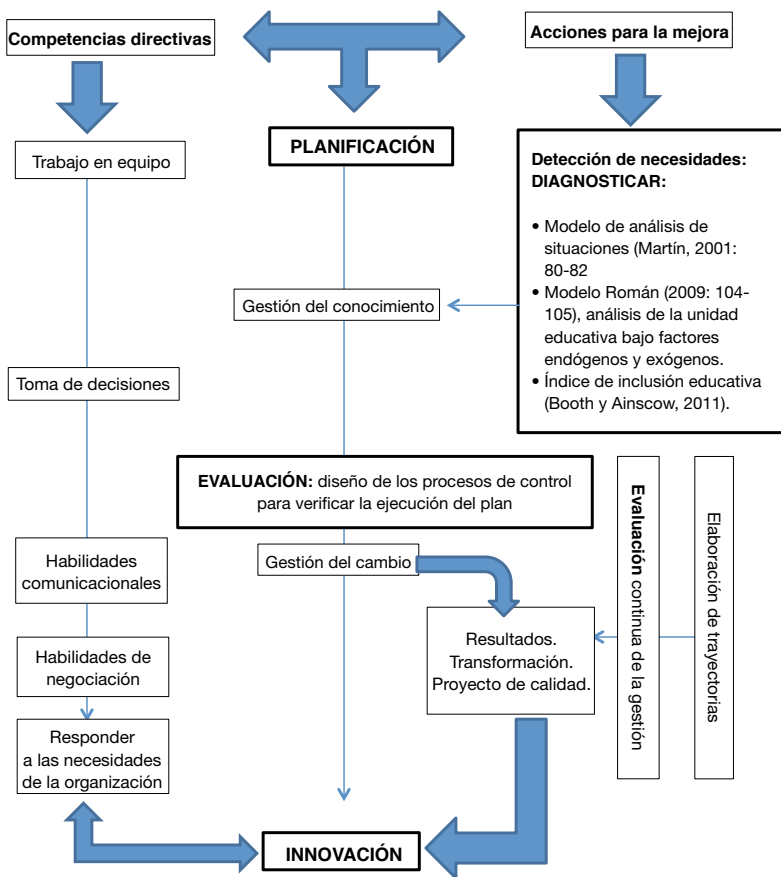
En cuanto al liderazgo en valores, el líder debe contar con bagaje moral y un conocimiento de sus emociones y de las de los demás para manejar las situaciones y apoyar a las personas. Este tipo de liderazgo está en línea con el liderazgo transformacional. (Gil y Carrillo, 2013, p. 741)

El líder transformador debe estar dispuesto a dar respuestas y a ofrecer soluciones reales a los conflictos que aquejan a la comunidad educativa.

### 2.2. La formación del líder transformador

Es necesario que los programas actuales de formación de directores se centren en desarrollar capacidades de liderazgo transformador, permitiendo innovar la cultura educativa hacia una comunidad de aprendizaje. La propuesta de Gairín (1995) plantea una formación lineal que se inicia con el proceso de detección de necesidades de la institución, con el fin de planificar de acuerdo con la realidad, para luego generar una serie de acciones planeadas sucesivas que conduzcan a la unidad educativa de la innovación. Comparando con el estudio de Muñoz et al. (2010), se realiza una actualización de los componentes formativos del director escolar, donde se expone un nuevo planteamiento de la formación de los directores y sus equipos. A continuación, se presenta la figura 2, que expresa las prioridades formativas de los líderes escolares.

**Figura 2.** Actualización del enfoque formativo del líder escolar



Fuente: elaboración propia.

La figura 2 explica los procesos formativos de los equipos directivos para alcanzar la innovación, logro de la organización que obedece a la acción de trabajo colaborativo que ejecutan los equipos directivos junto a los docentes. La innovación conduce al cambio total que es organizativo, lo que conlleva un proceso dinámico de interacciones con el contexto y permite evolucionar hacia el compromiso social y profesional. De esta forma, se mejora la institución educativa (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011).

### *2.3. La organización escolar en movimiento dinámico. Una acción en espiral integral*

La dinámica espiral integral (SDi) es una teoría elaborada por Clare Graves acerca del desarrollo de las organizaciones que permite establecer un modelo predictivo de la evolución cultural de cada una de ellas.

El doctor Clare Graves, luego de muchos años de investigación empírica, postuló que el desarrollo humano evoluciona a lo largo de sucesivos niveles de existencia, que van surgiendo como consecuencia de enfrentarse a diferentes condiciones de vida. El enfoque evolutivo de niveles de existencia de Graves encuentra antecedentes en los análisis de Gebser, quien define el proceso de despliegue evolutivo de la concienciación según mutaciones consecutivas de consciencia en estructuras que denomina arcaica, mágica, mítica, mental (racional) e integral. (Fernández y Reyes, 2014, p. 33)

Desde esta perspectiva, la dinámica espiral integral es definida como una evolución constante de una cultura organizacional que vive y expresa su desarrollo en un mundo que se mueve bajo una dinámica social cambiante. En la realidad, están emergiendo de continuo situaciones, sucesos, acciones que afectan a la vida humana y la transforman (Beck, 2005). No obstante, el sujeto en su evolución busca la satisfacción, de ahí que genere nuevos mecanismos sociales para encontrar la felicidad, pues se siente seguro en la organización social (Buss, 2000). Esto se traduce en comprometer a las organizaciones en el análisis de cada realidad, para asumir en profundidad la misión de establecer las bases de la conquista de la propia transformación. Desde la dinámica espiral integral, el movimiento cultural es constituido por su realidad. Al analizarla, enseña a reconocer los procesos que vive el sistema, para luego comprender su evolución bajo los códigos reconocidos como *v-memes*. La aplicación de la teoría de la dinámica espiral integral permite conformar el ADN psicosocial<sup>1</sup> de la institución. En el marco de la teoría, la organización expresa su cultura en un movimiento dinámico expansivo, involucrando a todos los componentes de la institución (Marambio, 2012). Desde la perspectiva de los centros docentes, la investigadora diseñó, en un estudio anterior, el modelo de evolución cultural de una organización pedagógica (ver tabla 1), con el fin de apor-

1. Son los códigos y los principios organizacionales que permiten identificar el movimiento cultural de la organización.

**Tabla 1.** Modelo de la dinámica cultural de la organización escolar

Valor memético (v-meme)	Rasgo representativo del v-meme	Rasgo representativo de la comunidad educativa en relación con el v-meme	
<b>TURQUESA (Red holística)</b>	Enfoque en el bienestar de todos los seres vivos. Expansión del uso de la mente y el cerebro humanos como herramientas. Consciencia del yo. Establecimiento de redes globales.	Es una comunidad de aprendizaje inclusiva en red global con otras estructuras organizacionales, que le permite expandir sus conocimientos y renovar los procesos de aprendizaje, busca dar sentido a su organización en pos del desarrollo de todos los seres que coexisten en una nueva reorganización.	
<b>AMARILLO (Flujo integral)</b>	Se enfoca en lo funcional, desarrolla competencias. Encuentra una mezcla natural de verdades en conflicto. Busca el interés propio sin dañar a los demás. Requiere de sistemas flexibles y abiertos.	Es una comunidad que aprende de sí misma y se mejora, establece una organización con líneas de participación integrativas y colaborativas, que desarrollan cambios, crea espacios de innovación con uso de tecnología de la información y la comunicación de avanzada. Gestiona el conocimiento generando un aprendizaje colectivo. Logra resultados.	Mejora
<b>VERDE (Orden igualitario)</b>	Liberar a los humanos de la codicia y del dogma. Promover un sentido de comunidad y de unidad. Compartir los recursos de la sociedad. Consensuar las decisiones. Refrescar la espiritualidad y traer la armonía.	Se desarrolla un clima de participación y colaboración mutua entre todos los componentes de la organización, las decisiones son consensuadas con toda la comunidad.	Innovación
<b>NARANJA (Yo emprendedor)</b>	Luchar por la autonomía y la independencia, buscar la buena vida y la abundancia. Buscar el progreso a través de la tecnología. Mostrar una actitud competitiva, aprender de la experiencia.	Planificación estratégica que pretende renovar la organización. Avanza impulsado por el deseo de alcanzar el éxito en los resultados de la eficiencia interna y externa. Sus acciones están orientadas hacia un objetivo.	
<b>AZUL (Orden absoluto)</b>	Encuentra significado y propósito en la vida. Hace cumplir los principios de un vivir recto. Trae estabilidad y recompensa futura.	Establece patrones de control, proyecta políticas internas que ordenan la estructura orgánica de la institución. Señala metas claras que guían las acciones de la unidad educativa.	Cambio
<b>ROJO (Yo poderoso)</b>	Predominan los impulsos y los deseos. Lucha por mantener el control social a cualquier costo. Es un yo egocéntrico que busca dominar por encima de los demás.	Luchas de poder internas entre los líderes. Se busca dominar al otro como un factor de predominio. La estructura organizacional no avanza, el clima laboral se torna agobiante. No hay compromiso corporativo, se busca el beneficio personal.	Crisis
<b>PÚRPURA (Sentido mágico/unidad)</b>	Obedece a los deseos de seres espirituales míticos. Muestra lealtad a las costumbres. Se une a otros para resistir y encontrar seguridad. Busca armonía con el poder de la naturaleza.	Se aferra a las costumbres y tradiciones, se opone a los cambios. Establece ritos como hitos, los institucionaliza para dar sentido a la comunidad. Busca su identidad corporativa y sentirse parte de ella.	Statu quo
<b>BEIGE (Yo sobreviviente)</b>	Acciones instintivas, busca satisfacer las necesidades de sobrevivencia: alimento, calor, reproducción.	Tasa baja de matrículas. Altos índices de fracaso escolar y abandono. Convivencia escolar en descontrol. Ausencia de compromiso corporativo de toda la institución.	

Fuente: Marambio (2012).

tar una comprensión evolutiva del centro educativo bajo los tópicos de la teoría de la dinámica espiral integral, unida a la teoría de las organizaciones como comunidad de aprendizaje, postulada por Gairín (2008).

Para comprender los alcances de la dinámica cultural de la organización escolar, se presenta la tabla 1 con la representación de la evolución memética de la organización educativa. Esta fue generada por la investigadora una vez estudiados los postulados de la teoría de la dinámica espiral integral, estableciendo las relaciones con la teoría del desarrollo organizacional de Gairín (2008).

Todas las organizaciones mantienen una dinámica que se despliega en espiral cuando evolucionan, dado que sus acciones no siempre son predecibles, pues están compuestas por un engranaje humano complejo. Por tanto, la evolución memética de la cultura organizacional va cambiando de acuerdo con los estados de sus componentes. El aporte del modelo de la dinámica cultural de la organización escolar representada en la tabla 1 es una herramienta técnica para evaluar a la institución en su despliegue de acciones y ubicarla en su desarrollo cultural memético. Mediante este instrumento, se puede reconocer la evolución y el cambio cultural de la institución, identificando sus fases de desarrollo. Su aplicación permitirá a los directivos tomar decisiones en el momento de afrontar conflictos o de planificar procesos de innovación.

### 3. Metodología

La investigación se desarrolla bajo el diseño del estudio etnográfico, donde la investigadora se centra en un ámbito específico de indagación, realizando constantes análisis de la información obtenida (León y Montero, 2004), en este caso, bajo la observación participante y los registros autoetnográficos evidenciados en el diario de trabajo del director. Se especifica que esta experiencia abarca cinco años y que se ha realizado en dos centros escolares de dependencia municipal y de modalidad técnico-profesional, donde se observan conductas, manejos de procesos directivos y se realizan análisis de los hechos vivenciados por el investigador en su rol como director, además, se aplica el test de valores estandarizado a los equipos directivos, un proceso de autodescubrimiento mediante el cual describirá los rasgos meméticos de cada equipo. Tanto el análisis de las notas del diario de trabajo como el resultado del test v-memes apoyan las acciones de la investigadora en la búsqueda de afianzar el modelo analítico-predictivo de la cultura organizacional llamado *mapa memético de la organización educativa*.

#### 3.1. Población en estudio

El estudio se realiza en dos instituciones educativas de dependencia municipal, siendo este un muestreo a propósito (León y Montero, 2004), puesto que se trata de los centros donde la investigadora realizó su gestión como directora escolar. En ellos, desarrolla la experiencia que analiza y reflexiona para explicar la evolución de la cultura del centro educativo, así como del desarrollo de las competencias de líder transformador de los equipos directivos. A continuación, se identifican las características generales de cada centro:



- *Centro educacional Isla de Maipo*. Liceo técnico-profesional de dependencia municipalizada. Las especialidades que imparte son: mecánica automotriz y administración. Se encuentra ubicado en la comuna de Isla de Maipo (calle Cortés, 175). Su matrícula actual es de 600 estudiantes. Los niveles que atiende son de 1.º a 4.º medio técnico-profesional. Cuenta con una dotación de 6 directivos, 36 docentes y 15 asistentes de la educación.
- *Liceo industrial de Puente Alto*. Institución técnico-profesional de dependencia municipalizada. Las especialidades que imparte son: mecánica industrial, mecánica automotriz, electricidad, construcciones metálicas y asistencia en geología. Se encuentra ubicado en la comuna de Puente Alto (calle Tocornal, 254). Su matrícula actual es de 650 estudiantes. Los niveles que atiende son de 1.º a 4.º medio técnico-profesional. Cuenta con una dotación de 8 directivos, 37 docentes y 25 asistentes de la educación.

### 3.2. *Objetivo general*

Aportar un modelo de evolución organizacional a la gestión del establecimiento docente, bajo el análisis de los valores meméticos de la dinámica cultural del centro educativo, para fortalecer la acción del director y su equipo como líderes transformadores.

### 3.3. *Objetivos específicos*

- Señalar las competencias que debe desarrollar el director escolar para convertirse en líder transformador de centros educativos.
- Establecer la relación del equipo directivo en su acción con la evolución cultural de la organización.
- Elaborar la trayectoria de la evolución cultural de las organizaciones educativas expresada en mapas meméticos.

### 3.4. *Estudio de campo desarrollado mediante autoetnografía*

El estudio etnográfico tiene por objeto describir los aspectos de un grupo que comparte una cultura determinada y que da una significación a ciertos procesos psicosociales y culturales que son propios del grupo en estudio (León y Montero, 2004). La etnografía es el método de investigación social que reconstruye escenarios y grupos culturales de forma analítica. En el presente estudio, la investigadora es parte de la comunidad, se trata del directivo que estudia los procesos organizacionales del establecimiento para detectar la realidad, evaluar la organización e innovar la cultura. La condición de docente directivo no transgrede la condición de investigador, pero le da una connotación de protagonismo, que, en este caso, le hace compartir dos roles: investigador e investigado, por tanto, esta doble participación hace que la mejor fórmula de investigación sea el método de la autoetnografía (González, 2013).

### 3.4.1. Especificaciones del instrumento de recolección de datos.

#### *Diario de trabajo*

Entenderemos por *diario de trabajo* las descripciones de la vida del docente directivo durante el período de tiempo durante el cual realizó su gestión. El diario se tornó un registro de observaciones y análisis de experiencias (Zabalza, 2008), en función de una mirada del propio pensamiento crítico subjetivo del observador participante en relación con el quehacer directivo y docente del establecimiento educativo. Existen muchas formas de abordar el diario. En el caso de este estudio, se apuntaron aquellas prácticas que el director observante consideró relevantes recordar, ya fueran hechos, situaciones problemáticas o eventos exitosos para la organización, que se registraban una vez por semana. El director, en sus registros, hacía prevalecer la impresión sobre cómo aprende desde el contexto organizacional, señalando sus vivencias y su significación.

### 3.4.2. Especificaciones del instrumento de recolección de datos.

#### *Test de autodescubrimiento v-memes*

El test v-memes es un instrumento diseñado y validado por Don Edward Beck (2005), que consta de un cuestionario centrado en siete v-memes, cada uno de ellos es descrito y debe ser valorizado por el evaluado bajo cuatro mediciones: índice de atracción, fuerza, relevancia y medición del cambio. El sujeto evaluado debe enfocarse en cada v-meme, en cómo estos influyen en su vida y en cómo lo afectan respecto a las decisiones que otros toman. El resultado evidencia, mediante una tabla medidora, el v-meme *centro de gravedad*<sup>2</sup> para la persona evaluada y los de segundo y tercer orden.

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis de los datos recolectados del diario de trabajo del director

Se analizaron los datos mediante la identificación y la clasificación de los componentes más relevantes observados por el director participante en la investigación, así como de las reflexiones realizadas en torno a la gestión educacional de los procesos de cambio en la cultura organizacional del centro escolar. Se estableció una codificación y una categorización de los aspectos considerados incidentales en los procesos de desarrollo y cambio de la cultura de la organización educativa, realizando una clasificación conceptual de las unidades de análisis del presente estudio, que se traducen en la identificación de categorías referidas a las competencias directivas, que se estudiaron en el marco teórico. Después de la lectura del diario, se clasificaron los hechos que impactaron en la cultura, se realizó el análisis de la información dando la significación del v-meme en el que se adscribe la acción de acuerdo con la tabla del modelo de la dinámica cultural, con el fin de detectar la evolución memética de la organización escolar (Marambio, 2012). Una vez categorizados los

2. Dentro de la evaluación del test v-memes, son aquellos estadios que marcan un gusto mayoritario con un nivel alto de fuerza y con una tendencia marcada a avanzar en su evolución.

datos, se procedió a realizar la síntesis y el agrupamiento de la información (Rodríguez, Gil y García, 1996), tal como se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2.** Recogida y análisis de la información del registro autoetnográfico

Ideas categorizadas		Significación de la información en v-meme	
Categoría	Descripción del contexto (Cita textual del diario)	Efecto en la cultura (Reflexión de la realidad)	Evolución de la cultura
<b>Competencias funcionales</b>	1. «Hemos logrado elaborar PEI, manual de convivencia y manual de normas y procedimientos, se han definido las descripciones de los cargos existentes en la institución» (12/12/2010).	1. Se ha ordenado el funcionamiento de la organización, todo se ve afectado hacia una eficiencia en el desarrollo de las tareas de cada componente de la institución. Existe mayor control en las supervisiones de las tareas de cada integrante de la organización.	1. Se imprime el valor memético azul a una cultura que estaba en rojo, donde todos los componentes de la institución se sentían con poder y nadie desarrollaba las tareas, solo criticaban lo que no se hacía. El establecimiento evoluciona hacia un orden administrativo y curricular, hay claridad sobre los deberes que debe cumplir cada componente.
	2. «Se postulan a proyectos tales como: PME, Equipamiento 3.0, mejoramiento de talleres de especialidades, todos ganados» (09/07/2011).	2. La implementación de recursos permite mejorar las prácticas docentes y generar mejoras en los procesos de aprendizaje.	2. Azul ordena la gestión de aula, los docentes desarrollan sus clases con mayor motivación para los estudiantes. Existe una planificación de cada clase que se ejecuta.
<b>Competencias conductuales</b>	1. «Se ha logrado mantener una política de participación y comunicación con todos los componentes de la organización» (20/10/2013)	1. Se realiza una vez a la semana reunión de equipo directivo, donde se comunican los temas relevantes que se deben atender durante la semana, se analizan los problemas que presenta la organización y se discute su mejor fórmula de solución. También se hace una reunión semanal con todos los docentes para ver procesos de planificación, discutir problemas de los estudiantes y buscar miras de soluciones en conjunto.	1. Se afianza en la organización el v-meme azul en los docentes, quienes mantienen el orden para la mejora de las prácticas pedagógicas, lo que genera una mejora en los rendimientos de los estudiantes y proyecta, de este modo, la evolución de la cultura.
	2. «Se han establecido alianzas estratégicas con los dirigentes gremiales, sindicales y estudiantiles, así como los centros de padres, además de mantener siempre una comunicación fluida y transparente con ellos» (05/04/2014)	2. Mantener un flujo de comunicación con los dirigentes gremiales de los docentes y con los dirigentes estudiantiles de padres, lo que permite comprometerlos con el desarrollo de la organización y demostrar que el director también vela por sus beneficios. Al adherirlos al proyecto, son defensores y promotores del desarrollo de la cultura.	2. Pero se hace necesario aportar un v-meme púrpura para hacer sentir a los integrantes de la organización que pueden sentirse seguros y apoyados por la institución, puesto que esta los acoge y los protege, con lo cual se generan las condiciones necesarias para formar la comunidad de aprendizaje y lograr la unidad.

Fuente: elaboración propia.

Este análisis de los hechos que impactan en la vida de la institución educativa, descritos por el director en su diario, se van ordenando en relación con la acción de una autogestión educativa realizada por el líder y su equipo, lo que permite identificar el tipo de competencia predominante. Desde los datos recolectados, se observa una dirección con dominio de las competencias funcionales, donde el director se centra en los procesos organizacionales de la institución pedagógica, actitud evidenciada en su tarea de generar el proyecto educativo institucional: el manual de convivencia. En segundo lugar, predominan las competencias conductuales, donde el director enfoca su acción hacia la generación de un clima institucional más participativo, integrando a la comunidad a procesos de desarrollo de trabajo colaborativo entre departamentos. En este análisis, se identifica, en la gestión educacional, la priorización de las personas como miembros de un sistema social humano que, al expresar sus valores y sus sistemas de creencias centrados en el v-meme rojo desde la comunidad docente y la implementación del v-meme azul por parte del director y su equipo, va generando procesos de autoaprendizaje. La cultura y su cosmovisión subyacente constituyen la clave para entender cómo la dinámica de la organización responde a la intervención y a las necesidades de transformación del sistema organizacional (Jonsson, 2013).

#### *4.2. Tabulación e interpretación del test de valores*

Para identificar el movimiento memético de las realidades educativas en estudio, se aplicó el test de autodescubrimiento basado en v-memes a todos los integrantes de los equipos directivos de ambos establecimientos docentes. Una vez tabulados, se señalaron sus cargos y sus valores dominantes, ubicando el centro de gravedad de cada integrante para luego analizar cómo se proyectan en la organización.

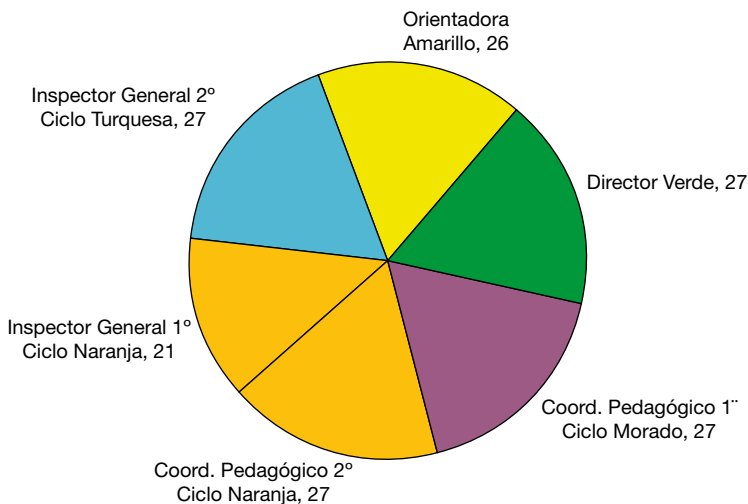
Postulamos que el análisis evolutivo cultural desde la memética aporta una gran riqueza de comprensión y habilita el diseño de objetivos y acciones que encajen con las condiciones de vida y con las posibilidades de los integrantes de una sociedad para lidiar con ellas. Todo esto desde una perspectiva evolutiva y, por lo tanto, dinámica. (Fernández y Reyes, 2014, p. 64)

Al realizar esta evaluación, se visualiza cómo la organización va adquiriendo los v-memes de sus componentes, en este caso, de quienes lideran los centros. A continuación, se presentan los resultados de las evaluaciones.

##### *4.2.1. Evaluación del centro educacional Isla de Maipo*

El centro educacional Isla de Maipo fue evaluado el año 2009, período durante el cual la investigadora inició su cargo de directora del establecimiento.

El gráfico 1 representa los v-memes que constituyen el centro de gravedad en cada integrante del equipo, advirtiendo que el naranja es el dominante, con un 33,3% de adhesión, lo que responde a una necesidad de impulso y de actividad de mejorar los procesos de la organización. La presencia del amarillo

**Gráfico 1.** Perfil memético del equipo directivo del centro educacional Isla de Maipo

Fuente: elaboración propia.

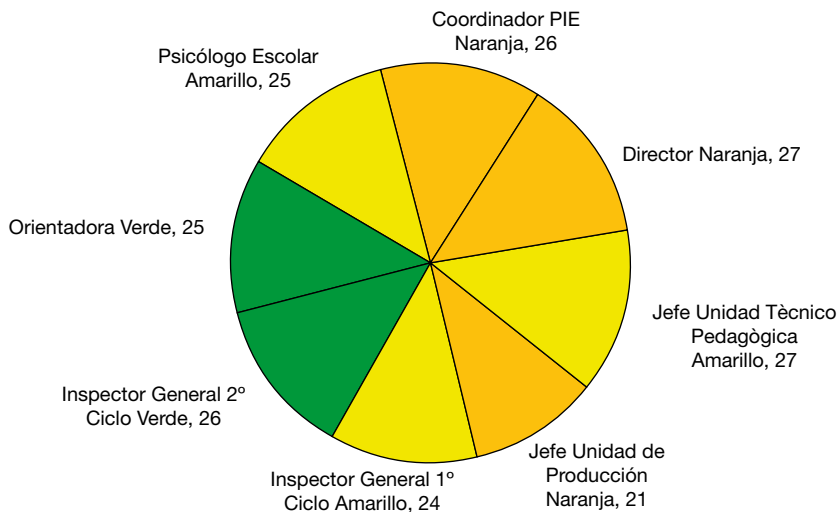
da fuerza al logro proyectivo de convertir a la institución en un sistema integrador que avanza a la comunidad de aprendizaje. El púrpura es quien aporta contención y seguridad a los integrantes frente a los conflictos manifestados por la cultura, que se mueve por el v-meme rojo. La presencia del turquesa corresponde a una personalidad que promueve la conciencia colectiva, visualiza conexiones y principios de unidad. El director, al estar en el v-meme verde, promueve una comunidad unida de trabajo colaborativo y se centra en el desarrollo potencial de cada persona.

Frente a la diversidad de estadios meméticos que presenta este equipo, se analiza su acción desde el contexto, basado en las notas de campo del director: «Las grandes preocupaciones de esta directora es cómo mantener un proyecto de innovación en un ambiente siempre amenazador, con profesores descontentos, ¿cómo logro su confianza?» (01/10/2010). Se visualiza dificultad para dialogar y establecer procesos comunes de trabajo, lo cual desarrolla un ambiente de conflictos continuos. Si bien se logra armonizar el desempeño del trabajo colaborativo, toma más tiempo para concretar metas para la organización.

#### 4.2.2. Evaluación del liceo industrial de Puente Alto

El equipo directivo del liceo industrial de Puente Alto fue evaluado en el año 2014, período durante el cual la investigadora se encontraba en su segundo año como directora del establecimiento.

El gráfico 2 da predominio al v-meme amarillo como centro de gravedad del equipo en un 37,5%, lo que proporciona consistencia a la búsqueda del logro de la comunidad de aprendizaje, y el establecimiento evoluciona hacia un sistema integrador. En otro 37,5%, predomina el v-meme naranja, que

**Gráfico 2.** Perfil memético del equipo directivo del liceo industrial de Puente Alto

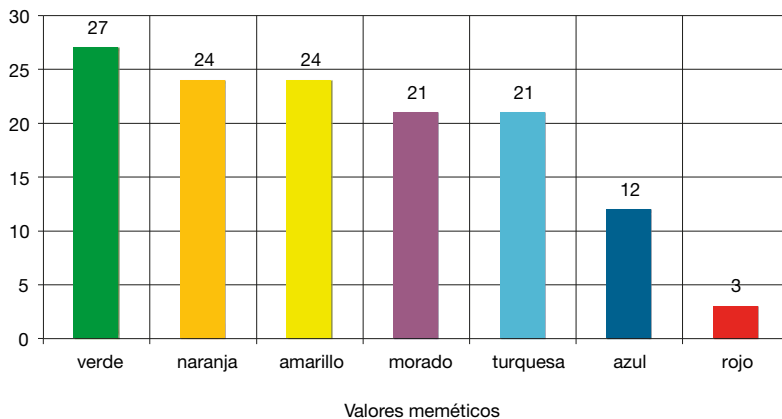
Fuente: elaboración propia.

trabaja para alcanzar resultados y movilidad ascendente de los procesos educativos y sociales y usa tecnología para el logro de una misión emprendedora. En un 25%, se integra el v-meme verde al equipo, cuyos integrantes dan valor al desarrollo de la persona, son sensibles y emocionales respecto a la realidad, buscan los consensos y han desarrollado una fuerte conciencia social. El contexto de esta cultura se visualiza desde la observación del diario del director, quien plantea: «Se han delegado responsabilidades al equipo, reconociendo sus capacidades, de esta forma, se busca avanzar hacia la comunidad de aprendizaje. Ellos informarán no solo sobre los hechos, sino también sobre proyectos que los docentes planteen para la mejora del liceo» (07/08/2014). Se visualiza una realidad de trabajo cooperativo con el director, sus colaboradores y la búsqueda de trabajo conjunto con los docentes.

Los perfiles de ambos equipos representan los valores de las personas que, con sus características, tiñen a la institución con su acción e imprimen sus rasgos propios: «No hay individuos de un color, sino personas que, en un momento dado y en una cierta situación, utilizan predominantemente un sistema de pensamiento que les permite lidiar con determinadas condiciones de vida» (Fernández y Reyes, 2014, p. 37). Es, por tanto, importante realizar el análisis de los resultados, dado que confirman el desarrollo de la institución educativa a partir de los resultados de sus líderes.

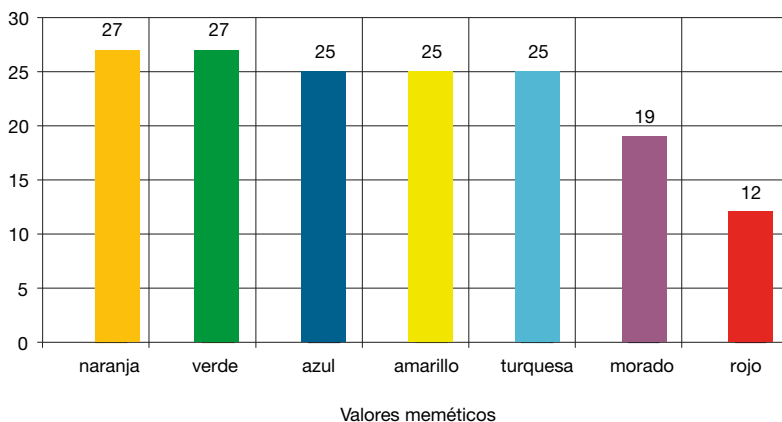
### 4.3. Comparación del perfil del director en las distintas unidades educativas

**Gráfico 3.** Perfil memético CEIM



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 4.** Perfil memético LIPA



Fuente: elaboración propia.

En esta comparación, se puede observar que las personas evolucionan respecto a los v-memes que adoptan, según la realidad que les corresponda vivenciar. Es un factor de evolución y de toma de decisiones respecto a cómo actuar frente al contexto cultural, que presenta la organización y los objetivos que los líderes han planificado para el desarrollo de la institución. En el año 2009, la

investigadora inicia su rol de directora por primera vez. El centro de gravedad de su estadio memético fue verde, lo que indica que enfrentó su gestión como líder promotora del desarrollo de una comunidad unida, compartió los recursos y los conocimientos con todos, tomó decisiones a través del consenso, fue sensible a la condición humana, se preocupó de su personal, el trabajo en equipo fue valorado, pero tendió a ser ingenua frente a una realidad de docentes que imprimían el v-meme rojo, donde todos desconfiaban de la autoridad. Tuvo que apoyarse en sus v-memes secundarios y terciarios, que, en este caso, fueron los naranjas y los amarillos, asumiendo una autoridad integradora, flexibilizando su posición humanista y dialógica. En este contexto, no habría logrado avances en la organización, la cual debía actualizarse e innovar sus procesos pedagógicos y administrativos. Los v-memes azul y rojo se encontraban en descenso en su adhesión a ellos, ya que el azul ordenaba y el rojo se imponía, por tanto, demoró más tiempo en alcanzar las metas, las cuales se concretaron en un plazo de cuatro años.

Durante el año 2014, la investigadora, en su rol de director, ya tenía una experiencia de cinco años en gestión educacional, por tanto, su estadio memético evolucionaba hacia el naranja como centro de gravedad, lo que indicaba que se había transformado en un líder con conciencia e imagen propia, utilizaba la técnica y los recursos económicos en el crecimiento de la institución, mejoraba la infraestructura y el equipamiento del establecimiento educativo, generaba proyectos de formación para los estudiantes que les permitían acceder a nuevas oportunidades de desarrollo social, creando los planes y los programas propios del establecimiento en conjunto con los docentes. El v-meme verde se volvió un valor secundario con el cual trabajaba los consensos en una comunidad que había confiado en su gestión y mantenía conciencia social para la implementación de proyectos de desarrollo humano para toda la comunidad educativa. Elevaba el v-meme azul, que pasó a ser un valor terciario con el cual ordenaba los procesos de la organización.

## 5. Estructura memética de la organización educativa

El líder ha de ser un detector de signos vitales de los procesos evolutivos de la organización, ya sea para diagnosticar, pronosticar o transformar, en caso de que la organización lo requiera. Para ello, se construye un mapa de la organización estableciendo el código de valores por los que se mueve. Al identificar sus signos vitales, se puede establecer una visión del estado de la cultura organizacional, describiendo su ADN psicosocial, entendiendo que este está constituido por una red de unidades de información de la conciencia colectiva de la organización, que se transfieren a las acciones del entorno social, en que los individuos son parte de la organización y se desarrollan en ella, trasportando sus visiones a través de sus ideas (Beck y Cowan, 1996), que se expresan en los valores culturales, convirtiéndolos en un colectivo cultural que imprime carácter a la institución en su estructura, historia y evolución. De este modo, se diseñó una estructura de mapa memético que permitió dar la visión del estado

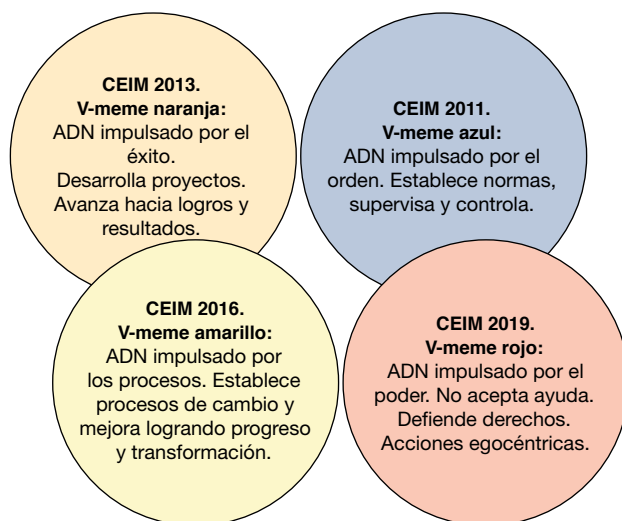


actual de la organización y visualizar sus movimientos emergentes en el tiempo. Crear un mapa valórico de la cultura es el resultado de identificar los v-memes que mueven a la institución en el tiempo, se analiza generando una visión de su evolución con la posibilidad de predecir sus movimientos futuros y realizar una proyección del siguiente movimiento espiral de la cultura. El mapa se constituye en un modelo de análisis del sistema organizacional para la gestión directiva, con lo que se convierte en una herramienta analítica de proyección organizacional para la toma de decisiones.

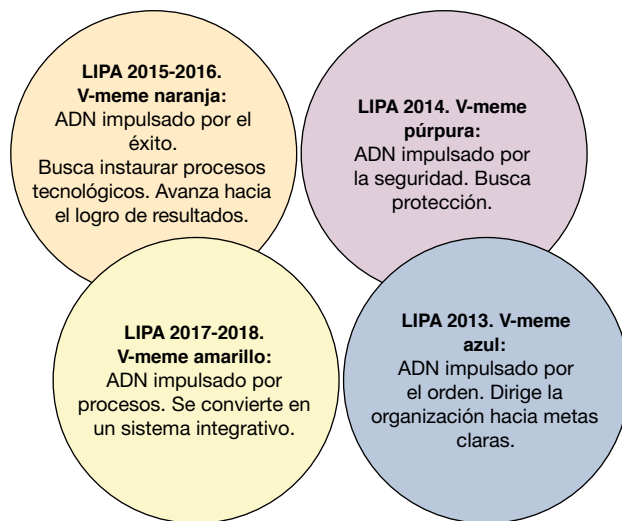
Para comprender la estructura del mapa memético, se explica la composición de los dos establecimientos educativos donde la investigadora desarrolló su estudio. Cabe señalar que cada uno de ellos se constituye en la trayectoria que el líder da a la organización, con la aplicación de sus competencias de transformador, en conjunto, con sus colaboradores. De ahí que fue necesario realizar el análisis de las notas de campo del director a la luz de los v-memes. Luego de evaluar el desarrollo valórico del equipo, con dicha información, se realiza el planteamiento analítico-proyectivo del mapa memético cultural de la organización.

En el análisis de los mapas meméticos de ambas organizaciones, se advierten sus transformaciones, lo cual manifiesta la originalidad de su propia cultura interna. En la cultura 1 (ver figura 3), se observa a la organización en v-meme rojo en el momento en que el líder ingresa en ella. En este caso, se da una evolución más lenta de la institución, dado que este valor imprime una conducta egocéntrica en los sujetos, donde no se permiten relaciones de tra-

**Figura 3.** Mapa memético de la cultura organizacional 1



Fuente: elaboración propia.

**Figura 4.** Mapa memético de la cultura organizacional 2

Fuente: elaboración propia.

bajo cooperativas, por tanto, la organización está en una lucha interna constante. Para salir del v-meme rojo, se debe imprimir un orden interno estructurado por el v-meme azul. Solo el líder con su capacidad transformacional podrá hacer avanzar a la organización a la siguiente evolución, necesaria para poder generar resultados, tal como Beltri (2008) enuncia: «La reglamentación que los organiza y los regula ilustra la escasa voluntad de que su máxima meta sea la participación orientada al cambio» (p. 44). Es decir, da razón a la necesidad de normar y regular al sistema social. La cultura en el v-meme azul comprenderá la importancia de trabajar colaborativamente. Es en este punto donde el director y sus colaboradores deberán generar los espacios para permitir que el v-meme naranja se introduzca en la organización proyectando acciones emprendedoras, para luego alcanzar el v-meme amarillo, estado deseable de lograr en las instituciones formativas, pues transforma al sistema educativo en una organización integradora, generadora de procesos cooperativos, desarrolladora de un colectivo humano que gestiona conocimiento y que avanza hacia rutas de apertura tecnológica, evolucionando hacia una cultura que, en el contexto educativo, se denomina *comunidad de aprendizaje* (Gairín, 2008).

En el mapa memético de la cultura 2 (ver la figura 4), se observa que se gestiona a partir del v-meme azul, su organización evoluciona más rápidamente y el líder puede gestionar cambios sin conflictos, pues ha logrado integrarse en la cultura de la organización y moverse dentro de la dinámica espiral, lo que aporta una visión global y sistémica para realizar análisis del sistema educativo, además de aportar los componentes del ADN psicosocial que requiere

la organización para su evolución. En este mapa memético, el v-meme azul da paso al v-meme púrpura, donde los integrantes se sienten protegidos por la institución, se confían a ella.

## 6. Conclusión

Los análisis del estudio realizado permiten dar valor al líder escolar como líder transformador del establecimiento educativo. Este debe dominar competencias directivas que faciliten los procesos de cambio y la transformación en la institución docente, además de transferirlas a su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas por la organización desde los estudios de la dinámica espiral integral. Beck (2005) plantea lo siguiente:

El papel y el alcance de la función ejecutiva están cambiando. Menos entidades confían en estructuras cuasimilitares que centralizan el poder en una sola persona o en grupos elitistas. Ahora se están formando instituciones inteligentes realizadoras de tareas específicas, con un nuevo enfoque de trabajo en equipo basado en la competencia, la confianza, la cooperación, la independencia y el consenso mutuo. (p. 57)

Por tanto, este estudio aporta una reflexión analítica desde el conocimiento empírico, que el director investigador realizó concluyendo que el líder y sus colaboradores han de actuar de conjunto y ser un equipo de trabajo unido en pos de alcanzar metas que permitan transformar a la organización educativa en una institución inteligente, capaz de autoevaluarse y transformarse generando procesos de innovación.

Mezza-García y Maldonado (2015) explican que la complejidad de la organización requiere posibilidades de evolución en sus procesos y que, al desarrollar interacciones de cambio cultural, se produce un procedimiento de autoorganización en el sistema social humano. Si no hay evolución, el sistema se vuelve anárquico y pueden surgir dinámicas emergentes de dominación entre los sujetos, lo cual provocaría incertidumbres. La teoría de la dinámica espiral integral ofrece respuestas para afrontar situaciones de conflicto en la organización, así como para conducirla hacia fases de orden, desarrollo e integración. En el presente estudio, se realizaron los análisis de la dinámica cultural mediante la observación participante de la investigadora en su rol de directora del establecimiento. Dicha información fue sintetizada y categorizada de acuerdo con las competencias de dominio directivo que evidenció en su gestión. El resultado de esta categorización es que el director alcanzó el dominio de competencias funcionales y conductuales, definidas por Muñoz et al. (2010) como necesarias para la ejecución de tareas directivas en la gestión educacional, ya que las funcionales se enfocan hacia el desarrollo de los procesos organizacionales y de planeación de la mejora de la institución, en cambio, las conductuales se centran en propiciar un clima facilitador del trabajo colaborativo, al contrastar estas competencias con el perfil memético del director y su equipo directivo. Se concluye que los líderes dan a la organización su estructura valórica cultural,

pues entran en una relación dinámica con todos sus componentes, y estos la tiñen con sus valores. Es así como lo confirman Fernández y Reyes (2014) al plantear que las personas que componen la cultura organizacional van evolucionando desde el v-meme púrpura hasta el v-meme amarillo, que es la condición de vida que busca elevar a la institución hacia procesos productivos, pero en una relación sistémica integrada en soluciones organizacionales, con una visión global, con liderazgo transformacional, concentrándose en la búsqueda de la información y en un desempeño responsable y equilibrado.

En los resultados del test v-memes, se observa claramente que, cuando hay predominancia del v-meme azul y naranja, la organización logra un orden en sus procesos administrativos, curriculares, mejorando resultados del establecimiento educativo y de clima laboral. El azul ordena y el naranja impulsa la acción creativa, apoyando a los integrantes de la organización a avanzar hacia el estado de v-meme amarillo, que es la integración de toda la cultura, lo que se observa con mayor claridad en el liceo industrial de Puente Alto, donde el 37,5% del equipo directivo sustenta el v-meme amarillo como primera prioridad y el otro 37,5% sustenta el v-meme naranja, donde se observa una cultura con apropiación del trabajo en equipo y colaborativo. Estos resultados demuestran que la organización educativa aspira a la integración social y comunitaria. Desde la perspectiva evolutiva, se puede comprender a la organización y conducirla hacia estados de equilibrio para hacer que las personas logren niveles de felicidad que les permitan acceder a procesos más elevados de vida y a una cultura más armónica, por tanto, la organización alcanzará sus metas y sus propósitos (Buss, 2000).

Para demostrar que los v-memes son variables de acuerdo con el contexto de la cultura y con el modo como lo expresa el líder, se realizó una comparación del test v-meme del director en los dos periodos de dirección, con lo cual se observó claramente que su valor centro de gravedad cambiaba de acuerdo con el contexto y la experiencia de gestión educacional adquirida. En su primer año de dirección, asume el v-meme verde, se relaciona en un plano de igualdad de búsqueda de consensos y participación, pero en una dinámica cultural egocéntrica que no admite valoración de la autoridad y transgrede las posibilidades de establecer acuerdos, pues busca imponer su dominio. Por todo ello, resultó difícil alcanzar las metas propuestas, de hecho, necesitó cuatro años de su gestión para lograrlas. Pero en el contexto del liceo industrial, ya con experiencia y dominio de la gestión, su v-meme centro de gravedad es naranja, lo que indica que ejecuta un plan de innovación educativa mediante el cual conduce al establecimiento a desarrollar procesos de mejora continua, a corto plazo alcanza las metas institucionales, como, por ejemplo, generar el proyecto educativo del centro, así se demuestra que, al liderar la organización con los apoyos de la dinámica espiral integral en un proceso reflexivo y analítico, se pueden gestionar estrategias acertadas para resolver las diversas problemáticas a las que se ve enfrentada una organización. Es así como, con todos los datos en análisis, el objetivo general de esta investigación se ha basado en aportar un modelo analítico-predictivo de la dinámica cultural, llamado *mapa memético*

*de la cultura educativa*. Los análisis del estudio de campo reunieron información sobre la dinámica de la cultura organizacional, con los que se determinaron la evaluación de la organización y su proyección evolutiva de acuerdo con los v-memes, lo cual generó un mapa memético de la dinámica de la cultura, con la finalidad de apoyar la gestión educacional del director y sus colaboradores, aportando elementos de análisis de la institución y gestionando el autoaprendizaje de la misma organización. Por tanto, se comprueba que el mapa memético es una herramienta que favorece el análisis proyectivo de la organización y ayuda a los líderes a visualizar el movimiento de transformación que deben dar en el conjunto de toda la cultura.

Este estudio abre nuevas perspectivas de indagación referidas a potenciar el trabajo de quienes lideran establecimientos docentes. Desde el aporte de la teoría de la dinámica espiral integral, se evaluará el perfil de directores escolares para determinar su capacidad para transformar su centro educativo en una institución inteligente.

### Referencias bibliográficas

- BECK, D.E. (2005). *Natural Designs: Second Tier Leadership. Organizational Elegance and Integral Management*. Texas: The Spiral Dynamics Group, Inc.
- BECK, D. y COWAN, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Texas: Blackwell Publishers.
- BELTRI, G.F. (2008). Maduración y conciencia organizacional. *Acción Psicológica*, 5(1), 41-51.  
<<http://dx.doi.org/10.5944/ap.5.1.464>>
- BOOTH, T. y AINSCOW, M. (2011). *Guía para la Inclusión Educativa*. Chile: Fundación Creando Futuro/CSIE.
- BUSS, D.M. (2000). The evolution of happiness. *American Psychologist*, 55(1), 15-23.  
<<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.15>>
- FERNÁNDEZ, D. y REYES, P. (2014). *La nueva élite. La transición evolutiva. La transición evolutiva de la sociedad chilena*. Santiago de Chile: Catalonia.
- GAIRÍN, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. CIDE.
- (2004). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- (2008). Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional. *Orientación Educativa*, 22(42), 15-54.
- (2010). La evaluación del impacto en los programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 20-42. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de <<http://www.rinace.net/ice/numeros/arts/vol8num5/art1.pdf>>.
- GAIRÍN, J. y RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*, 47(1), 31-50.  
<<http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.70>>
- GIL, A. y CARRILLO, F. (2013). La creación del conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730-753.  
<<http://dx.doi.org/10.3926/ic.418>>
- GONZÁLEZ, G. (2013). *El empleo de las etnografías y las autoetnografías en la formación del profesorado de enseñanza secundaria*. En S. CASTILLO (coord.). *Reflexiones*,

- análisis, propuestas sobre la formación del profesorado de secundaria* (pp. 77-79). Madrid: UNED.
- JONSSON, B. (2013). *Public Communicative Engagement and Conscious Evolution of Human Social Systems*. California: Adizes Graduate School. Tesis doctoral no publicada.
- LEÓN, O. y MONTERO, I. (2004). *Métodos de investigación en psicología y educación*. Madrid: McGraw Hill.
- MARAMBIO, C. (2012). *Hacia la transformación cultural de una institución educativa: Por una escuela que aprende, sustentada en la Teoría de la Espiral Dinámica y los tópicos de la organización escolar*. VII Encuentro Iberoamericano de Educación. UMCE, U. de Alcalá, U. Paulista de Brasil. Santiago de Chile. Actas del Congreso. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de <<http://iage.fclar.unesp.br/eide/obras.php>>.
- MARTÍN, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid: McGraw Hill.
- MEZZA-GARCÍA, N. y MALDONADO, C. (2015). Crítica al control jerárquico de los regímenes políticos: Complejidad y topología. *Desafíos*, 27(1), 121-158. <<http://dx.doi.org/10.12804/desafios27.01.2015.04>>
- MUÑOZ, G.; MARFÁN, J.; HORN, A. y WEINSTEIN, J. (2010). *Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Proyecto FONIDE n.º F420972. Recuperado el 4 de octubre de 2015, de <[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011\\_Files/Formacion\\_y\\_entrenamiento\\_de\\_directores\\_escolares\\_en\\_Chile.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/Formacion_y_entrenamiento_de_directores_escolares_en_Chile.pdf)>.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, J. y GARCÍA, E. (1996). Aspectos básicos sobre el análisis de datos cualitativos. En M. ALJIBE (coord.). *Metodología de la investigación cualitativa* (pp. 197-218). Granada: Universidad de Granada.
- ROMÁN, M. (2009). El Fracaso Escolar de los Jóvenes en la Enseñanza Media. ¿Quiénes y por qué Abandonan Definitivamente el Liceo en Chile? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(4), 95-119. Recuperado de <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7/num4/art5.pdf>>.
- ZABALZA, M. (2008). *Diarios de clase: Un instrumento de investigación y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.