

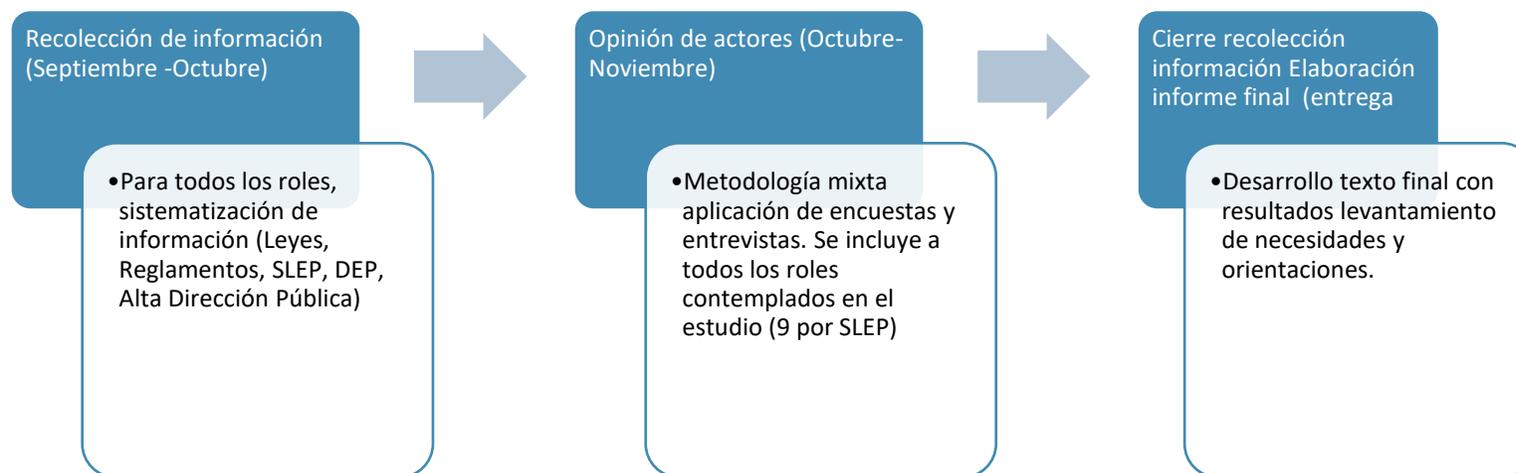
## “Levantamiento de necesidades para la implementación de un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) equipo directivo SLEPs”

Responsables de estudio:

**Mario Uribe – Sergio Gadames – Isabel Núñez- Bárbara Zoro**

## El estudio

- Estudio responde al convenio de colaboración entre el la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y la Dirección de Educación Pública. Realizado entre septiembre del año 2020 y enero del año 2021.
- El propósito principal es contribuir con **información relevante para la comprensión de las necesidades de formación continua de los cargos claves en los SLEPs**, que sirva a la construcción de un plan de desarrollo profesional de acuerdo a los requerimientos y desafíos de los SLEPs para el fortalecimiento de la Nueva Educación Pública (NEP).



## ¿Por qué es necesario identificar necesidades de formación?

- Nuestra revisión de antecedentes encontró una serie de **fundamentos** que sostienen la **importancia de realizar procesos de identificación de necesidades de formación**.
- Los argumentos de experiencias anteriores postulan que la **formación permanente del talento humano / competencias es una herramienta central para el mejoramiento continuo de las organizaciones**.

Fundamentos	Autor
Cambios en las demandas	(Balter et al., 2018; Hlepas, 2018)
Avances Disciplinarios	(Hicks & Hennessy, 1996)
Gestión del Talento Humano	(Rani et al., 2010)
Diversidad Profesional	(Kyriopoulos et al., 2003)
Distancia entre Marcos Orientadores y Capacidades	(Romanowski et al., 2019)
Capacidad de adaptación y aprendizaje colaborativo	(Heifetz, et al.2009; Hargreaves & O'Connor, 2018)

## El contexto y marco del estudio: creación del nuevo sistema de Educación Pública

Supuestos fundamentales (Líderes Educativos, CIAE, 2019):

La transición de los EE desde la gestión municipal a los SLEP en Chile presenta una oportunidad única para crear e implementar una nueva visión de la educación pública a nivel nacional y local.

Lo SLEP se crean para resolver problemas que no estaban siendo resueltos por los sostenedores municipales. Se requerirá de procesos de desarrollo profesional para los líderes y otras personas involucradas.

No asumir que las culturas organizacionales de las personas que trabajan en los diversos sostenedores municipales que participan en un SLEP son compatibles desde el principio.

## El desafío de este estudio

- Desde una **perspectiva tradicional**: establecer un diagnóstico o línea base para actualizar a las personas en sus puestos de trabajo y consolidar los equipos. Esto aplica a instituciones que están en estado de régimen.
- Desde una **perspectiva de construcción cultural y desarrollo** organizacional que emerge (DEP y SLEP), es funcional para diseñar y consolidar equipos de trabajo de alto desempeño, con mística y compromiso por la educación pública.

# El enfoque cultural aplicable a la NEP para el desarrollo de capacidades

Los SLEP en el marco de la NEP, son creaciones culturales desde el momento en que son:

- (a) Un agrupamiento intenso, estable y continuo de muchas personas con distintos orígenes y experiencias en el ámbito educativo (de diversas comunas, instituciones del sistema, nuevos integrantes que llegan al sistema educativo)
- (b) Se trabaja a partir de un conjunto de propósitos, metas, objetivos y códigos de comportamiento (con estímulos y sanciones).

En el caso de la DEP y los SLEP, al estar en el **marco Estatal**, se integra a lo que la literatura denomina **Organizaciones Normativas**, generando un comportamiento que supone **trabajar para cumplir la norma**, casi exclusivamente. (Ruiz, 2007).

## Para el estudio se seleccionaron 9 cargos:

### Directivos:

- Dirección Ejecutiva
- Subdirección Apoyo Técnico Pedagógico
- Subdirección de Planificación
- Subdirección de Administración y Finanzas.

### Responsables de las áreas de:

- Participación y vinculación territorial;
- Personas;
- Infraestructura;
- Jurídica y
- Comunicaciones.

## Cobertura del Estudio

- Cinco de los siete SLEP comprometidos en el proyecto, por lo que toda la información reportada en este informe responde a la experiencia de los Servicios de Andalién Sur, Puerto Cordillera, Huasco, Barrancas, y Costa Araucanía.
- Adicionalmente, se encuestó a 56 profesionales que trabajan en los ámbitos de los directivos y profesionales foco del estudio.
- Entrevistas a especialista en las temáticas.

Cargo	Entrevistas Planificadas	Realizadas
1. Dirección Ejecutiva	5	5
2. Subdirección Apoyo Técnico Pedagógico	5	5
3. Subdirección de Planificación	4	4
4. Subdirección de A y F	5	5
5. Encargado/a de Participación vinculación	6	6
6. Encargado/a de Gestión de Personas	5	4
7. Encargado/a de Infraestructura	3	3
8. Encargado/a de Jurídica	5	4
9. Encargado/a de Comunicaciones.	5	5
Total	43	41 (93%)

## Metodología

- El estudio considera una metodología mixta, que combina análisis documental, datos cualitativos levantados en entrevistas semiestructuradas y datos cuantitativos producidos a partir de cuestionarios aplicados.
- Su planificación contempla 3 etapas:

**Estudio 1,** Análisis documental para la sistematización de información de cargos claves.

**Estudio 2,** Análisis cualitativo a partir de entrevistas a los ocupantes de los cargos.

**Estudio 3,** Análisis cuantitativo a partir de un cuestionario semiestructurado y autoaplicado a ocupantes los cargos y a colaboradores de los cargos.

## 2. Resultados del estudio análisis documental Perfiles de cargo: Leyes, Reglamentos, SLEP, DEP, Alta Dirección Pública

---

La descripción de los cargos responde a un estado de situación organizacional “en régimen”, invisibilizando el contexto y dinámica de transición.

---

Hay coincidencia entre lo que indican los documentos de descripción de cargo y los relatos individuales de quienes representan esos cargos. La descripción es individual, no hay descripción de los roles desde una perspectiva colectiva.

---

No se hace cargo (no hay descripciones) en ninguno de los casos (roles y funciones) con la necesidad de contar con capacidades para instalar y generar un proceso de cambio a gran escala y el desafío de la construcción cultural que ello implica.

---

Ej. Negociación con distintos actores, conformación de nuevos equipos.

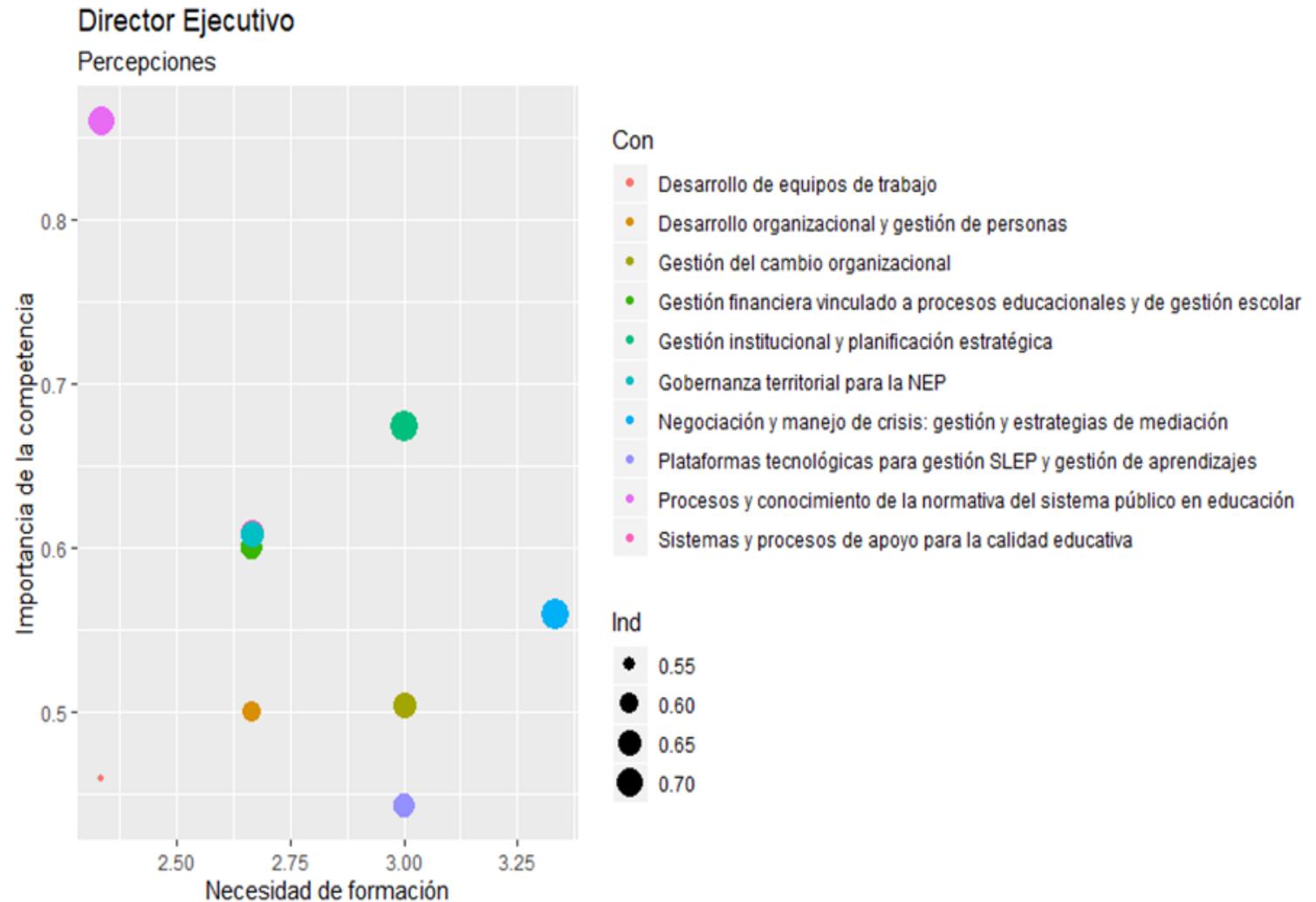
## 2.1 Resultados Análisis cualitativo entrevistas y encuesta a personal clave

- Los resultados representan una **síntesis de los datos asociados a las competencias, conocimientos y necesidades**, declarados por cada profesional que ejerce el cargo y aquellas personas que trabajan directamente con ellos/ellas.
- Además de eso, se **incorporó un índice, que buscó sintetizar estas dos variables**, ajustando las diferencias producidas por ambas escalas. Así, mientras más a la derecha del eje x más necesidad de formación presenta la categoría, y mientras más arriba en el gráfico mayor importancia.
- Y por último, a mayor tamaño del globo, mayor es el **índice** que sintetiza las dos variables. Otorgándole a la **necesidad un peso del 60%** y a la **importancia un peso del 40%**.

## Temas claves Director ejecutivo SLEP

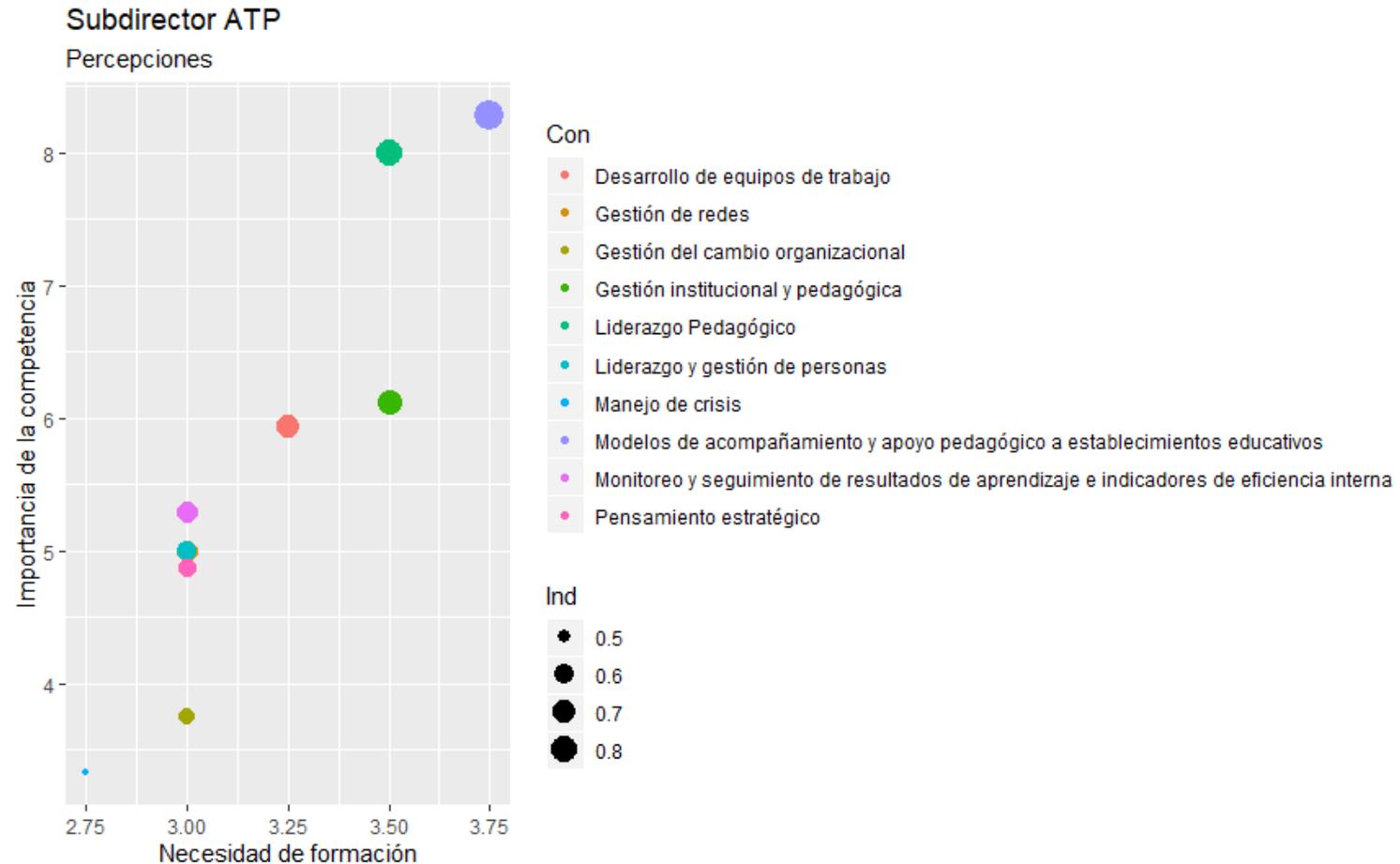
- ***Gestión institucional y planificación estratégica***
- ***Negociación y manejo de crisis: gestión y estrategias de mediación***

*(i=0,70)*



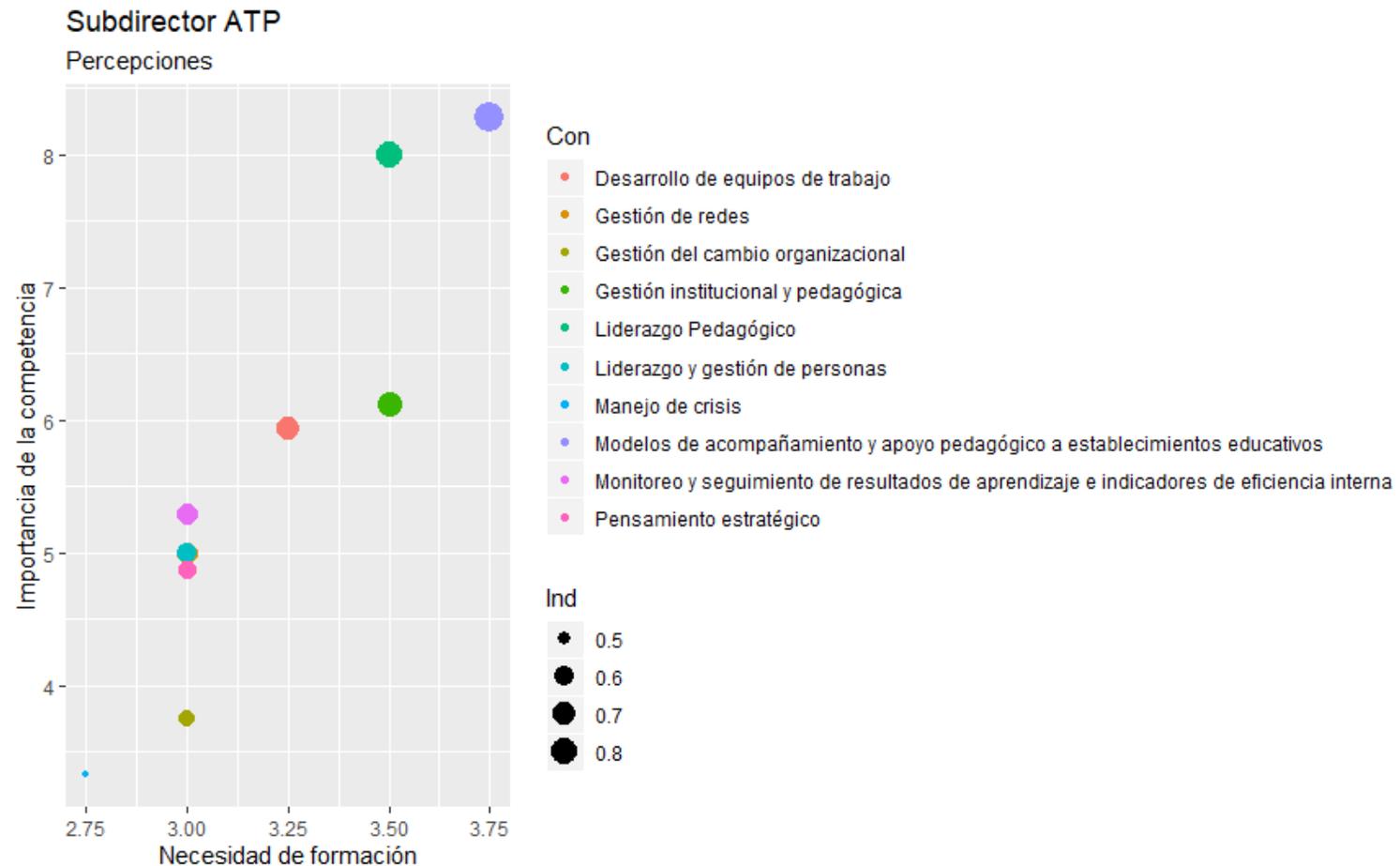
## Temas claves Sub dirección UATP

- **Modelos de acompañamiento y apoyo pedagógico a establecimientos educativos ( $i=0,899$ ),**
- **Liderazgo Pedagógico ( $i=0,756$ ) y**
- **Gestión institucional y pedagógica ( $i=0,72$ ).**



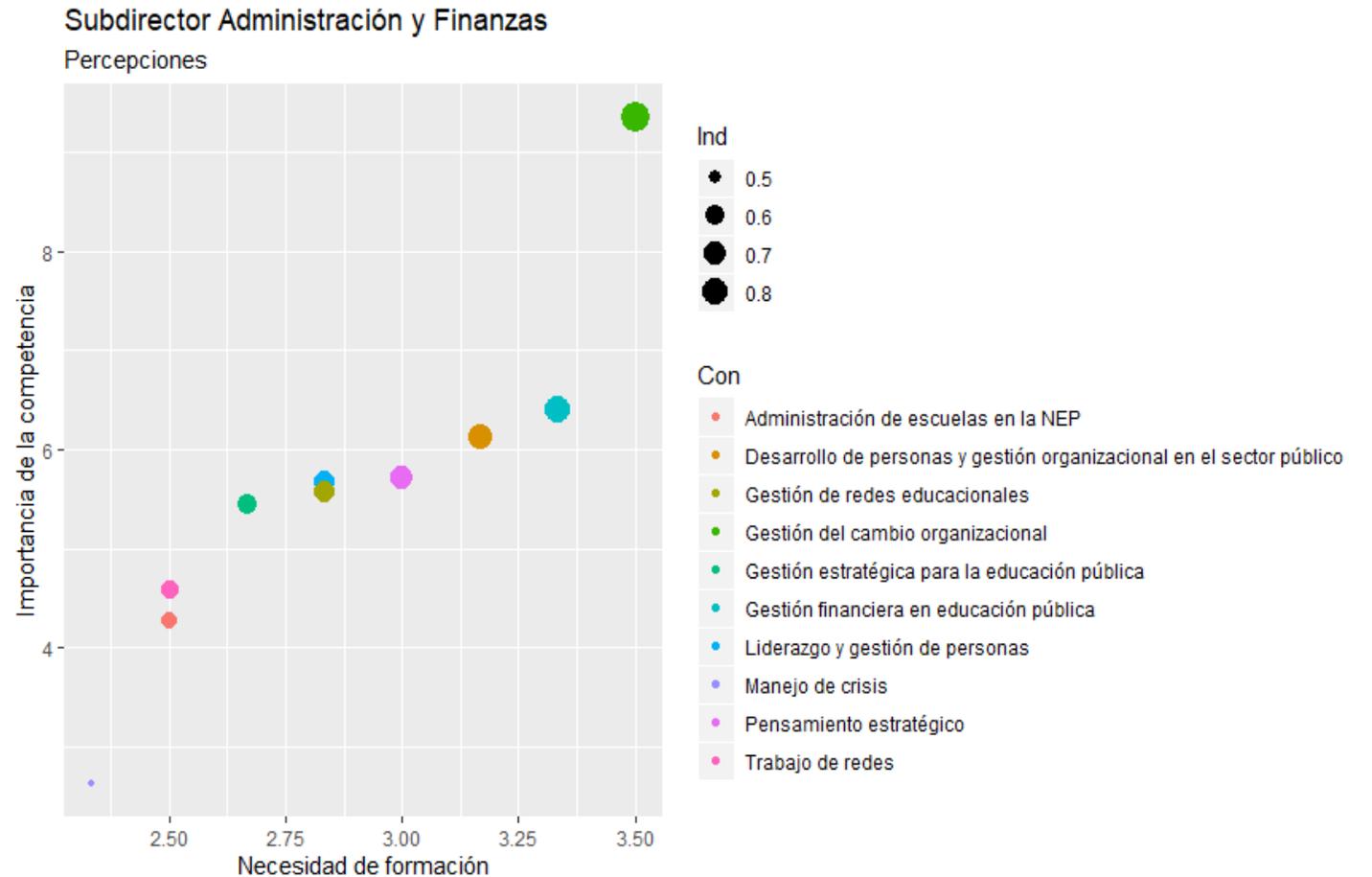
## Temas claves Sub dirección Planificación

- **Negociación** ( $i=0,89$ ),
- **Gestión participativa** ( $i=0,845$ ),
- **Pensamiento estratégico** ( $i=0,77$ ) y
- **Liderazgo y gestión de personas** ( $i=0,72$ ).



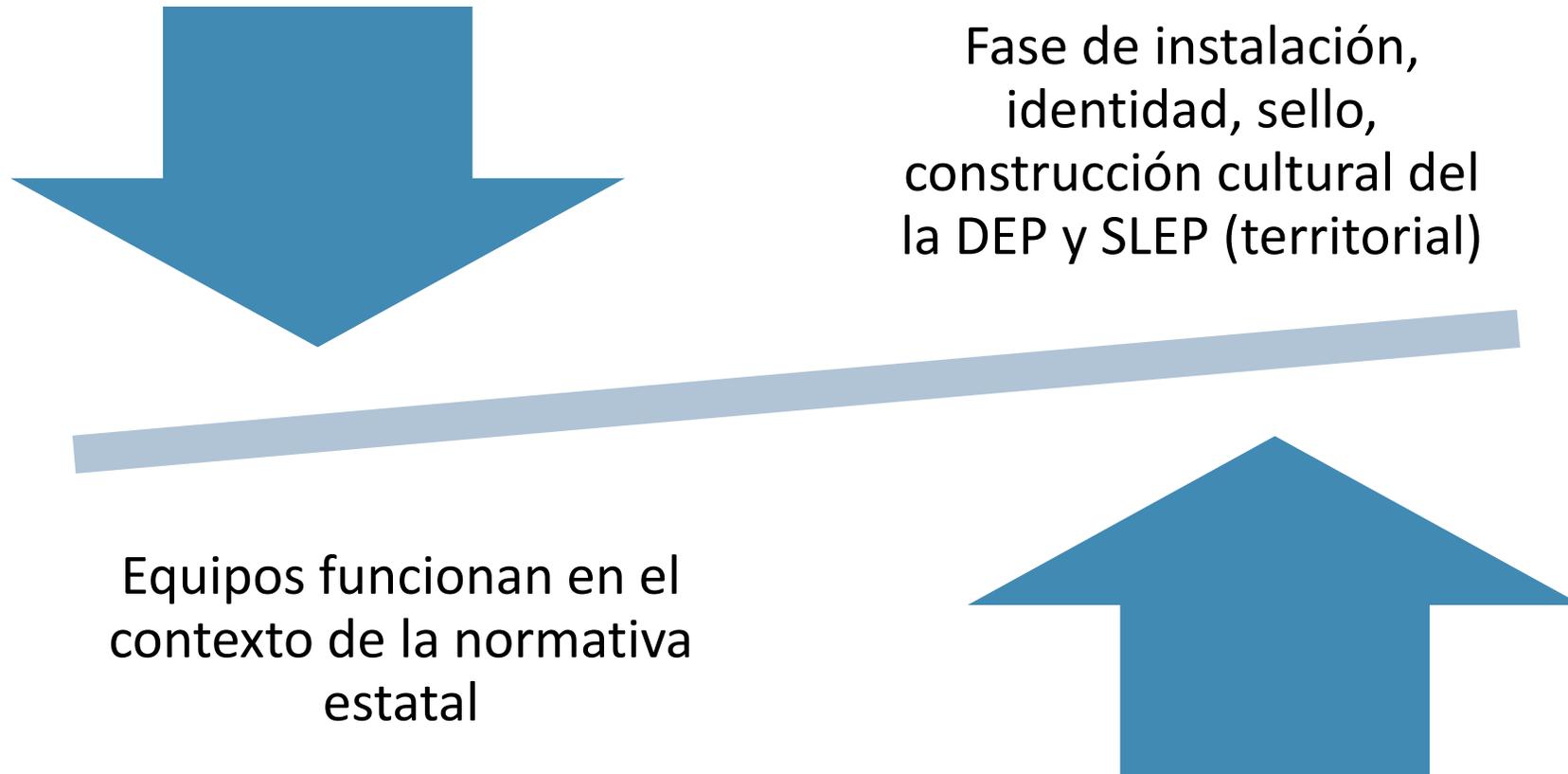
# Temas claves Sub dirección Administración y Finanzas

- ***Gestión del cambio organizacional (i=0,899)***
- ***Gestión financiera en educación pública (i=0,756)***
- ***Desarrollo de personas y gestión organizacional en el sector público(i=0,72).***



## Conclusiones generales

1. La tensión entre el desarrollo de una nueva cultura institucional (SLEP) en el ámbito estatal (normativo) y la necesaria flexibilidad de adaptación al momento de la instalación



## Conclusiones...

- La **gestión local**, en particular desde el nivel intermedio, requiere un **conocimiento específico profundo a nivel de especialistas** (educación, planificación, compras, etc.), dado que son entidades únicas. Según los testimonios, **la experiencia en otros organismos públicos y municipios no asegura una mejor preparación para abortar lo educativo**, por lo tanto puede ser un requisito de acceso al cargo, pero no a su mejor desempeño.
- La **gestión de la contingencia**, parece ser un común denominador de necesidades en cuanto a formación. En este tema ocurre algo similar con la estructura y normativa del Estado.
- **En muchos casos, el resolver urgencias cotidianamente, dificulta la posibilidad de abocarse a la mejora de los procesos y procedimientos con una mirada** estratégica, aspecto que se evidencia en la experiencia de las personas entrevistadas.
- La **variable organizacionales clave, los mecanismos burocráticos facilitan u obstaculizan transversalmente todas las gestiones y cargos en los SLEP.**

## ¿Cómo seguir para desarrollar capacidades a través de procesos de aprendizaje situado?

### Recomendaciones:

#### **No descuidar el Core**

Para el Sistema de Educación Pública distribuido en los 70 SLEP , el modelo formativo deberá permitir atender a las metas establecidas a nivel nacional (Estrategia Nacional de Educación Pública); aquellas propias de cada SLEP (Plan Estratégico Local y Plan Anual) y aquellas concordadas con las comunidades educativas (PME-PEI).

#### **Poner atención en el engagement**

El término, de uso frecuente en el ámbito de los recursos humanos y el desarrollo organizacional, alude al **estado de activación positiva relacionado con el trabajo**

## Recomendaciones (cont. ...):

PERSONAL DE SALUD SERAN LOS PRIMEROS  
**La próxima semana se inicia  
vacunación Covid-19 en la región**

105 años en la Región de O'Higgins  
**El Rancagüino**  
Jueves 14 de Enero de 2021 \$ 400 Ant. \$ 600 N° 25.890

Informativo  
**H-30**  
OLIVAR COLCHAQUA

## 69 colegios de Colchagua dejan de depender de los municipios.

Los establecimientos educacionales públicos de San Fernando, Chimbarongo, Nancagua y Placilla, fueron traspasados al nuevo Servicio Local de Educación Pública Colchagua.

**Hazaña de Manuel Meneses será recordada en monumento**



En 1968 en medio de un incendio cerró válvula de oleoducto evitando una tragedia aún mayor, lamentablemente su valiente acto le terminó costando la vida.

11

**Santa Cruz no pudo con Magallanes en su visita a San Bernardo**



**Epidemiólogos advierten sobre riesgos de mensajes erráticos en campaña contra el COVID-19**

3

## Desarrollar una dinámica permanentes de transferencia de aprendizajes (flujo adaptativo)



## Recomendaciones (Cont....):

:

### **Construir una estrategia de formación de largo plazo**

En alianzas con entidades de cada territorio promueva una cultura del aprendizaje y la formación continua.

### **Definir espacios de aprendizaje y modalidades formativas**

Las posibles intersecciones entre espacios de aprendizajes y modalidades formativas nos ofrecen un conjunto de alternativas a considerar en la configuración de la arquitectura de un modelo de formación

## Recomendación final:

Avanzar un diseño de capacidades que apoye procesos de instalación, construcción cultural y organizacional de la NEP.

### Nivel de Entrada - primeros meses (3 a 6 meses)

Inducción al Sistema de Educación Pública

#### Nivel Básico (año 1)

Aprender de la Educación Pública y sus herramientas de gestión educativa

#### Nivel Básico (año 1)

Aprendizajes propios del cargo

#### Nivel Avanzado

Cierre de brechas detectadas en procesos de evaluación

#### Nivel Avanzado

Temas emergentes en el territorio o sector educacional

#### Nivel Avanzado

Cursos o programas especializados según perfil de cargo

## Ficha Técnica del Proyecto

**Nombre de Estudio:**

*Levantamiento de necesidades para la implementación de un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) para los Equipos Directivo SLEPs*

**Institución ejecutora:**

Centro Líderes Educativos, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

**Período de realización:** septiembre – diciembre año 2020

**Investigadores responsables:**

Mario Uribe B.: Jefe Estudio e investigador

Sergio Galdames P.: Investigación y Coordinación

Isabel Margarita Núñez C.: Investigación y coordinación

**Investigadores:**

Claudio Montoya O.; Fernanda del Pozo V. y Bárbara Zoro S.

**Consultora Educación para el trabajo:**

Marcela Arellano O.

**Contraparte técnica Dirección de Educación Pública:**

Rodrigo Inostroza R., Asesor Dirección Educación Pública