



VI JORNADA DE INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO ESCOLAR  
10 NOV 2022

**Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia para mejorar  
el sistema educativo:  
Primeros hallazgos sobre las necesidades de capacitación para  
liderar los Servicios Locales de Educación Pública.**

Mario Uribe

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Universidad Diego Portales

Sergio Galdames

Universidad de Santiago de Chile

## 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.

## Servicios Locales de Educación Pública



## Contexto político institucional del estudio:

1. El año 2017, con la ***promulgación de la Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública (NEP) y se inicia una reforma de gran escala***, donde los centros educativos dejan de depender del municipio y pasarán a ser parte de una nueva entidad, los SLEP.
2. La NEP a través de ***los SLEP tiene la expectativa de transformar y desarrollar un nivel intermedio con capacidades de liderazgo y perspectiva sistémica***, que permita conectar las políticas nacionales con la gestión educativa local (Bellei, 2018)

**Institución Base: Los Servicios Locales de Educación Pública (actualmente 11, meta 70)**  
Nivel intermedio del sistema que deben velar por la calidad, la mejora continua y la equidad del servicio educacional, considerando las necesidades de cada comunidad educativa. Tienen que considerar también las características de los estudiantes y las particularidades del territorio en que se ubican.



## Conceptos que guían la investigación:

### 1 .NIVEL INTERMEDIO

Desde una perspectiva sistémica, el nivel intermedio **cumple el rol estratégico de articulador de la gestión local en educación y los niveles del sistema educativo** en su conjunto, implementando una estrategia de **influencia deliberada para aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema** (Fullan, 2015; Hargreaves & Ainscow, 2015; Harris & Jones, 2017).

- La evidencia nos indica **que algunos distritos escolares y agencias de educación de nivel intermedio son más efectivos que otros similares** para apoyar la mejora y la calidad de la escuela en el aprendizaje de los estudiantes (Anderson et al. 2021; Mourshed et al., 2010)
- El **liderazgo del nivel intermedio** se verifica cuando dicha influencia se ejerce hacia **abajo apoyando y liderando junto con las escuelas y comunidades educativas la mejora en el núcleo pedagógico**; lateralmente, conectando desde el **medio con múltiples instancias y colaborando entre pares (redes)**, y finalmente, hacia arriba, **coordinándose con distintas instancias del nivel central** que diseñan y generan orientaciones de políticas públicas. (Ricón- Gallardo, 2018)

## 2. Desarrollo de capacidades del Nivel Intermedio

Dado que el nivel intermedio en Chile está en un proceso de transformación al menos tres razones desde la literatura:

Porque una organización aprende cuando, por haber optimizado el ***potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora*** para los que trabajan en ella (Bolívar, 2001).

Porque de acuerdo con Hargreaves y Fullan (2012), trabajar una ***política que incremente la calidad y excelencia profesional, permite mejorar como individuo y aumentar el desempeño del equipo***

### Sector menos atendido

La atención al desarrollo de capacidades en educación a menudo se centra en la capacidad organizativa de las escuelas (Marsh, 2002; Stoll, 2009) y menos en quien las apoya (Anderson et al., 2021)



### 3. Identificación de 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**.

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)

# Investigación

La **identificación de las necesidades formativas** de las y los profesionales y técnicos del nuevo sistema de educación pública (DEP y SLEP) **requiere del diagnóstico e identificación de las brechas de competencias respecto de las funciones** en los ámbitos de su responsabilidad, el desempeño esperado y el cumplimiento los objetivos del servicio local considerando la realidad de las comunidades educativas del territorio.

## PREGUNTAS:

**¿Cuáles son las principales responsabilidades de la Dirección Ejecutiva y la subdirección de la Unidad Apoyo Técnico Pedagógica (UATP)?**

**¿Cuáles son las principales necesidades de desarrollo profesional de la Dirección Ejecutiva y la Subdirección de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógica (UATP)?**

## Cobertura del Estudio original

- 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.

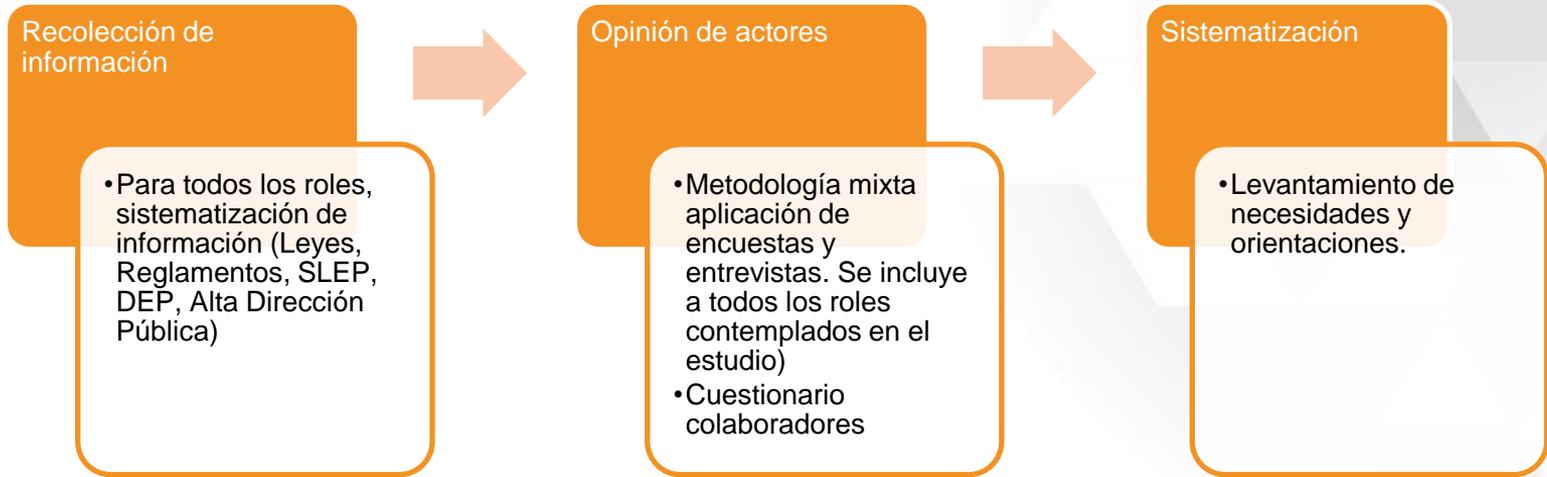
Cargo	Entrevistas Planificadas	Realizadas
1. Dirección Ejecutiva	5	5
2. Subdirección Apoyo Técnico Pedagógico	5	5
3. Subdirección de Planificación	4	4
4. Subdirección de A y F	5	5
5. Encargado/a de Participación vinculación	6	6
6. Encargado/a de Gestión de Personas	5	4
7. Encargado/a de Infraestructura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

## 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.**



## Secuencia del Estudio



Sistematización a partir de las siguientes ideas:

- Se trata de una interpretación crítica;
- Es un reordenamiento, reconstrucción lógica y clasificación de datos e información bajo determinados criterios, categorías y/o relaciones; y
- Busca la generación de nuevos conocimientos

## 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.



## Luego del análisis documental, descripción de cargos seleccionados:

### Director Ejecutivo

Dirigir, organizar, representar, administrar y gestionar el Servicio Local, velando por la mejora continua de la calidad de la educación pública en el territorio de su competencia, en todos los niveles y modalidades educativas que contemple la legislación, dando apoyo a los establecimientos atendiendo especialmente a las características de los estudiantes y las particularidades del territorio en que se emplazan y contribuyendo al desarrollo de sus proyectos educativos y de sus planes de mejoramiento

***Complementariamente en la primera etapa de instalación:*** Liderar la implementación del Servicio Local bajo su cargo, asegurando la efectiva consolidación del traspaso del servicio educativo a cargo de los municipios que corresponden a su territorio. (Prioridad 1)

### Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico

Liderar el apoyo técnico-pedagógico de los establecimientos educacionales, comunidades educativas de dependencia del Servicio Local, promoviendo la estrategia y proceso educativo integral del SLEP, en especial en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes, orientando y acompañando los procesos de Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo de cada establecimiento educacional, mediante la gestión de los recursos asignados para esta función.

## 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*

( $i=0,70$ )

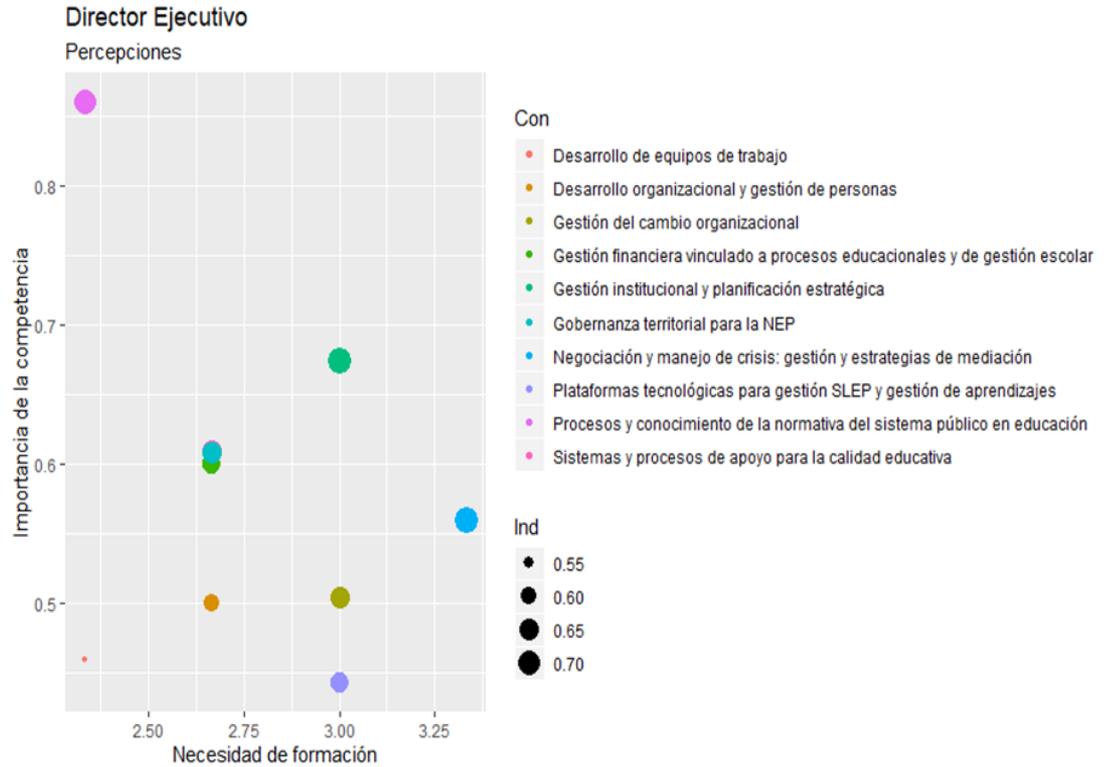


Tabla N°2. Resumen de necesidades formativas de la dirección ejecutiva

¿Qué necesita Saber?	N	Media	Desviación
1. Procesos y conocimiento de la normativa del sistema público en educación	26	8,65	2,54
2. Gestión institucional y planificación estratégica (pensamiento sistémico)	24	6,83	2,54
3. Sistemas y procesos de apoyo para la calidad educativa	22	6,14	1,98
4. Gestión financiera vinculado a procesos educativos y de gestión escolar	23	6,09	2,77
5. Gobernanza territorial para la NEP	24	6,08	2,41
6. Negociación y manejo de crisis: gestión y estrategias de mediación	28	5,54	3,36
7. Desarrollo organizacional y gestión de personas	25	5,00	2,19
8. Gestión del cambio organizacional	24	4,92	2,93
9. Desarrollo de equipos de trabajo	23	4,52	2,48
10. Plataformas tecnológicas para gestión SLEP y gestión de aprendizajes	22	4,27	2,97

## 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).*

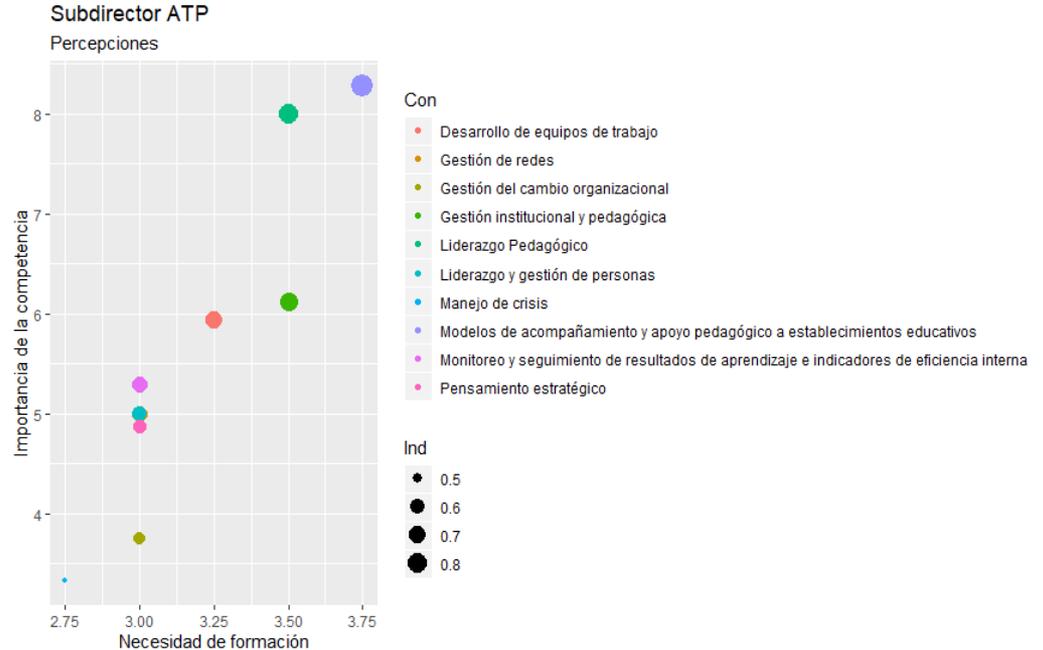


Tabla N°4. Resumen de las necesidades formativas de la subdirección UATP

¿Qué necesita Saber?	N	Media	Desviación
1. Modelos de acompañamiento y apoyo pedagógico a EE	18	8,28	2,44
2. Liderazgo Pedagógico	17	8,00	2,47
3. Gestión institucional y pedagógica	16	6,13	2,96
4. Desarrollo de equipos de trabajo	15	5,93	2,18
5. Monitoreo y seguimiento de resultados de aprendizaje e indicadores de eficiencia interna	17	5,29	2,20
6. Gestión de redes	17	5,00	2,73
7. Liderazgo y gestión de personas	17	5,00	2,09
8. Pensamiento estratégico /sistémico	16	4,88	2,77
9. Gestión del cambio organizacional	16	3,75	2,46
10. Manejo de crisis	15	3,33	2,94

<https://revistas.udec.cl/index.php/rle/article/view/7099>



**líder**

# Conclusiones generales (I)

En lo cultural, la ***expectativa de diferenciación con el “antiguo sistema”***, es un aspecto a identificar para poder determinar qué capacidades desarrollar.

La ***gestión local***, en particular desde el ***nivel intermedio***, requiere un conocimiento profundo a nivel de especialistas (educación, planificación, compras, etc.)

Uno de los temas **más importantes a desarrollar** en el ámbito de la formación profesional de los directivos de la NEP, es relevar la importancia de que **procedimientos claros y prácticas eficientes en lo administrativo y financiero**.

La **gestión de la contingencia**, parece ser un tema común en los directivos en cuanto a necesidades de formación, así lo expresan con claridad casi la totalidad de los entrevistados.



## Conclusiones generales (II)

Existe una **especial necesidad de desarrollar** desde el punto de vista formativo **habilidades relacionales**, en particular por la **intensidad de la relación con instituciones y unidades educativas**, así como en la fase de instalación en la conformación de nuevos equipos.

Otro aspecto clave a desarrollar es **el fortalecimiento de capacidades de liderazgo educativo con énfasis en una mirada sistémica y distribuida**, esto implica armonizar un enfoque de liderazgo adaptativo y distribuido e

Finalmente, desde la perspectiva de gestión de los **programas de formación e iniciativas de desarrollo profesional**, un aspecto relevado y transversal entre los entrevistados es la necesidad de lograr **diseños que consideren pertinencia, oportunidad, modalidad y contenido de los procesos formativos**



Equipo de investigación y asesores temáticos:

Mario Uribe, Sergio Galdames, Isabel Núñez , Fernanda del Pozo, Barbara Zoro, Claudio Montoya y Marcela Arellano.

# Muchas gracias

Puede leer más sobre la investigación en:



<https://revistas.udec.cl/index.php/rle/article/view/7099>



líder