

Simposio
Nueva Educación Pública de Chile en momento de inflexión:
análisis subsole y subterra del cambio

Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia para mejorar el sistema educativo.

Síntesis de un ciclo de investigaciones para el desarrollo de capacidades
en la nueva Educación Pública

Mario Uribe Briceño

Sergio Galdames, Isabel Núñez , Fernanda del Pozo, Barbara Zoro, Claudio Montoya, Marcela Arellano,
Jennifer Ly Obregón, Simón Rodríguez y Millycent Contreras

ESTUDIO Desarrollo de Capacidades Liderazgo Intermedio (2022 a la fecha)

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.

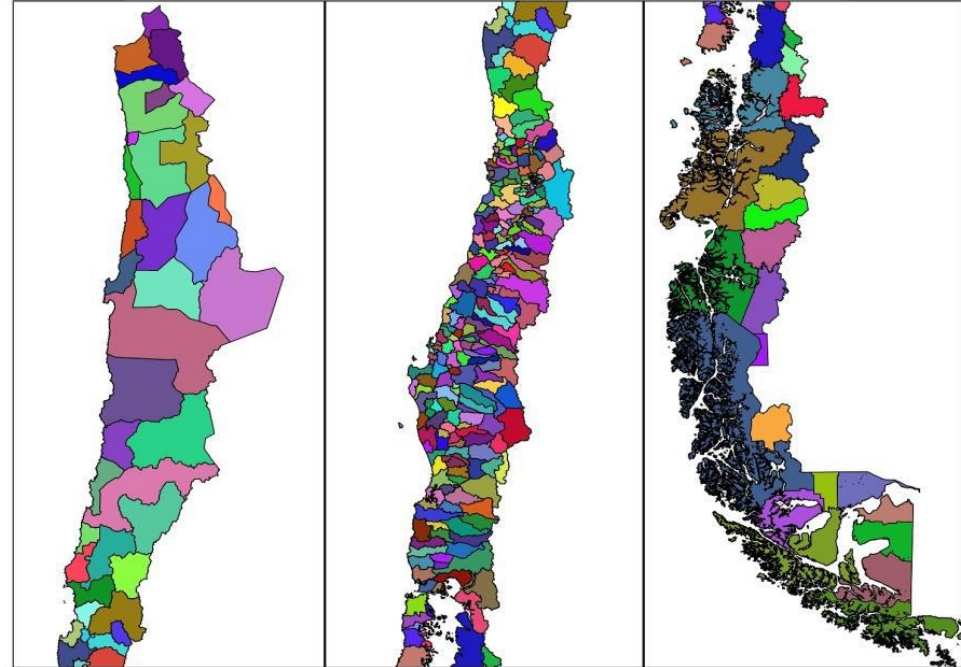


Contexto:

Hechos históricos y sus consecuencias:



Actuales Sostenedores Municipales (345)





La educación pública nos importa porque (al 2017):

- De los 345 municipios, 150 poseen menos de 1.500 estudiantes y menos de 6 establecimientos escolares.
- En el otro extremo, hay 10 municipios que tienen más de 20.000 estudiantes y 50 establecimientos. Esto también se refleja en los ingresos y gastos respectivos con diferencias de magnitud para el sector (Donoso et al., 2014).
- Atiende a un 36% del total la matrícula escolar.
- Un 69% de los estudiantes proviene de los dos quintiles de más bajos ingresos (CASEN ,2013), y está presente en las comunas con mayor ruralidad y menor desarrollo del país.
- El sector cuenta con casi 100 mil profesores.

El problema diagnosticado:

Falta de coordinación entre niveles meso (municipales),

Carencia de un sistema público educativo que promueva una visión estratégica común sobre niveles de calidad integral para la educación pública y se haga responsable de ella;

Dependencia del ciclo político de los alcaldes de los municipios para saber la nueva orientación de la gestión local en educación;

Convivencia en un espacio (el municipio) donde la educación no es prioritaria y/o existen urgencias sociales más inminentes que resolver;

No contar con capacidad en el nivel meso para brindar apoyo técnico pedagógico a los centros educativos;

Insuficiente escala para lograr un financiamiento adecuado, realizar economías y ser más eficiente en el uso de los recursos y mejorar la gestión administrativa, financiera y el sistema de rendición de cuentas.

Desresponsabilización del Estado de la calidad educativa.

Evolución de la estructura
de gestión de la educación
pública en Chile: Reseña
1980-2017

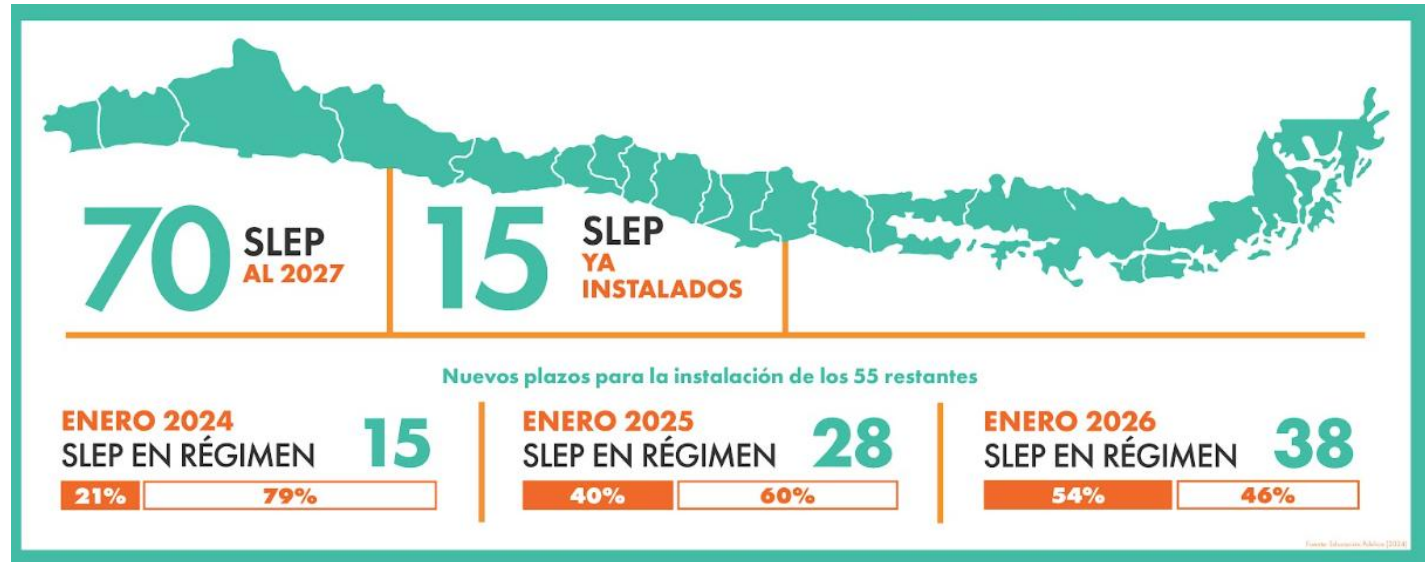


Emol , 17 de enero 2017

*“La administración comenzó a recaer sobre la gestión de cada municipio, sin que hubiese coordinación entre ellos. El resultado fue que Chile dejó de contar con un sistema de educación pública”
(Marco, Pag.11)*

Fuente: El Mercurio –Suplemento Cuerpo E
Santiago de Chile, miércoles 12 de Noviembre de 1980.

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.



¿Qué son los SLEP?

Son las nuevas instituciones públicas descentralizadas que gestionan y lideran la educación en un territorio, distribuyéndose según la población regional. En un proceso de transición programado hasta el 2027, los SLEP reemplazarán la gestión municipal de educación.



Dependencia Administrativa

- Se relacionan con el MINEDUC a través de la Dirección de Educación Pública (DEP).
- Están afectos al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP).

¿Cómo se financian?

- Recursos asignados por la Ley de Presupuestos del Sector Público.
- Transferencia de programas municipales, gobiernos regionales y subvenciones.
- Convenios con la Dirección de Educación Pública.
- Otros.

Relación con los Municipios

- Colaboración entre municipios de cada territorio y el SLEP.
- Posibilidad de celebrar convenios.
- Uso compartido de establecimientos para realización de actividades comunitarias.
- Otras.

Dirección Ejecutiva

Cada SLEP cuenta con un director/a ejecutivo/a que dirige, organiza, administra y gestiona el servicio. Es nombrado por el Presidente de la República, mediante un concurso de ADP, en el cual participa el Comité Directivo Local. El cargo dura 6 años y el se puede renovar una sola vez.



Nueva institucionalidad y proceso de cambio adaptativo

No hay referente de cambio en otros sistemas educativos de reforma de gran escala como la NEP en Chile (Anderson, 2017)

Por lo anterior la capacidad de aprendizaje que tenga el sistema, será una clave para lograr los objetivos institucionales.

Servicios públicos y dotación	Administración Central del Estado (ACE) Sin DEP ni SLEP ¹	Sistema Educación Pública en 2024 (SLEP en régimen) ²	Porcentaje SLEP en relación ACE 2024	Proyección Sistema 2029 ³	Proyección Porcentaje SLEP en relación ACE 2029
Servicios públicos de la administración central	189	15 SLEP + DEP	7,8%	70 SLEP + DEP	34,6%
Dotación	335.409	42.628	11,3%	228.000	40,5%

¹ Considera el personal disponible de la dotación del gobierno central reportado cada año por DIPRES en el "Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central". No considera el Personal Fuera del Dotación que corresponde a toda persona excluida de la Dotación de un servicio, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios, suplentes y reemplazos, vigilantes privados, otro personal del Código del Trabajo y otro tipo de personal transitorio.

² Considera la DEP y los 15 SLEP en régimen el 2024, con traspaso educativo. Información basada en DIPRES. Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central y Datos Abiertos Mineduc.

³ Proyección en base a dotación docentes y asistentes de la educación de Datos Abiertos Mineduc. Dotación de Administración Central SLEP en base a promedio de SLEP en régimen.

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).

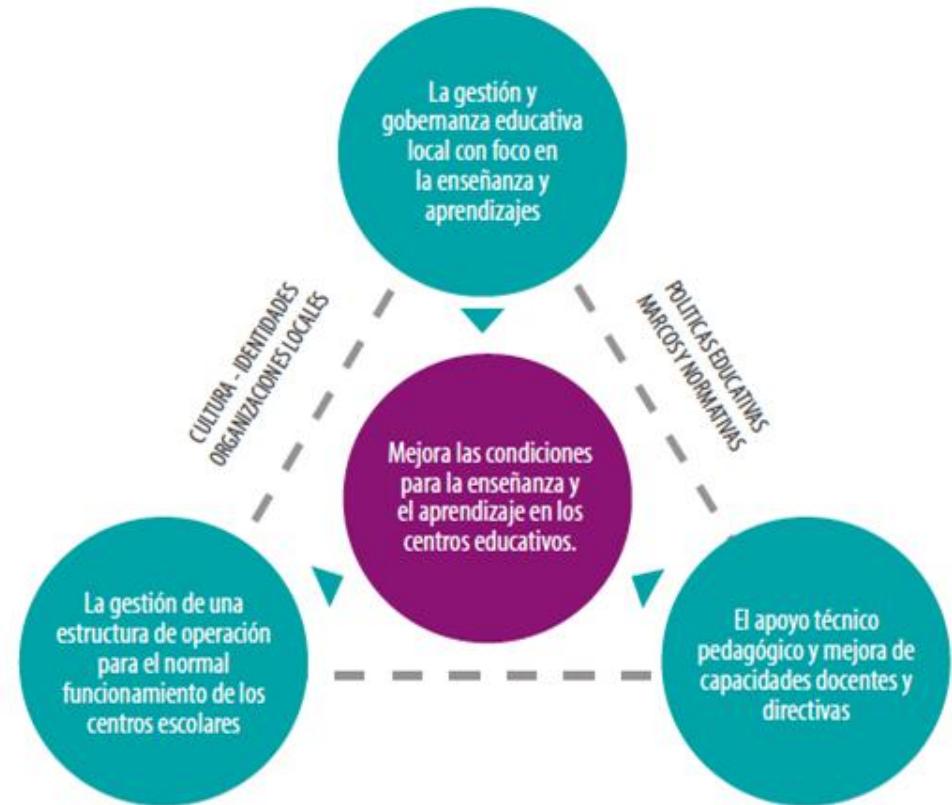
- La evidencia nos indica **que algunos distritos escolares y agencias de educación de nivel intermedio son más efectivos que otros similares** para apoyar la mejora y la calidad de la escuela en el aprendizaje de los estudiantes (Anderson et al. 2021; Mourshed et al., 2010)
- El **liderazgo del nivel 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. (Rincón- Gallardo, 2018)

Liderazgo intermedio en el contexto sistémico:

Generando condiciones para el aprendizaje

Tres aspectos de la Gestión Local en Educación que mejoran las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en las unidades educativas del territorio

(Uribe y Berkowitz, 2018)



Foco de Impacto **ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO A CENTROS EDUCATIVOS CON** **FINES DE MEJORA**

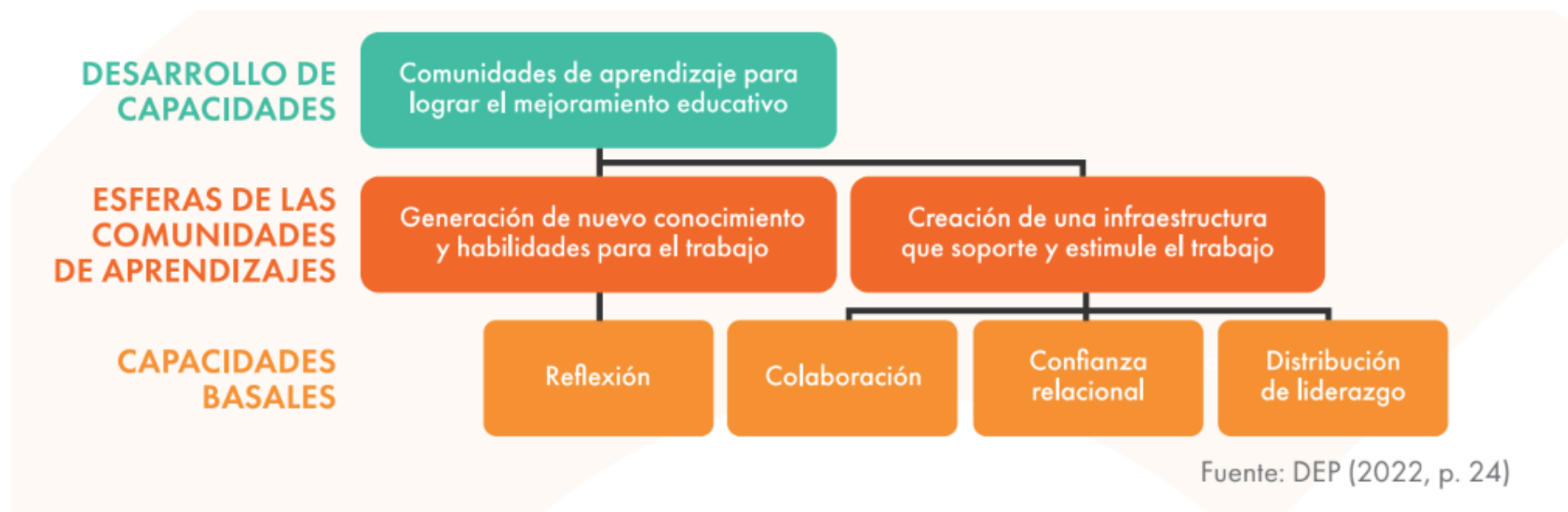


Apoyar, acompañar a los directivos a crecer en su capacidad para garantizar una excelente enseñanza y aprendizaje en cada una de las aulas de su centro (Honig,2012)

¿Para qué acompañar?

Para desarrollar capacidades basales en los centros educativos

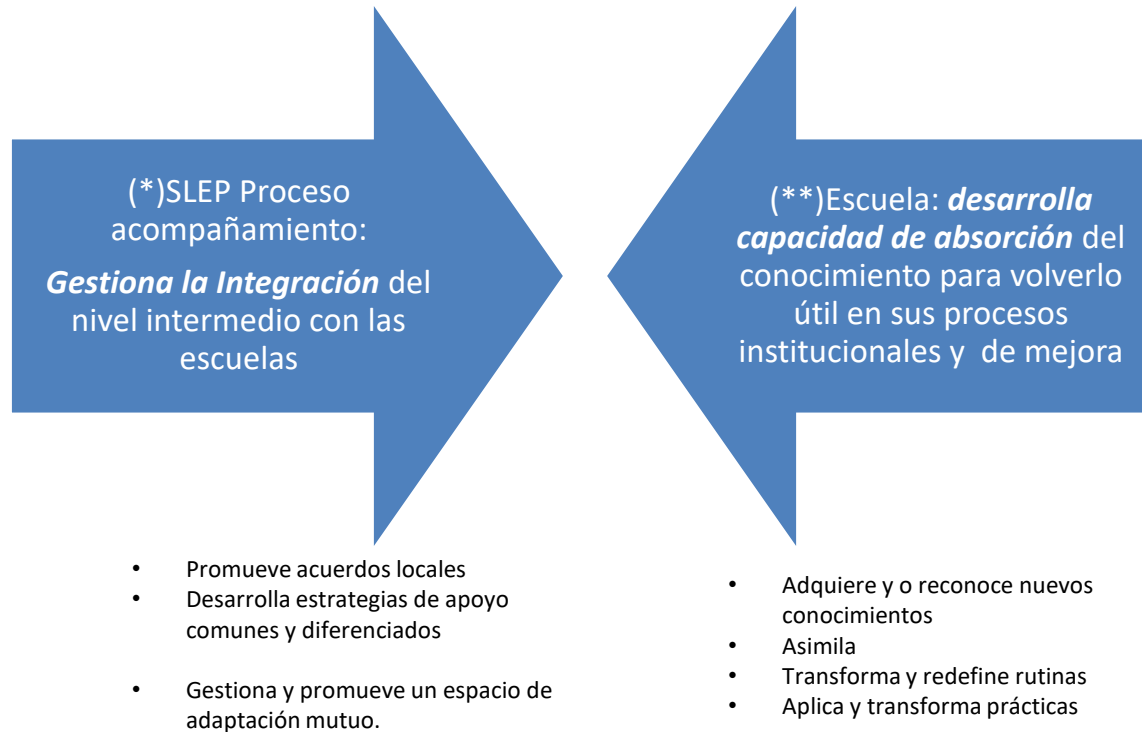
Dirección de Educación Pública (2022)



Resultado esperado de la relación: mejorar las prácticas

(*)Conocimientos y prácticas de asesoramientos

**Capacidad de absorción y mejora de prácticas de liderazgo



(Childress et al. 2007, Anderson, 2010, Zahra y George, 2002; Farrel y Coburn, 2017)

2. ¿Por qué Desarrollo de capacidades del Nivel Intermedio?

1. 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).

2. 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

3. 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.

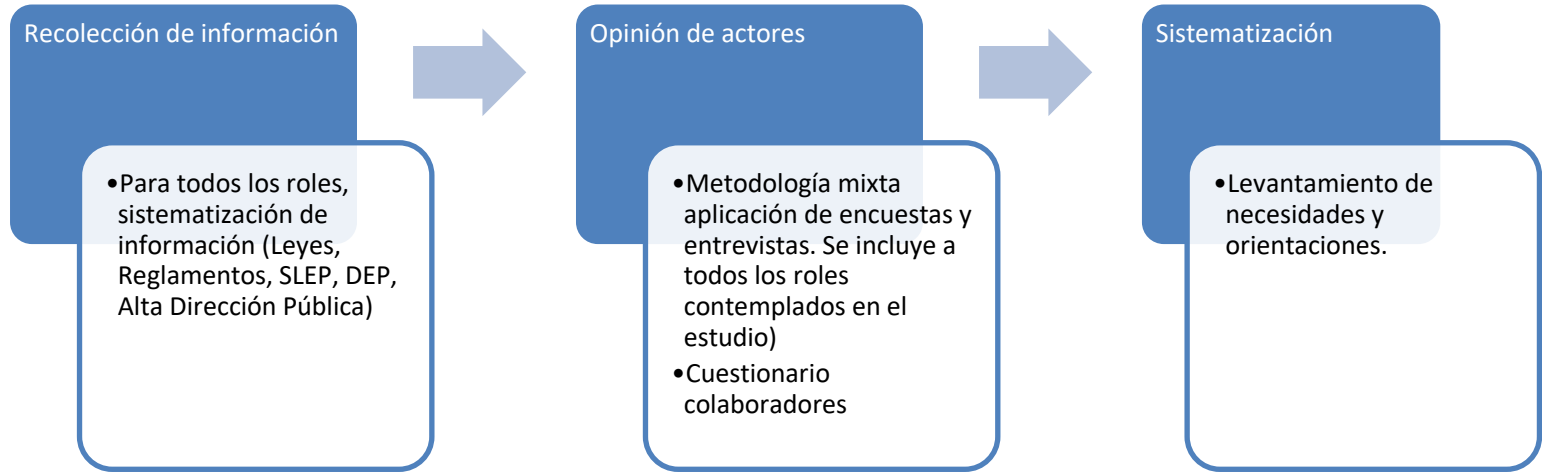
Cargo	Entrevistas Planificadas	Realizadas
1. Dirección Ejecutiva	5	5
2. Subdirección Apoyo Técnico Pedagógico	5	5
3. Subdirección de Planificación	4	4
4. Subdirección de A y F	5	5
5. Encargado/a de Participación vinculación	6	6
6. Encargado/a de Gestión de Personas	5	4
7. Encargado/a de Infraestructura	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*

($i=0,70$)

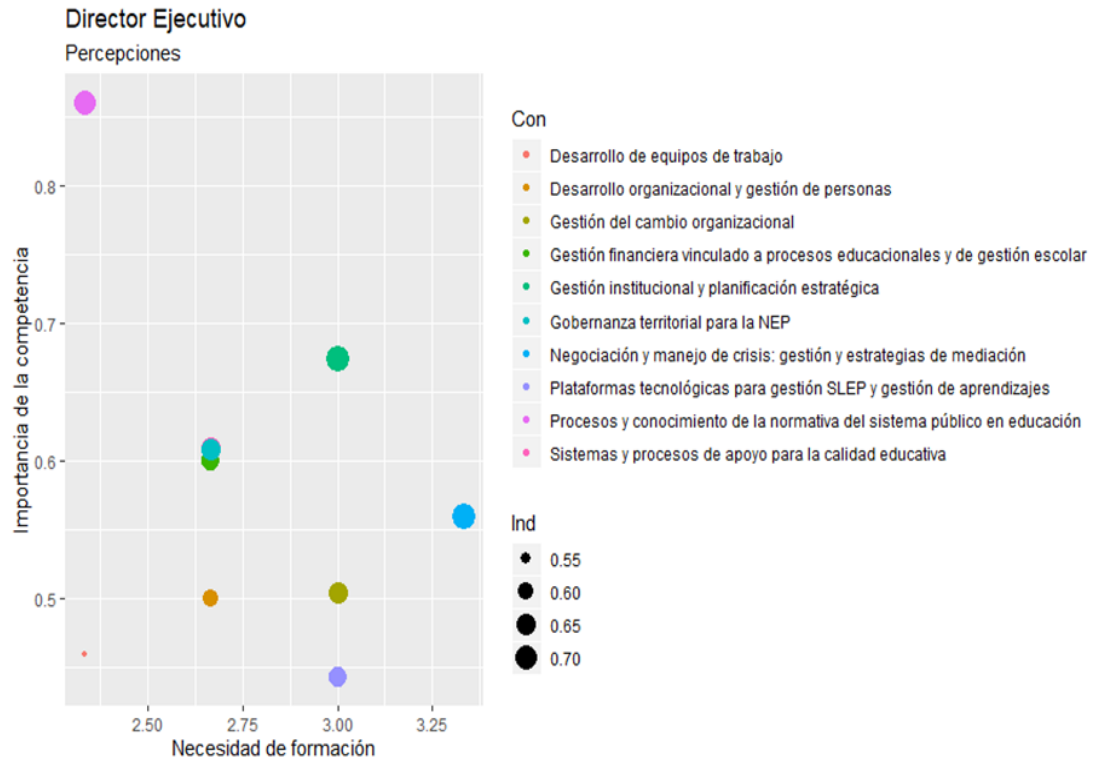


Tabla N°2. Resumen de necesidades formativas de la dirección ejecutiva

¿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 ($i=0,72$).*

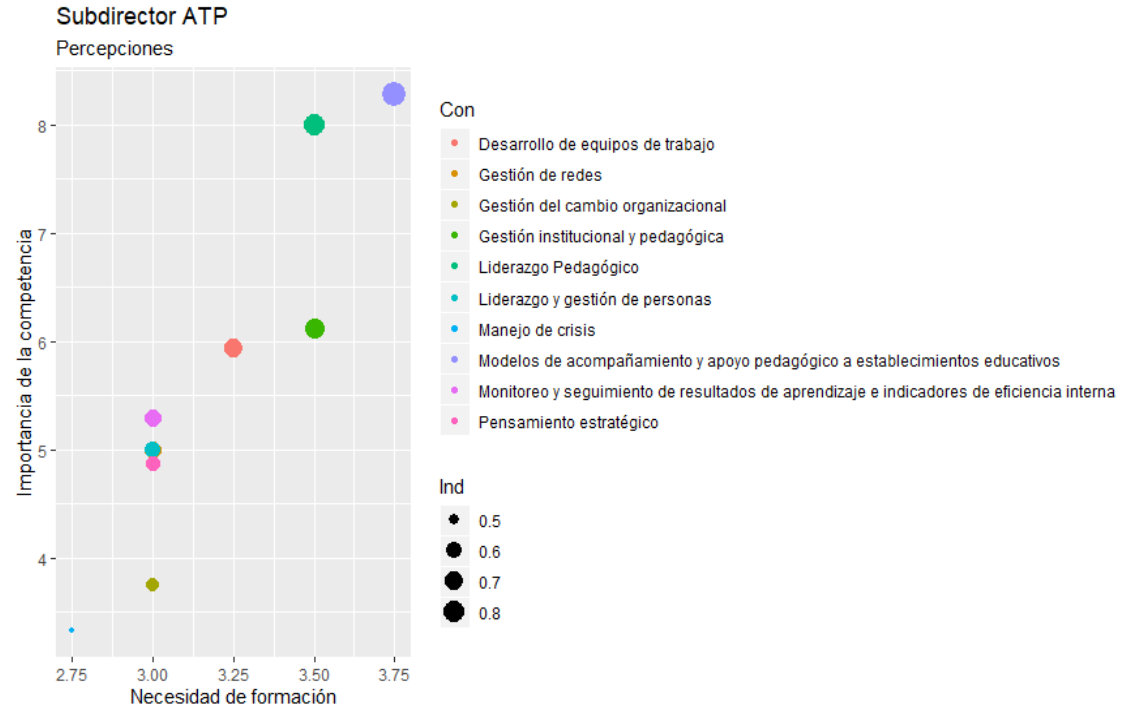
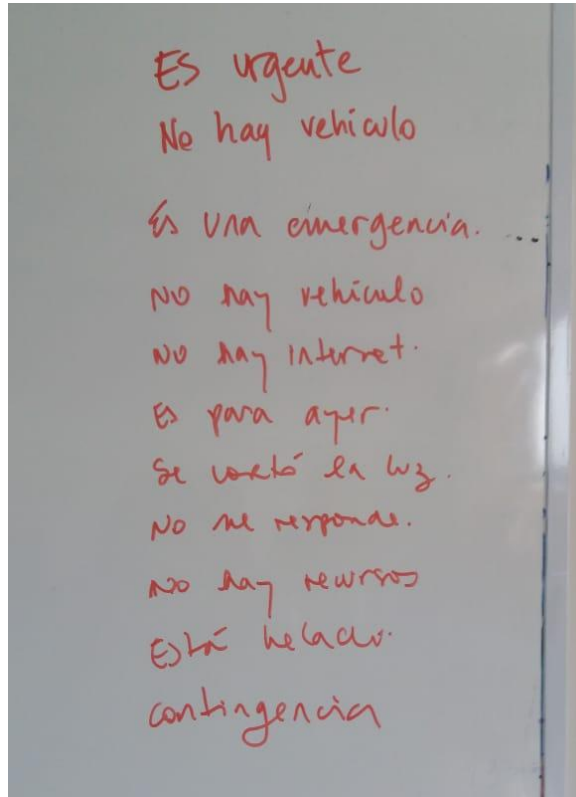


Tabla N°4. Resumen de las necesidades formativas de la subdirección UATP

¿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.udel.cl/index.php/rle/article/view/7099>



CONTEXTO:
un factor variable y dinamizador

- EQUIPOS SLEP

¿CUÁL ES LA FRASE QUE MÁS ESCUCHAS DURANTE LA SEMANA?

Visitas Integrales de Evaluación – ACE 2023
(Uribe, Rodríguez y Contreras 2024, artículo en prensa)

Cargo	Total directivos SLEPs	Total respuestas Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial		Total respuestas Dimensión Apoyo a la gestión pedagógica	
	N	n	Tasa	n	Tasa
Director(a) Escuela/Liceo	142	109	76,7%	116	81,6%
Directora Jardín Infantil	57	32	56,1%	31	54,3%
Profesor(a) Encargado	85	54	63,5%	47	55,2%
Total Directivos	284	195	68,6%	194	68,3%

Fuente: Total Directivos (DEP, 2023). Base de respuesta (ACE, 2023).

Diferencias entre directores por ítem de prácticas dimensión “Liderazgo y visión estratégica territorial”

Visitas Integrales de Evaluación – ACE 2023
(Uribe, Rodríguez y Contreras 2024, artículo en prensa)

Cargo	L1: El SLEP establece canales y medios de comunicación formales con el establecimiento	L2: El SLEP contribuye en la difusión de las funciones e integrantes del Comité Directivo Local y Consejo Local, así como las acciones que realizan en el ejercicio de su rol en la educación pública.	L3: La visión estratégica del SLEP fue construida participativamente con los distintos estamentos de las comunidades educativas	L4: La visión estratégica del SLEP considera las características y necesidades del territorio.	L5: El SLEP difunde la visión estratégica y el PEL a la comunidad educativa de su establecimiento, favoreciendo su reconocimiento y adhesión.
Director	3,423	2,974	3,184	3,215	3,149
Director jardín	3,94	2,938	3,121	3,182	2,879
Docente encargado	3,19	2,8	2,746	2,803	2,933
Anova por cargo	2,128	0,835	5,914	5,722	2,469
	0,122	0,435	0,003*	0,004*	0,087

Diferencias entre directores por ítem de prácticas dimensión
“Apoyo a la gestión pedagógica”

Visitas Integrales de Evaluación – ACE 2023
(Uribe, Rodríguez y Contreras 2024, artículo en prensa)

Cargo	GP1: El SLEP apoya en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, especialmente PME, entregando información útil para analizar en instancias de trabajo con la comunidad educativa.	GP2: El SLEP establece un estilo de relación cercano, accesible y de cooperación con los establecimientos educativos de su dependencia	GP3: El SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos de los establecimientos educativos.	GP4: El SLEP apoya y acompaña al equipo directivo en el desarrollo de capacidades para la gestión curricular.	GP5: El SLEP orienta y acompaña al equipo directivo en la definición de criterios y procedimientos para la evaluación de desempeño e instancias de retroalimentación oportunas y formativas del personal del establecimiento.
Director	3,418	3,293	3,451	3,179	2,624
Director jardín	3,394	3,303	3,273	3,303	2,677
Docente encargado	3,136	2,829	3,207	3,069	2,686
Anova por cargo	3,097	6,951	2,175	0,971	0,111
	0,047*	0,001*	0,116	0,38	0,895

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**.(capacidad de agencia muy limitada)

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 (***debilita en muchos casos la confianza relacional***).

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**

Incrementar nuestra capacidad de investigación para el aprendizaje de sistema (ajustes) y aportes al desarrollo del mismo.