



“ELEMENTOS CRÍTICOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL”

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Jaime Palma Cuevas
Profesor Guía: José Antonio Muga**

Santiago, Julio de 2016

CONTENIDO

I.	RESUMEN EJECUTIVO	7
II.	INTRODUCCIÓN: CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES	8
III.	OBJETIVOS	11
1.	Objetivo General.....	11
2.	Objetivos Específicos	11
IV.	PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO	12
1.	Organización:.....	12
2.	Sistema Sociotécnico	14
3.	Investigación Acción (IA).....	15
4.	La Planificación	17
5.	El sentido de urgencia	18
6.	El liderazgo.....	19
7.	El diagnóstico.....	19
V.	ELEMENTOS CRÍTICOS PARA PLANIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	20
1.	El sentido de urgencia	20
2.	El liderazgo.....	22
3.	El diagnóstico.....	26
4.	Modelo sugerido a utilizar para el diagnóstico: Investigación Acción y Modelo de las Seis Cajas de Weisbord	44
VI.	CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN PROVOCADO POR SUS GRUPOS DE INTERÉS: EJEMPLO EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	73
1.	Contexto histórico para el cambio producido en el Ministerio de Educación a partir de 2011.....	73
2.	Grupos de interés que motivan el cambio en el Ministerio de Educación.....	81
VII.	MODELO TEÓRICO PARA ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO OCURRIDO EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	83
1.	Definiciones del instrumento de diagnóstico a utilizar para el análisis del cambio en el Ministerio de Educación.....	83
2.	Instrumento final a utilizar para el análisis en el cambio en el Ministerio de Educación	86
3.	Preparación y aplicación del instrumento.....	87
VIII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	88
1.	Análisis general de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.....	88

2.	Hallazgos.....	94
IX.	CONCLUSIONES.....	109
1.	Respecto de la estructura del documento	109
2.	Respecto de los elementos críticos del modelo	109
3.	Modelo Reformulado	116
4.	Respecto del desarrollo general del documento.....	118
X.	BIBLIOGRAFÍA	121
XI.	ANEXOS.....	123
1.	ANEXO 1.....	124
2.	ANEXO 2.....	129
3.	ANEXO 3.....	160
4.	ANEXO 4.....	242

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1:	REACCIONES DE LAS PERSONAS AL AVISO DE UN CAMBIO	24
FIGURA 2:	ESQUEMA DEL PELIGRO DE LOS NONOS.....	25
FIGURA 3:	ESQUEMA GENERAL DE LA CONSULTORÍA	30
FIGURA 4:	ESQUEMA DE INTERVENCIÓN DE LA CONSULTORÍA	32
FIGURA 5:	ESQUEMA DEL MODELO DE WILLIAM OUCHI	39
FIGURA 6:	ESQUEMA DEL MODELO DE KURT LEWIN.....	39
FIGURA 7:	ESQUEMA DEL MODELO DE KURT LEWIN Y WEISBORD	40
FIGURA 8:	ESQUEMA DEL MODELO DE LAS 7 “S” DE MCKINSEY	41
FIGURA 9:	ESQUEMA DEL MODELO DE WEISBORD	43
FIGURA 10:	ESQUEMA DEL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG (1996).....	44
FIGURA 11:	ESQUEMA DE LAS SEIS CAJAS DE WEISBORD.....	45
FIGURA 12:	PROPÓSITOS.....	46
FIGURA 13:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
FIGURA 14:	ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	49
FIGURA 15:	ESTRUCTURA DIVISIONAL	51
FIGURA 16:	ESTRUCTURA REDAL.....	54
FIGURA 17:	RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	56
FIGURA 18:	RECOMPENSAS EN LA ORGANIZACIÓN	59

FIGURA 19: RELACIÓN ENTRE NECESIDADES JERARQUIZADAS DE MASLOW Y FACTORES DE HERZBERG .	60
FIGURA 20: COMPENSACIONES EN LA ORGANIZACIÓN.....	62
FIGURA 21: EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.....	64
FIGURA 22: MECANISMOS DE APOYO EN LA ORGANIZACIÓN.....	70
FIGURA 23: ESTADO DOCENTE	74
FIGURA 24: ESTATUTO DOCENTE 1991.....	77
FIGURA 25: LA REVOLUCIÓN PINGÜINA 2006.....	78
FIGURA 26: PROMULGACIÓN DE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	79
FIGURA 27: DESDE LA LEY JEC (1997) A LA LGE (2013)	88
FIGURA 28: SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	88
FIGURA 29: PROPUESTA DE MODELO CORREGIDO.....	96
FIGURA 30: ESQUEMA DEL MODELO ORIGINAL PLANTEADO.....	112
FIGURA 31: ESQUEMA DEL MODELO REFORMULADO.....	117

Agradecimientos:

Este documento no sería posible sin la paciencia, cariño, apoyo y sacrificio de mi esposa Carola y mis hijos Gabriel y Rosario, a quienes amo profundamente y que me regalaron tiempo y fuerza para reflexionar, escribir y avanzar.

También agradecer a mi profesor guía José Antonio Muga, que siempre me alentó para seguir adelante y a Violeta Berríos, que desde Australia sacrificó parte de su tiempo para ayudarme en la edición.

Finalmente, a mi familia, especialmente a mis padres Raquel y Jaime que me impulsaron a seguir el camino del sacrificio por los demás, del estudio y de la constancia para alcanzar metas y objetivos.

Jp

Si deseas verdaderamente entender algo, intenta cambiarlo
Kurt Lewin

I. RESUMEN EJECUTIVO

Toda organización está compuesta por un sistema técnico y otro social, que se mantienen en constante conflicto de ansiedades. Además, siempre está expuesta a su entorno, que sin duda es cambiante, tanto interna como externamente.

Por lo anterior, me pregunto:

¿Qué elementos debiesen ser considerados como críticos para planificar la implementación de un cambio en la organización?

Este trabajo plantea un modelo teórico que contiene seis elementos para la Etapa de Planificación de la Implementación que intentan responder dicha pregunta y un séptimo elemento que se requiere en la Etapa de Implementación.

Para ello, se desarrolla una línea teórica abarcando distinta literatura (Desarrollo Organizacional, Investigación – Acción, modelos de diagnósticos organizacionales) postulando un modelo que originalmente contemplaba tres elementos críticos.

Además, para darle robustez al modelo, se realiza un estudio de campo para un caso real de implementación de un cambio organizacional, consultando a distintas personas que entre los años 2010 – 2013 participaron y/o sintieron que debían haber participado, en el proceso de implementación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad en el Ministerio de Educación, implementación que provocó un gran cambio institucional en dicho Ministerio, de tal forma de obtener experiencia empírica y analizar el modelo propuesto.

Lo anterior sirvió como medio de contraste o medio de control para el modelo teórico originalmente formulado. Desde ese análisis emergieron otros elementos que, aunque estaban implícitos en el modelo original, no estaban lo suficientemente relevados y que permitieron reformular el modelo original, haciéndolo, a mi juicio, más consistente y coherente con la realidad.

Finalmente, se puede indicar que el modelo reformulado se ajusta de mejor forma a responder la pregunta planteada, al considerar también la realidad empírica, por lo que se concluye que es un modelo que podría ser utilizado para iniciar un proceso de planificación de la implementación de un cambio organizacional.

**Jaime Palma Cuevas
Ingeniero Comercial
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile**

II. INTRODUCCIÓN: CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Todas las organizaciones, como sistemas abiertos, requieren reconocer su situación en el tiempo. Si bien es cierto que las organizaciones se planean racionalmente desde su inicio, de tal forma que puedan agregar valor a sus distintos grupos de interés, no es menos cierto que a lo largo de su existencia deben reformularse para adaptarse al medio y condiciones a las que están expuestas, lo que necesariamente da paso a cambios, por ejemplo, en las relaciones formales, informales, procesos, estructura, división del trabajo, etc.

Por otra parte, también es cierto que en ellas participan activamente seres humanos completos y complejos, cuyo comportamiento, relaciones y evolución no es predecible ni planificada en el tiempo, e incide directamente en la evolución de dichas organizaciones.

Así, desde un punto de vista analítico se puede establecer que la estructura formal de la organización se convierte en su sistema técnico, que cubre la tecnología, el territorio y el tiempo, es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Desde allí se definen las relaciones de poder, autoridad, funciones, metas, objetivos y propósitos, y por otra parte, las personas que en ella trabajan se convierten en su sistema social, donde su comportamiento, características físicas, psicológicas, las exigencias de la organización y sus relaciones generan también parte de las condiciones necesarias para lograr el propósito de la organización.

En conjunto, el sistema técnico y el sistema social, forman una simbiosis, un conjunto que interactúa todo el tiempo y que crea un nuevo sistema que denominaremos “sistema sociotécnico”, el cual dado por los elementos normativos, que tensionan tanto a la organización, como a las personas, lo convierte en un nuevo sistema de difícil gestión, más aún si se deben enfrentar cambios profundos, ya sea planeados, como otros no planeados.

Desde esta perspectiva, podemos verificar que los seres humanos, y las organizaciones que los contienen, mantienen relaciones de grupo, e individuales, que generan mucha ansiedad y que finalmente bien entendidas y orientadas se convierten en la línea basal para la expansión de las fronteras del conocimiento y mejoramiento general de la situación inicial desde la que se partió. Lo anterior, a partir de las inter – relaciones y tensiones que se generan en el tiempo y la forma de ir resolviéndolas o al menos mitigándolas, para seguir generando el valor que solicitan los grupos de interés.

Por otra parte, la organización como todo sistema abierto, debe estar tratando continuamente de adaptarse a su medio y a los nuevos escenarios que se van generando, nuevos grupos de interés, nuevas tecnologías intensivas en capital, cambios en la legislación, y en esta condición las personas se ven permanentemente enfrentadas a nuevas aspiraciones y anhelos, también a nuevas ansiedades y nuevas tensiones. Entonces, podemos afirmar que en general las organizaciones no se encuentran permanentemente en su estado óptimo de adaptación, sino en un proceso de búsqueda y adecuación de la misma.

Por tanto, se debe establecer, y tener siempre presente, que las organizaciones como sistemas sociotécnicos están sometidas al cambio constante, derivado de sus procesos de adaptación y de las modificaciones del entorno (interno – externo – más competitivo – más tecnologizado – más globalizado).

Así, se establece que una organización, como todo sistema abierto debe preguntarse sistemáticamente ¿estoy cumpliendo mi propósito?, ¿cómo puedo hacerlo mejor?, ¿hacia dónde quiero ir?, ¿reconozco a mis grupos de interés?, ¿les agrego valor?, éstas son preguntas que deben estar permanentemente en el consciente e inconsciente de la organización y, por cierto, de quienes la componen y especialmente de quienes la lideran.

Lo anterior, teniendo presente que el ejercicio de preguntarse fue considerado por Platón como el principio de la filosofía, y su relación con la exploración, la creatividad y el crecimiento de las capacidades de los seres humanos, por lo que mantener la alerta para tener buenas respuestas a estas preguntas parece que lo convierten en el punto de partida adecuado para reconocer su situación en el tiempo, lo que llamaré en adelante el desarrollo de un diagnóstico.

Las respuestas a éstas y otras preguntas, bien sistematizadas y con un propósito determinado, finalmente nos sirven para obtener un diagnóstico de la organización. Por tanto, cualquier desviación respecto de su propósito definido o respecto de no estar agregando valor a los distintos grupos de interés que la interpelan constantemente, es una situación que debe ser corregida o mitigada con una intervención, o al menos planteando una propuesta de intervención que pueda darle a este sistema sociotécnico viabilidad en su medio y proveerle información para mantener o mejorar la capacidad de seguir creando valor.

No obstante, este diagnóstico debe tener un sentido y para este documento ese sentido es “ser uno de los elementos que posibiliten planificar la implementación de un cambio trascendente en la organización”. Se utiliza el término trascendente en este documento para describir un cambio que de no realizarse puede implicar la desaparición de la misma organización. Otros elementos que defino como críticos para mí en el escenario plantado, son el liderazgo y muy especialmente el sentido de urgencia.

En lo que sigue se analizará desde un punto de vista de la teoría y de investigar en un caso real, cuáles serían, finalmente, los elementos críticos para la planificación de la implementación de un cambio organizacional.

III. OBJETIVOS

El presente documento pretende determinar cuáles son los elementos críticos a tener presentes en la planificación de un cambio organizacional cuando la organización ya estableció que debe cambiar, de tal forma de entregar el valor a los distintos grupos de interés que la están interpelando y que pusieron la alerta respecto a la viabilidad de dicha organización en el largo plazo, si esta permanece sin adaptarse al escenario que se vislumbra. Por tanto, los objetivos fundamentales que se persiguen son:

1. Objetivo General

Generar un marco teórico consistente que le sirva de guía a consultores internos - externos en las organizaciones para que reconozcan los elementos críticos a considerar en la planificación de la implementación de un cambio en la organización en la que trabajan o a la cual asesorarán.

2. Objetivos Específicos

- 2.1. Determinar los elementos críticos a tener en cuenta en un proceso de planificación de la implementación de un cambio organizacional y su fundamento teórico.
- 2.2. Establecer un modelo teórico que incorpore dichos elementos.
- 2.3. Revisar si esta propuesta teórica es consistente y coherente con un proceso de planificación e implementación real en una organización.
- 2.4. Ratificar o rectificar el modelo con los hallazgos que puedan aparecer en la contrastación con un ejemplo real. En este caso se tomó el cambio en el Ministerio de Educación en la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad entre 2010 y 2012 como el caso real.

IV. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO

La planificación de la implementación de un cambio en la organización es en sí una decisión, la que debe tener una base cierta de realidad, pero primero debemos definir a que se refiere la frase “cambio en la organización”, en consideración a los siguientes conceptos y definiciones:

1. Organización:

1.1. “Acción y efecto de organizar. Disposición, orden. Ejemplo: la organización de la fiesta. Si revisamos el término organizar encontramos que es dar organización a las partes de un todo para que puedan funcionar” (Diccionario Real Academia de la Lengua Española, s.f.).

1.2. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1.2.1. Hay personas capaces de comunicarse;

1.2.2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);

1.2.3. Para obtener un objetivo común.

“Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos; Quinta Edición, Noviembre de 1999).

1.2.4. *“Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran”* (Jones, Teoría Organizacional – Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición, 2008).

1.2.5. *“Un grupo de personas que busca alcanzar determinados objetivos de manera eficiente utilizando para ello mecanismos racionales. La tarea de organizar se traduce en agrupar*

u ordenar los esfuerzos de las personas que componen la organización de manera que sus conductas individuales y colectivas permitan la condición esencial de alcanzar los objetivos eficientemente” (Palma Cuevas, 1992).

1.2.6. *“Las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Entendemos por político a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares donde es posible tener ese tipo de conversaciones” (Flores, Febrero 1994).*

1.2.7. *“En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para individuo y para el conjunto de la economía. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios. Ellos pueden ser obtenidos y obtenidos fácilmente, por qué están provistos de un conocimiento especializado. Al mismo tiempo, sin embargo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común” (Druker P. , 1993).*

Como se puede observar, de las definiciones se concluye que una organización es algo complejo, en la que personas aúnan esfuerzos, establecen conversaciones y generan una realidad que las trasciende para alcanzar un objetivo que, para el análisis que se lleva a cabo, es entregar un servicio y/o un producto, al que yo agrego un elemento más, “y que permite aportar valor a sus grupos de interés y también a la sociedad”.

Como se indicó inicialmente, finalmente una organización es un sistema sociotécnico compuesto por entes complejos que enfrentan ansiedades y están expuestos a diferentes tensiones.

2. Sistema Sociotécnico

Miembros del British Tavistock institute¹, Eric L. Trist² y un grupo de colaboradores realizaron amplios estudios en minas carboníferas, industrias textiles y manufactureras, inglesas y de otras naciones, relacionados con las repercusiones en la productividad y cambios en la tecnología de los sistemas productivos. En dichos estudios se descubrió que existe interacción e interdependencia entre los sistemas tecnológico y social. Entre las observaciones se comprobó que la integración de los equipos de trabajo es un factor determinante de la productividad, y que no bastan las mejores tecnologías para obtener mayores rendimientos.

El punto de vista Tavistock está caracterizado por un enfoque sociotécnico, lo cual es una manera global e intersistémica de conceptualizar una organización. El hecho de que las organizaciones dependen del esfuerzo del ser humano significa que las fuerzas sociales estarán vigentes y que influirán en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, un enfoque solamente sobre la tecnología se considera como defectuoso e inapropiado.

Además de considerar a las organizaciones como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas, Subsistema Técnico y Subsistema Social.

2.1. Subsistema Técnico

El subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización:

¹ El Tavistock Institute es una institución dedicada al estudio de la psicología de grupos desde una orientación psicoanalítica, fundada en Londres en 1947 por Henry Dicks, Leonard Browne, Ronald Hargreaves, John Rees Rawlings, Luff Maria y Wilfred Bion. Su primer presidente fue Tommy Wilson. El nombre original era Instituto Tavistock de Relaciones Humanas. Su objetivo consistía principalmente en el estudio del comportamiento de grupos y el comportamiento de las organizaciones. Kurt Lewin tuvo una gran influencia en el trabajo del instituto en sus inicios. Varios miembros de la institución jugaron un papel importante en la política mundial, como John Rawlings Rees, que se convirtió en el primer presidente de la Federación Mundial de Salud Mental (World Federation for Mental Health).

² Eric Trist es un psicólogo social que durante más de 10 años fue miembro del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres. Durante ese tiempo, con la colaboración de un número de colegas, vino conduciendo un programa de investigación y consultoría sobre el funcionamiento y estructura de las organizaciones con un punto de vista de "sistemas".

- Sistemas
- Procesos y procedimientos
- Conocimientos
- Capacitación

2.2. Subsistema Social

El subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de su organización:

- Evaluación del desempeño
- Identificación y compromiso
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Participación e innovación
- Motivación
- Sueldos y prestaciones
- Trabajo en equipo
- Poder y autoridad
- Retroinformación
- Oportunidad de desarrollo

3. Investigación Acción (IA)

El término investigación – acción fue propuesto por primera vez en 1944 por el psicólogo social Kurt Lewin³ y fue desarrollado por Lawrence Stenhouse⁴, Gary Anderson⁵, Wilfred Carr y

³ Kurt Lewin fue un psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

⁴ Lawrence Stenhouse fue un pedagogo británico que trató de promover un papel activo de los docentes en la investigación educativa y curricular de desarrollo.

⁵ Gary Anderson (Indiana, Estados Unidos 1948) es un escritor, académico, pedagogo y profesor en el departamento de Liderazgo, Política educativa y Tecnología en la Escuela Steinhardt de Cultura en la Universidad de Nueva York, Estados Unidos.

Stephen Kemmis⁶. Esta forma de indagación fue puesta a prueba en diversos contextos como la igualdad de oportunidades para obtener empleo, la causa y curación de perjuicios en los niños, la socialización de las bandas callejeras y el mejoramiento en la formación de jóvenes líderes en la Norteamérica de posguerra. El proceso de investigación – acción consiste en:

- Insatisfacción con el actual estado de cosas
- Identificación de un área problemática
- Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción
- Formulación de varias hipótesis
- Selección de una hipótesis
- Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
- Evaluación de los efectos de la acción
- Generalizaciones.

En esencia, Kurt Lewin sugería que las tres características más importantes de la IA moderna eran:

- Su carácter participativo,
- Su impulso democrático y
- Su contribución simultánea al conocimiento en las ciencias sociales

3.1. Paradigma de la Investigación Acción

Heinz Moser (Moser & Ornauer, 1978) explica que la IA puede significar algo así como un cambio de paradigma para las ciencias sociales. El primer elemento de ese cambio se refiere al criterio de verdad, el cual en la investigación social tradicional tiene un carácter Monológico, mientras en el marco del paradigma de la IA este criterio se transforma en dialógico. Un segundo elemento, es el cambio que se sucede en la IA, del experimento por el discurso y un tercer elemento se concretiza en la propuesta de transformación de los "datos materiales" de la investigación positivista, por datos discursivos empíricos en la IA. En el paradigma de la IA la

⁶ Wilfred Carr y Stephen Kemmis, ellos cuestionan el saber ya dado, dentro de la línea de la teoría crítica, sus propuestas giran en torno a que el docente es capaz de llevar a cabo una propuesta pedagógica en base a su diario con-vivir con sus pupilos, una investigación-acción que dista mucho de lo estipulado por los grandes investigadores que hacen la teoría en los escritorios.

verdad no es absoluta, sino histórica, una verdad amarrada históricamente y por cierto en el sentido de una versión dialéctica, que después asegura, que la verdad afirmada al mismo tiempo – cuando es observada críticamente desde el punto de vista de la intención y la aspiración, de la sociedad que la formula – ésta misma puede dejar de ser verdad. Una definición ontológica o concepción de la realidad y del ser "a priori" no es reconocida, se parte del principio de que es necesaria una reflexión sobre las opciones epistemológicas y ontológicas que sirven de base al proceso de investigación social lo que conlleva a una diversidad de formas de representación y construcción de la realidad.

4. La Planificación

El concepto viene de Planificar:

- 4.1. Verbo transitivo/verbo intransitivo. Elaborar o establecer el plan conforme al que se ha de desarrollar algo, especialmente una actividad, ejemplos "planificar el trabajo; planifica constantemente"
- 4.2. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirlos exitosamente.
- 4.3. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.
- 4.4. Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.
- 4.5. Stoner (Stoner, Edward, & Gilbert, 1996) y Goodstein (Goodstein, 1998) están de acuerdo en que la planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción de planificar.

- 4.6. Ortiz⁷ dice que sirve para saber de forma exacta qué cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa.
- 4.7. Por su parte, Ackoff (Ackoff, 2006) asegura que sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido. El proceso de planeación en las organizaciones se orienta por las actitudes - que los administradores – tengan hacia la formulación de la planeación. Estas actitudes nunca son puras, siempre se presentan en diferentes proporciones; sin embargo su principal característica es la de preferencia por diferentes estadios del tiempo; pasado, presente o futuro.
- 4.8. Por último, Terry (Terry, 1987) dice que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscados dichas metas.

De todas las ideas y definiciones anteriores se establece que la planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado. Por tanto, planificar cómo llevar adelante un cambio requiere un cabal entendimiento de los componentes que dicha organización tiene en un momento dado y cuáles quiere tener al final del proceso.

Por tanto, una vez que se toma la decisión de cambiar, es decir, al establecer cuál es el resultado esperado del cambio, dado lo que esperan los grupos de interés que plantean la necesidad de cambiar al no recibir el aporte de valor de la organización en su estado actual, estimo que hay tres elementos esenciales y primarios que deben guiar esta planificación:

5. El sentido de urgencia

La urgencia es el impulso visceral de hacer las cosas bien en el acto. Las organizaciones terminan fracasando cuando no generan un verdadero sentido de urgencia entre sus filas. En cambio, contar con un sentido de urgencia permite derribar los peores obstáculos y obtener los resultados más sólidos. Cada una de las personas de la organización debe entender por qué y para qué la organización debe generar cambios y comprometerse en función de ese sentido.

⁷ Consultado en <http://definicion.de/planificacion/#ixzz3RT3Qm0Zh>

6. El liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, las organizaciones deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos que actúen como líderes en cascada y con autonomía de decisión, más que en sistemas basados en los líderes en el top de la cadena de decisión. Es en este contexto, el concepto de Liderazgo, se convierte en algo muy importante. El líder para la implementación de un cambio será quien implementará, deberá saber cómo comunicar la urgencia, las razones y el sentido de dicho cambio y conseguir que la organización se comprometa en ese sentido.

7. El diagnóstico

Es poder tener a la vista cuál es la brecha que existe entre la organización que se requiere para poder entregar el valor que requieren los grupos de interés y cuál es la que realmente existe, de tal forma de poder planificar cuáles son las intervenciones y en qué ámbitos de la organización deben implementarse para lograr el cambio que se requiere.

V. ELEMENTOS CRÍTICOS PARA PLANIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

1. El sentido de urgencia

Una organización en la que alguno de los grupos de interés hace explícita la necesidad de ajustarse, debe investigar si es efectiva esa necesidad y esto se logra a través de un buen diagnóstico. Este diagnóstico debe considerar, al menos, los planteamientos de los otros grupos de interés a los que está expuesta la organización, del mercado en donde se desenvuelve y las condiciones internas de la organización respecto a la capacidad de adaptarse o más precisamente la actitud que tiene la organización como sistema sociotécnico hacia el cambio.

Lo anterior es complejo, pues “la necesidad de cambiar” tiene que ver con la percepción de las personas que trabajan en la organización, y por tanto, una pregunta que debe surgir para avanzar y profundizar en este diagnóstico es si todos los integrantes de la organización perciben de la misma forma la necesidad de cambiar.

A mi juicio, y ocupando como herramienta de cambio la investigación – acción, se requiere involucrar directamente al sistema sociotécnico como un todo y no sólo aquellas partes que el diagnóstico determine como foco del cambio. Esto es, no compartir y comunicar sólo la información y análisis a los equipos que serán directamente afectados, sino que se deben generar estrategias que permitan entregar dicha información a todos en la organización. Obviamente hay que saber diferenciar los énfasis, de tal forma de llegar con el mensaje de cambio apropiado a cada grupo interno y externo a la organización.

Para esto, se debe generar en la organización un real sentido de urgencia (Kotter, 2009) que permita ser la base del cambio y permita mitigar las eventuales resistencias que se encontrarán en el camino, es decir, lograr que cada una de las personas de la organización entienda por qué y para qué la organización debe generar cambios, adaptarse en consideración a la teoría general de sistemas. Como esto es una tarea muy difícil, al menos debe existir un grupo grande con personas de todos los niveles que sí se involucren y ayuden en la difusión y la mitigación o eliminación de conflictos o problemas de entendimiento respecto a la implementación del cambio que permitirá la adaptación. Es importante explicitar que algunos de dichos cambios afectaran de manera distinta a cada equipo o grupo, y evidentemente a cada persona, con el fin

de mitigar los distintos niveles de ansiedad y por tanto, lograr que se genere, finalmente, un compromiso individual hacia el proyecto de cambio.

Kotter (Kotter, 2009), plantea que la creación de este real sentido de urgencia puede ser afectada por dos factores elementales, y que están presentes en todas las organizaciones; el primero es la autocomplacencia y el segundo es el falso sentido de urgencia. La autocomplacencia la podemos identificar con el statu quo, con la necesidad de las personas de sentirse contenidos en un espacio de seguridad, en el cual como se asume que se hace lo que hay que hacer y de buena manera, para qué cambiar, si al final del día el resultado se logra igual. La falsa urgencia la podemos identificar con las acciones frenéticas sin un razonamiento y una estrategia de fondo, sólo moverse, agendar reuniones, comunicar sin un sentido claro.

Estos dos elementos no sólo son perjudiciales, sino que pueden llegar a ser tan poderosos que terminen por ahogar a la organización, y de hecho terminarla, pues no permiten que la organización como un todo comprenda que debe adaptarse a un nuevo escenario, distinto al que tenía en el pasado y eventualmente en el presente inmediato. Es decir, impiden que la organización se movilice y cambie.

1.1. La autocomplacencia

Otro de los temas a tener en consideración por parte de los líderes, es identificar las señales de autocomplacencia existente en los equipos o personas con autoridad o poder dentro de la organización. Lo anterior, dado que la autocomplacencia tiende a minimizar la necesidad del cambio, al centrarse más en las condiciones internas de la organización y cómo ha superado anteriormente crisis, dejando de lado las señales externas que muchas veces piden que haya cambios profundos para poder cumplir con los propósitos de la organización. La autocomplacencia, según Kotter (Kotter, 2009), se expresa en la mantención de las actividades como si no estuviese pasando algo que requiere ser atendido, no permite observar las nuevas oportunidades, por ejemplo.

Al final, la autocomplacencia termina por hacer que se pierda la oportunidad de cambiar, retarda la capacidad de reaccionar y no permite que aparezcan nuevos liderazgos.

1.2. El falso sentido de urgencia

Uno de los temas importantes a tener en cuenta por los líderes que implementarán un cambio organizacional es no confundir el sentido de urgencia con un falso sentido de urgencia. Lo anterior, tiene que ver con el sentido de las acciones que se deben realizar. Un falso sentido de urgencia, según Kotter (Kotter, 2009), se expresa en actividades frenéticas que no son concluyentes para el objetivo que se desea sacar adelante, reuniones exageradas, presentaciones de temas con escasa reflexión, por ejemplo.

Al final, el falso sentido de urgencia consume energía, tiempo y provoca un escepticismo y falta de compromiso con el cambio, permitiendo que aumente la ansiedad, dudas y confusiones, incluso de roles. Pero, ¿cómo se logra entonces obtener un buen sentido de urgencia para enfrentar un cambio?

2. El liderazgo

Kotter (Kotter, 2009) indica que un factor fundamental es través de un liderazgo claro, potente, además como indican David Chrislip y Carl E. Larson (Chrislip & Larson, 1994), en su libro Liderazgo en Colaboración, este liderazgo debe ser colaborativo. Ellos identifican cuatro acciones características del líder en colaboración:

- 2.1. Inspirar el compromiso y la acción. El líder colaborador ayuda a las personas a desarrollar la visión y la pasión para iniciar y mantener el trabajo.
- 2.2. Dirigir, como compañero, la solución problemas. El líder colaborador facilita la solución de problemas a través de modelar y enseñar un proceso, y de ayudar a los demás a aportar sus experiencias e ideas.
- 2.3. Crear amplia participación. El líder colaborador invita a todos los interesados a un proceso incluyente.
- 2.4. Mantener la esperanza y la participación. Alcanzar las metas puede tomar largo tiempo. El líder colaborador ayuda al grupo a definir objetivos intermedios para que pueda ver el

progreso, y, a mantener la pasión y el compromiso de seguir adelante aun cuando no se vea el final.

Cuando el líder delega y luego abandona, produce en los seguidores una desafección y finalmente una falta de compromiso, pudiendo entonces fracasar en el objetivo que se pretende alcanzar. Así, uno de los elementos centrales del liderazgo que se requiere para enfrentar un cambio es saber comunicar la urgencia, las razones y el sentido de dicho cambio.

2.5. Reacciones manifestadas por las personas ante un cambio

En muchos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad, lo que finalmente no permite implementar los cambios o el costo de la implementación pasa por sobre las personas.

2.5.1. El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.

2.5.2. La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

2.5.3. La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

2.5.4. La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

Estas reacciones se pueden esquematizar en tres grupos, que representan a grupos de personas sobre las que hay que idear estrategias con las cuales trabajar y lograr, en lo posible,

cambiar su percepción y atraerlos a colaborar para que sean parte del proceso movilizador del cambio.

Figura 1: Reacciones de las personas al aviso de un cambio



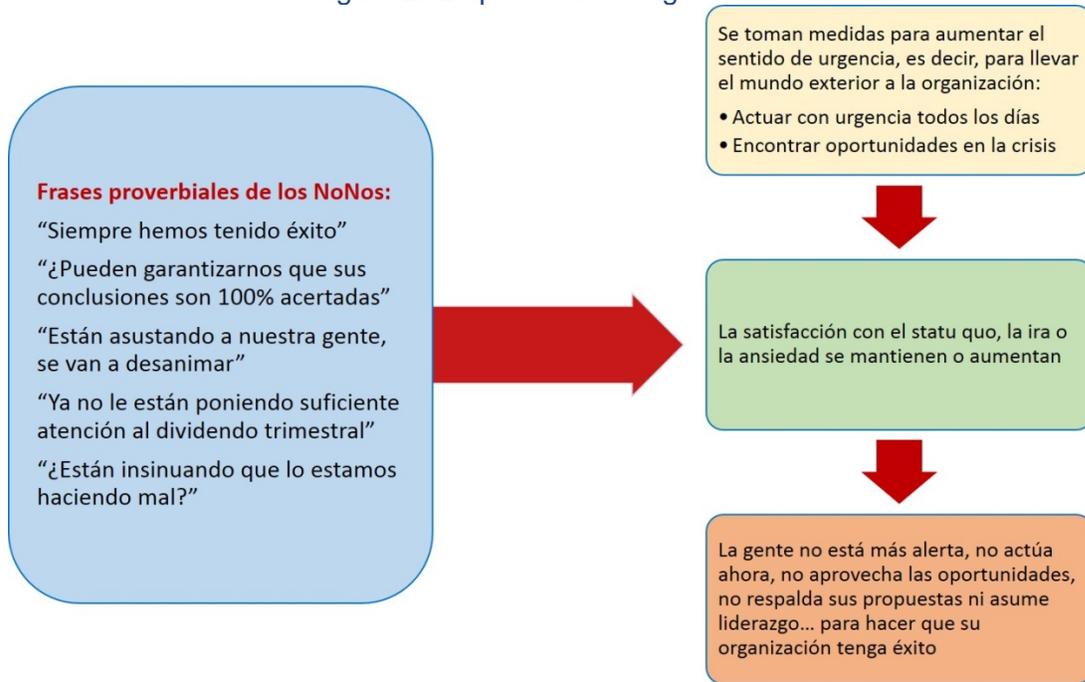
Para cada uno de estos tres grupos hay que idear una estrategia de trabajo. Ciertamente la más compleja y más costosa es la que debe dirigirse a aquellos que manifiestan no querer. A este grupo Kotter (Kotter, 2009) les llama los NoNos y los diferencia de los escépticos de acuerdo a la siguiente caracterización:

“Un Nono es más que un escéptico. Siempre tiene a la mano diez razones para probar por qué no hay que preocuparse de la situación actual, por qué los problemas y los retos que otros ven no existen, o por qué es necesario tener más información antes de actuar...”.

“Los escépticos, siempre que no sean demasiados, pueden ser útiles para mantener los impulsos entusiastas, pero ingenuos, bajo control, y una vez que se han convencido de que sus opiniones son erradas, pueden convertirse en los mayores defensores de una iniciativa...”.

El siguiente esquema muestra el peligro de los NoNos, según Kotter (Kotter, 2009)

Figura 2: Esquema del Peligro de los NoNos



Para este tipo de personas finalmente se ofrecen tres soluciones eficaces, a saber: distraerlos activamente para impedir que causen daño, expulsarlos de la organización (situación que puede causar daño e impacto negativo al proceso de cambio), la tercera indica que se ponga en evidencia su comportamiento para que la presión social natural reduzca su efecto o lo detenga. En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma, en alguna parte del proceso, las reacciones mencionadas.

Sin embargo, también es cierto que pueden aparecer algunas reacciones positivas tales como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal. Elementos que deben ser parte de las estrategias para conducir y atraer a todos a participar del cambio que se propone implementar.

2.6. Cómo entregar sentido de urgencia a un cambio

Finalmente, para entregar un real sentido de urgencia Kotter (Kotter, 2009) en su libro plantea una estrategia y cuatro tácticas.

2.6.1. **La estrategia para el sentido de urgencia:** “Un liderazgo colaborativo con un mensaje claro que apunte a la mente y al corazón que permita atraer a la mayor cantidad de personas desde el principio”

2.6.2. **Las cuatro tácticas para el sentido de urgencia:** Es decir, cuál es el modo de lograr entregar ese real sentido de urgencia al cambio que se quiere implementar:

- a. Traer a colación lo que está pasando fuera de la organización (escenarios y manejo de expectativas).
- b. Comportarse con sentido de urgencia todos los días (ser coherente y consistente con el sentido del cambio que se quiere implementar).
- c. Encontrar la oportunidad en la crisis (el vaso medio lleno atrae voluntades y genera innovación positiva para el cambio que se requiere implementar) y finalmente,
- d. Aprender a lidiar con los NoNos (no hacerlo puede hacer que se desvirtúe la necesidad de cambiar y se pierda la oportunidad de adaptación).

3. El diagnóstico

Como ya se indicó anteriormente, las organizaciones como sistema sociotécnico, están expuestas a distintas tensiones provocadas por las necesidades de sus grupos de interés, y saber cómo están respondiendo a estas tensiones es requerido, tanto para mejorar, cambiar o mantenerse en un sitio ya alcanzado.

Categorizar las causas por la que se requiere hacer un diagnóstico organizacional es complicado y plantear que las que se listarán son “las causas” es pretencioso y hasta arrogante. Sin embargo, con fines académicos puedo catalogarlas en dos tipos y, en cada tipo, algunas de las que se pueden considerar más transversales, a saber:

3.1. Del Sistema Social

3.1.1. La inquietud en la organización por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus miembros (Relaciones Formales e Informales)

3.1.2. La forma de resolver las relaciones de autoridad y su alcance en las personas (Dirección y Liderazgo)

3.1.3. La preparación a las personas para enfrentar los procesos de innovación y cambio (Procedural)

3.2. Del Sistema Técnico

3.2.1. El proceso natural de crecimiento, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales con los que inició (Estructura y Procedimientos).

3.2.2. La experiencia de la organización al verse sometida a cambios de importancia (Propósito, Misión, Visión).

3.2.3. El proceso natural de deterioro, obsolescencia y entropía (Propósito, Misión, Visión).

3.2.4. La intención de encarar el problema de la productividad, la calidad total y la competitividad, entre otros (Tecnología⁸).

3.2.5. El aumento de complejidad del entorno en que funciona la organización (Estructura y Procedimientos).

3.2.6. La fusión o adquisición de la organización por otra compañía (Propósito, Misión, Visión).

3.2.7. El deseo de la organización por conocer a detalle y conscientemente su cultura organizacional (Normas y conductas).

Es importante indicar que un diagnóstico organizacional, aunque se haga por una parte o parcialidad de la organización, y sus respectivos problemas y alcances, siempre tienen que referir a la globalidad del sistema.

⁸ Que para este caso no se refiere a la tecnología misma, sino a los sistemas de apoyo para lograr un fin

3.3. Pero, ¿qué es el diagnóstico?

3.3.1. Desde la etimología de la palabra⁹:

- a. Viene del griego y sus componentes léxicos son: “dia” que significa “a través”, “gnosis” que significa “conocimiento” más el sufijo “tico” que quiere decir “relativo a”.
- b. La palabra fue tomada por vía culta del griego he diagnostike tekhne (arte de distinguir o identificar enfermedades), expresión que se formó a partir del verbo diagignoskein “distinguir”, “discernir”, “discriminar”, compuesto por el prefijo dia – “a través” (como en diáfano) y gignoskein “conocer”. Este verbo griego proviene de la raíz indoeuropea gno, que también dio origen al latín cognoscere (conocer).
- c. En las lenguas modernas, la palabra parece haber llegado primero al inglés diagnostic en 1625, al alemán Diagnose también en el siglo XVII, y en el siglo XVIII, al italiano diagnostico y al francés diagnostic, mientras que al español llegó sólo en el siglo XIX, para ser incorporado a la edición del Diccionario de 1843.

3.3.2. Desde la definición del diccionario (Diccionario Real Academia de la Lengua Española, s.f.):

- a. adj. Med. Perteneciente o relativo a la diagnosis.
- b. m. Med. Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos.
- c. m. Med. Calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte.

3.3.3. Desde la práctica en el desarrollo organizacional¹⁰:

- a. El diagnóstico plantea el problema del conocimiento que involucra consideraciones epistemológicas básicas que son necesarias para realizar afirmaciones y recomendaciones sobre el funcionamiento y posibilidad de cambio en las organizaciones. En la medida que nuestros diagnósticos sean apropiados, nos llevarán a decisiones también apropiadas. El diagnóstico no sólo comprende el acopio de información, sino

⁹ (Nebrija, 1996 - 2014)

¹⁰ (UNMSM., 2004)

principalmente su análisis e interpretación cada vez que necesitemos tomar decisiones adecuadas acerca de situaciones o alternativas que cotidianamente enfrentamos.

- b. Proceso mediante el cual se lleva a cabo un análisis para buscar información que ayuda a determinar la situación actual de la organización y detectar sus áreas de mejoramiento.
- c. Obtención de información para saber cómo está una situación dada; conocer el estado de cosas en una organización, para compararlo contra un estado deseable y su efectividad organizacional.
- d. Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado y descubrir problemas para corregirlos y áreas de oportunidad para aprovecharlas.
- e. Evaluación focalizada en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

3.4. La Intención en el diagnóstico desde la perspectiva de la Investigación - Acción

Un diagnóstico para una organización, entendido como la observación a lo que le ocurre como sistema sociotécnico, respecto a lo que esperan los grupos de interés a los que sirve, dependerá de tener la capacidad de encontrar criterios compartidos que releven algunos elementos y deje a otros en un segundo plano, como un medio de contraste que permite que los primeros se enfatizen.

El diagnóstico puede ser desarrollado por alguien que sea mandatado por al menos uno de los grupos de interés, ya sea interno o externo a la organización, de tal forma que el proceso y el resultado del mismo tengan validez para la organización.

En este contexto, es importante indicar que quien desarrolle el diagnóstico deberá tener una expertise que le permita ser reconocido y validado por el sistema, así como también que pueda generar un espacio transicional en el que pueda fluir la colaboración, la contención y las transferencias y contra – transferencias, de tal forma de obtener hipótesis fuertes y fundamentadas de lo que ocurre y cómo afectará la implementación de cambios.

Figura 3: Esquema general de la consultoría



Dado lo anterior, se puede indicar que:

- 3.4.1. El diagnóstico es parte de una práctica profesional, en la que el especialista externo o interno hace uso de sus conocimientos, y del conocimiento de los integrantes del sistema social, para interpretar los síntomas del sistema cliente y generar mejores hipótesis.
- 3.4.2. El diagnóstico es parte de un proceso en el que los distintos grupos de interés generan expectativas respecto del resultado final, que deberán redundar en acciones y medidas concretas (intervenciones organizacionales).
- 3.4.3. El diagnóstico sólo cobra sentido en la medida en que se aplique prácticamente para la solución de problemas o cambios solicitados por los grupos de interés.
- 3.4.4. En el diagnóstico, la expectativa es que el especialista tenga la capacidad de referir, y cuestionar fundadamente, la información que le proporciona el sistema cliente y la que él mismo obtenga a través de distintos métodos de recolección, con sus conocimientos y experiencia, de modo que reconozca los datos relevantes para desechar los no pertinentes, y reformule hipótesis que les haga sentido a ambos.

- 3.4.5. Con el diagnóstico el problema o desviación respecto de lo que se espera es sentido y experimentado por el cliente, quien acude al especialista buscando solución al mismo.
- 3.4.6. El diagnóstico permitirá al especialista, como conocedor del funcionamiento organizacional, interpretar los desajustes del sistema cliente como indicadores o como guías.
- 3.4.7. En el diagnóstico el especialista actúa como un “receptor activo”, quien en conjunto con el sistema cliente buscan evidencias que permitan afinar su hipótesis respecto de los problemas y sus causas, a través de transferencias y contra – transferencias en el proceso de trabajo.

En resumen, el diagnóstico se inicia porque al menos uno de los componentes de los grupos de interés (ya sea al interior de la organización o externo a ella), plantea que la organización no le está creando el valor que él espera. Allí es donde se generan expectativas de mejora y se espera que un especialista, interno o externo, pueda interpretar la información otorgada por un representante autorizado, dentro del marco de sus conocimientos, para establecer hipótesis y proponer conjuntos de alternativas de solución al problema detectado.

3.5. Perspectivas del diagnóstico organizacional

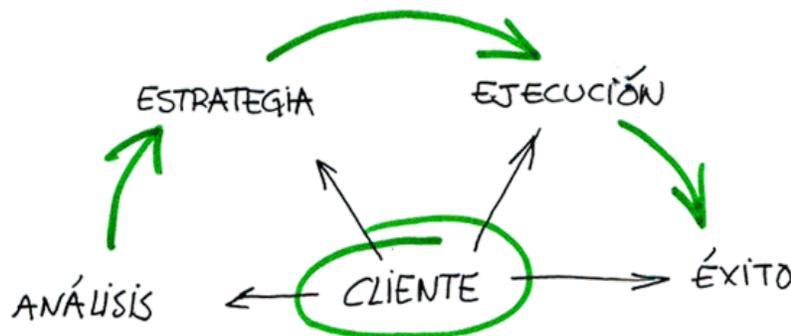
El problema de la eficiencia y efectividad organizacional, en el marco de la definición de organización de este proyecto, se puede mirar desde diferentes perspectivas:

- 3.5.1. La perspectiva de la creación de valor para la sociedad. En la que se evalúa la organización desde el punto de vista del sistema mayor que la engloba, es decir, el análisis de los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad en donde está inserta.
- 3.5.2. La perspectiva de la creación de valor para sus grupos de interés específicos. Los que administran la organización y que son responsables ante los socios, los propietarios, clientes, proveedores, y por cierto sus propios trabajadores, es decir, los diferentes grupos de interés en la organización.

- 3.5.3. El análisis de las interrelaciones de los diferentes subsistemas, departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global.
- 3.5.4. La investigación de cómo es la relación de la organización con los grupos informales que se construyen a su interior.
- 3.5.5. El estudio de las personas que trabajan en la organización o que tienen relación con ella como proveedores, clientes, etc., pero desde una perspectiva individual (Rodríguez M., 2005).

Todas estas perspectivas son complementarias y muchas veces se superponen y por tanto, es muy importante no perder de vista que es un estudio sistémico y quien lo desarrolle como especialista debe tener presente que debe existir un compromiso de cambio por parte del sistema cliente que mandató el desarrollo del diagnóstico. Además éste debe involucrarse totalmente en el proceso, tanto en la investigación, como en la implementación de las acciones. Finalmente, debe proporcionarse retroalimentación a todos los grupos de interés sobre los resultados obtenidos a través del diagnóstico.

Figura 4: Esquema de intervención de la consultoría



3.6. Orientaciones para formular el diagnóstico.

Existen diferentes orientaciones para realizar un diagnóstico, es decir, formas de considerar a la organización, así como de vincular sus resultados con la introducción y recolección de datos y con los factores o variables que intervienen.

Sea cual fuere la orientación o el enfoque, existen varias normas o guías importantes para formular diagnósticos con alta probabilidad de ser acertados:

- 3.6.1. Los resultados susceptibles de observación tienen causas múltiples. La conducta en los sistemas sociotécnicos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente.
- 3.6.2. Muchos datos recogidos representan sólo síntomas y no necesariamente causas. El hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones desacertadas y por tanto una agudización de problemas existentes o la generación de nuevos problemas en la organización.
- 3.6.3. Lo que se percibe, a través de los mecanismos e instrumentos de recolección de información, y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar objetivamente. La calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales como elementos distorsionadores - y en ocasiones complementarios o ilustrativos- de los datos.

3.7. El autodiagnóstico

Una organización es un sistema social, por tanto, tiene capacidad y, de hecho con frecuencia, hace un autodiagnóstico de su situación. La información y las explicaciones que los propios miembros involucrados de la organización dan acerca de ella misma y de su actuación en ella, forman parte importante del objeto de estudio del diagnóstico.

Por otra parte, en el diagnóstico -como en toda observación - el observador usa esquemas de distinción, con los que puede configurar el objeto observado; en el caso de las organizaciones los esquemas son los procesos, subsistemas o fenómenos organizacionales. Sin embargo, el observador aunque trate de ser imparcial y neutro, siempre agrega tensión al sistema social de la organización, dado que su presencia no es natural en los procesos y relaciones observadas.

Sin embargo ninguna observación agota todas las posibilidades de reflexión. Siempre se trata de perspectivas y por ello hay aspectos que permanecen invisibles para el observador. En todo

análisis hay un punto ciego que el propio investigador no puede apreciar, pero que en ocasiones puede ser visto por un espectador de la observación, el que a su vez tampoco será capaz de ver su propio punto ciego (Rodríguez M., 2005). Por lo anterior, conviene que el diagnóstico organizacional sea siempre un co-diagnóstico, esto es, que el especialista externo trabaje a la par con un especialista interno, para la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de solución para los mismos.

3.8. Diagnóstico, co-diagnóstico y determinación estructural

Las organizaciones, al ser sistemas determinados estructuralmente, no pueden cambiar sólo por la intervención externa. Las transformaciones sólo pueden sobrevenir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización. Una organización no puede ser cambiada, es la misma organización la que cambia.

La organización, por tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que la consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él, por ello el análisis debe ser siempre tanto un autodiagnóstico como un co-diagnóstico.

Lo anterior debido a que los propios miembros de la organización tienen esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales y novedosas a sus problemas. Por esto el autodiagnóstico conviene que sea un co-diagnóstico. Vale recordar siempre que cualquier diagnóstico es una perturbación que disparará transformaciones en la organización. (Rodríguez M., 2005).

En palabras de Peter Druker (Druker, The man who invented management, 2005), “La tensión creada por la comunidad necesita de estabilidad y la organización necesita desestabilizarla; la relación entre el individuo y la organización y las responsabilidades de uno y otro; la tensión que se origina en las organizaciones es necesaria para su autonomía y es el soporte de la sociedad del **Bien Común**. El incremento en las demandas de responsabilidades sociales organizaciones responsables; la tensión entre especialistas con conocimientos específicos y su funcionamiento como equipo. Todos de estos serán intereses principales en los próximos años, especialmente en el mundo en desarrollo. Estos no serán resueltos por declaraciones, filosofías o legislaciones, sino que serán resueltos realmente donde se originan en la organización y en la oficina del gerente. La sociedad, la comunidad y la familia son instituciones conservadoras.

Tratan mantener la estabilidad y de impedir, o por lo menos enlentecer, los cambio. Pero la organización moderna es un desestabilizador. Debe ser organizada para la innovación y la nueva innovación. Como decía el gran economista austro-americano Joseph Schumpeter¹¹, es "la creación destructiva". La organización debe ser organizar para el abandonado sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar confortable, tanto si es un producto, un servicio, un proceso; un conjunto de destrezas; relaciones humanas y sociales; o la organización misma.

En suma, la organización tiene que estar preparada para el cambio constante. La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo, en el conocimiento mismo. Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, mañana y siempre se vuelven un absurdo".

3.9. Principales elementos del diagnóstico

3.9.1. Detectar síntomas: Manifestaciones "molestas" fácilmente identificables, que perturban o dificultan el desarrollo normal del proceso organizacional.

3.9.2. Levantar el proceso: Conjunto de partes que interactúan entre sí para lograr un fin común.

3.9.3. Establecer cuál es el fin común: Por ejemplo, ganar dinero en el presente y en el futuro.

3.9.4. Determinar causas: Es el origen verdadero de la disfunción organizacional. Es el generador de los síntomas. Provoca otros efectos, además de los síntomas.

3.9.5. Origen de las causas: Consecuencia natural de la evolución de los sistemas abiertos, en su proceso de adaptación a su desarrollo y a su entorno cambiante.

3.9.6. Origen de los síntomas: Manifestación de la falta de adaptación del sistema a los cambios internos o externos que se están operando. Normalmente, la mayoría de los

¹¹ Joseph Alois Schumpeter fue un destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria (1919-1920) y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte. Destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario, subrayando su papel en la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad. Popularizó el concepto de destrucción creativa como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones. Predijo la desintegración sociopolítica del capitalismo, que, según él, se destruiría debido a su propio éxito.

síntomas son causados por un mínimo grupo de causas comunes que los ocasionan, cumpliéndose así el principio de Pareto¹².

3.9.7. Características de las causas. Generalmente son difíciles de reconocer y/o producen muchos síntomas. Pueden ser internas o externas y las primeras son más difíciles de aceptar.

- a. Causas externas, en donde las variables no se pueden controlar por los afectados
- b. Causas internas, difíciles de aceptar y detectar por los afectados, pero donde se pueden controlar las variables

3.9.8. La evolución de los síntomas: Se busca la solución en los síntomas porque esto genera sensación de mejora, a corto plazo. Pocas veces se saben relacionar los “nuevos síntomas” que aparecen en el sistema con las “medidas” tomadas anteriormente.

3.10. Herramientas del diagnóstico

- a. Conceptuales: Conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y cómo diferenciar a las efectivas de las inefectivas.
- b. Técnicas y procesos de medición: Instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- c. Tecnologías de cambio: Aplicación de métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento orientadas a mejorar su efectividad y eficiencia (Lawler, Nadler, & Camman, 1980).

3.11. Herramientas para el desarrollo de un diagnóstico (Margulles & Raia, 1993)

- a. Cuestionarios
- b. Encuestas
- c. Entrevistas

¹² El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos.

- d. Sondeos
- e. Collages
- f. Juntas
- g. Observación directa
- h. Producto y/o servicio terminado
- i. Reportes
- j. Controles
- k. Estados financieros
- l. Manuales de Procedimientos

3.12. Modelos para desarrollar un diagnóstico

Al comenzar un diagnóstico es frecuente que el especialista se enfrente al hecho de encontrar muchos más datos que los que él puede procesar en cualquier periodo razonable de tiempo. El tiempo del especialista y el de los clientes no son iguales. El cliente pretende tener el diagnóstico con rapidez extrema, especialmente si desea tomar decisiones con base en éste. El asesor por su parte, desearía disponer de más tiempo para profundizar en su conocimiento de la institución y sus problemas. Ante esta situación de premura de tiempo y de profusión de datos, conviene actuar de manera selectiva.

La selectividad no sólo hace relevantes ciertas características de lo conocido, dejando de lado otras, sino que más bien constituye el objeto conocido, de manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus posibles soluciones. De este modo el caos se maneja en términos del ordenamiento que ha surgido al seleccionar el analista, mediante sus propios criterios, los datos que considerará en su diagnóstico y la forma en que los configurará, para encontrar el sentido de la organización configurada.

Las elecciones que haga el especialista influirán determinantemente en su diagnóstico. Éstas no son hechas al azar, sino que reflejan la forma en que el investigador configura su mundo. Estos modos pueden ser conscientes o inconscientes y por lo tanto son los puntos ciegos del especialista, en cuanto observador, o probablemente son perspectivas reconocidas, andamiajes que se han demostrado como válidos y útiles en la configuración de los distintos problemas organizacionales estudiados por él.

En este sentido los modelos de diagnóstico representan un papel fundamental en el análisis de la organización. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos

interrelacionados, de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

El esquema es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El prototipo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador e interpretativo del funcionamiento organizacional.

3.13. Principales modelos de análisis y diagnósticos de las organizaciones¹³

Hay un sinnúmero de teorías y modelos para desarrollar diagnósticos, desde las más estructuradas hasta modelos ad – hoc. A continuación se presentan ahora las más conocidas y sobre las cuales se realizará la elección del modelo a seguir para aplicar en el cambio implementado para el Ministerio de Educación, desde la perspectiva de si estaba o no preparado para el cambio y, eventualmente, indicar que elementos o intervenciones pudieron faltar en la planificación de ese cambio.

3.13.1. Modelo de William Ouchi. Contempla a la organización como un todo que interactúa con cuatro elementos del medio ambiente:

- a. Clientes: Todos aquellos sujetos físicos o morales que obtienen un producto o servicio de la organización.
- b. Accionistas: Individuos físicos o morales que participan económicamente, mediante la posesión de acciones de la compañía.
- c. Proveedores: Todas las personas físicas o morales que suministran bienes o servicios para el funcionamiento de la organización.
- d. Comunidad: Personas físicas o morales que indirectamente se encuentran relacionadas con la organización o en forma directa sino pertenecen a alguno de los otros tres elementos.

¹³ Diagnóstico de Organizaciones. Dra. Rosario Vidal Bonifaz, profesora de la Universidad de Guadalajara y Dr. Juan Pablo Sánchez, profesor de la UNIVA Guadalajara. 2011.

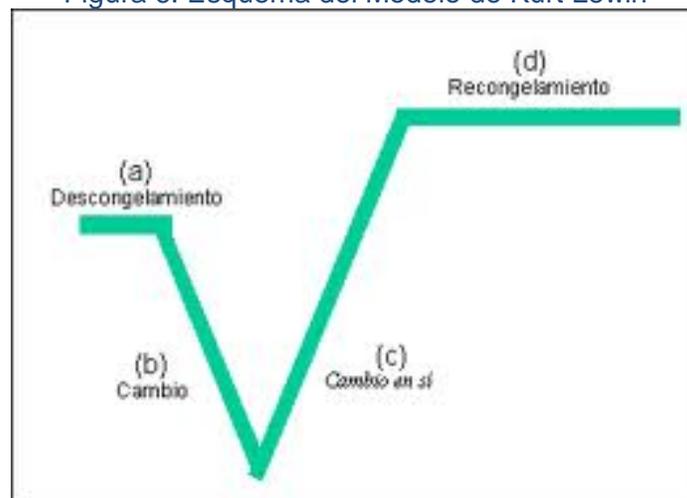
Figura 5: Esquema del Modelo de William Ouchi



3.13.2. Modelo de Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin. En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar o describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y las restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

- a. SUBSISTEMAS.
 - i. Fuerzas impulsoras.
 - ii. Fuerzas restrictivas.

Figura 6: Esquema del Modelo de Kurt Lewin



3.13.3. Modelo H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION) DE Kurt Lewin y Marvin Weisbord: El modelo H.P.O., busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, y el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, es decir el liderazgo.

Figura 7: Esquema del Modelo de Kurt Lewin y Weisbord



- a. SUBSISTEMAS.
 - i. Análisis del liderazgo.
 - ii. Análisis de las estrategias de la organización.
 - iii. Análisis de la eficacia.

3.13.4. Modelo de las Siete Eses de Mckinsey (por sus siglas en el idioma inglés). La particularidad de este esquema es considerar a las metas como el centro o motor de la organización, dependiendo de siete factores que se piensa son los más importantes para una firma.

- a. OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR O METAS (Superordinate goals): Factor central integrado por los objetivos, la misión, los valores y la filosofía de la organización.

- b. **APTITUDES O HABILIDADES (Skills):** Capacidad y facilidad de la organización para ejecutar determinados trabajos en la elaboración de productos y/o prestación de servicios.
- c. **ESTRUCTURA (Structure):** Forma en que se encuentran divididos las tareas, las líneas de autoridad/responsabilidad, políticas y procedimientos administrativos.
- d. **PERSONAL (Staff):** Todas aquellas áreas y personas con función de asesoría dentro del negocio.
- e. **ESTRATEGIA (Strategy):** Caminos o procedimientos previamente planeados que van a llevar a la organización al cumplimiento de sus metas.
- f. **SISTEMAS (Systems):** Todos aquellos sistemas que la organización maneja y utiliza para la obtención de sus resultados, como los de información, toma de decisiones, administración, finanzas, procesamiento de información, producción, recompensas y mantenimiento.
- g. **ESTILO (Style):** Basado en la forma especial de ser de la compañía, por ejemplo: estilos de liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, manejo de personal, interacción con el medio ambiente (Lazzati & Sanguinetti, 2005).

Figura 8: Esquema del Modelo de las 7 “S” de McKinsey



3.13.5. **MODELO DE MARVIN WEISBORD.** El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco

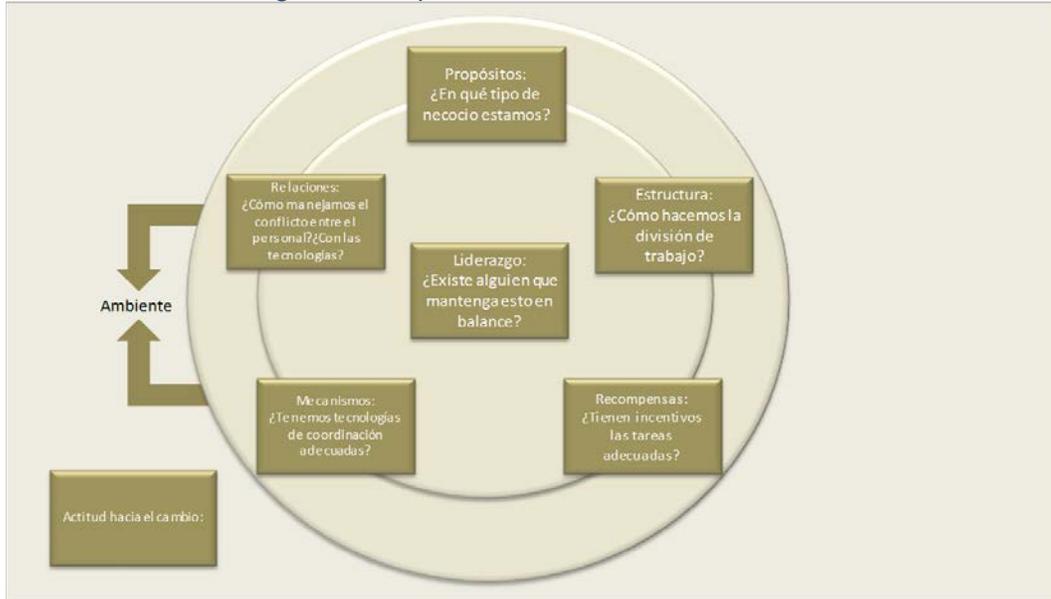
genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional.

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de “sistemas” al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

- a. **PROPÓSITOS, FINES Y OBJETIVOS:** Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- b. **ESTRUCTURA FUNCIONAL:** Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la compañía.
- c. **DIRECCIÓN-LIDERAZGO:** Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.
- d. **RELACIONES FORMALES Y NO FORMALES:** Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.
- e. **ESTÍMULOS ECONÓMICOS Y DE DESARROLLO:** Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.
- f. **MECANISMOS DE AYUDA:** Sistemas de apoyo administrativo, computadoras, maquinaria, equipo de oficina, etc.

Este modelo será analizado en detalle en otro capítulo de este Proyecto de Tesis dado que es el escogido para realizar el diagnóstico de la organización.

Figura 9: Esquema del Modelo de Weisbord

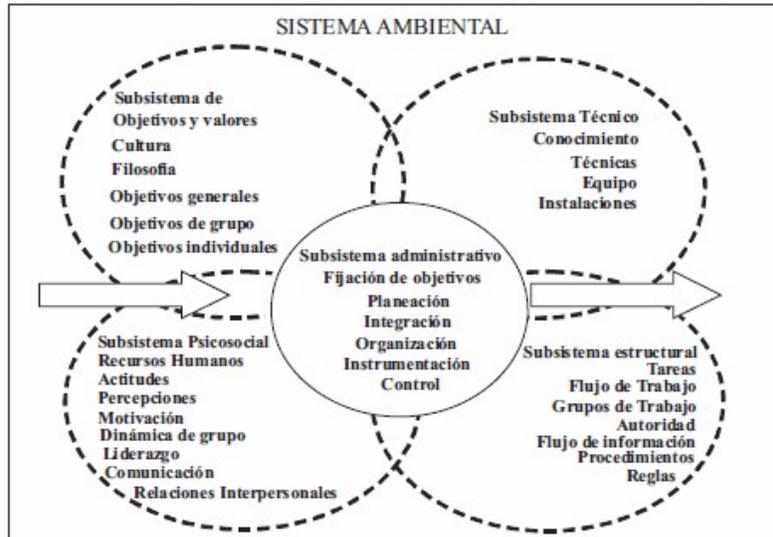


3.13.6. Modelo de Kast y Rosenzweig. Está compuesto por 5 subsistemas insertos en su medio ambiente.

- SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO:** Conformado por la fijación de objetivos, la planeación, la integración, la organización, la instrumentación y el control.
- SUBSISTEMA OBJETIVOS Y VALORES:** Configurado por la cultura, la filosofía, los objetivos generales, los objetivos de grupo y los individuales.
- SUBSISTEMA TÉCNICO:** Integrado por los conocimientos, las técnicas, las instalaciones y el equipo.
- SUBSISTEMA PSICOSOCIAL:** Relativo a los recursos humanos, las actitudes, las percepciones, la motivación, la dinámica de grupos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales.

- e. **SUBSISTEMA ESTRUCTURAL:** Compuesto por las tareas, el flujo de trabajo, los grupos de trabajo, la autoridad, el flujo de información, los procedimientos y las reglas (Audirac Camarena & De León Estavillo, 2001).

Figura 10: Esquema del Modelo de Kast y Rosenzweig (1996)



4. Modelo sugerido a utilizar para el diagnóstico: Investigación Acción y Modelo de las Seis Cajas de Weisbord

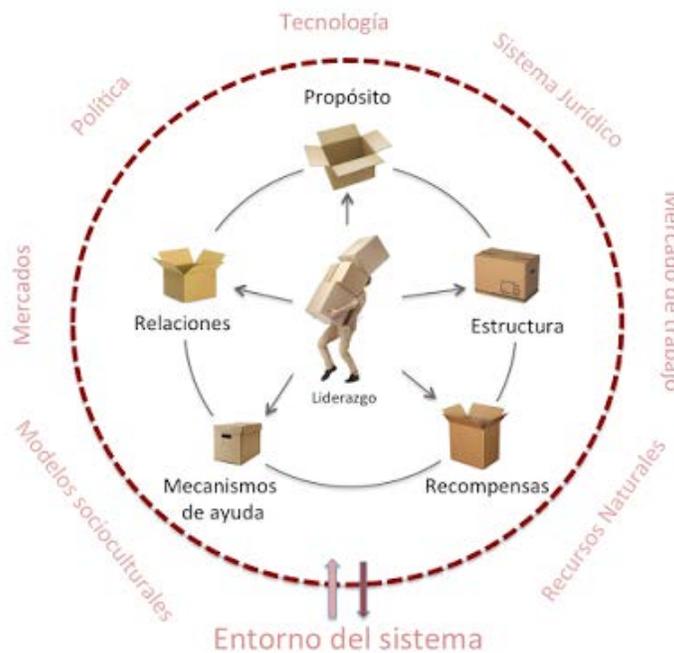
No hay un modelo único o esquema conceptual que pueda abarcar en todo su ancho y complejidad la realidad de una organización, aunque cada uno, a su vez, puede ser útil en casos particulares. Esta es la razón por la que la administración sigue siendo un arte, un investigador debe ir más allá de los límites del conocimiento teórico si quiere ser efectivo (Tilles, enero-febrero de 1963). Hay dos razones principales por las que uno podría desear diagnosticar una organización: para averiguar sistemáticamente cuáles son sus fortalezas y debilidades o para descubrir cuáles son las razones por las que alguno de los grupos de influencia están insatisfechos. Debido a que esta última razón es más a menudo el detonante de las acciones correctivas, en la literatura se sugiere comenzar un diagnóstico considerando una de sus salidas importantes (output). Al trazar su relación con todo el sistema, se traducirá en una comprensión de las brechas existentes en la organización, es decir entre "lo que es" y "lo que debería ser (Weisbord, Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory, Dec 1976)". Por lo anterior, es necesario indicar que uno de los elementos críticos para poder establecer si efectivamente se debe provocar un cambio en una organización es el diagnóstico de ella respecto de su medio.

Tal como ya se señaló anteriormente en el punto III.3, existen muchos modelos para desarrollar diagnósticos organizacionales, cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas, pero todos ocupan la información pertinente que proporciona la misma organización y su entorno. Para este estudio definí utilizar el modelo denominado “Las Seis Cajas de Weisbord”. Las razones para tomar esta decisión están basadas en lo siguiente:

- Es un modelo que ve a las organizaciones como un sistema abierto
- Es un modelo concreto basado en la Investigación - Acción
- Aborda el sistema sociotécnico completo
- Tiene una mirada desde las personas, tanto en lo formal como en lo informal.

Tal como lo indica su nombre, mira a la organización como un sistema abierto, por tanto establece las relaciones internas en la organización y externas (con su medio), aborda la organización a partir de seis ámbitos, los que están presentes en todas las organizaciones. Esquemáticamente, el modelo se aprecia en la siguiente figura:

Figura 11: Esquema de las Seis Cajas de Weisbord



Cada una de las cajas o ámbitos tiene un significado, lo que se muestra en adelante:

4.1. Propósito:

Las personas tienen todo tipo de sentimientos (principalmente ansiedad) respecto del trabajo, los que no se pueden abordar de manera racional si las metas o propósitos de la organización permanecen oscurecidas u ocultas. Así, los dos factores críticos en esta caja son la claridad de las metas y el acuerdo en los objetivos. Mientras exista mayor conocimiento y fuerza en cada uno, menor será la ansiedad.

Figura 12: Propósitos



En administración el propósito de una organización es también llamado “Misión”, “Meta” u “Objetivo”. Weisbord lo denomina de una manera más neutral a través de lo que él señala como “Core Mission” o “Core Transformation Process”, que puede interpretarse como “La Misión Fundamental” o “El Proceso Esencial de Transformación”, es decir, aquello por lo cual la organización existe.

El propósito organizacional es el resultado de una negociación psicológica entre “lo que queremos hacer” (valores, creencias, satisfacciones, competencias, etc.) y “lo que tenemos que hacer” (demandas del medioambiente, necesidades de sobrevivencia, etc.). Esta negociación está siempre presente, más allá de que las personas de la organización estén conscientes de ello y realicen dicha discusión, esta negociación permanente tensa las relaciones. El resultado de esta constante disputa se manifiesta en un orden de prioridades que la organización intenta desarrollar. Si dicha negociación no ha sido consciente, las prioridades pueden percibirse a través de gastos de tiempo, energía y recursos, independiente de lo que se diga que es

importante. Dicha inversión es probable que sea una buena aproximación entre lo que queremos hacer templado por lo que tenemos que hacer.

Un contrato con la organización incluye la aceptación de su propósito. Por lo anterior, se generan muchos conflictos donde los propósitos son vagos. Sin embargo, los propósitos casi siempre se pueden deducir mediante el examen de los proyectos más fuertes que presenta la organización. Los proyectos, entonces, son los mecanismos útiles a través de los cuales los propósitos se traducen en acción. Idealmente, los proyectos de una organización reflejan sus prioridades. Si no lo hacen, entonces la organización está en problemas.

Los propósitos mal definidos o excesivamente amplios tensan de forma similar las relaciones entre los productores y consumidores. Peter Drucker¹⁴ (1974) indica que una organización no puede ser hecha sólo para alcanzar resultados. Las organizaciones lo hacen bien cuando:

- a. Cumplen determinadas funciones mejor que cualquier otra, lo que implica que
- b. Bastantes consumidores desean que dichas funciones se hayan cumplido.

Por tanto, para este aspecto, un diagnóstico debería examinar al menos lo siguiente:

- “Ajuste de Metas”: ¿cuán apropiadas son las metas de la organización a su medioambiente? ¿Existen suficientes consumidores que aseguren la supervivencia de la organización?
- Claridad de las Metas: ¿Son los propósitos establecidos lo suficientemente claros para incluir algunas cosas y excluir otras?
- Metas acordadas: ¿en qué medida las personas exhiben su comportamiento informal de acuerdo con los objetivos declarados?

Es importante tener presente que todas las organizaciones tarde o temprano deben poner en discusión sus propósitos. Las modas cambian, la tecnología se desarrolla aceleradamente, las prácticas de trabajo se hacen obsoletas, los antiguos mercados mueren y los nuevos mercados se desarrollan. Las personas adquieren nuevas visiones que cambian la manera de hacer las cosas. Lo que los grupos de interés asociados a la organización esperan, no permanece

¹⁴ Citado en *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

constante, se desarrolla de acuerdo a lo que la sociedad espera que sea el valor agregado que entregue la organización a la sociedad.

4.2. Estructura (Jones, Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones, 2008)

En las organizaciones, como en la arquitectura, la forma sigue a la función. Cada estructura es buena para algo, no es buena para todo. El reto del diseño de las organizaciones es crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan que una organización coordine y motive de mejor manera a las personas y a los recursos para lograr sus metas.

Figura 13: Estructura Organizacional



Se debe tener presente que para distintos autores existen distintas formas de estructura organizacionales. Weisbord indica que hay tres formas principales de organización (Gulick y Urwick¹⁵, 1937), a saber:

- a. Funcional
- b. Por Producto
- c. Mixtura entre ambas

¹⁵ Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

Por otra parte, Gareth Jones (Jones, Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones, 2008), plantea algo similar, pero adecuado a estos tiempos, a saber:

- a. Funcional
- b. Divisional
- c. Redal

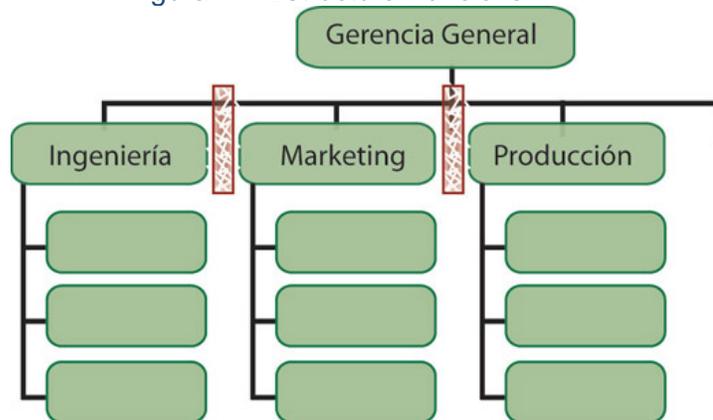
No obstante, y en cualquier caso, ninguna de estas estructuras se desarrolla sin problemas. Cada una sólo se establece para resolver un grupo diferente de problemas.

En mi opinión, la definición de Jones incorpora lo planteado por Gulick y Urwick, por lo que en este documento se trabajará con lo indicado por Jones.

4.2.1. Estructura Funcional

La estructura funcional es más cómoda y se desarrolla primero y principalmente porque ofrece a las personas la oportunidad de aprender unas de otras, además de ser más especializadas y productivas. Cuando las personas con habilidades en común se unen en un grupo funcional, pueden aprender y compartir técnicas más eficientes para realizar una tarea o la mejor manera de resolver problemas.

Figura 14: Estructura Funcional



a. Ventajas más comunes

Las personas que se agrupan por habilidades comunes pueden supervisarse mutuamente y controlar su comportamiento. Las personas de una función que trabajan muy cerca de otras durante largos periodos desarrollan valores y normas que les permiten volverse más eficaces en lo que hacen. Se convierten en integrantes de equipos que se comprometen con las actividades organizacionales. Este compromiso puede convertirse en una competencia esencial para una organización.

b. Desventajas

Al principio, todas las organizaciones se ordenan o agrupan por funciones, porque ese desarrollo les permite manejar un aumento en la especialización y la división del trabajo de la manera más eficaz. La estructura funcional nutre las competencias esenciales, a la vez que aumenta la capacidad de la organización para controlar a sus empleados y recursos. Sin embargo, en la medida que continúa creciendo y diferenciándose, la estructura funcional crea nuevos problemas que a menudo derivan de su éxito: cuando sus habilidades y capacidades aumentan y ésta puede producir una mejor y más amplia variedad de bienes y servicios, su capacidad de cubrir las necesidades de su creciente línea de productos, entonces, se tensa.

- i. Problemas de comunicación: Mientras más funciones organizacionales se desarrollan, cada una con su propia jerarquía, se vuelven cada vez más distantes unas de otras. Desarrollan diferentes orientaciones de subunidades que provocan problemas de comunicación, cada unidad funcional genera su propio diagnóstico del problema de la organización. Como resultado de tales diferencias de percepción, se desarrollan problemas de comunicación que reducen el nivel de coordinación y ajuste mutuo entre las funciones y hacen más difícil que la organización responda a las demandas de los clientes (usuarios) y de su medioambiente.
- ii. Problemas de medición: Para ejercer el control sobre una tarea o actividad, tiene que haber una manera de medirla, de lo contrario, no existe un punto de referencia para evaluar cómo evoluciona su desempeño. Sin embargo, en la medida que las organizaciones crecen, con lo cual el número y la complejidad de sus funciones y productos aumenta, la información necesaria para medir la contribución de cualquier

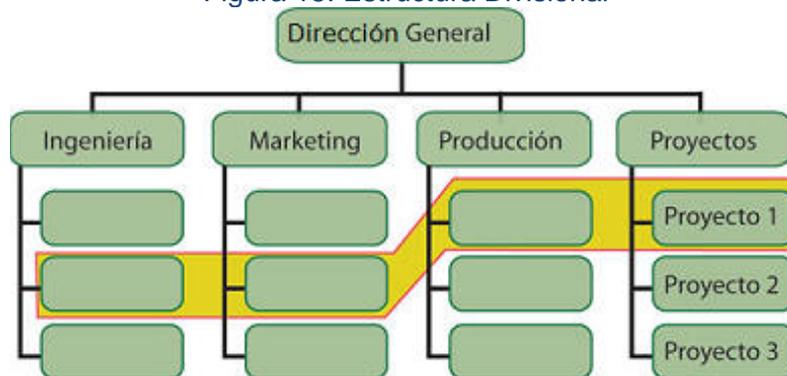
función o producto a la rentabilidad total resulta difícil de obtener porque el costo de la contribución de cada función al producto o servicio es cada vez más difícil de medir. Por consiguiente, se puede llegar a un punto en que la organización no utilice sus recursos de la manera más eficiente.

- iii. Problemas de ubicación: A medida que la organización crece, tal vez necesite iniciar actividades en lugares distintos a donde ha estado operando, ya sea geográficamente o en distintos medios (local o producto físico o digital en la web, etc.). Una organización con más de una ubicación debe desarrollar un sistema de control e información que le permita equilibrar las necesidades de centralizar la autoridad en la toma de decisiones, con la necesidad de descentralizarla a las operaciones regionales.
- iv. Problemas con los clientes (usuarios): Conforme aumenta el rango y la calidad de los productos (servicios) de una organización, más clientes (usuarios) se ven atraídos por ella y presentan diferentes tipos de necesidades.

4.2.2. Estructura Divisional

A medida que una organización aumenta los tipos de productos (servicios) que fabrica u ofrece, la estructura funcional se vuelve cada vez menos efectiva en la coordinación de las actividades de tareas. Por tanto, la estructura como respuesta a este problema ofrece tres distintos tipos de división:

Figura 15: Estructura Divisional



a. Por Producto. Una organización que decide agrupar las actividades por producto debe también decidir cómo coordinar sus divisiones de producto con las funciones de apoyo. En general hay dos opciones a elegir:

- i. Centralizar las funciones de apoyo en lo más alto de la organización para que el conjunto de funciones de apoyo atienda a todas las divisiones de producto diferentes.
- ii. Crear múltiples grupos de funciones de apoyo, una para cada división del producto.

En general, la decisión que se tome refleja el grado de complejidad y la diferencia entre sus productos.

b. Multidivisional: A medida que una organización empieza a producir (generar) un amplio rango de productos (servicios) complejos, o incursionar en nuevas industrias y producir bienes o servicios completamente diferentes, la estructura de división de productos no puede controlar las necesidades de la organización. Administrar actividades complejas y diversas de creación de valor requiere una estructura Multidivisional, es decir, una estructura en la que cada división de producto se le entrega su propio conjunto de funciones de apoyo de tal forma que se vuelvan autocontenidas.

i. Ventajas: Mejora la eficacia organizacional dado que existe una clara división de labores entre los gerentes corporativos y los de división. Da mayor control ya que los gerentes corporativos monitorean el desempeño de los jefes de división, lo que genera decididamente la eficacia organizacional interna. Hay crecimiento rentable cuando cada división tiene su propio centro de utilidad o costos, es decir, cuando se puede evaluar claramente el valor que entregan a la organización, la matriz corporativa puede identificar las divisiones en las que una inversión de capital producirá mayor retorno. Finalmente, posibilita el mercado laboral interno ya que los gerentes de división más capaces son ascendidos a gerentes corporativos, por tanto, hay un incentivo ya que el desempeño puede darles una promoción.

ii. Desventajas:

- Saber cómo administrar la relación corporativo – divisiones, el problema está en cuánta autoridad se debe centralizar a nivel corporativo y cuánta descentralizar a favor de las

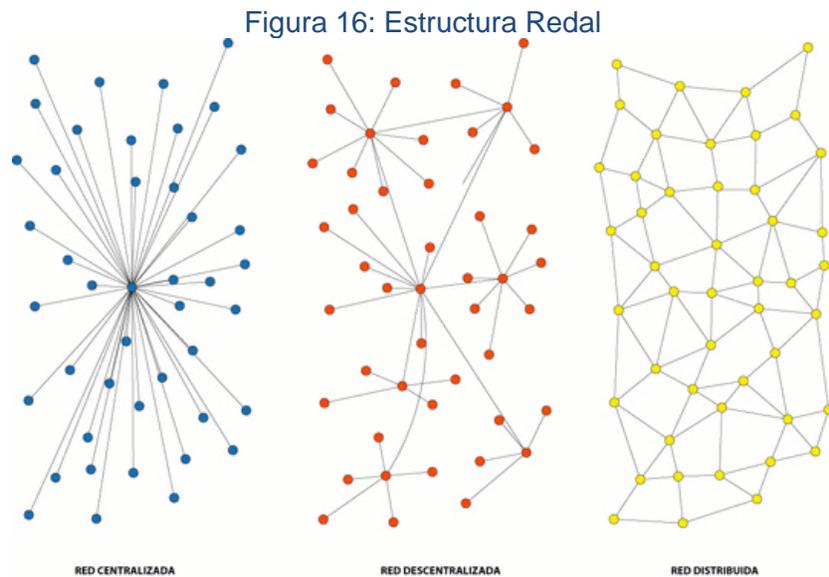
divisiones operativas. Puede haber problemas de coordinación entre divisiones cuando se crea una estructura multidivisional, se pueden usar las mediciones de eficacia para comparar el desempeño de las divisiones. En este caso el problema es que las divisiones empiecen a competir por los recursos y la rivalidad puede impedir que cooperen entre sí. Tal rivalidad puede disminuir el desempeño de la organización cuando la eficacia de dicha organización depende del intercambio de conocimientos e informaciones de las divisiones acerca de las innovaciones para elevar el desempeño de las mismas.

- Precios de transferencias: los problemas entre las divisiones generalmente giran alrededor del precio de transferencia, es decir, el precio en el que una división vende un producto, información o servicio de las innovaciones a otra división de la misma organización, por lo que es importante que se establezcan mecanismos de integración que permitan cooperar a los distintos gerentes de división.
- Costos burocráticos, las estructuras multidivisionales son muy caras de operar dado que cada división tiene un complemento total de funciones de apoyo incluyendo la investigación y desarrollo. Por lo que existe duplicación de funciones y actividades, y por tanto, de los costos en las divisiones y en el centro corporativo.
- Problemas de comunicación, en las altas jerarquías surgen los problemas de comunicación, especialmente la distorsión de la información. Estos problemas son comunes en las estructuras multidivisionales porque tienden a ser las más altas de todas las estructuras organizacionales. Cuanto más centralizada sea una organización, mayor será el problema de comunicación.

Dentro de las estructuras divisionales se encuentran la Estructura Matriz, Estructura de Equipo de Productos, Estructura Divisional Geográfica y la Estructura de Mercado. Estas mantienen las ventajas y desventajas generales, pero agudizan algunos problemas específicos como son empleados con dos jefaturas, por dar un ejemplo.

4.2.3. Estructura Redal

Una innovación del diseño organizacional es el uso de estructuras en red. Esto es una agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de la autoridad. Muchas veces las estructuras en red se vuelven muy complejas cuando la organización celebra acuerdos con un rango completo de proveedores, fabricantes y distribuidores para subarrendar muchas de las actividades de creación de valor necesarias para producir y comercializar los productos y servicios.



a. Ventajas más comunes

- i. Los costos de producción se reducen al grado al cual una organización encuentre un asociado en red que pueda desempeñar una actividad funcional específica responsablemente y a un costo menor.
- ii. El grado al cual una organización contrate a otras organizaciones para desempeñar actividades específicas de creación de valor, y evitar los altos costos burocráticos de operar una estructura organizacional compleja. Por ejemplo, la jerarquía puede mantenerse tan simple como sea posible y se necesitan menos gerentes.

- iii. Una estructura en red permite que una organización actúe de una manera orgánica. Por ejemplo, si el ambiente cambia y nuevas oportunidades resultan evidentes, una organización puede alterar rápidamente su red en respuesta. Una organización que realizara todas sus propias actividades funcionales tardaría más tiempo en responder a los cambios que surgen.
- iv. Si cualquiera de sus asociados de la red no cumple con los estándares, puede ser reemplazado con nuevos asociados.
- v. Finalmente, una razón muy importante para el desarrollo de redes ha sido que las organizaciones tienen acceso a fuentes extranjeras de insumos y experiencia funcional a bajo costo, algo crucial en el cambiante ambiente global de hoy.

b. Desventajas más comunes

- i. Dificultades de coordinación y coherencia entre distintas actividades funcionales contratadas a distintas empresas, ¿cómo asegurar que los productos y servicios sean compatibles y capaces de trabajar con los de otras empresas?, reto que no es nada fácil. Se necesita cierta interacción muy cercana entre las divisiones que generan distintas partes del producto o servicio que se quiere desarrollar.
- ii. Problemas de confianza, los distintos grupos para que estén dispuestos a compartir sus ideas, algo necesario para el desarrollo de un nuevo producto.
- iii. Es poco probable que una estructura redal dé a una organización la capacidad para controlar un proceso tan complejo de creación de valor porque los gerentes carecerían de los medios para coordinar y motivar eficazmente a los asociados de la red.

4.3. Relaciones

Los acuerdos entre individuos, empresas o personas jurídicas tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida,

conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

De acuerdo con la valoración y análisis que cada persona realiza de sus relaciones con los demás, formales e informales, puede percibir pérdidas o desequilibrios, que generan espacios para el surgimiento de diferencias y conflictos, y se presentan cuando al examinar la relación, una de las partes considera que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría, una figura equilibrada o un manejo adecuado a sus intereses o deseos.

Figura 17: Relaciones en la Organización



4.3.1. Señales para el diagnóstico

Aparecen aquí señales en tres ámbitos, a saber, entre:

- a. Personas (compañeros o jefe - subordinado);
- b. Las unidades que realizan diferentes tareas, y
- c. Las personas y sus tecnologías de apoyo (es decir, sistemas, equipos, métodos).

En el sistema formal, estas relaciones deben ser diagnosticadas en función de cuánta interdependencia se requiere para hacer el trabajo. Hay dos posibles disfunciones:

- Las personas tienen que trabajar juntas y no lo hacen bien
- Las personas no tienen que trabajar juntas, pero tratan de forzar la colaboración (por ejemplo, en el nombre de "buenas relaciones humanas" o porque "debería ser así")

Un segundo nivel del diagnóstico de las relaciones se refiere al grado de conflicto incorporado. Algunas unidades (ventas y la producción, por ejemplo), lucharán tan naturalmente como lo es comer. Este conflicto es legítimo, porque cada unidad tiene que ver las cosas de manera diferente con el fin de hacer un buen trabajo. Este conflicto es potencialmente útil y debe ser gestionado en lugar de suprimido (Lawrence y Lorsch¹⁶, 1967).

La calidad de las relaciones entre las unidades (o personas) es más importante para el rendimiento de una organización que la importancia de tener trabajar juntos para lograr resultados. Así, una relación es buena en la medida en que:

- Lleva adelante los propósitos de la organización; y
- Mejora (o al menos no socava) la estima de la gente involucrada

4.3.2. La Comunicación

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto. Esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.

“La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización” (Martínez de Velazco & Nosnik, 1988).

Se define a la comunicación como “un proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos” (Kossen, 1995). Asimismo se refieren al mismo término como “transferir y comprender el significado de la información” (Robbins, 2000). La comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas” (Villanueva, 2010).

¹⁶ Citado en *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

“Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2007). El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. “La información puede ser medios formales e informales de comunicación” (Martínez de Velazco & Nosnik, 1988).

Las definiciones anteriores permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas que lleven a la comprensión, sino que con ello se logrará buenas relaciones laborales. Para que las relaciones entre los colaboradores sean ideales, es oportuno señalar cuatro barreras que dificultan la comunicación eficaz: “Barreras de proceso, Barreras personales, Barreras físicas y Barreras semánticas” (Kreitner & Kinicki, 1998).

4.3.3. Manejo de conflictos

Los conflictos pueden ser legítimos e inevitables. Cómo el conflicto es manejado a menudo hace la diferencia entre alto y pobre rendimiento. Esto es materia del diagnóstico de las normativas o del sistema informal. Algunas personas luchan abiertamente por lo que quieren. Otros manipulan, falsean, mueven los hilos y hacen de todo, hasta quemar el edificio, mientras les ayude a sí mismos aunque perjudiquen a la organización. Aquí hay un sistema de clasificación simple de las normas de manejo de conflictos (Lawrence, Weisbord y Charns, 1973)¹⁷ :

- a. Obligación: Las personas más poderosas se salen con la suya.
- b. Aislación: Las personas ya sea fingen que no existen diferencias o minimizan su importancia.
- c. Evitación: Es desleal al plantear desacuerdos abiertamente
- d. Negociación: Las personas negocian, sosteniendo algunas cartas tapadas, entrecerrando los temas, jugando para maximizar sus propias ventajas.
- e. Confrontación: Las personas abren todos los temas y datos para la inspección por ambas partes. Se hace un esfuerzo para crear mecanismos para que surjan las diferencias, se examinan los desacuerdos y se inicia la resolución de los problemas.

¹⁷ Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

Cuando la interdependencia es alta y la calidad de las relaciones es pobre, se debe tener en cuenta el modo de manejar los conflictos. Sea lo que sea, no es apropiado mantener esta situación, y la gente necesita experimentar con nuevos estilos.

A veces, se necesita un nuevo mecanismo formal para el manejo de conflictos, con el fin de cambiar el modo informal. Por ejemplo, una reunión mensual para resolución de problemas en la que la regla es aumentar y explorar las diferencias.

4.4. Recompensas

Tener un sistema de recompensas (formal) de ninguna manera garantiza que las personas van a sentir y actuar como si ellos fueran "recompensados" (informal). Maslow¹⁸ (1954) explica el problema en términos de una "jerarquía de necesidades" que, una vez satisfecha, se convierten en esenciales. Herzberg¹⁹ et al. (1959) demostraron que la satisfacción de las necesidades básicas ("factores de higiene") era necesaria para la moral, pero no era suficiente para la motivación de llevar a cabo de manera creativa las tareas de una organización.

Figura 18: Recompensas en la Organización



La siguiente figura muestra la relación entre la teoría de Maslow y resultados de la investigación de Herzberg.

¹⁸ Citado en *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

¹⁹ Citado en *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

Figura 19: Relación entre Necesidades Jerarquizadas de Maslow y Factores de Herzberg

Necesidades Jerarquizadas de Maslow	Factores de Herzberg	
Crecimiento Personal	Motivadores	El trabajo en sí mismo (Logro)
Respeto (Estima)		Promoción (Reconocimiento)
Pertenencia	Factores de Higiene	Relaciones interpersonales y de Supervisión
Seguridad		Supervisión Técnica
Fisiológicas		Condiciones de trabajo Políticas y administración de la organización Remuneraciones

Ambos refuerzan el punto respecto a que el ajuste entre la persona y la organización mejora cuando hay una oportunidad para el crecimiento, la responsabilidad y el logro. Un sistema de recompensas que vale la pena en los beneficios marginales y el sueldo por sí solo es insuficiente, a menos que las personas también valoren sus trabajos y lo vean como una oportunidad de crecer.

El truco está en traducir la teoría de la recompensa en la práctica organizacional. Algunos directivos siguen creyendo que los sueldos y beneficios marginales motivan, aunque existe considerable evidencia para apoyar la idea de que una vez que la necesidad se satisface, entonces ya no motiva. Por lo tanto, el salario y beneficios estimulan el rendimiento sólo cuando se administra como símbolos de un trabajo digno que es necesario y valorado por la organización (reconocimiento).

Una segunda cuestión importante es la "equidad" entre los miembros de una organización. Sentimientos o creencias informales determinan, sea cierto o no, que la gente actúa como si fueran recompensados, independientemente de cuánto en realidad reciben. Herbert Meyer²⁰ ha sostenido un argumento convincente de que el pago por mérito puede socavar la autoestima y

²⁰ Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

reducir el compromiso con el trabajo en sí. La mayoría de nosotros nos sentimos que estamos siempre peor que lo que nuestros supervisores indican, especialmente en comparación con otros (Meyer²¹, 1975).

Por otra parte, sobre todo en los sistemas industriales en los que el pago de incentivos se basa en la producción individual, la norma informal de aprobación de los compañeros con frecuencia pesa más que los beneficios económicos de valoración de la ruptura. Esto funciona para mantener la producción a un nivel por debajo de lo que la gente es capaz de hacer (Whyte & Miller²², 1957).

Entre los ejecutivos, el problema es aún más complejo. Por ejemplo, la búsqueda de recompensas para lo que significa la enseñanza, son tan psicológicamente potentes como las recompensas para la investigación, esto es un dilema crítico en las universidades.

Por lo tanto, antes de hacer el diagnóstico, deberá tener en cuenta preguntas como las siguientes:

- a. ¿Qué es lo que la organización tiene que hacer (ajuste)?
- b. ¿Qué quiere pagar, tanto de hecho, como psicológicamente (sistema formal)?
- c. ¿Qué sienten las personas por lo que hacen, recompensa o castigo (sistema informal)?

4.4.1. Compensaciones

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.

La compensación “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2007). Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los

²¹ Op. Cit.

²² Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

colaboradores disminuyan su desempeño, incremente el nivel de reclamos y quejas o que abandonen la organización (Werther & Keith, 2008).

Figura 20: Compensaciones en la Organización



(Kreitner & Kinicki, 1998), propone el siguiente modelo general de sistema de compensación en la organización, en el que presenta con énfasis a los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa; además, se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo, las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable debido a que los empleados están satisfechos.

- a. Recompensas extrínsecas, llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.
- b. Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

Chiavenato menciona que “cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2007).

En relación a la recompensa financiera, se clasifica:

- Directa: es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones, siendo el salario el elemento más importantes pues es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.
- Indirecta: constituye el salario indirecto como vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.)

Las recompensas no financieras son el reconocimiento, prestigio, autoestima y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2007).

Por lo tanto, se debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe (si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria), porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empleados creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

4.5. Liderazgo

La teoría del liderazgo se centra en el estilo interpersonal (el sistema informal). Un enfoque popular ordena el comportamiento en un continuo autocrático / democrático. Blake y Mouton²³ (1964) plantean la hipótesis de que los mejores gerentes son los que pueden hacer hincapié en la producción y/o en las personas cuando la situación lo requiere.

Ambos movimientos sugieren desarrollo a través de la formación. Los "pseudodemócratas" pueden aprender a dejar de pedir a los demás respuestas que ya tienen y ser más decisivos;

²³ Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

los autócratas pueden aprender a recoger más datos antes de sumergirse y seguir adelante. Ambos pueden aprender a solicitar y usar la retroalimentación para saber cómo lo están haciendo.

Es importante que el líder pueda “comunicar lo que se debe hacer”, de tal forma de obtener la cooperación de las personas que han de realizarlo. Vigilar que se haga” (Villanueva, 2010). Otros autores afirman que el “liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización (Dubrin, 2000)”.

Figura 21: El liderazgo en la Organización



David Cásares Arragoiz (Casares Arrangoiz, 2000) enfatiza que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones en general, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Madrigal, 2011).

Kossen (Kossen, 1995) dice que el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores principales:

- a. la situación
- b. el tipo de seguidores
- c. el tipo de líder

Por tanto, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

4.5.1. Estilos de liderazgo

Todas las organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas, necesitan dirigentes capaces, los que mediante estilos de mando adecuados puedan lograr la cooperación de las personas disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la empresa en lo más valioso.

“Aunque se han desarrollado diversos enfoques para describir los estilos de liderazgo, la mayoría incorpora la magnitud de la autoridad y el control que el líder le transfiere al grupo” (Dubrin, 2000). Por ejemplo, el Liderazgo Entrenador se utiliza cuando el subordinado tiene poca experiencia en un área de trabajo y ha mostrado deseo de aprender más, pero no puede terminar el trabajo de manera independiente (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

A continuación, se describen algunos estilos de liderazgo en base a la forma en que los líderes usan las recompensas, manejan el poder, ponen énfasis en la estructura, delegan tareas y comunican una idea o su propia filosofía (Madrigal, Liderazgo : Enseñanza y Aprendizaje, 2005).

- a. Liderazgo estructurador: El líder decide primero cual es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién realizará la tarea. Este estilo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.
- b. Liderazgo entrenador: Se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: 1) cumplir la tarea y 2) desarrollar la habilidad y la responsabilidad necesaria para la misma. Por ello, el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como un reto, así como y reconocer y premiar el desempeño del empleado.

- c. Liderazgo alentador: Procura que los empleados aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas.
- d. Liderazgo delegador: El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasionalmente permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios.

Este estilo requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido. Se emplea este estilo cuando los colaboradores poseen experiencia, están habilitados en una tarea especial y están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo.

- e. Liderazgo coercitivo: El efecto del estilo coercitivo en el clima de la organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento.
- f. Liderazgo autoritario: El líder autoritario es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. Los líderes autoritarios encuadran las tareas individuales dentro de una visión global y definen estándares que giran en torno a dicha visión, así los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, lo mismo que las recompensas. Al reconocer el valor de la flexibilidad, el líder autoritario establece el objetivo final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.
- g. Liderazgo afiliativo: Si el líder coercitivo demanda “haga lo que yo digo”, y el autoritario urge “venga conmigo”, el afiliativo dice “la gente está primero”. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos basándose en la

construcción de fuertes lazos emocionales y, luego, aprovecha los beneficios para lograr una firme lealtad.

También promueve la flexibilidad y la confianza entre los amigos, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgo; dándole a los trabajadores la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensa que es la más efectiva. Los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismo cómo hacerlo.

- h. Liderazgo democrático: Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Finalmente, debido a que participa en la determinación de los estándares de evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

El estilo democrático es ideal cuando un líder está seguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene bien definida la visión, el estilo democrático funciona bien para obtener ideas frescas que ayuden a ejecutar esa visión. Este estilo no funciona cuando los empleados no son competentes o no están suficientemente informados para ofrecer consejo.

- i. Liderazgo marcapasos: El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quienes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se coloca a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Este estilo destruye el clima organizacional, debido a que muchos empleados se sienten abrumados por las demandas del líder. La flexibilidad y responsabilidad se evapora.

En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda libertad sobre la manera en que la gente se desempeña o la salta para hacerse cargo cuando considera que se están

rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo, pues está acostumbrada a que el experto establezca las reglas.

- j. Liderazgo situacional: Muchos estudiosos, incluyendo los de Gene Landrum (1995) y Peter Drucker (1996) citados en uno de los libros de Berta Madrigal (Madrigal, Liderazgo : Enseñanza y Aprendizaje, 2005) demuestran que cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima y los mejores rendimientos del negocio.

El líder dentro de la organización es un elemento importante porque ejecuta tareas y actúa en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción. Los líderes activan la voluntad de una persona, muestran y guían hacia el camino a los miembros del grupo para la realización del trabajo y logro de los objetivos establecidos.

El líder creador de la cultura proporciona visión a sus seguidores y requiere de hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo. También requiere de comunicación para otorgar dirección a otros. Si el líder es incapaz de comunicar sus planes, así puedan ser extraordinarios, la gente que lo rodea será incapaz de realizar directivas; porque una empresa sin liderazgo, operaría con personas y máquinas en confusión.

Nadie sabe a ciencia cierta lo que se debe hacer que tener un buen liderazgo en cada situación. Lo mejor que se puede hacer es tratar de entender la organización y sus requerimientos, juzgar la medida en que sus normas de liderazgo contribuyen o bloquean y el grado en que los líderes pueden aprender nuevas habilidades, si es necesario.

Sigue habiendo una dimensión formal del liderazgo que puede hacer la diferencia entre tener y no tener una organización que "funcione". Selznick²⁴ (1957) nombra cuatro tareas del liderazgo que si no se hacen seriamente socavan a las organizaciones, a saber:

²⁴ Citado en Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

- Definir claramente los fines y propósitos
- Incorporar propósitos en los programas y proyectos
- Defender la integridad institucional
- Ordenar el conflicto interno

Mucha agitación y ansiedad en la organización, especialmente entre los trabajadores de "conocimiento o pensamiento", se debe a la percepción de falta de estructura, lo que sólo se elimina o mitiga cuando alguien esté haciendo las tareas anteriores. "Por tanto, una tarea única del liderazgo puede ser vista como la responsabilidad de la exploración de la pantalla del radar de las "seis cajas", buscando señales, tanto formales como informales, y hacer algo al respecto. Esta tarea puede ser compartida, pero no se puede delegar. Esto es especialmente cierto en las organizaciones funcionales, donde si los especialistas velan por su propia tarea, de ellos no puede esperarse que sean responsables de todas las cosas.

No estoy diciendo que los líderes deberían saber y hacer todo. Estoy diciendo, que ellos deberían saber dónde están los focos de problemas y cómo estos afectan al todo. Esto requiere un monitoreo sistemático y la iniciación de acciones correctivas (intervenciones) cada vez que el radar revela una señal que amenace al rendimiento (Weisbord, *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*, 1991).

4.6. Mecanismos de Apoyo

Marvin Weisbord (Burke²⁵, 1988) dice que los mecanismos auxiliares "son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales". Los mecanismos de apoyo o auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos o servicios.

Para otros autores los mecanismos de apoyo son "sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también

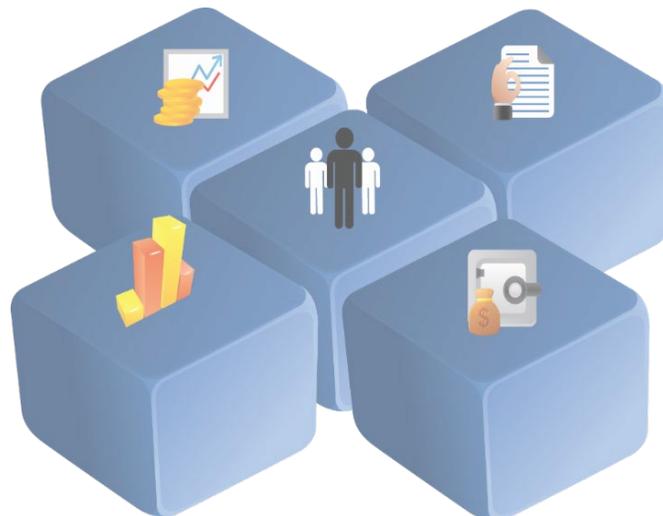
²⁵ Citado en *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Marvin R. Weisbord, 1991. Addison – Wesley.

colaborar a crear el contexto de la organización” (Robbins Stephen²⁶ P. D. C., 2000). Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: finanzas y logística, marketing, capacitación y tecnología.

Se pretende que esta categoría sea amplia, simple, y un estímulo para el pensamiento creativo. Los mecanismos son "útiles" cuando:

- a. Apoyan en la coordinación o la integración del trabajo; ayudan a las personas a hacer cosas que requieren esfuerzo conjunto.
- b. Ayudan en la supervisión del trabajo de la organización; ayudan a las personas a realizar un seguimiento respecto de si las cosas van bien o mal.
- c. Se crean para hacer frente a señales para los que hay un procedimiento existente que sea adecuado.

Figura 22: Mecanismos de Apoyo en la Organización



Los sistemas de gestión, ya sea complejas como Administración por Objetivos (MBO²⁷) y evaluación del desempeño, o tan simples como las reuniones semanales, están concebidas para coordinar las actividades que deben ser coordinadas y son útiles sólo cuando en realidad hacen lo que tienen por objeto hacer.

²⁶ Op. Cit.

²⁷ Management By Objectives por sus siglas en inglés

Pensar en mecanismos útiles como una manera de pasar a través de las otras cajas (útiles para trabajar en los propósitos, estructura, relaciones, recompensas), los métodos o procedimientos para mejorar la búsqueda en todas las cajas y las innovaciones para mejorar la calidad de la vida laboral. Aquí se muestran tres clases de (potenciales) mecanismos de apoyo:

- a. Las políticas, procedimientos, programas, reuniones - eventos "formales", actividades y herramientas que se han encontrado para ayudar a la gente a trabajar juntos.
- b. Dispositivos informales, soluciones ad hoc, inventos, adaptaciones creativas que las personas conciben espontáneamente cómo resolver problemas no previstos por el mecanismo formal.
- c. Sistemas de gestión tradicionales; los cuatro más importantes, en opinión de Weisbord, son la planificación, presupuesto, control y medición (información). Cada uno, por supuesto, puede ser un mecanismo útil, pero el hecho de que un sistema exista, no lo hace automáticamente ser útil.

4.7. Mecanismos útiles versus no útiles

¿Qué hace útil un mecanismo? Ciertamente no sólo el hecho de que éste existe. En opinión de Weisbord (Weisbord, *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*, 1991) un mecanismo es útil cuando se permite a las personas hacer el trabajo que ellos y otros consideran valioso.

Así, el trabajo debe ser coherente con los propósitos, dividido razonablemente (estructura), con relaciones decentes y recompensas adecuadas.

Un error frecuente en las organizaciones, es confundir la disponibilidad de un sistema, la política o procedimiento, para la solución a un problema persistente. Los sistemas formales no tienen vida propia y no importa si hacen cosas mejores o peores. La disponibilidad de un sistema siempre señala tanto la existencia de un problema potencial como de una posible solución, porque ni es independiente de las habilidades ni de la voluntad de la gente que lo utilizará si está disponible.

A veces un mecanismo exagera el problema que estaba destinados a resolver. Lo peor es que crean nuevos problemas más irritantes que los antiguos. Cuando esto sucede, eso también es una señal de que se necesita un nuevo mecanismo de ayuda. Una forma de pensar en "intervenciones" es como la creación de dispositivo que hace posible la solución de un problema no solucionable dentro de la configuración formal/informal actual. Weisbord (Weisbord, Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Pactice, 1991) usa la palabra "problema" aquí no sólo en el sentido de la disfunción técnica, sino en lugar de cualquier situación con la que no están satisfechos productores o consumidores (por ejemplo, el uso del tiempo, un ambiente castigador, etc.).

No obstante lo anterior, se debe recalcar que en el marco de la Investigación – Acción, no basta con ocupar el Modelo de Weisbord solamente, además se debe realizar un trabajo específico de entrevistas (individuales y grupales) con las distintas personas de la organización para poder mejorar la bondad del diagnóstico y entender desde el punto de vista de los distintos integrantes de dicha organización qué es lo que sucede y hacia dónde se debe dirigir la organización.

VI. CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN PROVOCADO POR SUS GRUPOS DE INTERÉS: EJEMPLO EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

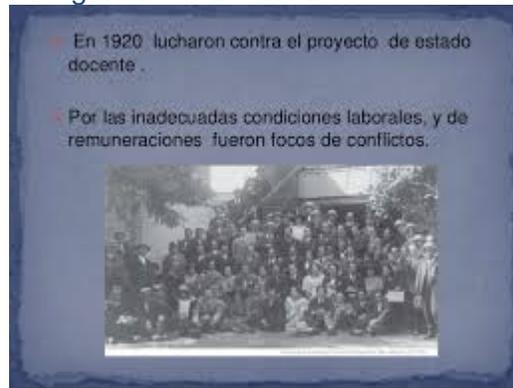
Como se indicó anteriormente, cuando los grupos de interés perciben que la organización ya no está atendiendo apropiadamente sus necesidades, provocan una remirada a la organización misma de tal manera de hacerla cuestionarse y ver tanto su capacidad de adaptación como sus posibilidades de cambio. En lo que viene se utilizará como ejemplo para analizar si los elementos teóricos antes descritos están presentes en el proceso de planeamiento e implementación de un cambio para una organización pública, el Ministerio de Educación.

Primero que se hará una reseña de reseña general histórica el sistema de educación escolar en Chile hasta 2011. Es decir, por qué desde el estado docente instaurado en la Constitución de 1933, se pasó a un estado subsidiario con la Constitución de 1980, la que fijó un marco especial de trabajo al estado a través de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), y posteriormente lo que ocurrió en 2011 con la derogación de los artículos que tenían que ver con la educación escolar en la LOCE y la promulgación de la Ley General de Educación (LGE).

Con la entrada en vigencia de la LGE se produce el primer cambio fundamental, a saber, la promulgación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que marca un paso importante hacia el establecimientos de educación escolar de calidad, en donde 4 organizaciones públicas a través de “un ajuste mutuo” trabajarán sistémicamente para mejorar la eficiencia, eficacia y control de gestión del sistema escolar, para que el sistema como un todo entregue calidad para niños y jóvenes.

1. Contexto histórico para el cambio producido en el Ministerio de Educación a partir de 2011
 - 1.1. Para entender por qué el Sistema Escolar chileno se vio en la obligación de cambiar, hay que remontarse a revisar cuál era la base de dicho sistema escolar y los hechos que concurrieron para instituir un cambio, que a mi juicio, de igual forma debía producirse en el tiempo.
 - 1.1.1. En 1933 la constitución que entró en vigencia ese año planteo importantes reformas a la educación de Chile, definiendo los lineamientos de un estado docente, que hasta 1973 fue el principal actor en materia educacional.

Figura 23²⁸: Estado Docente



El estado era dueño y administrador de la educación escolar pública. Por tanto, establecía el currículum, contrataba a los docentes, proveía todos los apoyos que se requerían para el proceso de enseñanza – aprendizaje, dictaba los estándares y, a través de sus propios procesos, realizaba la fiscalización. También existían establecimientos no estatales que apoyaban la función educadora del estado (parroquiales u otros de carácter privado).

1.1.2. En 1973 con el inicio del Gobierno militar 1973, también se marca el inicio de un “quiebre” en el sistema educacional chileno.

- a. Se abren las puertas del mercado para la educación
- b. El gasto público en educación tuvo un brusco descenso

1.1.3. En 1986, como un proceso de descentralización de la administración educacional, se municipaliza la educación pública que, hasta esa época, correspondía directamente al Ministerio de Educación.

- a. Lo fundamental de la medida era el traspaso de la administración de los establecimientos educacionales desde el Ministerio a la comuna en la cual estaban ubicados.
- b. La transformación de una concepción de Estado Docente a un Estado Subsidiario en el caso chileno no fue el resultado de una evolución progresiva o de un debate público; ni

²⁸ Museo de la Educación Gabriela Mistral (DIBAM)

siquiera de la acumulación de insalvables contradicciones internas que llevaron a la ruptura de un paradigma educacional y su reemplazo por otro. Inequívocamente, el cambio del modelo educacional fue la consecuencia directa de un cambio radical rupturista y forzoso de un proyecto de sociedad a otro, de una democracia liberal con un estado intervencionista a un régimen dictatorial con una economía neoliberal²⁹.

c. Los tres pilares fundamentales en los que se basó la municipalización son:

1.1.4. La municipalización implica un mayor grado de descentralización administrativa. El propio Ministerio de Educación afirma que con el traspaso de los servicios públicos a las municipalidades “se facilita que la administración de dichos organismos responda más fielmente a las características y diversidades de cada comuna, lo cual resulta mucho más fácil de lograr desde el nivel regional o nacional en que actualmente se administran” (Arriagada³⁰ 1992:55).

Por otro lado, el Ministerio de Educación ejercerá sólo funciones normativas (fijación de fines, objetivos, planes y programas, etc.), mientras que los municipios tendrán a su cargo toda la operación administrativa, a través del municipio en sí o de Corporaciones Municipales.

1.1.5. La municipalización implica que en la administración de los establecimientos haya mayor participación y control social. Así, se aspiraba a reducir las ineficiencias que se producían al centralizar las decisiones, junto con lograr un mayor vínculo comunidad – establecimiento educacional, apoyando el proceso educativo con miras a los problemas y virtudes locales.

1.1.6. La municipalización implica la posibilidad de un mejoramiento cualitativo de la educación, puesto que las municipalidades, además de recibir el aporte equivalente al gasto del Ministerio de Educación en las escuelas traspasadas, dispondrán de mayores recursos por la vía del Fondo Común Municipal. En su generalidad se puede establecer que:

²⁹ Jorge Nef, El concepto de Estado Subsidiario y la educación como bien de mercado

³⁰ Citado en <http://historiadelaeeducacion-ufro.jimdo.com/la-educacion-en-la-dictadura-militar/>

- a. El día 10 de marzo 1990, un día antes de que el gobierno militar hiciera entrega del mando al gobierno democráticamente elegido de Patricio Aylwin, fue publicada en el Diario Oficial la Ley 18.962 del Ministerio de Educación, Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE).
- b. La LOCE no es la ley básica del sistema educacional chileno, sino que regulaba tres aspectos de un derecho constitucional específico: (artículo 19 N° 11 de la Constitución). La LOCE fija los requisitos mínimos que deberán cumplir los niveles de enseñanza básica y enseñanza media, regula el deber del Estado de velar por su cumplimiento, Las normas objetivas, de general aplicación, que permitan al Estado velar por el cumplimiento de estos requisitos mínimos, y Los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales de todo nivel.
- c. Existen otras numerosas leyes que inciden en el ámbito educacional. Por ejemplo, las normas legales que desarrollan el derecho a la educación, contenidos en la Ley de Subvenciones a Establecimientos de Educación, y/o las que entregaron la administración de las antiguas escuelas estatales a los Municipios.

1.1.7. En 1991, en el Gobierno de Patricio Aylwin se crea el Estatuto Docente, que tiene, entre otros, los siguientes alcances:

- a. “La promulgación de la Ley 19.070, efectuada el 27 de Junio de 1991, marca el inicio del proceso de recuperación de los derechos perdidos por los educadores(as) durante la dictadura militar. Este hecho clave solo es posible con la recuperación de la democracia en nuestro país. Dicha Ley es la culminación de una clara y nítida propuesta institucional en el contexto sociopolítico de colocar a la educación como prioridad nacional y al mismo tiempo, el inicio de la revalorización de la profesión docente, como elementos fundamentales del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación chilena.”³¹
- b. No resuelve el problema del costo creciente que exigen las remuneraciones con asignaciones por concepto de perfeccionamiento docente.

³¹ Extracto de la Presentación en el texto “Estatuto Docente Colegio de Profesores de Chile A.G.”

- c. Genera un nuevo problema, dado que la rigidez de dicho estatuto, impide modificar las plantas docentes y jubilar a los profesionales de más edad.

Figura 24: Estatuto Docente 1991



1.1.8. En 1994 se inicia un proceso de reforma educacional que intenta generar aumentos de calidad en la enseñanza, dado que se habían alcanzado niveles muy altos en la cobertura. Este proceso culmina en 1997 con la promulgación de la Ley 19.532, que crea la Jornada Escolar Completa. Dicha reforma se basó en cuatro pilares fundamentales:

- a. Reforma Curricular
- b. Desarrollo Profesional Docente
- c. Programas de Mejoramiento e Innovación
- d. Jornada Escolar Completa Diurna(JEC)

1.1.9. En el año 2000, se introduce una norma que prohíbe y sanciona la discriminación en los establecimientos por causa de embarazo de una alumna.

- a. Se definen los distintos niveles educativos, comenzando por la educación parvularia, la educación básica y la educación media.
- b. Regula también los procesos de selección.

- c. Las circunstancias de elaboración de la LOCE³² hacen que sea objeto de severas críticas acerca de su legitimidad. Las niñas y jóvenes embarazadas no tenían asegurado su derecho a la educación.
- d. Consecuencias de la LOCE
 - i. Fomenta la creación de colegios particulares subvencionados y privados.
 - ii. Aumenta crecientemente el gasto privado en educación.
 - iii. Genera una migración importante de alumnos de la educación pública hacia los nuevos establecimientos educacionales.
 - iv. Se establece una diferencia importante entre el nivel de la educación privada, la privada subvencionada y la municipal.
 - v. La municipalización genera problemas que dificultan una gestión de calidad, siendo el principal la pérdida sostenida y constante de matrícula.

1.1.10. El año 2006: Origen de la LGE

La LGE nace como una respuesta a las masivas protestas escolares ocurridas a lo largo de todo el país en abril de 2006 (Revolución Pingüina), que llamaban a reformar la educación pública del país. Para esto, se formó un Consejo Asesor Presidencial de la Educación, el cual propuso (entre varias medidas) una Ley que reemplazara a la LOCE.

Figura 25: La Revolución Pingüina 2006



³² El poder legislativo era la Junta de Gobierno y por tanto, no existía discusión pública respecto de las leyes, su generación se hizo según los valores de un grupo muy pequeño y no necesariamente representativo de la sociedad.

1.1.11. En 2007, luego de recoger la opinión de diversos actores relacionados al proceso educativo, el gobierno, junto a las dos grandes coaliciones representadas en el Congreso Nacional —la Alianza por Chile y la Concertación— llega a un acuerdo en la materia y envía al parlamento el proyecto de ley, en abril de dicho año, para su discusión. Dos años más tarde es aprobado por ambas cámaras del Congreso Nacional.

1.1.12. En 2007, en conjunto con la presentación del proyecto de Ley que creaba la LGE, se presentó el proyecto de una ley que la complementaba. Se llamó "Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización".

En ella se incluían varias de las recomendaciones del Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, tales como la creación de una Superintendencia de Educación y de una Agencia de Calidad de la Educación que potenciara el sistema escolar. Este proyecto fue aprobado en 2011 y se transformó en la Ley N°20.529.

1.1.13. El 17 de agosto de 2009 se promulga la LGE como ley de la República la cual es publicada el 12 de septiembre del mismo año. Esta ley tiene por finalidad regular los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa; fijar los requisitos mínimos que deben exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media; regular el deber del Estado de velar por su cumplimiento, y establecer los requisitos y el proceso para el reconocimiento oficial de los establecimientos e instituciones educacionales de todo nivel, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio.

Figura 26: Promulgación de la Ley General de Educación



1.1.14. En 2011, Con la LGE y Ley de Aseguramiento de la Calidad, en lo estrictamente organizacional, la LGE, genera un cambio profundo respecto de las funciones del Ministerio de Educación en el sistema escolar. Configura una nueva forma de operar en el sector educacional para el estado, creando cuatro entes reguladores del sistema, que antes se concentraban sólo en el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación, a saber:

- a. El Ministerio de Educación: Es la Secretaría de Estado responsable de fomentar el desarrollo de la educación en todos los niveles y modalidades, propendiendo a asegurar tanto la calidad como la equidad del sistema educativo; promover la educación parvularia garantizando el acceso gratuito y el financiamiento fiscal al primer y segundo nivel de transición de la educación parvularia; financiar un sistema gratuito destinado a garantizar el acceso de toda la población a la educación básica y media, generando las condiciones para la permanencia en las mismas de conformidad a la ley; promover el estudio y conocimiento de los derechos esenciales que emanan de la naturaleza humana; fomentar una cultura de la paz, y de estimular la investigación científica y tecnológica, la creación artística, la práctica del deporte y la protección y conservación del patrimonio cultural.
- b. La Agencia de Calidad de la Educación: es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley de aseguramiento de la Calidad estipula que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, es decir, que todo alumno tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Por ello, dos de sus funciones centrales son evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad de las oportunidades educativas.

- c. La Superintendencia de Educación: Contribuir al aseguramiento de la calidad de la educación escolar, velando porque los establecimientos y la comunidad escolar cuenten

con los elementos necesarios – fijados por normativa – para llevar adelante el proceso educativo a través de la fiscalización, la orientación y la atención ciudadana.

- d. El Consejo Nacional de Educación (CNED): organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona con el presidente de la República a través del Ministerio de Educación. El Consejo mantiene todas las funciones del anterior Consejo Superior de Educación y asume otras nuevas, especialmente referidas al ámbito de la educación escolar.

1.1.15. Con relación a la educación escolar, el CNED debe aprobar las propuestas del Ministerio de Educación referentes a las bases curriculares para la educación parvularia, básica, media, además de para las modalidades de educación de adultos y especial o diferencial, así como para las modalidades específicas que pudieran crearse. Debe, asimismo, aprobar los respectivos planes y programas de estudio; el plan de evaluación de los objetivos de aprendizaje; e informar acerca de las normas de calificación y promoción, y sobre los estándares de calidad.

1.1.16. En la educación superior, el CNED desarrolla las funciones de licenciamiento de nuevas instituciones; es la instancia de apelación de decisiones de acreditación adoptadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y apoya al Ministerio de Educación en las decisiones de cierre de instituciones de educación superior, tanto en licenciamiento como autónomas.

1.1.17. Además, el CNED entrega información a los usuarios sobre el funcionamiento del sistema de educación terciaria y promueve la reflexión y la investigación en el ámbito educacional.

2. Grupos de interés que motivan el cambio en el Ministerio de Educación

A la luz de lo revisado, hay dos grandes grupos de interés que intencionan un cambio en el sistema de educación escolar, estos son:

- La sociedad como un todo representada en diversos grupos, siendo el grupo más visible el de los estudiantes a través de distintas asociaciones tales como Confederación de

Estudiantes de Chile (CONFECH), Asamblea Coordinadora de Estudiantes Secundarios (ACES), Coordinadora Nacional Estudiantes Secundarios (CONES), etc.

- Los profesores, representados por el Colegio de Profesores de Chile.

“Bajo estas coordenadas de globalización y de transformaciones radicales de la organización social, todas las sociedades contemporáneas confrontan un desafío similar: deben elevar sus capacidades de generar conocimiento, de adquirirlo y de adaptarlo, de transmitirlo y distribuirlo a la población en su conjunto, de participar en su evolución y comunicarlo en todas las direcciones” (Brünner³³, 1999:66).

Lo que está en juego es la forma de construir sociedad y, por ende, de configurar la nueva ciudadanía en un orden democrático. Como dice Roger³⁴, “no puede existir una verdadera democracia allí donde no se democratiza el conocimiento. La única vía genuina para la democratización del conocimiento es, sin duda alguna, la educación de los ciudadanos”.

Por consiguiente, sólo una educación de calidad y distribuida equitativamente es la solución para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento (Brünner, 1999)³⁵.

³³ Citado en Briones, L. (2011). Demandas de la sociedad del conocimiento a la gestión del currículum escolar. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana*, 31(2), 392-430.

³⁴ Citado en HARGREAVES, A. (2003). *Enseñar en la sociedad del conocimiento (La educación en la era de la inventiva)*. Barcelona. Octaedro, pp.244.

³⁵ Citado en Briones, L. (2011). Demandas de la sociedad del conocimiento a la gestión del currículum escolar. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana*, 31(2), 392-430.

VII. MODELO TEÓRICO PARA ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO OCURRIDO EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

1. Definiciones del instrumento de diagnóstico a utilizar para el análisis del cambio en el Ministerio de Educación

En consideración a los elementos que se quiere analizar y a los distintos modelos teóricos que fueron mencionados en el capítulo de cómo hacer un diagnóstico, de tal manera de reconocer tanto los hechos como las percepciones existentes respecto del por qué la organización debe cambiar y si está preparada para la implementación de ese cambio, se ha decidido ocupar el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord. Este modelo permite analizar cuan preparada está una organización para cambiar o provocar un cambio que le permita adaptarse a su medio o a un requerimiento de uno o más de sus grupos de interés, el que pone en riesgo la viabilidad de la misma.

Este modelo requiere atender dos elementos claves de la organización, a saber: la organización formal y la organización informal. El primero es el supuesto teórico de funcionamiento, que supone una estructura y cultura dadas, mientras que el segundo muestra la realidad del funcionamiento en la que se ve la interacción no establecida entre los elementos teóricos. Este último da origen al mundo subjetivo que subyace en la organización. En ambos aspectos deben cuidarse los procesos y los procedimientos.

Este modelo propone un enfoque de diagnóstico orientado al bienestar del sistema sociotécnico y una evaluación del potencial de la acción a implementar, reuniendo a todo el sistema, enfocándose en el futuro y estructurando las tareas que las personas pueden autoestructurar. Por otra parte, el modelo se ajusta bien al propósito de este proyecto de tesis que pretende definir los elementos más críticos a tener en cuenta para iniciar el proceso de cambio en una organización.

Este modelo propone estudiar, a través de encuestas, los siguientes aspectos:

- 1.1. PROPÓSITOS, FINES Y OBJETIVOS. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización. Corresponde a la siguiente pregunta básica ¿Dentro de qué “organización” nos encontramos?
- 1.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL: Se refiere a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización. Corresponde a la siguiente pregunta básica ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
- 1.3. DIRECCIÓN – LIDERAZGO: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales. Corresponde a la siguiente pregunta básica ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas definidas?
- 1.4. RELACIONES FORMALES Y NO FORMALES: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal. Es decir, la forma en que se lleva a cabo la comunicación. Corresponde a las siguientes preguntas básicas ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre las personas?, ¿Usamos nuestras tecnologías de apoyo?
- 1.5. ESTÍMULOS ECONÓMICOS Y DE DESARROLLO: Se refiere a los modos en que la organización incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico con el pago de sueldos y prestaciones, como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización. Corresponde a la siguiente pregunta básica ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- 1.6. MECANISMOS DE AYUDA³⁶: Sistemas de apoyo administrativo, computadoras, maquinaria, equipo de oficina, etc. Corresponde a la siguiente pregunta básica ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?
- 1.7. ACTITUD HACIA EL CAMBIO³⁷: Este es un aspecto que es la resultante del análisis de las seis cajas y que permiten visualizar a la organización como un todo.

³⁶ Mecanismos de Ayuda en la definición de Weisbord se refiere a todos los elementos de apoyo, edificios, confort, layout, capacitación, etc., y no sólo a hardware y software.

Es necesario indicar que una aplicación completa de esta metodología escapa de los tiempos establecidos para desarrollar este proyecto. Lo anterior, porque se requiere establecer y preparar:

- a. Proceso de diseño de la encuesta
 - b. Proceso de validación de la encuesta
 - c. Proceso de determinación de una muestra o definición de que la aplicación será censal
 - d. Proceso de la aplicación del instrumento:
 - i. Proceso de recolección de información
 - ii. Procedimientos de análisis de los datos obtenidos
 - iii. Análisis de la validez³⁸ de los resultados obtenidos
- Procedimientos para obtener conclusiones a partir de los resultados obtenidos

No obstante lo anterior, y en consecuencia con lo indicado en el Capítulo V., se debe complementar este Modelo con la Investigación Acción, por lo que se plantea utilizar el modelo en forma de preguntas para entrevistar a actores clave en el proceso llevado a cabo.

Por otra parte, se plantea como una propuesta de implementación para profundizar el diagnóstico y el estudio del proceso de cambio que ha vivido el Ministerio de Educación, la utilización de un cuestionario desarrollado por Robert C. Preziosi³⁹, que ha sido ocupado en Estados Unidos, basado en el modelo de las Seis Cajas de Weisbord. Éste cuestionario agrega un séptimo elementos que es “la actitud hacia el cambio”, pero que debe ser traducido y testeado para saber si es aplicable directamente a nuestra cultura organizacional o debe ser corregido para su implementación. No obstante lo anterior, se propone una traducción existente⁴⁰.

³⁷ Incorporado al modelo por Dr. Robert C. Preziosi Receptor en el año 2000 del Premio "Professor of the Decade" de la Nova Southeastern University.

³⁸ Definición de clase del Profesor Pedro Leiva (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile 2012): La validez es un concepto que hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. De esta forma, un instrumento de medida es válido en la medida en que las evidencias empíricas legitiman la interpretación de las puntuaciones arrojadas por el test.

³⁹ Dr. Robert C. Preziosi Receptor en el año 2000 del Premio "Professor of the Decade" de la Nova Southeastern University.

⁴⁰ Preparado por: Patricia E. Vazquez (patvazjuarez@gmail.com), Desarrollo Organizacional, Instituto de Estudios Superiores de Monterrey Campus Cd. Juárez

2. Instrumento final a utilizar para el análisis en el cambio en el Ministerio de Educación

Por lo indicado en el punto anterior, se definió trabajar en una encuesta realizada a un grupo de personas que participaron directamente en el proceso, diseño e implementación del cambio, las cuales estuvieron dispuestas a cooperar con esta investigación. Cabe destacar que el Director del Magister en 2013, el Director del Magister en 2012 Profesor Eduardo Acuña, me respaldó con una carta en la que se indicaba que el propósito del estudio era académico. Además, se contó con el respaldo del Jefe de la División de Planificación y Presupuestos del Ministerio de Educación, Matías Lira Avilés, quien hizo gestiones para que se pudiesen hacer algunas de las entrevistas.

Bajo esas condiciones, se entrevistó a ocho personas a las que se prometió guardar la reserva de sus nombres y cargos específicos. Sin embargo, se puede indicar que son jefaturas de alto nivel, profesionales y miembros de la Asociación de funcionarios del Ministerio de Educación, los cuales libremente entregaron sus opiniones respecto de la situación que vivió (aún vive) el Ministerio. Por otra parte, es importante mencionar que se solicitó al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio una visión del tema y la respuesta fue “no existió una participación directa de este Departamento, por lo que no es posible contestar el cuestionario que usted plantea”.

Dicho cuestionario, que se muestra en el Capítulo de Anexos, se desarrolló bajo el modelo de las Seis cajas de Weisbord, desde la perspectiva de un estudio exploratorio⁴¹ y sirve para ratificar el modelo teórico definido para encontrar los elementos básicos y relevantes a tener en consideración en la planificación de un cambio organizacional.

⁴¹ Esta definición se trabajó en con el Profesor Pedro Leiva (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile 2012)

3. Preparación y aplicación del instrumento

Se definió un cuestionario de preguntas abiertas que abarcaran los seis aspectos establecidos en el modelo de Weisbord, incluyendo también el aspecto Actitud Hacia el Cambio incorporado por Preziosi. Las entrevistas estaban planteadas para desarrollarse en no más de 40 minutos por persona. Las preguntas se remitieron por correo con un tiempo prudente y razonable para que fuesen comprendidas con el fin de hacer más eficiente el tiempo de conversación. Cada entrevista fue grabada digitalmente y posteriormente transcrita.

El proceso más complejo que se ha desarrollado después de que la última entrevista fue transcrita y depurada, ha sido el proceso de análisis, tabulación y búsqueda de conclusiones, y resultados. Por diversos motivos, organizacionales y personales, las entrevistas se desarrollaron en un plazo mayor a lo proyectado. No obstante, la información obtenida ha resultado consistente con la premisa de este estudio y aporta otros elementos interesantes de destacar, pero que abren preguntas que serán motivo de otros estudios y eventuales tesis.

VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

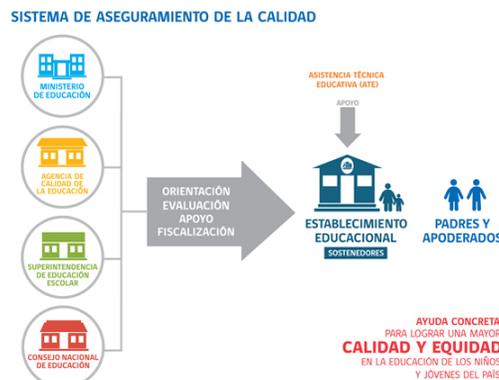
1. Análisis general de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

Tal como se indicó en el Capítulo anterior, el proceso de implementación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación se puso en marcha en 2011. El sistema educativo, que estaba compuesto sólo por dos instituciones que velaban por la educación, a saber, el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación, cuyos roles estaban definidos en la Ley Orgánica de Enseñanza (LOCE), daba paso a un sistema de aseguramiento de la calidad en donde ahora son cuatro las instituciones. A las dos ya indicadas, se agregan la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad para la Educación. En los siguientes esquemas se puede visualizar el profundo cambio que tuvo el sistema al derogar la LOCE e iniciar el proceso de implementación de la Ley General de Educación (LGE).

Figura 27: Desde la ley JEC (1997) a la LGE (2013)



Figura 28: Sistema de Aseguramiento de la Calidad



Como se puede observar antes de la promulgación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, el Ministerio y el Consejo Nacional de Educación eran las dos instituciones que velaban por el funcionamiento del sistema escolar. Esto suponía que el Ministerio tenía distintos roles, entre ellos el de proponer planes y programas, generar los estándares de calidad y medirlos, pagar la subvención escolar y supervisar el uso de la misma, entre otros. Posteriormente a la Ley, el Ministerio perdió roles, pero ganó, a mi juicio, la posibilidad de hacer mejor lo que ya estaba haciendo, es decir ser el eje del sistema.

No obstante lo anterior, es importante preguntarse ¿cómo se hizo la implementación?, ¿cómo afectó a las personas?, ¿cuáles son los elementos más críticos de esta implementación? Para contestar estas preguntas, se entrevistó a nueve personas que trabajaron en los procesos de implementación, que debieron trabajar en el proceso de implementación o que llegaron una vez que se estaba implementando el proceso. La mayoría de ellos con cargos importantes en el Ministerio, los cuales, por razones de ética de la investigación no puedo indicar sus nombres y cargos, pero sí indicar que son representativos para este estudio.

Se desarrolló un cuestionario⁴² siguiendo el modelo de Las Seis Cajas de Weisbord, modelo que permite entender y analizar a las organizaciones como un sistema sociotécnico, abierto, identificando seis elementos diferenciables y existentes en cualquier organización. Además, se incluyó una pregunta que permitió recibir como retroalimentación si los entrevistados pensaban que el Ministerio estaba preparado para el cambio implementado.

Del análisis de las respuestas, y además siguiendo el modelo del cuestionario se puede concluir lo siguiente:

1.1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?

La mayoría de los entrevistados tenía claro el por qué se diseña esta nueva institucionalidad. Sin embargo, y a pesar de esto, no lo comprendían sistémicamente, lo llevaban siempre a cómo lo percibía desde su posición en la organización, desde cómo afectaría directamente su trabajo.

⁴² Formato de Cuestionario se muestra en Anexos

- 1.2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.

La mayoría indicó que existió una empresa de gestión del cambio contratada cuyo objetivo era preparar la implementación. Pero repararon en que a pesar de tener roles de jefatura, salvo uno de ellos, indicaron que no fueron considerados en el proceso previo a la implementación, y menos en el proceso de implementación mismo, en el que todos indican que fue muy cerrado.

- 1.3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.

Todos indican que tienen distintos niveles de involucramiento en el proceso de implementación. En todo caso, sí indican con propiedad que desde su posición observaron y/o sintieron distintos tipos de efectos en las personas. Desde tranquilidad y valoración por lo que se les venía, hasta la ansiedad, agobio y desafección por pérdida de rol y falta de información.

Cabe señalar que se pudo corroborar que existieron dos modelos de trabajo para la implementación, a saber, uno que se llevó a cabo para crear la Agencia para la Calidad de la Educación y otro para la creación de la Superintendencia de Educación.

Mientras que en el primer caso se hizo un proceso muy cercano a las personas, con mucha interacción, el caso de la creación de la Superintendencia de la Educación, por el contrario, fue más lejano, con más instructivos y menos relación con las personas.

Pude percibir de las entrevistas que los niveles de escucha, desde la dirección o encargados de la implementación hasta los distintos funcionarios que se iban a las nuevas entidades y los que se quedaron, fueron distinto. Se fijó un énfasis en los que se iban y no se atacó el tema de los que se quedaban, lo que provocó distintas reacciones, algunas positivas, pero otras muy negativas. Incluso, después de la separación de la

Agencia de la Calidad de la Unidad de Curriculum y Evaluación⁴³, recién se inició el proceso de pensamiento para la reestructuración de la División de Educación General, para adaptarla a los nuevos roles.

1.4. Diagnóstico Organizacional. ¿Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las seis dimensiones de Weisbord y a la incorporada por Preziosi?

1.4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Los entrevistados admiten conocer y compartir los propósitos, fines y objetivos de la organización a la que pertenecen. Sin embargo, a mi juicio, salvo tres entrevistados que tratan de mirar desde el sistema, los demás sólo pueden responder por el área específica donde se desempeñan, lo que me indica que el nuevo propósito del Ministerio aún no ha sido correctamente comprendido.

Todos critican la forma de comunicar los Propósitos, Fines y Objetivos y encuentran que éste fue un gran error de la administración, dado que no fue capaz de permear esas ideas a todos los funcionarios. Cabe destacar que el propósito de las nuevas instituciones quedó más claro para los que partieron, es decir, para aquellos que dejaron el Ministerio.

1.4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Esto es más claro para los entrevistados, dado que son actores planificadores y ejecutivos en el sistema y por tanto, sí pueden tener una visión respecto las funciones. La principal crítica que indican tiene que ver con que el sistema completo requiere redefinición de roles y funciones dentro del Ministerio para poder dar cumplimiento a su nuevo rol, en particular lo referido a la Coordinación Nacional de Subvenciones⁴⁴, dado que esta unidad perdió muchas de sus funciones (quedan contenidas en las funciones

⁴³ La UCE en el Ministerio es considerada como una División, pero no tiene ese rango y mantiene dependencia de la División de Educación General.

⁴⁴ De esta Unidad salió la Superintendencia de Educación

de la Superintendencia de Educación), y a juicio de un par de entrevistados, hay una pérdida del sentido del trabajo entre los funcionarios que quedaron. De hecho, se me indica que la mayoría de las personas con rol de jefatura dejó la Coordinación Nacional de Subvenciones pasando a ocupar funciones similares en la Superintendencia.

1.4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.

Es interesante este punto, ya que presenta dos visiones opuestas. Mientras algunos de los entrevistados indican que no existe un liderazgo presente y que el que existe es ineficiente, por otra parte, otros indican que sí se siente y que va bien encaminada. En todo caso, la mayoría coincide en que debiesen existir procesos de coaching a las jefaturas para poder entender y manejar el cambio, con el fin de liderar los procesos que se vienen en adelante después de la separación. En un caso se me indica, respecto al liderazgo, que el liderazgo no es algo que se aprenda, que el líder nace.

1.4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.

En la mayoría de los casos no se percibe un empeoramiento o mejoramiento en las relaciones. Sin embargo, sí se percibe una sobreformalización de la relación. Es decir, antes era un llamado telefónico o un correo, mientras que ahora es un oficio o memorándum interno. En el caso de quienes perciben un cambio, estiman que es una demostración de resistencia al cambio. Respecto a esto último, hay una sentida crítica a la forma del hacer de las personas que llevan años en el Ministerio respecto de su incapacidad de adaptarse y cambiar. Se me indica que entienden el cambio desde recibir la instrucción, es decir, dígame todo lo nuevo que debo hacer y lo viejo que no debo hacer, pero no están abiertos a preguntar, a innovar, a plantear abiertamente su molestia o dudas.

1.4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico con el pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.

Hay una completa coincidencia entre todos los entrevistados respecto de que el sistema de remuneraciones, mientras que los estímulos existentes son malos. Se me indica que éstos no responden a las competencias y funciones desarrolladas por los funcionarios, menos en este proceso de cambio. Lo anterior es bastante decidor, pues los funcionarios que pasaron a formar parte de la Superintendencia, por ejemplo, al ser organismo fiscalizador quedaron en mejor condición de remuneraciones respecto a su par que quedó en el Ministerio. En el caso UCE – Agencia de la Calidad de la Educación, mientras los profesionales de la Agencia pasaron a tener un régimen de contrata⁴⁵, los que quedaron en la UCE en su mayoría siguen siendo honorarios.

Por otra parte, los sistemas públicos de desarrollo de competencias, en particular en el Ministerio de Educación, sólo sirven para mejorar el desarrollo de la tarea y no para adquirir competencias que les permitan desarrollar una carrera.

- 1.4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.

Existe una coincidencia que el problema está en las regiones más que en el nivel central. Todos indican que en las regiones las condiciones de trabajo no son las requeridas para el desarrollo de las funciones, ni a nivel de sistemas, ni a nivel de elementos y condiciones mínimas de trabajo.

- 1.4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.

Ante la pregunta: ¿Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”?

Todos coincidieron tajantemente en que no. El Ministerio no está preparado para enfrentar un cambio, en particular si no se preparó con la suficiente antelación a todos los funcionarios para que entendieran los nuevos propósitos y objetivos, entonces, mal

⁴⁵ En la Administración Pública existen tres formas de contratar, Planta funcionares permanentes, Contrata Funcionarios a los cuales se les puede renovar su contrato año a año y Honorarios, a los que se les define como prestadores de servicio. Los dos primeros, de acuerdo al Estatuto Administrativo desempeñan funciones propias del servicio, el tercero desarrolla funciones consideradas no propias del servicio y además esporádicas.

podrían estar preparados para un cambio. Se me indica, por ejemplo, que muchas de las personas del Ministerio ni siquiera saben que esto ya pasó.

2. Hallazgos

De la observación anterior, pude advertir que el modelo teórico originalmente propuesto tenía algunas debilidades, las que provenían básicamente de considerar factores críticos como subelementos de los definidos a priori, lo que me parece un error. Por eso replanteo, dados esos hallazgos, el modelo teórico que responde de mejor forma a los objetivos planteados al inicio de este estudio.

2.1. Corrección del Modelo

Para poder analizar si el modelo teórico propuesto se comportaba bien en una realidad práctica, se analizó una organización que estaba implementando cambio muy profundo entre los años 2010 y 2012 un, el Ministerio de Educación. Tal como ya se explicó anteriormente, los estudiantes secundarios y universitarios organizados a partir de 2006 provocaron el llamado “pingüinazo”, esto fue además apoyado por otros actores de la sociedad civil, profesores, asociaciones sociales, entre otros. Ellos exigían la derogación de la LOCE y establecer la educación como un derecho garantizado por el estado, la consigna era “por una educación gratuita, laica y de calidad”. Esto configuró el principal grupo de interés que le pedía al Gobierno que hiciera un cambio.

El Gobierno escuchó y decidió realizar un cambio, para darle a este grupo de interés lo solicitado. Esto fue una ley llamada Ley General de Educación (LGE) que deroga la LOCE, estableciendo un nuevo trato entre el Estado y la sociedad en lo referente a la Educación.

La LGE entre otros cambios establece la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, generando el mayor cambio desde la promulgación de la LOCE en el año 1980. Además, establece nuevos roles para el sistema y separa los roles que estaban concentrados en el Ministerio para dejarlos ordenados en 4 instituciones, cada una con un rol específico y con las facultades necesarias para poder lograr, sistémicamente, una mejora en la calidad de la educación escolar en Chile.

En 2010 hay cambio de Gobierno, después de 20 años la Concertación de Partidos por la Democracia (de orientación de centro – izquierda) deja el Gobierno e ingresa la Coalición por el Cambio (de orientación de centro – derecha), administración que debe implementar el cambio para adecuar lo existente y generar las nuevas organizaciones para que inicie su operación el nuevo sistema. Sin embargo, además de esta tarea, se debe trabajar en paralelo con el terremoto y tsunami del 27F⁴⁶, situación que provoca un nuevo sentido de urgencia centrado en la reconstrucción, pero sin abandonar la reestructuración del sistema.

Para esto, se contrata una empresa de gestión del cambio la que pareciera no estar presente en el proceso, pues aunque algunos de los entrevistados la mencionan, ninguno de ellos indica que hubiese existido un contacto directo. Lo que muestra, a mi juicio, una desprolijidad y un error, pues da cuenta que no utilizó a la estructura formal de línea para el trabajo a desarrollar y, por tanto, muchas personas no asumen funciones ni generan acciones que debían desarrollar en este proceso de cambio.

Por otra parte, en una estructura pública, con una fuerte asociación de funcionarios, tampoco se utilizó este medio para lograr que las personas pudiesen canalizar sus dudas para así mejorar el proceso de implementación. Esto dañó la fuerza de la implementación y la internalización del propósito de las nuevas organizaciones, e incluso, lo que me parece más grave, no pudo permear al Ministerio mismo, en donde muchas personas no sabían y/o no se dieron cuenta de lo que estaba sucediendo en otras Divisiones del Ministerio.

Por lo anterior, creo que a mi modelo inicial le faltó relevar un elemento que está presente en el diagnóstico, pero que no se destaca lo suficiente siendo que en el proceso de comparación realizado entre la teoría y un proceso real aparece con mucha fuerza, este elemento es la comunicación efectiva. Es decir, no solo deben existir, ser coherentes y consistentes la intención, voluntad y acciones, sino que además éstas deben ser bien comunicadas e informadas, de tal manera de que efectivamente el sistema sociotécnico, en particular el sistema social, pueda ser inmerso en el cambio para que aparezcan los alcances del mismo en las personas.

⁴⁶ Terremoto y Tsunami que afectaron el territorio chileno desde la Región de Valparaíso hasta la Región de La Araucanía, alcanzó una magnitud de 8,8° Richter, ubicándose en el tercer lugar de los terremotos más fuertes de Chile, bajo los de Valdivia en 1960 (9,5° Richter) y Arica en 1868 (9,0° Richter).

Este elemento está presente en todas las respuestas de los entrevistados, presentándose en todos los casos como un elemento faltante o al menos deficiente, que no fue una variable que haya “colaborado” en la implementación del proceso de cambio en desarrollo. Por lo que la fuerza de la ley de Aseguramiento de la Calidad, más que la capacidad de la Administración de la Organización, logró que se realizara la implementación del cambio. Es decir, pudo hacerse de mejor manera e involucrando a todo el sistema sociotécnico si se hubiese comunicado mejor. Por lo que esquemáticamente el modelo corregido sería:

Figura 29: Propuesta de modelo corregido



2.2. Elementos complementarios a tener en cuenta

En el proceso de entrevistas y dada la versatilidad y riqueza del modelo de Weisbord, me pude percatar que existían otros elementos que deberían ser analizados de mejor forma en la preparación del proceso de implementación del cambio. A mi juicio, esto no cambia el modelo, sino tienen que ver con los alcances que deben tenerse en cuenta y que afectan la disposición del sistema social de la organización, a saber:

2.2.1. La Importancia de “la línea” para planificar y operativizar el cambio

2.2.2. La necesidad de la existencia de consultor interno que pueda guiar el diagnóstico y la administración de la implementación del cambio

2.2.3. La necesidad de establecer un cierre del cambio

2.3. Hallazgos desde el análisis de las seis cajas de Weisbord

2.3.1. Propósito

Como ya se indicó, el propósito organizacional es el resultado de una negociación psicológica entre “lo que queremos hacer” (valores, creencias, satisfacciones, competencias, etc.) y “lo que tenemos que hacer” (demandas del medioambiente, necesidades de sobrevivencia, etc.). Esta negociación está siempre presente, más allá de que las personas de la organización estén conscientes de ello y realicen dicha discusión, esta negociación permanente tensa las relaciones. El resultado de esta constante disputa se manifiesta en un orden de prioridades que la organización intenta desarrollar, el resultado de dicho ordenamiento dependerá de la existencia y aceptación de un propósito común.

Por lo anterior, es muy importante cuando se está planificando el cambio definir y explicitar el propósito de la organización, siendo claro para todos, tanto para los grupos de interés como para los directivos y de todo el sistema sociotécnico que será intervenido, por lo que la comunicación de éste es un elemento fundamental. La resistencia a dicho cambio se podrá mitigar sólo si todos tienen claro tanto por qué se debe cambiar como cuáles serán las ventajas y desventajas de dicho cambio.

En el ejemplo del Ministerio de Educación, uno de los problemas que pude percibir es que los directivos supusieron que la organización como un todo, es decir el sistema sociotécnico completo, estaba informado y conocía y compartía tanto el propósito como los alcances que tendría en el sistema. A mi juicio, el consultor externo no supo leer al sistema cliente correctamente, o bien, no logró generar las transferencias y contratransferencias que le permitieran reformular esta hipótesis para así mejorar el proceso de planificación e implementación.

Este supuesto estaba fundado en que las leyes una vez publicadas son conocidas por todos. Dependiendo de la cercanía con la dirección, se pueden percibir distintas posiciones, lo que refleja finalmente que la comunicación no fue la más correcta.

Lo anterior queda reflejado en frases tales como:

- “Los propósitos son tan generales que sirven de paraguas muy grandes, los objetivos del Ministerio no están cambiando porque el mismo Ministerio no quiere que cambien. No se quiere perder la tuición del sistema”
- “El Ministerio tenía muchas funciones y ahora deja de hacer muchas de ellas, que las harán la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación. Se enfocará en la calidad de la educación en términos de generación de apoyos”
- “En el caso de la Coordinación Nacional de Subvenciones, donde quedó algo mecánico, convertirlo en un servicio con sentido, un apoyo al aseguramiento de la calidad y que desde el funcionario al papá entendiesen que se busca con la nueva institucionalidad”
- “No hay cambios sustantivos, sólo de intensidad”
- “La desconocía, sólo tenía la que está en la ficha A1 del Ministerio de Hacienda”

Por tanto, no se puede dar por conocido el propósito de una organización porque sea parte del contexto de obiedad, cuando se trabaja con personas se debe explicitar dicho propósito y sus alcances –al menos los conocidos- para que la organización inicie su proceso de acomodo a su nueva situación.

2.3.2. Estructura

Cómo ya se estableció, en las organizaciones, como en la arquitectura, la forma sigue a la función. Cada estructura es buena para algo, no es buena para todo. El reto del diseño de las organizaciones es crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan que una organización coordine y motive de mejor manera a las personas y a los recursos para lograr sus metas.

Aunque en las entrevistas no se planteó estrictamente la existencia de problemas específicos en la forma de desarrollar las funciones, es decir, en la estructura formal de la organización, sí se plantean elementos que apuntan hacia ello. Por ejemplo, cuando se indica que:

- “Se derribó el mito respecto de que el Ministerio se estaba desarmando y perdía su rol, se fortalece el rol del Ministerio como órgano rector del sistema”
- “La gente está acostumbrada a solo una manera de hacer las cosas. Falta rodaje para ver si cada uno cumple bien su función”
- “Lo más preocupante, a mi juicio, es la Coordinación Nacional de Subvenciones, que requiere una redefinición de sus funciones”
- “Sólo declaraciones, porque a la administración no le interesa que la gente crea en lo que hace, sólo que haga lo que le corresponde hacer”

Por lo anterior, es muy importante que en la planificación del cambio se haya estudiado a través del diagnóstico cómo funciona hoy la organización, sus procesos y estructura, además de ver cuál es la brecha para operar con el nuevo propósito. De esta forma se puede realizar la preparación de las personas y los sistemas para que se pueda cumplir con dicho propósito, así como también con los objetivos y las metas que de él se desprenden. Parte importante del cambio está radicado en este punto.

En el ejemplo del Ministerio de Educación, de la información recabada en las entrevistas, se puede establecer que los entrevistados tenían claridad de la forma de las nuevas organizaciones que se iban a crear, se preparó a las personas que se iban a ir a dichas organizaciones, se las diseñó para dar cumplimiento a la Ley, pero no se tomó en consideración lo que pasaría con aquellas funciones que quedaban en el Ministerio ni el daño que se le ocasionaría a las personas que no salían del Ministerio. En este caso, se puede indicar que se trabajó bien en el sistema técnico, pero se abandonó al sistema social, por tanto, el resultado en el corto plazo no fue el esperado, habiendo una fuerte resistencia. Principalmente esto se pudo apreciar en la Coordinación Nacional de Subvenciones, y en menor medida en la Unidad de Currículum y Evaluación⁴⁷.

⁴⁷ Esta Unidad del Ministerio merece un punto especial de reflexión, pues en lo operativo y práctico funciona de manera independiente de la División de Educación General, pero en lo formal depende de dicha División.

Por lo anterior, se puede concluir que el diagnóstico estuvo mal diseñado, al menos mal enfocado. Se pensó, por parte del equipo directivo de ese momento que, sabiendo las funciones, entonces las personas solas se acomodarían, situación que no ocurrió.

2.3.3. Relaciones

Se estableció anteriormente que los acuerdos entre individuos, empresas o personas jurídicas, tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

De acuerdo con la valoración y análisis que cada persona realiza de sus relaciones con los demás, formales e informales, puede percibir pérdidas o desequilibrios, que generan espacios para el surgimiento de diferencias y conflictos. Éstos se presentan cuando, al examinar la relación, una de las partes considera que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría, una figura equilibrada o un manejo adecuado a sus intereses o deseos.

En el sistema formal, estas relaciones deben ser diagnosticadas en función de cuánta interdependencia se requiere para hacer el trabajo. Un segundo nivel del diagnóstico de las relaciones, se refiere al grado de conflicto incorporado. Al analizar las entrevistas se aprecia que efectivamente existe un problema en este ámbito, ya que las personas y sus relaciones no fueron diagnosticadas, se dio por supuesto que el cambio sólo era partir a la nueva institución y, por tanto, allí se crearían nuevas relaciones que estarían contenidas por las nuevas instituciones. Es decir, no se hizo el análisis de los procesos entre unidades ni entre las personas que componen dichas unidades, tampoco sobre cómo interactuarían con aquellas unidades y personas que se quedarían en el Ministerio en procesos aún comunes. Lo anterior, respecto de las relaciones y la comunicación, se refleja en frases como:

- “Cambió, hay nuevas instituciones y se genera una predisposición diferente. Surgen estilos de liderazgo distintos renovadores”
- “Ya comienzan a sentirse distintos unos con otros porque hay una especie de corporativización de la gente en términos de institución. Hay un ghetto en cada

organización, eso ya pasó una vez al crear el Consejo de la Cultura. Existe aún una interacción porque en muchos lugares esto se hizo tan extraordinariamente inadecuada. Una falta de eficiencia y de eficacia tremenda, si ni siquiera existen lugares propios para las nuevas instituciones, siguen ocupando dependencias del Ministerio. Pero existe un proceso creciente de diferenciación. En todo caso todas las partes comparten lo doloroso de lo ocurrido, se crearon heridas que costará que sanen”

- “Bastante (deterioro de las relaciones), prácticamente ya no existe comunicación salvo un par de oficios que entran y salen a través del SEREMI. Lo anterior, por el proceso de implementación que se ha llevado y luego la revisión de canales y formas de comunicación, procesos y procedimiento”
- “Es distinto (la forma de relacionarse), ni bueno ni malo. Lo que he provocado es que mi puerta está abierta y les he dado a entender a todos que pueden aprovechar esa facilidad para conversar, discutir y mostrar. La expertise está en ellos, yo sólo debo integrarla para lograr resultados esperados. Un equipo con sentido es un equipo sano”
- “Sí, se ha vuelto más complejo. Antes la comunicación era más fluida, al hacerse más formal también se hizo más lenta y compleja. Lo que antes era por teléfono o correo, ahora debe ser por oficio”
- “Sí ha cambiado, hay personas que venían 40 años haciendo lo mismo juntas y hoy se les pide cambiar porque quedaron una en la Agencia de Calidad y otra en el Ministerio. Debe haber una adecuación en el tiempo”

En las entrevistas se insinúa que la comunicación se sobreformalizó, es decir, lo que antes podía solicitarse o responderse por correo electrónico, hoy requiere un oficio con las firmas de las jefaturas responsables. Asimismo, reuniones de trabajo informales, ahora requieren citaciones vía sistema y aceptación o pronunciamiento de las partes. No obstante, me quedo con la siguiente frase respecto a la existencia de un cambio en la forma de relacionarse, que es un lugar común en esta organización: “Con las personas que me llevaba bien lo sigo haciendo y con las que no, no”.

2.3.4. Recompensas

Tener un sistema de recompensas (formal) de ninguna manera garantiza que las personas van a sentir y actuar como si ellos fueran “recompensados” (informal). Maslow⁴⁸ (1954) explica el problema en términos de una "jerarquía de necesidades" que, una vez satisfecha, se convierten en esenciales. Herzberg⁴⁹ et al. (1959) demostraron que la satisfacción de las necesidades básicas ("factores de higiene") era necesaria para la moral, pero no era suficiente para la motivación de llevar a cabo de manera creativa las tareas de una organización.

Este ámbito presenta una complejidad en este estudio dado que las instituciones públicas tienen sistemas regulados por leyes y decretos respecto a recompensas, por tanto, la mirada y crítica al sistema de recompensas no es por el proceso de cambio, sino por el tema en sí mismo. No obstante, existe una dura crítica al sistema de recompensas existente, se manifiesta que el Estado es un pésimo empleador, dado que se percibe que no reconoce los esfuerzos individuales. Además, se evidencia que funciones permanentes las desarrolla a través de profesionales a honorarios a suma alzada, los cuales no son reconocidos como dependientes sino como meros prestadores de servicios. Sin embargo, es importante rescatar los siguientes comentarios que identifican el problema, a saber:

- “Yo creo que si uno estudia las remuneraciones en el Ministerio de Educación, y yo las estudié bien acuciosamente, y esto es algo políticamente incorrecto, los sueldos de las personas con baja responsabilidad están sobreestimados y los sueldos de las personas con mucha responsabilidad están subestimados”
- “Los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC), y los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), son una huevada⁵⁰.... Existe alta rotación de buenos profesionales y no hay retención de talento.”
- “No hay relación entre desempeño y compensaciones.”

⁴⁸ Op. Cit.

⁴⁹ Op. Cit.

⁵⁰ Chilenismo que en este contexto quiere decir que es una estupidez.

- “El que existe (sistema de recompensas) responde a que esté tranquilo el que lo entrega, nada más”
- “Efectivamente, el sistema no permite diferenciar y premiar de distinta forma a dos personas que están en el mismo cargo y tienen distintos resultados y niveles de compromiso.”

Por lo anterior, se puede establecer que más allá de tener identificado el problema que existe, la mayor complejidad radica en encontrar una solución sistémica en el Ministerio y sus instituciones relacionadas, y por cierto en el aparato público en general.

2.3.5. Liderazgo

Como se estableció anteriormente, la teoría del liderazgo se centra en el estilo interpersonal (el sistema informal). Es importante que el líder pueda “Comunicar lo que se debe hacer”, de tal forma de obtener cooperación de las personas que han de realizarlo. Vigilar que se haga”. (Villanueva, 2010). Otros autores afirman que “liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización” (Dubrin⁵¹, 2000)”.

En el Ministerio de Educación, además del proceso de cambio que debía producirse por la implementación de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, en paralelo se vivía el proceso de cambio de gobierno, desde la “Concertación de Partidos por la Democracia” que gobernó desde 1990 hasta marzo de 2010 a la “Coalición por el Cambio” o autodenominado “gobierno de los mejores”. Es importante indicar esto, dado que existió un proceso grande de desvinculación de profesionales en el Ministerio, por un lado, y la llegada de muchos jóvenes con escasa experiencia en el sector público, por otro. Éstos últimos encontraron, y en algunos casos generaron, una resistencia a los cambios que se querían provocar. Además, en 2010 fue el Terremoto del 27F, lo que implicó un ajuste del programa de gobierno, debiendo redestinar muchos esfuerzos al proceso de Reconstrucción⁵².

⁵¹ Op. Cit.

⁵² El Ministerio de Educación estableció una planificación de corto plazo para el retorno de los niños y jóvenes a clases, y además una planificación para intervenir más de 2.000 establecimientos dañados por la catástrofe.

En este escenario, el liderazgo de las autoridades debía ser muy potente. La persona que se llevó el peso de ese liderazgo fue el Subsecretario de Educación Fernando Rojas⁵³, dado que en los cuatro años de administración del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera⁵⁴ el Ministerio tuvo cuatro Ministros⁵⁵ distintos, cada uno con una agenda específica. Así, la planificación e implementación del cambio lo llevó el Subsecretario y sus asesores más directos.

Este contexto no se puede apreciar de las entrevistas dado que el foco de las consultas fue respecto de la forma en que estaba ordenado el Ministerio y la capacidad de liderazgo de las jefaturas intermedias. Sin embargo, desde mi visión puedo indicar que el estilo que impuso en el Ministerio fue bastante “autoritario” y vertical, siendo en menor medida del tipo situacional hacia el final del gobierno, relacionándose preferentemente con los Jefes de División y sus asesores más directos, lo que puede entenderse como “confianza política”.

Pareciera ser que lo malo de esta forma de administrar la autoridad es que se tiende a despreciar, o al menos no considerar, las competencias y capacidades de profesionales con experiencia que pueden enriquecer las discusiones con otras miradas, aunque no compartan del todo el fondo político de los cambios, pero que miran la educación como la forma de mejorar la sociedad en términos de equidad en el largo plazo.

En todo caso, extrapolando elementos que apuntan al liderazgo, de las entrevistas se puede desprender frases como:

- La Dirección como forma de ejercer la autoridad no es efectiva. El DFL que regula la planta es de 1980 y estamos en 2012.

⁵³ Su estilo es famoso en palacio. Tiene “línea directa” con el mandatario, quien le consulta frecuentemente por datos de Educación para sus intervenciones. Y algunos dicen que el subsecretario es uno de los hombres que han participado en más reuniones bilaterales con Piñera. Una consecuencia de haber sido el segundo de a bordo de Joaquín Lavín, Felipe Bulnes y Harald Beyer. De hecho, a Rojas le suelen llegar preguntas sobre diferentes ámbitos de la cartera. “Es la enciclopedia del Mineduc de este gobierno”, dicen en La Moneda. Revista Qué Pasa del 11 de Abril de 2011.

⁵⁴ Miguel Juan Sebastián Piñera Echenique (Providencia, Santiago, 1 de diciembre de 1949) es un político, economista, empresario e inversor chileno. Fue presidente de la República de Chile entre los años 2010 y 2014. Piñera inició su mandato el 11 de marzo de 2010, como el primer presidente de derecha en ser elegido democráticamente desde 1958 y el primero en ejercicio desde que Augusto Pinochet dejara el cargo en 1990.

⁵⁵ Joaquín Lavín, Felipe Bulnes, Harald Beyer y Carolina Schmidt.

- No es eficiente, hay divisiones no formales que están dentro de Divisiones formales. Hay cargos existentes que no se pueden eliminar de un día para otro, hay que transitar en el cambio de la forma más rápida posible, pero a la vez respetando a la gente.
- Para las que se deben desarrollar no está preparado y es ineficiente, para las que quieren desarrollar sí. Hay muchos asesores ejerciendo labores de línea, lo que no corresponde.

2.3.6. Mecanismos de Apoyo

De la definición entregada, se tiene que Marvin Weisbord⁵⁶ (Burke, 1988) dice que los mecanismos auxiliares “son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales”. Así, los mecanismos de apoyo, o mecanismos auxiliares, son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos o servicios.

En este proceso de implementación, se percibe que existieron varias realidades funcionando en forma paralela, contrastando aquella que daba cuenta de la implementación de la Agencia de la Calidad de la Educación con la de la implementación de la nueva Coordinación Nacional de Subvenciones. Esta última se recrea a partir de la partida de muchos de sus funcionarios senior a la Superintendencia de la Educación, y la dolorosa realidad de los equipos regionales. Digo dolorosa porque la interacción con dichos funcionarios fue a través de instrucciones más que de reuniones de trabajo, por razones legítimas seguramente, pero se mantiene que sus oficinas, sistemas tecnológicos y salarios son precarios respecto del nivel central del Ministerio.

Frases tales como las siguientes marcan estas realidades distintas:

- “En el Sector público existe un vicio muy grande, nadie se hace responsable de nada, por lo que se generan muchas distorsiones”

⁵⁶ Op. Cit.

- “Más que mecanismos de apoyo, creo que falta tiempo. También falta que la gente exija lo que requiere y no sólo se quede con lo que se le da”
- “Sí, pero se hace más notorio en regiones que en el nivel central⁵⁷”
- “Mecanismos de ayuda creo que están bien, creo que falta una estructura más sólida, que permita resolver de mejor manera las necesidades de la demanda interna y externa. Ahora en regiones cambia, ahí sí se necesitan más mecanismos de apoyo”
- “No hay duda -que faltan mecanismos de apoyo-, por ejemplo en la SECREDUC del Maule aún siguen trabajando en un barracón desde el terremoto del 27F de 2010. Verano muertos de calor, invierno pasados de frío, ratones, muebles que se pueden caer, etc. En Aysén funcionan en al menos 6 locales distintos, en Los Lagos se llueven por todos lados. Es decir, la situación es crítica en muchas partes, y los funcionarios nos han escrito cartas pidiendo ayuda”
- “En base a mis funciones, a mi parecer, es bueno el trabajo que se ha desarrollado -respecto de mejoras tecnológicas-, pero mala la presión por operarlos sin las debidas pruebas antes de sus lanzamientos. Así mismo, y peor aún, es depender de unidades como Tecnología, que si bien son un gran aporte, no quita la posibilidad de trabajar sin depender de ellos. Por otra parte, bien el incorporar tecnología... mal cuando se pasa a depender de la ella, y más si esta está radicada fuera de nuestro ámbito de competencia, mejora o acción”

2.3.7. Actitud hacia el cambio

Robert C. Preziosi⁵⁸ establece que:

“El propósito de un diagnóstico preliminar (entrevistas, encuestas, etc.), es proporcionar datos de retroalimentación para los esfuerzos de generar un diagnóstico más intensivo y focalizado. El uso de un cuestionario, ya sea por sí mismo o en combinación con otras técnicas de recolección de información (tales como la observación directa o entrevistas), proporcionará los

⁵⁷ Frase señalada respecto de la falta de mecanismos de apoyo

⁵⁸ Op. Cit.

datos necesarios para la identificación de fortalezas y debilidades en el funcionamiento de una organización y/o de sus partes.

El cuestionario o entrevistas producen datos relativos a la actividad informal. Un esfuerzo de diagnóstico significativo debe estar basado en una teoría o modelo de funcionamiento de la organización. Esto hace posible la investigación – acción, ya que facilita la identificación del problema, que es esencial para el desarrollo de la organización. Uno de los modelos más significativos en existencia es el Modelo Organizacional de las Seis-Cajas de Weisbord (1976). El modelo de Weisbord establece un enfoque sistemático para el análisis de las relaciones entre las variables que influyen en cómo se gestiona una organización. Se prevé la evaluación en seis áreas de actividad formal e informal: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, y los mecanismos de apoyo, además se puede agregar un nuevo ámbito a éstas, la actitud hacia el cambio.”

Desde esa perspectiva, incorporé una consulta específica en las entrevistas, ¿Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación?: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.

Salvo un entrevistado que planteó que “Creo que la cultura existe y que esta administración logró hacer el cambio de switch. Ya hay unos pocos buenos resultados, eso es el comienzo.”. Otro que declaró neutralidad, y los demás fueron tajantes en decir que el Ministerio no estaba preparado para cambiar, indicando por ejemplo:

- “No, primero deberíamos entrar en un proceso de debate, de clarificación. La gente está atemorizada, siente inestabilidad laboral, hay abusos de poder, en ese contexto ¿cómo puede haber transformación? Hoy somos sólo cosas que estamos acá. Aunque igual me siento esperanzado, debemos pelear por los cambios que se necesitan”.

Lo anterior, desde lo percibido en el desarrollo de esta investigación, se debe a que la cultura imperante en el Ministerio no les permite a las personas ver mejoras y oportunidades en los cambios. Puede ser porque no se comparte lo que se está haciendo o no se celebran (no se perciben) los logros de metas de corto plazo, como lo indica el representante de la Asociación de Funcionarios indicando que “se sigue desmembrando al Ministerio quitándole sus roles más

relevantes como centro del sistema educativo”, o porque “es una cuestión de personas que llevan mucho tiempo haciendo lo mismo y no quieren cambiar”.

Dos visiones extremas que conviven día a día. Estas posiciones son irreconciliables en el escenario de una implementación de un cambio. Pareciera ser que podrían llegar a plantear un acercamiento si se dieran reales condiciones de debatir y conversar, de generar espacios de confianza para eliminar, o al menos mitigar, la fuerza de los componentes ideológicos y pensar en el propósito final, mejorar la calidad de la educación para los niños y jóvenes, cuando se deja de mirar ese propósito, la discusión se pierde en temas anexos.

No obstante lo anterior, efectivamente del resto de la entrevista se puede apreciar la consistencia de las respuestas de los seis ámbitos con la última respuesta respecto de la actitud al cambio.

IX. CONCLUSIONES

1. Respetto de la estructura del documento

Es difícil tratar de resumir el recorrido de este viaje de aprendizaje, en particular porque cada vez que se vuelve a leer lo escrito pueden aparecer elementos de mejora (edición) respecto de lo ya definido.

Por otra parte, hay que tener presente que las organizaciones no son estáticas y menos lo son las personas que las integran. Cuando explico que no son estáticas no solo me refiero a su accionar, sino que también a su estructuración, por ejemplo su modelo de negocio.

Por otra parte, si bien es cierto que la teoría originalmente esbozada al ser contrastada con la realidad encontrada en un caso concreto se ajustaban bastante bien, lo que indica que el marco teórico es consistente y coherente. Sin embargo, no es menos cierto que los hallazgos encontrados en la investigación me indican que la teoría propuesta requiere que algunos elementos sean mejor relevados para que efectivamente representen y se ajusten de mejor manera la realidad existente.

Es decir, dentro de la observación práctica que se realizó, se encontró un par de elementos que permiten corregir el modelo teórico propuesto originalmente, pero no en su fondo, sino que en el énfasis en dos elementos que aunque estaban presentes, deben ser relevados y destacados de mejor manera y con mayor fuerza. El primero, la Comunicación Efectiva, estaba incorporado dentro de los ámbitos del liderazgo, mientras el segundo, Consultor Interno, no estaba explicitado en el modelo, pero sí era parte de él en el diagnóstico.

2. Respetto de los elementos críticos del modelo

2.1. Formulación inicial

Este proyecto de tesis, en su origen, plantea que una vez que la organización ya decide un camino de cambio, dado que uno o más de sus grupos de interés así lo exigen porque está en riesgo la sobrevivencia de la organización en su medio, es decir, ya no es capaz de entregar el valor agregado que de ella se espera, entonces la dirección de dicha organización debe tener en cuenta que la planificación de la implementación de ese cambio debe considerar tres

elementos que yo denomino “elementos críticos”, porque si no se consideran de esa forma, entonces el proceso de cambio tiene altas probabilidades de no llegar a buen puerto.

Así, desde la perspectiva inicial, esos tres elementos críticos eran:

2.1.1. El sentido de urgencia

2.1.2. El liderazgo del equipo directivo

2.1.3. Un diagnóstico certero del estado de la organización

Sin embargo, en el proceso de contrastación con un caso real aparecieron como hallazgos:

2.1.4. La comunicación efectiva entre los distintos agentes involucrados en el proceso del diagnóstico y la planificación de la implementación.

2.1.5. La necesidad de la existencia de consultor interno que pueda guiar al equipo directivo en el diagnóstico y posteriormente en la administración de la implementación del cambio

2.1.6. La Importancia de “la línea” para planificar y operativizar el cambio

2.1.7. La necesidad de establecer un cierre del cambio

Así el modelo queda definido finalmente con siete elementos críticos, por tanto, es preciso volver a establecer desde la perspectiva de una organización en proceso de planificación de cambio por qué son tan importantes, a saber:

2.2. El sentido de urgencia

El sentido de urgencia establece la diferencia entre poder cambiar y tener que cambiar, esto quiere decir que la organización debe asumir e internalizar sus nuevos propósitos, fines y objetivos. O sea, tiene que cambiar, tiene que existir una intención de cambiar. Esto es conseguir un convencimiento del sistema sociotécnico completo en función de generar el valor

que los grupos de interés están precisando de ella. Es el elemento que genera **la intención** de cambiar.

La intención en ética es una propiedad del modo o dirección de razonamiento de una persona. Según Kant⁵⁹, la buena moral debe seguir la búsqueda de verdades o comportamientos universales, sin importar las consecuencias. Por otro lado, la idoneidad de una acción o valoración de las consecuencias es una valoración sobre la inteligencia de esa persona o también de las posibles negligencias que ha cometido en su razonamiento o búsqueda de información. Si bien a una persona no se la puede culpar de sus limitaciones si se la puede culpar por no tratar de superarlas. Así hay negligencia cuando una acción no es idónea cuando en medida de lo posible la verdadera respuesta ha estado dentro del alcance en tiempo y recursos para la habilidad de aprendizaje y razón de la persona en cuestión.

Por otro lado, las responsabilidades de alguien que con buena intención produce resultados negativos según él, inesperados, son aplicables. Si un hombre no actuó con reflexión, convicción y conforme al principio de razón, entonces el sujeto es responsable de todos los efectos negativos que pudieran derivarse de su acción, no así de los buenos (son causa de la casualidad y no realizados con buena voluntad). Esto es, porque el sujeto es inmoral, no ha actuado con buena voluntad.

2.3. El liderazgo

Pero la diferencia entre deber y tener que cambiar no nace espontáneamente entre los integrantes de la organización. El tener que cambiar viene como una imposición de uno o más grupos de interés, la cual debe ser explicitada y guiada. Por tanto, debe ser enfrentada por un equipo directivo empoderado, consciente, consecuente y coherente. Ese empoderamiento es **el liderazgo**, que debe ser el elemento que incorpora **la voluntad** de llevar a cabo ese cambio, que estimula y permita la colaboración. Este liderazgo debe ser útil para lograr los nuevos propósitos de la organización adecuada, eficiente y eficazmente.

⁵⁹ Kant, Immanuel. Es el primero y más importante representante del criticismo y precursor del idealismo alemán y está considerado como uno de los pensadores más influyentes de la Europa moderna y de la filosofía universal.

2.4. El diagnóstico

Por otra parte, sabiendo que, de acuerdo a la definición establecida al inicio de este proyecto de tesis “una organización es algo complejo, en la que personas aúnan esfuerzos, establecen conversaciones y generan una realidad que las trasciende para alcanzar un objetivo que, para el análisis que se lleva a cabo, es entregar un servicio o un producto y que permite aportar valor a sus grupos de interés y también a la sociedad”. Además, se agrega otro elemento relevante, que este sistema sociotécnico está compuesto por entes complejos, las personas, que permanentemente enfrentan ansiedades y están expuestos a diferentes tensiones, que lo hace más dinámico y difícil de comprender.

En este contexto entonces, es el diagnóstico el elemento que permite planificar la implementación de este cambio. Es decir, es el que generará los componentes de la estrategia de implementación, de las acciones a desarrollar, por donde partir y hasta donde llegar. Por tanto, si todo esto lo llevamos a la teoría organizacional, se puede establecer que si al menos uno de los grupos de interés plantea una necesidad imperiosa de cambio y explicita el sentido de urgencia del requerimiento de dicho cambio (intención), entonces el equipo directivo de la organización debe asumir la tarea y liderar ese proceso de cambio e implementarlo (voluntad). Dicha implementación la tiene que hacer a través de conocer dónde o en qué ámbito de la organización hay que intervenir, es decir, a través de un diagnóstico (acción). Lo que se puede ver en el siguiente esquema:

Figura 30: Esquema del Modelo Original planteado



Así, se puede inferir que la implementación de un cambio puede ser exitosa o no. El éxito no dependerá de las personas individuales, claro sin dejar de lado la importancia del individuo mismo, sino de la coherencia y consistencia de los tres elementos antes mencionados

(intención, voluntad y acción), los que deben lograr que esas personas sean inmersas en dicho cambio. Se establece que en este punto cobra la mayor relevancia el tener un buen diagnóstico, saber cuál es el estado del sistema sociotécnico. Es decir, saber cuáles son y dónde están las brechas del sistema para alcanzar los nuevos propósitos definidos, y cuáles son los problemas de arrastre que tiene la organización.

Cuando se eligió el modelo de Weisbord como modelo de diagnóstico, se hizo pensando en que es un modelo que cumple a cabalidad con la función definida. Esto puesto que establece seis ámbitos que tiene cualquier organización, tanto antes como después del cambio, por lo que permite establecer dónde intervenir y tener un grupo de indicadores de seguimiento para la implementación. Además de incorporó un elemento más planteado por Robert Preziosi⁶⁰ respecto de la actitud hacia el cambio. Es decir, establece donde existen problemas, riesgos e incertidumbre, tanto en el sistema social como en el sistema técnico, entregando luces al equipo directivo para planificar las intervenciones a realizar y la oportunidad de dichas acciones. Por tanto, permite al equipo directivo generar la estrategia de implementación y los tiempos en los que deberá obtenerse los distintos resultados esperados.

No obstante lo anterior, en el diagnóstico propuesto queda implícita la necesidad de la existencia de un consultor interno que conozca y entienda el funcionamiento de la organización, lo que puede, a mi juicio debe, ser complementado por un consultor externo que no tenga prejuicios ni restricciones en la formulación de hipótesis ni en la interpretación de los resultados del diagnóstico.

Además, se puede destacar que la bondad del análisis sólo se puede lograr con una investigación más profunda de las relaciones entre los ámbitos que entrega el modelo y eso es Investigación – Acción, por lo que además puedo agregar que:

Efectivamente aparecieron con fuerza una serie de tensiones y complejidades en el proceso de planificación e implementación del cambio, que no fueron bien resueltas por el equipo directivo en lo inmediato.

⁶⁰ Op. Cit.

El Dialogo con las distintas personas permitió sacar a la luz elementos que estaban más profundos y que el modelo de Weisbord por sí sólo no detectó (la ansiedad y desesperanza situacional en parte del proceso de implementación).

Por tanto, efectivamente hay una muy buena complementariedad entre el modelo utilizado y el enfoque preestablecido de trabajo.

2.5. La comunicación efectiva

Aunque en el modelo de Weisbord la comunicación es uno de los factores del ámbito de la Relaciones Formales y No Formales, es decir, lo referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, o cómo se lleva a cabo la comunicación, cuando se procesó la información de las entrevistas realizadas a distintos agentes que intervinieron en el proceso de cambio del Ministerio de Educación, se pudo establecer que la comunicación efectiva para el modelo que se está planteando es un elemento crítico para la planificación de la implementación de un cambio organizacional. El líder del cambio debe saber utilizar la información proveniente del diagnóstico y del conocimiento e hipótesis que se le planteen como parate del sistema cliente y convertirla en una herramienta para lograr el mayor compromiso del sistema sociotécnico en la implementación del cambio que se deberá desarrollar, en particular del equipo directivo que lo acompañará en ese camino.

2.6. El consultor interno

Tal como se planteó anteriormente, la existencia de un consultor interno es un requerimiento básico para el modelo y por tanto debe ser explicitado. Lo anterior, porque es él el que puede tensionar las hipótesis y recordarle al equipo directivo los elementos del sistema sociotécnico que pueden estar siendo olvidados. Por ejemplo, el utilizar a la línea para diseñar en conjunto los nuevos procesos que se implementaran con el cambio, la eventual nueva institucionalidad, de tal forma que no se comporten como NoNos al momento de la implementación.

El consultor interno puede ser un agente activo para ayudar a establecer el real sentido de urgencia, debido a su conocimiento de la organización y de las tensiones que en ella concurren.

Como se estableció anteriormente, para entregar un real sentido de urgencia Kotter⁶¹ en su libro plantea una estrategia y cuatro tácticas.

La estrategia para el sentido de urgencia: “Un liderazgo colaborativo con un mensaje claro que apunte a la mente y al corazón que permita atraer a la mayor cantidad de personas desde el principio”. Es tarea del líder y su equipo directivo.

Las cuatro tácticas para el sentido de urgencia: Es decir, cuál es el modo de lograr entregar ese real sentido de urgencia al cambio que se quiere implementar:

- Traer a colación lo que está pasando fuera de la organización (escenarios y manejo de expectativas).
- Comportarse con sentido de urgencia todos los días (ser coherente y consistente con el sentido del cambio que se quiere implementar).
- Encontrar la oportunidad en la crisis (el vaso medio lleno atrae voluntades y genera innovación positiva para el cambio que se requiere implementar) y finalmente,
- Aprender a lidiar con los NoNos (no hacerlo puede hacer que se desvirtúe la necesidad de cambiar y se pierda la oportunidad de adaptación).

2.7. La Importancia de “la línea” para planificar y operativizar el cambio

Cuando una organización debe cambiar, esto quiere decir que el sistema sociotécnico existente será intervenido y eso traerá más ansiedad y tensiones a los trabajadores de la organización, por sobre las que ya se están viviendo en el día a día. Las personas entrevistadas⁶² relevaron que si ellos hubiesen sido incorporados al proceso de planificación y posteriormente al de implementación, se hubiesen mitigado algunos de los problemas que se vivieron en ambos procesos. Ellos plantean que tanto la planificación, como la implementación, se percibió realizada por un grupo de “iluminados” que no pertenecían a la cultura de la organización y por

⁶¹ Op. Cit.

⁶² En su mayoría Jefaturas de alto nivel, ya sea jerárquico o líderes de opinión interna desde sus departamentos

tanto, no fueron capaces de prever los problemas y desarticulaciones que debieron enfrentar (movilizaciones, paros, funas, etc.).

Por otra parte, desde la experiencia de ver cambios en las organizaciones en las que he trabajado, efectivamente, es más fácil avanzar con una línea comprometida y que se ve como parte del cambio, antes que con una línea intervenida y paralizada en el proceso.

2.8. La necesidad de establecer un cierre del cambio

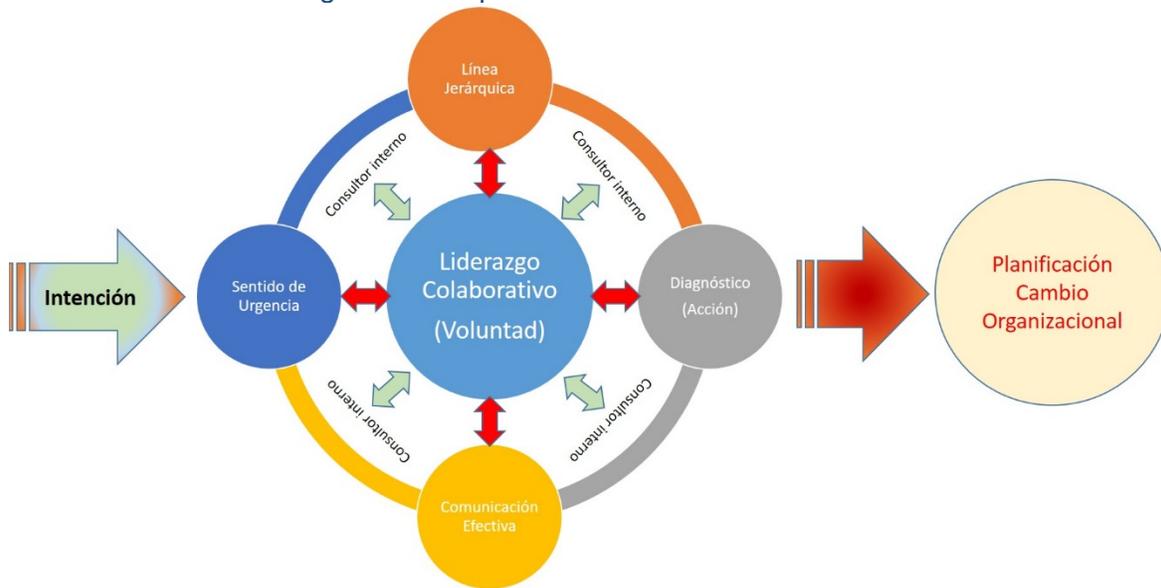
Este factor aparece con fuerza como una manera de insistir en que los equipos directivos que encabezan los cambios contratan consultores externos. Estos consultores desarrollan sus diagnósticos los comunican al sistema cliente, existen transferencias y contratransferencias entre estos y desde allí se generan intervenciones en base a artefactos y dispositivos para intervenir al sistema social y técnico (en diferentes maneras y magnitudes), pero como consultores no se hacen cargo del resultado, así como tampoco el equipo directivo, dado que este último requiere que se inicie la operación de la organización mejorada o corregida.

Por lo anterior, y aunque su impacto sea en la etapa posterior, es decir, en la implementación, se sugiere y postula que debe ser uno de los factores que debe estar presente en la planificación de la implementación del cambio organizacional. De esa forma, las consultorías que se contraten, como los artefactos y dispositivos que se diseñen, serán más eficientes y efectivos, pues desde el inicio se establece que habrá un cierre, y por tanto, una evaluación del proceso que deberá ser documentada, tanto para determinar que el cambio está implementado, como para establecer que deben realizarse nuevos artefactos y dispositivos que permitan decretar efectivamente ese cierre.

3. Modelo Reformulado

Aunque la idea de este documento no tiene por objeto jerarquizar los factores del modelo teórico planteado, el presente esquema ejemplifica la incorporación de los elementos encontrados en los hallazgos, lo que a la luz de lo expuesto, permite reformular el modelo teórico propuesto inicialmente y plantear un orden, a saber:

Figura 31: Esquema del Modelo Reformulado



El liderazgo al centro representa las condiciones necesarias para que la organización pueda enfrentar el proceso de planificación de la implementación del cambio y la posterior implementación de una manera más suave, con un propósito más firme.

El equipo directivo, que debe tener ese liderazgo, tiene la voluntad para incorporar a la línea como agentes de cambio interno, y complementariamente a través de ellos, entregarles a los demás miembros de la organización los otros elementos que los preparen para lo que viene. Pues ellos, el equipo directivo, además, sienten el peso de la intención de cambio que manifiestan los grupos de interés respecto de la organización. También serán ellos mismos, los encargados de explicitar la necesidad de consultorías, internas y externas, que permitan lograr el diagnóstico que accionará la parte formal de la planificación, y por tanto, los que deberán utilizar la comunicación efectiva como bastón de apoyo y comprometer a la mayor parte de la organización con un solo sentido de urgencia.

Este sentido de urgencia, finalmente, es el que es menos entendido por los equipos directivos, pues aún se confunde con hacer cosas y rápido para emitir señales de acción, pero no pocas veces, estas señales más confunden que aclaran. Por ejemplo, en el caso de análisis que se utilizó para este documento, el Ministerio informó rápidamente a todos que ninguno de los funcionarios se vería perjudicado en términos salariales, lo que al final no era cierto. Por ello, lo que se debió comunicar, después de reflexionar mejor, además de vivir un paro y una toma de

una Secretaría Regional de Educación, fue que la remuneración base era la que no se vería alterada, lo que sí era cierto, porque muchos beneficios pecuniarios y no pecuniarios sí se eliminarían por el traspaso desde el Ministerio a la Superintendencia. ¿Se podía prever o anticipar el conflicto?, sí, pero se optó, malamente, por anunciar medidas rápidas, “señales”, que se convirtieron en factores de riesgo de la implementación.

4. Respecto del desarrollo general del documento

El punto central de este trabajo es presentar un modelo teórico simple que a partir de la identificación de ciertos elementos críticos, a saber, el sentido de urgencia, el liderazgo, el diagnóstico, la comunicación efectiva y el consultor interno, le permitan, a un consultor, aportar ideas a los líderes de la organización para generar la planificación de la implementación de un cambio organizacional. En este sentido, el supuesto base es que el sistema cliente, que es representado por los directivos de la organización que debe cambiar, ya sabe cuál es el estado esperado para dicha organización. Sin embargo, es el consultor (interno – externo) quien a través de ordenar ese conocimiento (diagnóstico), puede formular las distintas hipótesis que permitan guiar la planificación de dicho cambio (sentido de urgencia) mientras que el sistema cliente generará las condiciones internas que permitan planificar e implementar dicho cambio (liderazgo y comunicación), de tal forma que dicha planificación se convierta en la estrategia para eliminar la brecha existente entre la organización esperada y la organización actual.

Así, se puede indicar que la propuesta original para desarrollar un modelo teórico para abordar la planificación de la implementación de un cambio organizacional debía contener:

- Planteamiento teórico de un modelo, identificando los elementos que lo fundamentan
- Contrastación empírica con un caso real,
- Replanteamiento del modelo incorporando los hallazgos de la realidad empírica

Lo que, se cree que efectivamente fue una decisión correcta, ya que sólo al observar un caso real fue posible observar otros factores que, aunque estaban presentes en la base del modelo, no eran relevados con la fuerza teórica que se necesitaba. Lo que, por tanto, el no explicitarlos con el énfasis correcto comprometían la consistencia del modelo teórico propuesto. Por lo anterior, la bondad de la contrastación empírica me permite plantear que el modelo corregido efectivamente es una herramienta eficiente para la planificación de la implementación de un

cambio, y que las variables e instrumentos que se plantean efectivamente **son los mínimos necesarios** para establecer cómo llevar a cabo la planificación de una implementación con buenos resultados.

Es decir, una vez que un grupo de interés verifica y explicita que la organización deberá cambiar porque está en riesgo su supervivencia en el sistema donde está inserta, entonces la planificación de ese cambio para la implementación requiere:

- Un grupo de interés que conoce y está comprometido con el propósito de la organización (el equipo directivo)
- La existencia de un liderazgo situacional con un estilo colaborativo, capaz de advertir y adelantarse a los escenarios de la implementación (el líder)
- Un diagnóstico que mire sistémicamente a la organización (a mi juicio, es el modelo de Weisbord)
- Enfatizar los elementos de comunicación efectiva (la comunicación en todos los sentidos, como herramienta de compromiso y de alertas del proceso)
- Escuchar e incorporar a la línea, es decir, a los equipos de trabajo existentes.
- Consultor interno capaz de formular hipótesis que tensionen positivamente al sistema cliente y que, por tanto, permitan marcar el camino a recorrer y cómo partir.

Todo lo anterior puede darse si la forma de trabajar se enmarca en un proceso de investigación – acción y los beneficios de este enfoque para entender los sistemas sociotécnicos.

Como un aspecto a destacar, se estima que la elección del modelo de diagnóstico aunque puede ser discutida, ya que puede haber modelos más simples o complejos para realizar el análisis de la organización, el modelo de Weisbord escudriña toda la organización y la información que recoge es sistémica, no traslapada y estandarizada, es decir, sirve para cualquier tipo de organización con o sin fines de lucro. Sería interesante testear si el desarrollo del cuestionario desarrollado por Robert C. Preziosi⁶³, es utilizable en las organizaciones chilenas, porque le daría a esta propuesta de modelo teórico, mayor robustez empírica.

Este trabajo no se plantea determinar cuáles son los pasos a seguir para desarrollar la implementación de un cambio, tampoco aborda la estrategia que resulte de la planificación.

⁶³ Op. Cit.

Aunque existe mucha literatura en gestión del cambio, creo que ese sería un buen desafío, mirar la experiencia de organizaciones públicas que están en proceso de cambio y observar qué ocurre después de la planificación. Es decir, poder investigar cómo se evalúa un proceso de planificación bajo este modelo teórico en una organización que lo haya implementado.

Finalmente, indicar que haber vivido el proceso de cambio del Ministerio de Educación en 2011, me permitió reflexionar la importancia que tienen los consultores internos como apoyo a los procesos de cambio, también la posibilidad de articular de mejor manera los dispositivos y artefactos que se requieren y eventualmente, las oportunidades para aplicarlos.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (2006). *Planificación De La Empresa Del Futuro*. Publicado por Limusa.
- Audirac Camarena, C. A., & De León Estavillo, V. (2001). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Un punto de Vista Normativo*. México: Sistesa.
- Casares Arrangoiz, D. (2000). *Liderazgo: Capacidades Para Dirigir*. USA: Fondo De Cultura Economica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de Recursos Humanos; Quinta Edición*. Editorial McGraw Hill.
- Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Diccionario Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola>.
- Druker, P. (1993). Este artículo es adaptado de su libro Post-Calpitalist Society. *Harvard Business Review*, Septiembre - Octubre 1992.
- Druker, P. (28 de noviembre de 2005). The man who invented management. *Businessweek*. Obtenido de <http://www.businessweek.com/>
- Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de Administración*. Thomson.
- Flores, F. (Febrero 1994). *Creando Organizaciones para el Futuro*. Dolmen.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional – Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición*. Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Pearson – Prentice Hall.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Editorial Harla.
- Kotter, J. P. (2009). *El sentido de urgencia*. Editorial Norma - Harvard Business Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. .. (1998). *Organizational Behavior*. IL: Irwin Publishing Co.
- Lawler, E., Nadler, D., & Camman, C. (1980). *Organizational assessment*. Nueva York: Wiley.
- Lazzati, S., & Sanguinetti, E. (2005). *Gerencia y liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo : Enseñanza y Aprendizaje*. México: McGraw-Hill / Interamericana.

Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y Aprendizaje*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.

Margulles, N., & Raia, A. P. (1993). *Desarrollo organizacional*. México: Diana.

Martínez de Velazco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional práctica*. México: Trillas.

Moser, H., & Ornauer, H. (1978). *Internationale Aspekte der Aktionsforschung*. München: Kösel Verlag.

Nebrija, C. A. (1996 - 2014). *El Castellano.Org*. Obtenido de <http://www.elcastellano.org/palabra.php?q=diagn%F3stico>

Palma Cuevas, J. (1992). *Seminario de Título - Facultad de Economía y Negocios*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Pascale, & Athos. (1983). *El Secreto de la Técnica Organizacional Japonesa*. México: Grijalbo.

Peters, T., & Waterman, R. (1986). *En busca de la excelencia: Lecciones de las organizaciones mejor gestionadas de Estados Unidos*. Ediciones Folio.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Stoner, J. A., Edward, F. R., & Gilbert, D. R. (1996). *Administration, 6ª edición*. México: Prentice Hall.

Terry, G. y. (1987). *Principios de Administración*. México: CECSA.

Tilles, S. (enero-febrero de 1963). The Manager's Job - A Systems Approach. *Harvard Business Review* 41, Núm. 1, pp. 73-81. 32.

UNMSM., F. d. (2004). *Sistema de Bibliotecas*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a09.htm

Villanueva, A. (2010). *De los Recursos Humanos al Capital Humano*. Trillas.

Weisbord, M. R. (1991). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Pactice*. Addison – Wesley.

Weisbord, M. R. (Dec 1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Studies (pre-1986)*, ABI/INFORM Complete pg. 430.

Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. McGraw Hill – Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO ENTREVISTAS

ANTECEDENTES GENERALES:

Hola mi nombre es Jaime Palma, trabajo en la División de Planificación y Presupuestos (DIPLAP) del Ministerio de Educación, y estoy desarrollando mi tesis para obtener el grado de Magíster en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

El cambio estructural que se está llevando a cabo en el Ministerio de Educación es un elemento que me parece importante de investigar, sobre todo su impacto en las personas que allí trabajan, tanto como en las que parten a las nuevas instituciones, y cómo éste puede ser mitigado en el caso que haya sido o esté siendo negativo.

Dado que eres parte de un grupo de interés para el tema en comento, me gustaría poder conversar contigo algunos aspectos para ver si te parecen relevantes en este desafío de cambio en el Ministerio de Educación.

Tu nombre y cargo serán de absoluta confidencialidad, no aparecerán en el estudio y las referencias que se hagan serán cuidadosamente revisadas.

Sin embargo, para mi propio reporte, requiero saber: tu nombre y en qué trabajas actualmente y ¿cuál es o fue tu relación con el tema?

PREGUNTAS:

1. **Diseño de la nueva institucionalidad: Este punto se refiere a ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?**
 - 1.1. Descríbame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.
 - 1.2. Me puede indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.
2. **Preparación para el cambio: Este punto se refiere a poder identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.**
 - 2.1. Descríbame desde su punto de vista el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.
 - 2.2. Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.
 - 2.3. Considera usted que le hubiera correspondido algún rol en el proceso
 - 2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso?, y finalmente
 - 2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?

3. **Implementación del proceso de cambio: este punto se refiere a poder identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.**

3.1. Descríbame desde su perspectiva cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.

3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, ¿cree que faltó alguna?, ¿cuál?

3.3. ¿Cómo recibió usted la noticia?, ¿en qué ámbitos le afectó?

3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución (desde la perspectiva regional)?

3.5. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas (desde la perspectiva regional)?

3.6. Descríbame cómo piensa usted que se debió preparar a las personas para la implementación de este cambio.

4. **Diagnóstico Organizacional. Este punto se refiere a establecer cuál es la percepción actual de los distintos actores, utilizando un modelo conceptual denominado “Las 6 dimensiones de Weisbord”.**

4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Este punto se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.

a. Descríbame cómo usted entiende el cambio en la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.

b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la nueva misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.

4.2. Estructura Funcional: este punto se refiere a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones que antes de implementar el cambio, a su juicio, ¿aún se requiere algún proceso que deba implementarse para cerrar el proceso de cambio?

b. ¿Qué acciones concretas esperaría que se implementaran en lo que a estructura funcional se refiere?

4.3. Dirección – Liderazgo: Este punto está relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.

a. ¿Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar?, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?

- b. ¿Qué espera usted de su jefatura directa?
 - c.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.
- 4.4. Relaciones Formales y No Formales: este punto está referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.
- a. Desde su experiencia, me puede indicar si ha notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.
 - b. ¿A su juicio qué factores explican lo anterior?
- 4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.
- a. Me puede indicar si existe alguna diferencia entre la remuneración existente en los equipos que quedaron en el Mineduc y los que partieron a la Superintendencia o a la Agencia de Calidad. Si su respuesta es positiva, me puede indicar cuál es su percepción al respecto.
 - b. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?
 - c. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”
- 4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo tales como computadores, maquinaria, equipos de oficina, infraestructura, etc.
- a. Antes de implementarse el cambio, cuál era su percepción respecto de los Mecanismos de Ayuda y ¿cuál es su percepción hoy?
 - b.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.
- 4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.
- a. Si se plantea una nueva modificación en la misión del Ministerio, me puede indicar si piensa que su actitud sería negativa (resistencia al cambio), neutra (indiferente al cambio), positiva (proactiva al cambio), u otra que usted puede definir.
 - b.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.

FINALMENTE, ¿QUISIERA AGREGAR ALGO MÁS A LO QUE HEMOS CONVERSADO?

Gracias por el tiempo y tus valiosas respuestas, te recuerdo que esta entrevista es sólo para efectos académicos, tu nombre y cargo no serán publicados, una vez terminado el proceso de entrevistas te remitiré copia de la transcripción de esta conversación.

Jaime Palma Cuevas
Ingeniero Comercial Universidad de Chile

ANEXO 2: RESUMEN ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1:	Jefatura de Primera Línea (después del Subsecretario)
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	Se provoca por el cambio de la LOCE y es parte de la Implementación de la LGE a través de la Ley de Aseguramiento de la Calidad. Estudios técnicos y jurídicos para definir los roles de las organizaciones que serán la base del sistema
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	Cada organización asume un rol definido y sirve de control cruzado con las demás
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación, Unidad de Curriculum y Evaluación, Coordinación Nacional de Subvenciones
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	Se volvió a analizar la ley con abogados, de tal forma de poder entender e interpretar de manera adecuada y además, observar la existencia de vacíos y la forma de llenar esos eventuales vacíos
2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en al análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	Coordinador de profesionales que estaban a cargo de implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	Sí lo tuvo
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	Para el caso de la creación de la Agencia de la Calidad, la estrategia fue abordar a cada actor y no juntarlos a todos, hubo involucramiento.
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	En el caso de la Superintendencia de Educación, debió incorporarse a los funcionarios y no sólo a la Asociación Nacional de Funcionarios del Ministerio de Educación (Andime). Los Equipos de Recursos Humanos de las Secretarías Regionales en el caso de la Coordinación Nacional de Subvenciones

3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	Estrategias diferenciadas para cada organización a crear.
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	Muchas charlas, los oficios requeridos, y una política de puertas abiertas en la creación e implementación de la Agencia y la Unidad de Evaluación y Currículum. Mucho oficio y pocas reuniones en la implementación de la Superintendencia y la Coordinación de Subvenciones.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Formalmente oficios, actas de reuniones y procesos de discusión para la interpretación más correcta de la información.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	El efecto positivo está siendo gradual, se verá más nítidamente con el cambio de casa, es decir, cuando salgan del edificio del Ministerio y caminen solos.
3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	Se le debe preguntar a las personas
4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Describame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	De una misión única del Ministerio y roles definidos para el Ministerio y el Consejo Nacional de Educación se pasa a un Sistema de Aseguramiento de la Calidad con cuatro pilares, cada uno
b. Describame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	La clave fue haber definido estos elementos y rectificarlos escuchando a los funcionarios, en el caso de la Agencia. El próximo desafío es el de las autoridades que inician su proceso en cada institución.
4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	Se derribó el mito respecto de que el Ministerio se estaba desarmando y perdía su rol, se fortalece el rol del Ministerio como órgano rector del sistema.
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Ordenamiento y restructuración interna del Ministerio para que pueda cumplir con su rol rector en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	La Dirección como forma de ejercer la autoridad no es efectiva, el DFL que regula la planta es de 1980 y estamos en 2012.
b.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	Completamente de acuerdo, se está desarrollando un coaching en esta materia
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Cambió, hay nuevas instituciones y se genera una predisposición diferente. Surgen estilos de liderazgo distintos renovadores.
4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.	
a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?	Las personas con baja responsabilidad están sobrestimados y los de las personas con mucha responsabilidad subestimados.
b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”	Los sistemas de incentivos son una "webada". Existe alta rotación y no hay retención de talento.
4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.	
a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.	En el Sector público existe un vicio muy grande nadie se hace responsable de nada, por lo que se generan muchas distorsiones.

4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.	
a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.	No está para nada preparado, los procesos electorales tan cortos impiden que las cosas se hagan con la gradualidad que se requiere.

ENTREVISTA 2:	Jefatura de Primera Línea después del Jefe de División
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	Se contrató una empresa de gestión del cambio para que ayudara a las autoridades a desarrollar el tema. El cambio viene con la entrada de funcionamiento de la Agencia.
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	Existe un cambio de foco entre lo que se hacía en el Ministerio y lo que desde ahora se va a hacer. Es un cambio cultural.
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	Se está trabajando en los términos de referencia para contratar a una empresa que apoye el proceso real de cambio.
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	No existe un diagnóstico específico. Se trata de separar donde termina el rol del Ministerio y comienza el de la Agencia de Calidad y viceversa.
2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	Entender el rol de la División y lo que se espera de ella.
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	Equipos Regionales, Departamentos Provinciales, etc., desde su rol esperado.
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	Los funcionarios, ellos manifiestan incertidumbre y desconfianza, quieren todas las respuestas que al momento no están.
3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	Ha sido personalizado, dado que hay que convencer y encantar a las personas. Se hace a través de preparar a las jefaturas y ellos a los funcionarios. Hay reuniones de la División completa cada tres meses.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Reuniones, charlas, instructivos. Escuchar más.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	Incertidumbre y desconfianza. Dejar de hacer lo que se hace desde siempre y hacer lo que se debe hacer y mejorarlo crea resistencia.
3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	Resistencia y desconfianza.

4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Descríbame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Se estableció los roles de las instituciones, algunos se mantienen dónde estaban, otros cambian de institución, y además, se definen los nuevos que generan el Aseguramiento de la Calidad.
b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	A través de todos los medios con los que se cuenta, correos, oficios, circulares, reuniones, Revista Sacapuntas, etc. Involucramiento de Ministro y Subsecretario, Jefes de División, por ejemplo. Lamentablemente la gente acá no es de preguntar, es de asumir solamente. No se dicen las cosas a la cara, se dicen por debajo.
4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Sí, completamente. La gente está acostumbrada a solo una manera de hacer las cosas. Falta rodaje para ver si cada uno cumple bien su función.
4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	No es eficiente, hay divisiones no formales que están dentro de Divisiones formales. Hay cargos existentes que no se pueden eliminar de un día para otro, hay que transitar en el cambio de la forma más rápida posible, pero a la vez respetando a la gente.
b. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	Completamente de acuerdo, permitiría liderar al equipo para que cambie su foco actual y avance al que se requiere.
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Sí ha cambiado, hay personas que venían 40 años haciendo lo mismo juntas y hoy se les pide cambiar porque quedaron una en la Agencia de Calidad y otra en el Ministerio. Debe haber una adecuación en el tiempo.

<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>El tema de remuneraciones es un desorden total. No hay perfiles ni descripciones de cargo. No existe una política de remuneraciones. Dos personas que hacen lo mismo no ganan en la base lo mismo.</p>
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>No hay relación entre desempeño y compensaciones.</p>
<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>Más que mecanismos de apoyo, creo que falta tiempo. También falta que la gente exija lo que requiere y no sólo se quede con lo que se le da.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>No, no está preparado. Todos dicen que sí, pero cuando les toca a ellos mismos les cuesta reaccionar.</p>

ENTREVISTA 3:	Jefatura de Primera Línea después del Jefe de División
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	El proceso fue muy cerrado. En el principio se invitó a mucha gente a opinar, luego se cerró en unos pocos y que buscaran lo concreto.
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	Separar funciones y responsabilidades es una ventaja. Pero no es claro que la implementación sea como se esperaba y eso es una desventaja.
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	Existió un diagnóstico muy cerrado. La gente que estaba cuando se promulgó la ley pensaba que lo sabía todo.
2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	Conversaciones informales debido a mi experiencia.
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	Sí, estudiar la forma de generar y entender los presupuestos de las nuevas instituciones.
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	Personas que querían hacerlo bien, pero sin las competencias en todos los ámbitos que se requerían.
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	Debió involucrarse a la línea formal, Recursos Financieros para lo que era presupuestos, Recursos Humanos para los temas de remuneraciones, capacitación y gestión de personas, por ejemplo. El Ministerio como un todo se quedó afuera.
3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	El proceso de comunicación fue más como una orden, esto va a pasar y todos tenemos que ponernos. No se buscó que la gente fuese participe de las ideas.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Se creó un equipo para la implementación. Creo que hay muchos elementos pendientes. ¿Cómo van a operar las estructuras que han sido tocadas con el cambio?, hay muchas respuestas y son distintas.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	Hay unidades que ni siquiera saben que hay un cambio en proceso. Es un cambio que no permeó al Ministerio de Educación como un todo.

3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	Estrés, algunas aún no saben si les convenía quedarse en el Ministerio o partir a las nuevas instituciones.
4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Descríbame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Son tan generales que sirven de paraguas muy grandes, los objetivos del Ministerio no están cambiando porque el mismo Ministerio no quiere que cambien. No se quiere perder la tuiación del sistema.
b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	Los funcionarios que trabajan directamente en las definiciones los conocen, los demás sólo hacen lo que hacían pero no es claro que coincidan con la misión y objetivos que hoy están definidos.
4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Lo más preocupante, a mi juicio, es la Coordinación Nacional de Subvenciones, que requiere una redefinición de sus funciones.
4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	Para las que se deben desarrollar no está preparado y es ineficiente, para las que quieren desarrollar sí. Hay muchos asesores ejerciendo labores de línea, lo que no corresponde.
b. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	La capacitación no compensa las competencias que no se tienen. Acá, en algunos Departamentos o Secciones no es el problema la gente, sino quien los dirige.
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	No. Con las personas que me llevaba bien lo sigo haciendo y con las que no, no.

<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>Existe un sistema de remuneraciones del sector público, que tiene reglas y uno se adapta a las reglas, pero cuando existe otro distinto para los honorarios, se produce algo muy raro.</p>
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>Efectivamente, el sistema de incentivos y compensaciones no responde a las funciones ni al desempeño de las personas. El que existe responde a que esté tranquilo el que lo entrega, nada más.</p>
<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>Sí, pero se hace más notorio en regiones que en el nivel central.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>No. El Ministerio no está preparado, algunas personas sí, pero falta fortalecer la línea.</p>

ENTREVISTA 4:	Jefatura de Segunda Línea después del Jefe de División
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	Se establece una revisión respecto de lo que se quiere hacer, lo que hay que fortalecer y lo nuevo que se debe implementar. Fue muy apurado.
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	Dado que se crea una nueva institucionalidad, eso es una ventaja. Dado que había funciones a las que no se les daba la importancia que debían tener, estaban disgregadas y eso ahora cambió. ¿Desventajas?, distanciamiento, comunicaciones, hay que trabajar en eso, no se abordó lo suficiente.
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	No lo sé muy bien. No puedo responder.
2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	No tenía un rol
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	Sí. Básicamente para eliminar incerteza e indicar cómo iba a ser el cambio. Apoyar más a los colegas de regiones.
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	Los líderes del Ministerio y los que tenían claro que iban a ser parte de la Superintendencia.
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	Las personas que tenían liderazgos regionales. No participaron y tampoco fueron escuchados.
3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	No la hubo, no es que fue mala, simplemente no la hubo. Aún existen indefiniciones de funciones, de cargos, de roles. Hay personas que iban a la Superintendencia en comisión de servicio y luego volvían a la Coordinación de Subvenciones y no volvieron. Incluso se pasó a llevar a la gente.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Lo que se ha hecho fue atrasado, muy pocas acciones de gestión del cambio.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	Tiene cosas positivas, se va a reforzar lo que tiene que ver con inspección, lo que tiene que ver con la parte jurídica, se va conocer y apoyar más a los

	establecimientos. Debería haber una relación más estrecha entre la Coordinación de Subvenciones y la Superintendencia, los primeros tienen mucha información que puede utilizar la Superintendencia.
3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	No ha sido bueno, dado que la comunicación no ha existido. Hay unidades que han sido muy afectadas por todo el personal capacitado y competente y que se fue a la Superintendencia. En regiones los temas materiales, impresoras que antes eran compartidas por los equipos de pago de subvenciones, ahora pasaron a ser de la Superintendencia y no se comparten.
4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Descríbame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Se hará mejor lo que se hacía antes y se logra alinear las tareas con los objetivos estratégicos.
b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	Es diferente en el Nivel Central que en Regiones. Al menos en el Nivel Central se asiste a presentaciones que hace el Subsecretario, lo que no ocurre en regiones.
4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Hay mucho desconocimiento, creo que hay que hacer una redefinición de funciones. Las personas necesitan saber lo que deben hacer para dar respuestas a los usuarios.
4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	Pienso que va bien encaminado, pero es poco. Esta es una organización gigante, por lo que no es algo fácil.
b.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	Definitivamente, hay que tener mucho cuidado con el tratamiento a las personas. Hay que saber llegar a ellos antes de instalarles un cambio.

<p>4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.</p>	
<p>a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.</p>	<p>Sí, se ha vuelto más complejo. Antes la comunicación era más fluida, al hacerse más formal también se hizo más lenta y compleja. Lo que antes era por teléfono o correo, ahora debe ser por oficio.</p>
<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>No. Las personas que van demostrando capacidades y tiene los estudios y competencias correspondientes no son bien compensadas. Ni siquiera para poder estudiar para mejorar las herramientas con las cuales las personas pueden trabajar mejor.</p>
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>Efectivamente, no se responde al desempeño, y la compensación no sólo es monetaria, hay otros mecanismos.</p>
<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>En regiones más que en el Nivel Central.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>No, no hay estrategias tampoco que permitan implementación de cambios tan radicales. A las personas de edad cuesta más convencerlas de realizar un cambio, más aun si no les das toda la información.</p>

ENTREVISTA 5:	Jefatura de Segunda Línea después del Jefe de División
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	No participó
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	La separación de roles fortalecerá la institucionalidad. Sin embargo, el Ministerio está acostumbrado a decir qué es lo que hay que hacer, el que manda, el que dicta lo que es calidad y ahora esto lo debe compartir con la Agencia de Calidad, si el Ministerio no se adapta esto es una debilidad.
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	No participó
2.2. Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	No participó
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	No participó
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	No participó
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	No participó
3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	Fue un trabajo de joyería, de ir conversando con mucha gente. Esta nueva institucionalidad llegó bastante rápido. Aún hay mucha gente que no entiende bien que hay detrás de un cambio de institucionalidad. ¿Cómo y para qué se llegará a la escuela?, toda la coordinación interna que se necesita.

<p>3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?</p>	<p>Ha habido dos instancias de comunicación donde ha participado toda la División de Educación General. La creación de una Unidad de Apoyo a los Establecimientos, que se funda en una Unidad antigua, pero reformulada para la nueva institucionalidad. Creo que ha sido tan rápido que se debe escuchar de nuevo a la gente, reflexionar nuevamente.</p>
<p>3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?</p>	<p>Es muy pronto para esa evaluación.</p>
<p>3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?</p>	<p>Son dispares, en la DEG es mucho más complejo que en la Agencia de Calidad, porque la DEG tiene historia, no parte de cero. Hay mucha ansiedad, esperanza y sin no se hace mirando sistémicamente genera mucha más incertidumbre que certeza.</p>
<p>4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.</p>	
<p>4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.</p>	
<p>a. Descríbame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.</p>	<p>El Ministerio tenía muchas funciones y ahora deja de hacer muchas de ellas, que las harán la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación. Se enfocará en la calidad de la educación en términos de generación de apoyos.</p>
<p>b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.</p>	<p>Sólo he estado cuatro meses y entiendo que se hizo una comunicación a través de los jefes de área. Desde que llegué, es una comunicación oral y de coordinación entre las áreas. Más centrado en los equipos que en los instructivos.</p>
<p>4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.</p>	
<p>a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.</p>	<p>Primero entender que hay funciones que el Ministerio antes hacía y ahora ya no tiene que hacer, porque eso puede provocar un choque en el sistema. Por ejemplo, si el Ministerio evalúa va a hacer un informe y luego llegará la Agencia y hará la evaluación que le corresponde, y los problemas y propuestas de solución pueden no ser consistentes. Cada uno debe dejar al otro ejercer su rol, aunque le costará más al Ministerio. El Ministerio también debería reformularse.</p>

4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	No creo que sea eficiente ni efectivo en términos del nuevo desafío, dado que aún está estructurado a la manera antigua. Hay áreas grandes que pueden (y van) a toparse, no conversan. Entonces podrían salir programas de apoyo de distintas Divisiones del Ministerio y estar traslapadas, perdiendo efectividad y eficiencia.
b. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	Creo que el liderazgo se pueda aprender, pero no en los libros. Si hay capacitación es en la práctica, no en la teoría. En los casos de las jefaturas más un coaching que otra cosa.
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Tengo mejor relación con la Agencia que con la Superintendencia. Con la Agencia damos pasos juntos, el resultado de lo que ellos gatilla la necesidad de apoyo, que finalmente proporcionamos nosotros. La relación debe ser más institucional que personal.
4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.	
a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?	Sí, me ha sorprendido. Es mi primera experiencia en el servicio público, antes estaba en fundaciones sin fines de lucro, los niveles de remuneraciones a cargos del sector privado son parecidos, quizás no están los bonos, yo pensaba que habría más diferencia.
b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”	Efectivamente, el sistema no permite diferenciar y premiar de distinta forma a dos personas que están en el mismo cargo y tienen distintos resultados y niveles de compromiso.
4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.	
a. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.	Si la frase fuera sólo para el Nivel Central estaría en desacuerdo, pero si incorporamos a las Regiones, muy de acuerdo.

<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>Creo que no, el Ministerio es una institución muy difícil de cambiar. Es muy resistente al cambio, lo que me ha sorprendido, puede ser un tema cultural, pero también es un tema estructural. Hay que trabajar más en la actitud hacia el cambio y la preparación de las personas para que el cambio pueda ser real.</p>

ENTREVISTA 6:	Jefatura de segunda Línea después del Subsecretario
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	<p>Revisar lo que se decía en la Ley General de Educación, declarar propósitos, objetivos estratégicos y productos de las cuatro instituciones.</p> <p>En el caso de la creación de la Superintendencia revisar lo que era la Coordinación Nacional de Subvenciones en sus tres ámbitos, pago, fiscalización y jurídico, de tal forma de dejar sólo el pago en el Ministerio.</p>
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	<p>La desventaja es que mucha gente capacitada y de experiencia fue traspasada a la Superintendencia, dejando debilitada a la Coordinación Nacional de Subvenciones. En particular que el Jefe regional de Subvenciones que hacía las tres funciones, fue traspasado a la Superintendencia.</p> <p>La ventaja es que no se debió crear una cultura nueva, sólo enfatizar los alcances de la fiscalización. Hoy con este modelo se puede fiscalizar incluso a los particulares pagados.</p>
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	Misiones, Visiones, Objetivos Estratégicos, Objetivos, Metas, lo esperado y lo que había. No se revisó el caso específico de las personas y sus sentidos.
2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	No participó
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	Sí.
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	Equipos que designó el Ministerio.
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	<p>Los Equipos existentes como equipos y como individuos. Porque en el caso de la Superintendencia y la Coordinación Nacional de Subvenciones (que se convirtió en pagos), la expertise se fue con las personas desde el Ministerio a la Superintendencia, creó un vacío de jefaturas intermedias y por tanto, debilitó al Ministerio. Las personas que se quedaron en el Ministerio no fueron escuchadas, no fueron visualizadas, nadie los mimó.</p> <p>Faltó mirar con mayor detención a los Equipos Regionales, escucharlos.</p>

3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	Fu muy fuerte y de apoyo para los que se fueron, ellos iban solo a ganar, en funciones, roles, experiencia. Fue muy débil para los que se quedaban, produjo desafección. Por otra parte, si hubo una empresa de gestión del cambio, le faltó cerrar e informar los vacíos, errores y propuesta de intervenciones.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Reuniones, oficios, charlas, coaching. Pero se dejó de lado a los que quedaron, tal vez porque se pensó que siempre lo hicieron bien y no iban a cambiar. Se trabajó mal el tema de expectativas.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	Ganancia, dado que se crea institucionalidad con facultades declaradas, más de las que había antes y por tanto, atingentes a obtener un sistema de Aseguramiento de la Calidad.
3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	Para los que se fueron es pura ganancia, para los que se quedaron desafección. Mi llegada fue provocada por el Subsecretario y me empoderó para revertir esta sensación, en eso estoy. La gente que se fue a la Superintendencia se tomó su rol, pero se les olvidó de donde venían y lo que cuesta tener la información.
4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Describame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	En el caso de la Coordinación Nacional de Subvenciones, donde quedó algo mecánico, convertirlo en un servicio con sentido, un apoyo al aseguramiento de la calidad y que desde el funcionario al papá entendiesen que se busca con la nueva institucionalidad.
b. Describame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	Fue lenta, compleja y no lo suficientemente potente que se hubiese deseado.

4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Reforzar el sentido del trabajo en los funcionarios, en todas las líneas existentes.
4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	Efectivamente, con esta separación el Ministerio se ha ordenado, las personas me indican que ahora está mejor, más claro. Ahora es posible cumplir la expectativa que puso la ley como misión. Estoy orgulloso de estar participando en este cambio.
b. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	En un ámbito, creo que la gente que está acá por años entiende el sentido público y eso es complejo para los que venimos llegando. Incluso uno viene de afuera pensando que se va a encontrar a Hermosilla y Quintanilla y no es así. Hay un tema de liderazgo, es decir, los que lideramos debemos ayudar a aclarar dónde estamos, para dónde vamos y cómo lo vamos a hacer.
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Es distinto, ni bueno ni malo. Lo que he provocado es que mi puerta está abierta y les he dado a entender a todos que pueden aprovechar esa facilidad para conversar, discutir y mostrar. La expertise está en ellos, yo sólo debo integrarla para lograr resultados esperados. Un equipo con sentido es un equipo sano.

<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>En este momento está acorde. Las evaluaciones deben hacerse en forma justa, incorporando los escenarios y no sólo viendo el resultado. La comparación con la empresa privada al principio deja mal al sector público, al venirme perdí estacionamiento, colación, bonos, caja de compensación, etc., pero está la capacitación, el sentido de realización que algo compensan. Hay personas que cambian de función, con menos responsabilidades y la renta sigue siendo la misma, eso no pasa en la empresa privada.</p>
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>Debiese haber un sistema de incentivos específico, ligado a la función y sus resultados, no a la evaluación existente que es general.</p>
<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>Mecanismo de ayuda creo que está bien, creo que falta una estructura más sólida, que permitan resolver de mejor manera las necesidades de la demanda interna y externa. Ahora en regiones cambia, ahí si se necesitan más mecanismos de apoyo.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>Creo que la cultura existe y que esta administración logró hacer el cambio de switch. Ya hay unos pocos buenos resultados, eso es el comienzo.</p>

ENTREVISTA 7:	Representante Trabajadores
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	Este es un diseño que resulta de la necesidad de cambio de las leyes de amarre que dejó la Dictadura, en particular, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE). Por muchos años se luchó por terminarla y sólo se pudo lograr por el pingüinazo en el Gobierno de la Presidenta Bachelet. Este diseño se crea a partir de la Ley General de Enseñanza (LGE), la cual para su implementación requiere de la Ley de Aseguramiento de la Calidad.
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	El sentido y el propósito de estos cambios son malos y en general inconducentes. Aunque se ha incorporado elementos positivos, por ejemplo la tecnificación del Ministerio es positiva. Se trata de imponer una estructura sin tener bien definidos los propósitos, fines y objetivos del Ministerio, se parte al revés. Además, la actitud de los funcionarios cambia, en particular la del gremio, no se puede esperar los cambios, hay que anticiparlos con una visión estratégica y eso es positivo.
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	
2.2. Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.	
2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)	
2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y	
2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?	Toda la comunidad Educativa, el Ministerio es un órgano del estado encargado de garantizar los derechos educativos de la población. Este cambio debió discutirse por lo partidos políticos, universidades, instituciones sociales relevantes como son los municipios, por ejemplo.

3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.	
3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.	Fue muy escaso, y lo que ha habido es porque el gremio peleó, luchó, insistió, la mayoría de la gente no estaba en antecedentes, fueron objetos y no sujetos de cambio y por tanto, objeto de transformaciones. Por ejemplo un día antes de que las personas fueran transferidas a la Superintendencia supieron cuál iba a ser su destino, las características de ese destino, el trato que se les iba a dar, el tipo de nombramiento que iban a tener, etc. Por eso se tomó el acuerdo de un paro nacional indefinido, fue un atropello a las personas como tales.
3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?	Faltaron más conversaciones, reuniones, acuerdos, escuchar por parte de la autoridad.
3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?	Malo y sin sentido.
3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?	El Gobierno, en esta exacerbación del modelo de mercado que les es impuesto a sangre y fuego durante la Dictadura y que se mantuvo por la Concertación se ha equivocado mucho. Hay que comprender a estos ejecutivos que están participando por primera vez en el estado, son personas distintas, no acostumbradas a tratar con personas de un sector social ajeno al suyo propio, hasta de aspecto distinto, de barrios distintos. La primera vez que les hicimos una movilización se encerraron con llave, pensando que los íbamos a golpear. Cabe recordar a la Sra. Ossandon hablando del sueldo reguleque. sin embargo, han aprendido a reconocer que el Estado tiene algo que hacer en el país. A ellos les trabaja gente sumisa, esperaban lo mismo, además de esperar encontrarse con gente floja, sacadora de vuelta, y eso no fue así.
4. Diagnóstico Organizacional.Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.	
4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.	
a. Describame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	No hay cambios sustantivos, sólo de intensidad

b. Descríbame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.	Sólo declaraciones, porque a la administración no le interesa que la gente crea en lo que hace, sólo que haga lo que le corresponde hacer.
4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	
a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.	Sí, se requiere implementar dispositivos de reflexión para generar acción y no se puede hacer a puertas cerradas, se requiere de la participación social.
4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.	
a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?	El Ministerio es una línea vertical que arranca desde el Subsecretario de Educación, altamente centralizada, pequeña en términos de número, pero muy vertical y desarrollada a lo largo del país que capitaliza y monopoliza la toma de decisiones y las acciones por cumplir. Lo que finalmente genera abuso, discriminación y desintegración del Ministerio.
b.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.	Desde luego que sí, es uno de los componentes. El componente central es el tema institucional que le da sentido, debe haber un sentido en el accionar o si no estaríamos yendo a elementos concurrentes para hacer las cosas mejor, pero no aquellas que orienten el quehacer superior del Ministerio.
4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.	
a. Desde su experiencia, me puede indicar si ha notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.	Sí, ya comienzan a sentirse distintos unos con otros porque hay una especie de corporativización de la gente en términos de institución. Hay un ghetto en cada organización eso ya pasó una vez al crear el Consejo de la Cultura. Existe aún una interacción porque en muchos lugares esto se hizo tan extraordinariamente inadecuada. Una falta de eficiencia y de eficacia tremenda, si ni siquiera existen lugares propios para las nuevas instituciones, siguen ocupando dependencias del Ministerio. Pero existe un proceso creciente de diferenciación. En todo caso todas las partes comparten lo doloroso de lo ocurrido, se crearon heridas que costará que sanen.

<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>No, estamos muy por debajo, tenemos tres parámetros al respecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compararnos con otros servicios públicos: Trabajamos haciendo las mismas funciones y ganamos mucho menos, por ejemplo Impuestos Internos, Tesorería General de la República, servicios dependientes del Ministerio de Hacienda. 2. Compararnos con empresas similares del sector privado (en términos de números, recursos y gestión): Si nos comparamos con CODELCO, ni hablar. 3. En referencia a la escala nacional: Ni siquiera se nos da un aumento real de remuneraciones.
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>Así es, no son coherentes. Por ejemplo, casi perdemos el PMG (es un indicador de la Dirección de Presupuestos que se llama Programa de Mejoramiento de Gestión y que entrega un reajuste al servicio por cumplir con compromisos anuales) dado el incumplimiento de un tercero, ellos deciden si ejecutan, no depende de la gestión del Ministerio.</p>
<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a.Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>No hay duda, por ejemplo en la SECREDOC del Maule aún siguen trabajando en un barracón desde el terremoto del 27F de 2010. Verano muertos de calor, invierno pasados de frío, ratones, muebles que se pueden caer, etc. En Aysén funcionan en al menos 6 locales distintos, en Los Lagos se llueven por todos lados. Es decir, la situación es crítica en muchas partes, y los funcionarios nos han escrito cartas pidiendo ayuda.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a.Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>No, primero deberíamos entrar en un proceso de debate, de clarificación. La gente está atemorizada, siente inestabilidad laboral, hay abusos de poder, en ese contexto ¿cómo puede haber transformación. Hoy somos sólo cosas que estamos acá. Aunque igual me siento esperanzado, debemos pelear por los cambios que se necesitan.</p>

ENTREVISTA 8:	Profesional de Región
1. Diseño de la nueva institucionalidad: ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?	
1.1. Describame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.	<p>Se inicia este proceso con la LGE, pasando por las leyes anuales de presupuesto de la nación en donde se dio vida a la Unidad de Subvenciones (aunque aparentemente siempre fue pensada como instrumento transitorio para lo que sería luego la Superintendencia), LOC Superintendencia y LOC Agencia de Calidad.</p> <p>Para el caso de la Coordinación Nacional de Subvenciones, se basó en el modelo de creación de la Unidad Regional de Subvenciones, los años 2008 – 2009.</p>
1.2. Me puedes indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad.	<p>Principal ventaja, es que dota de mayores facultades para la fiscalización y control en materia de uso de los recursos (que es al menos el área de mi competencia, pese a que también me imagino esto tendrá a su vez un impacto en lo técnico pedagógico), y como desventaja, la desinformación con la cual se dejó en la mayoría de las etapas, a los funcionarios; puesto que ello llevó a incertidumbre muchas veces innecesaria. Por otra parte, el costo en todo sentido de recursos que implicó la creación de la Unidad de Subvenciones, al menos a nivel regional; que tan pronto vino a ser reemplazada por nuevas instituciones (ejemplo, arriendos, atribuciones, la poca claridad aún en la delegación de funciones y dependencia administrativa aún de la Superintendencia de las SEREMI, etc.)</p>
2. Preparación para el cambio: Identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley.	
2.1. Describame cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.	<p>Lamentablemente en muchos casos se consideró una visión muy común cuando se desea liderar procesos de cambio organizacional por agentes externos o con escaso conocimiento de la institución, y que dice relación con la idea de implementar prácticamente reingeniería en todo, sin reconocer el know how de la organización y sobre todo de sus personas. Claramente, a mi parecer, (salvo por razones de marketing público y política), en la mayoría de los casos bastaba con dotar de más facultades y recursos a la Unidad Regional de Subvenciones inserta en el Ministerio; y por supuesto el rediseño de procesos, sin caer en la reestructuración organizacional.</p>

<p>2.2.Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.</p>	<p>Sólo a nivel de análisis y revisión de procesos y procedimientos. En muchos casos debiendo enfrentar en conjunto con las demás jefaturas de secciones de la Unidad Regional de Subvenciones, la incertidumbre ante la obligación de ejecutar tareas sin contar aún con instructivos, manuales o simplemente instrucciones de aplicación.</p>
<p>2.3. (Considera usted que le hubiera correspondido algún rol)</p>	<p>Probablemente el que se cumplió, pero ojalá hubiese sido de forma más sistematizada y en conjunto a nivel nacional para compartir y aunar criterios.</p>
<p>2.4. ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso? y</p>	<p>Todos, puesto que al menos por incertidumbre a todos nos tocó de cierta manera... y era imposible que sucediera de otra forma.</p>
<p>2.5. ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?</p>	<p>En algunos casos es posible decir que si había participación de todos los actores, pero sin bajar la información a quienes desarrollan las tareas en regiones. Claramente el problema principal tenía que ver con la participación y comunicación.</p>
<p>3. Implementación del proceso de cambio: Identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional.</p>	
<p>3.1. Describame cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.</p>	<p>Simplemente muy malo, no se llegó a quienes hacían finalmente las tareas, para explicarles bien que no haría y que deberían hacer y por qué.</p>
<p>3.2. ¿Qué acciones concretas se implementaron?, cree que faltó alguna, ¿cuál?</p>	<p>Claramente faltaron reuniones en conjunto, instancias de compartir ideas y experiencias, que tal vez comprensiblemente no se quisieron hacer por temor al rechazo o excesiva intromisión de parte de las bases; pero ante eso, los recurrentes errores por no recurrir a quienes ejecutan las tareas día a día demuestran que tal vez instancias como jornadas nacionales o zonales hubiesen presentado gran utilidad y compromiso en vez de rechazo de los funcionarios.</p>
<p>3.3. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?</p>	<p>Incertidumbre, puesto que incluso las mismas jefaturas regionales y colegas llegaban a hablar textualmente que nuestros cargos “dejarían de existir...”. Sí, con la Unidad Regional de Subvenciones logramos coordinar de manera práctica y ágil las labores y temáticas, con la Superintendencia ello se quiebra nuevamente y por completo. Se pasa entonces de una visión sistémica, integrada y holística, a una administración clásica de burocracia mecánica, con “piezas” de una gran máquina que sabemos debe generar un resultado en común, pero no sabemos qué “engranajes” nos unen.</p>

<p>3.4. ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas?</p>	<p>Incertidumbre, (que es la palabra que más se repite parece...) y en mi caso particular, la pérdida de un cargo de vital importancia para el óptimo funcionamiento de la Sección de Pago Regional, en materia administrativa o de asistente. A las personas había que prepararlas, informarlas, con participación y tal vez no a nivel democrático, pero al menos reconociendo aprendizajes y experiencias, puesto que mucho de lo que hoy “se crea”, se implementó hace muchos años y fracasó</p>
<p>4. Diagnóstico Organizacional. Cuál es la percepción actual de los distintos actores respecto de las 6 dimensiones de Weisbord.</p>	
<p>4.1. Propósitos, Fines y Objetivos. Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.</p>	
<p>a. Describame cómo cambio la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.</p>	<p>La desconocía</p>
<p>b. Describame cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.</p>	<p>La desconocía, sólo tenía la que está en la ficha A1 del Ministerio de Hacienda.</p>
<p>4.2. Estructura Funcional: Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización.</p>	
<p>a. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indíqueme si a su juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar.</p>	<p>Delegación de facultades que quedaron en cargos que hoy ya no existen, como el de Jefe Regional de Subvenciones. De igual forma, la contratación del personal que perdió el MINEDUC y sus SEREMIS con el proceso de creación de las nuevas instituciones. Sólo la consolidación de lo existente y reposición de cargos.</p>
<p>4.3. Dirección – Liderazgo: Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.</p>	
<p>a. Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?</p>	<p>Puede no ser la más eficiente (yo hubiese fortalecido en recursos y facultades a las ya existentes), pero lo peor que podrían hacer es volver a modificarla cada vez que una nueva estructura comienza a estabilizarse.</p>
<p>b. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.</p>	<p>Indispensable hasta cayendo en lo obvio. Yo espero de mi jefatura directa confianza, apoyo y gestión cuando corresponda.</p>

<p>4.4. Relaciones Formales y No Formales: Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.</p>	
<p>a. Desde su experiencia, me puede indicar si has notado algún cambio en forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad.</p>	<p>Bastante, prácticamente ya no existe comunicación salvo un par de oficios que entran y salen a través del SEREMI, lo anterior por el proceso de implementación que se ha llevado y luego la revisión de canales y formas de comunicación, procesos y procedimientos.</p>
<p>4.5. Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización.</p>	
<p>a. Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?</p>	<p>Acorde al mercado no son. Partiendo por la base de que un administrativo y algunos técnicos también, perciben a lo menos rentas similares o superiores a las que paga el sector privado por tareas similares. En el caso de cargos profesionales, va a depender de la profesión la brecha con el sector privado. Pero en el caso de jefaturas, las diferencias son demasiado altas, y no se condicen con el grado de responsabilidad e impacto de su gestión. Esto ahuyenta en gran parte a los profesionales con estudios de post grados o de excelencia, en donde ya pasado un tiempo cuesta bastante mantenerse firme con la mera vocación de servicio público. Si bien esto que planteo atenta contra la igualdad y acortar brechas entre los que ganan más y los que ganan menos, la realidad del mercado en el sector privado hace a la Administración Pública en cargos de jefaturas importantes, muy poco atractiva. Cabe señalar, que algo probablemente se ha hecho en este sentido mejorando considerablemente las remuneraciones que perciben las jefaturas de estas nuevas instituciones; pero ello no representa la realidad general y por ende se visualiza incluso como abusivo y negativo para la institución, precisamente por no responder a una política transversal y muchas veces poco transparente.</p>
<p>b. Qué opina de la siguiente afirmación: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”</p>	<p>Es bastante difícil mantener para cualquier organización, incentivos que con el tiempo mantengan su efecto o simplemente sean fiel reflejo del desempeño. Si bien es susceptible de mejoras, la realidad organizacional a nivel nacional tanto en el sector público como privado da cierto crédito al sistema de incentivos vigente.</p>

<p>4.6. Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinaria, equipo de oficina, infraestructura, etc.</p>	
<p>a. Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.</p>	<p>Creo que se ha puesto mucho esfuerzo últimamente en mejorar esta situación, pero los procesos han tenido la evidente necesidad de adaptación y marcha blanca que muchas veces no se planifica y nos llevan a tener grandes problemas, normalmente más graves que cuando se procedía de forma “manual”.</p> <p>En base a mis funciones, a mi parecer, es bueno el trabajo que se ha desarrollado, pero mala la presión por operarlos sin las debidas pruebas antes de sus lanzamientos. Así mismo, y peor aún, es depender de unidades como Tecnología, que si bien son un gran aporte, no quita la posibilidad de trabajar sin depender de ellos.</p> <p>Por otra parte, bien el incorporar tecnología... mal cuando se pasa a depender de la ella, y más si esta está radicada fuera de nuestro ámbito de competencia, mejora o acción.</p>
<p>4.7. Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios.</p>	
<p>a. Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.</p>	<p>Honestamente neutra, porque hasta la fecha es casi desapercibida la misión vigente y anteriores. El Ministerio está preparado para analizar, identificar y comenzar a trabajar en enfrentar cambios estructurales, pero no para cambiar.</p>

ANEXO 3: ENTREVISTAS

ENTREVISTA N° 1:

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de un cargo superior a Jefe de Departamento.**

Jaime: Comencemos. Respecto del diseño de la nueva institución hoy día, ¿quién, cómo y cuándo y por qué se diseña una nueva institucionalidad?, ¿me puedes describir cómo fue el proceso desde que tú lo tomaste?

SI: Sin embargo, tus preguntas me imagino están más ligadas con mi antiguo cargo, como Asesor de Gabinete del Ministro y Subsecretario, me tocó como eje central dejar el equipo armado y andando.... y luego me fui a estudiar para ver cómo funciona fuera de Chile y me vine a la etapa final.

Jaime: En ese contexto ¿cómo fue el proceso del diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en la nueva institución?

SI: Es importante saber que esta es una Ley que vino con el cambio de la LOCE¹, particularmente en parvularia básica y media, y ahí se empieza a esbozar los nuevos lineamientos de esta nueva institucionalidad, y esta Ley constitucional fue producto de una revolución... la llamada "Revolución Pingüina" que ya en agosto.... el 27 de agosto de 2011 con la aprobación de una Ley más específica le da atribuciones y más funciones a la Agencia de la Calidad, a la Superintendencia de Educación y al Consejo Nacional de Educación, que son las tres instituciones que conforman junto al Ministerio de Educación el "Sistema de Aseguramiento de la Calidad", que básicamente lo que viene a hacer es delimitar claramente las funciones y responsabilidades de las diferentes instituciones que se crean o modifican y a las Divisiones² que estaban antes en el propio Ministerio, separando el rol de juez y parte, y teniendo contrapesos institucionales bastante relevantes.

Cuando hablo de contrapesos institucionales, me refiero al rol que tiene el Consejo Nacional de Educación en insumos claves de educación que tienen que ser con una mirada de estado y no de gobierno, y es por ende que este consejo es pluralista y aprueba el curriculum y etc., siempre con la lógica del estudiante, porque no sería muy buena idea estar cambiando los curriculum constantemente,

¹ Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, fue publicada en el Diario Oficial de Chile del 10 de marzo de 1990. Fue derogada en 2009 por la Ley General de Educación, excepto en su Título III, salvo su párrafo 2º, y su Título IV, normas referidas básicamente a la educación superior.

² División es la forma en que se estructura funcionalmente el Ministerio de Educación. Educación General, Educación Superior, Administración General, Jurídica y la de Planificación y Presupuesto.

aprueba de estándares y programas de estudio entre otras cosas, y cuando hablo de juez y parte ver al Ministerio de Educación que por un lado entrega la subvención y los mismos funcionarios son quienes se preocupan de que esa subvención sea bien gastada, no tenía mucho sentido es por eso que separa la subvención con la fiscalización . Así también ocurre con normativas etc. y por otra parte no es raro que un ministro genere una política y con la otra mano evalúe esa política y es por eso que la política pública se separa de la evaluación y eso está a cargo de una institución que es la agencia de una manera descentralizada, ese es el espíritu legislador al minuto de aprobar estas dos Leyes.

Jaime: En ese contexto cuál es tu opinión, ventaja y desventaja si pudiera separarlas de esa manera de esta nueva institucionalidad, aparte de las ya nombras.

E1: yo creo que una nueva institucionalidad, una nueva arquitectura, es una modernización del estado, pero toda modernización va a depender de cómo se implemente, ya llevamos buen trecho de la implementación y esta implementación a mi juicio tiene dos caras, una buena y una mala. A mí me preocupa mucho el carácter de la Superintendencia, de los funcionarios que pasan a ser fiscalizadores propiamente tal, porque generalmente, o puede suceder y algo se está viendo, parar la sala de clases por mostrar todos los temas administrativos para estar acorde con la Ley, yo creo que eso si bien es importante tiene que ser mirado desde el punto de vista del estudiante, y por ende frenar las clases sin mucho criterio puede ser riesgoso.

Por parte de la agencia, la agencia tiene varios roles... uno de ellos es clasificar todas las escuelas y para clasificar a todas las escuelas de acuerdo a sus resultados uno necesita varios insumos y básicamente varios SIMCE³ y estar evaluando en tantas pruebas el SIMCE puede ser bueno como malo dependiendo del estadio de desarrollo que tenga un establecimiento educacional dado que puede entorpecer la labor del aula o también puede ser bastante enriquecedora desde el punto de vista para retroalimentar la información a los padres, a los alumnos, a los profesores, a los directores entonces esos equilibrios tanto en la Superintendencia de fiscalizar la normativa pero no entorpecer la sala de clases también es aplicable para la agencia de la calidad que aplica una serie de pruebas y puede también tener ventajas como desventajas.-

Jaime: Vamos a pasar a la siguiente pregunta. Las respuestas son muy ad - hoc

Jaime: en el proceso de preparación por el cambio, esto es antes de que se realizara el cambio ya estructural, ¿puedes describirme cual fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la Ley promulgada?

E1: bueno, antes que todo se hizo un trabajo acucioso con abogados para poder entender e interpretar la Ley de manera adecuada y viendo aquellos vacíos legales cuáles son los fundamentos para poder llenar esos vacíos.

Después de haber tenido ese análisis completo se hizo un análisis ingenieril de cuáles son los procesos que se tienen que llevar a cabo, vinculando a todos los actores relevantes y para eso se diseñaron diferentes audiencias o diferentes involucrados partiendo con los políticos y para eso se conformó un comité de políticos pluralistas, políticos, académicos especialistas en educación ex Subsecretarios, Subsecretario actual, etc., una mesa de 15 personas que se sesionó 3 o 4 veces, no fue mucho pero sí logró mantener ese ambiente... a mi juicio.

³ Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, es un conjunto de exámenes usados en Chile para medir el dominio de los estudiantes de temas del currículo escolar.

Por otra parte, se trabaja en los funcionarios propios que son... cuando hablo de funcionarios también hablo de funcionarios que van a ser involucrados directamente como los no involucrados. Y para ello se tomaron varios caminos uno de ellos fue presencia en regiones conversar con ellos con todos los funcionarios de los cuales yo participé fui a la mayoría de las regiones de Chile a poder contar en qué consiste esta nueva institucionalidad, cuál es el espíritu del legislador, cuáles son los cambios, cuáles son los timing..... los tiempos.

También se hizo un camino con una empresa de “gestión del cambio”, que hizo un focus – group, etc., que fue levantando preocupaciones y buscando de la mejor manera de solucionar esas preocupaciones de los funcionarios y también se trabajó con la Asociación de funcionarios donde hubieron reuniones... bastantes reuniones... no recuerdo si eran 3 o 4 al mes bastante largas, donde claramente ahí se levantaron preocupaciones de la Asociación pero siempre desde una óptica bastante acotada, muy preocupados de las remuneraciones y muy preocupados de la Superintendencia y sin ver la globalidad del tema, y por eso que era muy importante salir a terreno a hacer charlas, a hacer otros focus group etc.

Por otra parte la Agencia al ser más pequeña fue una estrategia totalmente diferente fue una estrategia más cercana no se trabajó con la Asociación de Funcionarios, eran reuniones cada 2 meses en que se les iba explicando cuáles eran los avances, como también dónde estábamos atrasados y con canal directo de mail directo hacia mí, donde yo les podía responder cada una de las dudas y contarles la firme de algunos atrasos de algunos problemas que vayan surgiendo y cómo los queremos solucionar y así en las siguientes reuniones les contaba cómo lo solucionamos, o si todavía estábamos mal etc., entonces fueron dos estrategias, yo te diría totalmente diferentes, que tuvieron a mi juicio resultados diferentes.

Jaime: Bueno, tu rol lo has indicado anteriormente, por lo tanto vamos a saltarnos esa pregunta...

Aparte de estos actores que estamos mirando, que son los funcionarios, antiguos directivos, la dirección actual...la Asociación de funcionarios y funcionarios en general ¿hay algún otro actor que tú creas que pudo haber participado y que hoy día con la mirada más distante más reflexiva podíamos haber involucrado?

E1: Yo creo que con respecto no porque ya está a cargo de la Agencia en este minuto y el traspaso de la Agencia fue un traspaso exitoso total, es más, quiero hacer una encuesta y preguntarles a los mismos funcionarios cómo lo han visto.

La agencia ha heredado un problema estructural que era tener al 95% de los funcionarios a honorarios y yo me percaté que ese era un problema bastante real que le involucraba a las familias de los propios funcionarios, pero también a una nueva institución, entonces yo al detectar ese foco lo primero que hice fue juntarme con la Dirección de Presupuestos⁴ y negociar un presupuesto que me permita ofrecerle a todos los funcionarios la calidad de contrata, y donde tuvimos una tasa de un 95% de aceptación donde pasamos a muchos a contrata y... eso no significa aumento de sueldo, ni nada por el estilo, sino simplemente a un cambio de modalidad y eso fue muy bien recibido... ¡Ah!... esto lo realizamos después de dos meses de haber iniciado el funcionamiento, pero fue muy bien recibido por la continuidad de las charlas que yo les hacía hace dos meses atrás, donde escuchaba sus necesidades, luego de todo esto al ser nombrado como Jefe de Superior de Servicio se ratificó todas las charlas que yo les estaba diciendo y después este compromiso que no dependía de mí, pero si yo iba a hacer todos los esfuerzos para poder

⁴ Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda

lograrlos fue totalmente acogido por ellos y les ofrecí la contrata a cada uno de ellos entonces ese proceso fue totalmente diferente a la actual de la superintendencia entonces si me preguntan a mí qué actor faltó yo diría que no faltó ninguno porque la estrategia fue totalmente diferente, no fue una estrategia involucrativa de meter actores de meter a la Asociación de meter a los padres y apoderados etc., sino que fue una estrategia de uno a uno y entendiendo sus necesidades y contándoles también los problemas y haciéndolos partícipes de los problemas, entonces fue totalmente diferente y eso lo permitió también porque el número era bastante más acotado, estábamos hablando de 100 personas y todos en Santiago, versus 500 personas que estaban en diferentes regiones por eso que la estrategia fue diferente.

Con respecto a la Superintendencia a mi juicio se debería haber hecho una mesa con los funcionarios y no con la Asociación debido a que la Asociación se metió en temas ideológicos gastó muchas en reuniones en temas ideológicos, privatizar la educación y no privatizar la educación están las actas que uno las puede pedir a la Asociación y donde uno puede ver que hubo bastante tiempo en las... quizá esté inventando, 20 reuniones, 15 de ellas fueron mucho de eso y muy pocas trataron como tema central respecto a lo que realmente a los funcionarios les importaba entonces debíamos haber hecho una mesa paralela con los propios funcionarios, para poder analizar los problemas que surgían, la Ley obligaba que básicamente era el traspaso y no respetar la escala única de sueldos y traspasar a una escala fiscalizadora, y eso trae una serie de dificultades, pero también ventajas, que a mi juicio no fueron bien comunicadas. Entonces, más que la etapa ex - ante de implementación, yo creo que fue la etapa en que partió esto y luego el nuevo contrato y ahí hubo problemas de información que fue totalmente diferente a la Agencia. Ahora la Agencia, una de las claves, pienso, es que yo partí con un Jefe de Recursos Humanos y ese Jefe tenía que quedarse hasta la una de la mañana con la puerta abierta ¿y por qué?, porque también hay dudas y uno tenía que explicarles y eso es ser persona y desmitificar algunos mitos etc., entonces yo creo que faltó trabajar más cercano con los funcionarios con respecto a la superintendencia y después cuando partió políticas de puerta abierta aunque hayan sido 500 se necesitaban 10 jefes de recursos humanos. Creo que eso se obvió.

Jaime: Ahí siguiendo en esa misma línea y cambiando ya al siguiente ámbito que tiene que ver cómo fueron comunicados tú ya me indicaste de cierta manera cómo fueron las estrategias diferenciadas en este cambio y cómo fue de alguna manera el proceso de comunicación que trabajar en la agencia de calidad ahora mirando un poco más de afuera el proceso de comunicación para el Ministerio, me puedes hacer una descripción. esto es un segundo antes del cambio y un segundo después del cambio.

E1: Yo creo que la comunicación para el resto de los funcionarios se realizó básicamente con charlas de las cuales las di yo con absoluta transparencia sabiendo decir que no sé acogiendo varias de las preguntas bastante de ellas bien ideológicas y otras muy preocupadas de los salarios y ahí se explicó a mi juicio con bastante transparencia.

Cada vez que se aprobaban los documentos importantes como los Decretos con Fuerza de Ley, etc., en donde se plasmaban todas las reglas del juego, desde el punto de vista jurídico fueron comunicados por el propio Subsecretario vía e-mail, entonces las reglas estaban bien claras para las personas que querían estudiar los Decretos, éstos fueron compartidos previamente con la Asociación, entonces todo este problema de la planilla suplementaria, y está por acta, que fue conocido por la Asociación antes. Entonces, yo creo que hubo mucha información hubo mucha transparencia de la información que se entregó. Obviamente que la Asociación quería más información, pero siempre entendieron que esa información no la teníamos en el minuto, porque se estaba elaborando, se necesitaban de ciertas aprobaciones antes de... Es importante destacar que todos los documentos antes de ser conocidos por

todos los funcionarios fueron conocidos por la Asociación y después de haber visto los problemas, esos no fueron levantados en su minuto. Hay actas de todo esto.

Jaime: Cuál crees tú que fue el efecto en la institución **Ministerio de Educación** y en las personas en particular de la implementación de este cambio institucional hoy día ya mirando... ya tú tienes ya un contrapeso alcanzaste a estar todavía unos días un tiempo en el Ministerio antes de llegar acá a la agencia

E1: Yo creo que el proceso ha sido gradual porque toda implementación del sector público sigue, porque toda institución nueva sigue dependiendo del Ministerio si bien en trabas legales y físicas entonces yo creo que la real implementación, término de la implementación desde el punto de vista del Ministerio desde el interior no desde afuera va a ser cuando las instituciones se muden hagan cambio de casa la agencia tiene pronosticado el 1 de abril cambiarse de casa ahí yo creo que va haber un...como se dice un destetamiento de las instituciones y va a haber cambios totalmente y se van a observar mucho más. Sin embargo, la agencia ya todos los procesos administrativos está haciéndolo totalmente independiente entonces yo creo que si me preguntas si quieres saber bien con respecto a estos cambios, yo entrevistaría a la gente de recursos humanos o de administración del Ministerio porque ellos han vivido estos dos procesos con respecto a la superintendencia. Y la Agencia. La agencia ya está pagando todo solo las planillas remuneracionales los cheques, etc., y la Superintendencia no va al mismo ritmo, entonces yo creo que eso impacta porque eso es lo que les pega a los funcionarios porque ese trabajo lo tiene que hacer el Ministerio y cuando te sacan una planilla del conjunto total y te la hacen aparte es doble trabajo entonces yo creo que... cuando haya un cambio físico yo creo que ahí ya se va a notar aún más.

Jaime: Ahora estamos en el último ámbito de las consultas que yo tengo y que tiene que ver a un poco la metodología que yo estoy siguiendo para ver un diagnóstico organizacional que es una metodología que viene de ...que se llama de las Seis Cajas de Weisbord....que mira a la organización a través de 6 ámbitos (cajas), en particular una que define propósitos fines y objetivos, otra que es la estructura dirección y liderazgo, las relaciones formales y no formales, los estímulos económicos y desarrollo, y la última caja que es una consecuencia de las anteriores tiene que ver cuál es la disposición al cambio y esto finalmente se trabaja en una encuesta que va a hacerse al final de la tesis, espero, después de terminar todas las entrevistas... Entonces, respecto al primer ámbito de los propósitos fines y objetivos, ¿me puedes describir de nuevo cómo cambia la misión y el objetivo del Ministerio con la implementación de estas dos agencias?, aunque ya lo vimos, pero así queda un resumen....

E1: Es clave haber definido las misiones de las diferentes instituciones de las cuales para la agencia fueron los primeros temas que yo realicé fue rectificar la misión que habíamos diseñado en su principio y está en la página web⁵ tanto la misión de la agencia, como su misión. Y básicamente la misión del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es decir, la misión de todas estas instituciones tiene que ser **asegurar la calidad y la equidad de la educación.**

Después de eso tenemos la visión de las diferentes instituciones, y ahí empieza a jugar el rol de diferentes verbos, entonces más que hablar de la visión de cada una de las instituciones tenemos que saber que la Agencia tiene el verbo de **evaluar, orientar y entregar información.** La Superintendencia **es fiscalizar** y el Ministerio de Educación como órgano rector, **es generador de política pública y de apoyar a los establecimientos,** es decir, todos estos verbos que yo te acabo de mencionar, que están bastante

⁵ <http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/>

claros en las diferentes instituciones, tienen que tener una sola misión que es la misma que tiene el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que es **mejorar la calidad y equidad de la educación en Chile**. Entonces cada una de estas instituciones tienen que formar su propia misión y su propia visión con esos verbos que te acabo de mencionar, y ahí es donde se delimitan bastante claras las aguas entre las instituciones.

Jaime: Con respecto a la estructura funcional. El Ministerio ya no tiene la mismas funciones, por lo mismo porque lo que define la Ley General de Educación se van a crear estas instituciones de 2 van a ver 4, y cada una va a tener su rol. En ese contexto ¿me puedes indicar a tu juicio si se requiere algún cambio o proceso de adaptación que aún se debe implementar?

Por ejemplo, sólo para tomar lo que tú decías, el cambio físico va a generar ya un proceso de “ya no soy parte del Ministerio realmente...”, en ese contexto también.

E1: Yo creo que es importante entender, y fue uno de los primeros mitos es que el Ministerio se estaba desarmando y la Ley exactamente dice lo contrario, dice ¡No!, jeste es el órgano rector!, y yo creo que falta el esfuerzo del Ministerio de definir fuertemente que ese órgano rector estas instituciones descentralizadas necesitan este órgano rector desde una óptica de alineamientos generales cuidando la autonomía de estas instituciones y luego, la estructura organizacional del Ministerio de Educación es totalmente obsoleta hay unidades muy grandes que no están fijados por plantas ni nada yo creo que ahí hay un esfuerzo en aprovechar esta nueva institucionalidad de ordenar la casa y generar bien las divisiones que hay y las dependencias que como tú ya sabes están bien mezcladas, y no así la agencia que pudimos partir de cero hicimos un reglamento interno hicimos un organigrama con cada uno de los protocolos respectivos. Yo creo que falta ahí generar legalmente los temas organizacionales.

Jaime: Con respecto a la dirección y el liderazgo que tiene que ver con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales, y ¿qué opinas respecto a la forma en que está ordenado el Ministerio con respecto con las funciones que tiene que desarrollar...es efectiva?

E1: No, no es efectiva... tiene que ser... hay que regularla y cuando me refiero a regularla me refiero a que tiene que existir un DFL⁶ que exige la planta que no sé de qué año es pero me imagino que debe ser de años de antes de los 80, no tengo la menor idea, que no está acorde con esta nueva institucionalidad.

Jaime: Sólo para comentarte un tema que me afecta que es el que trabajo yo la DIPLAP tiene un departamento en forma de lo que es el decreto... todos los demás departamentos que existen son de hecho.

E1: ...La Unidad de Currículum y Evaluación, todo este edificio no existe formalmente...entonces el día de hoy tú ves el mostrador y todo le cae al Subsecretario porque acá no existe responsabilidad.

Jaime: Así es...

Jaime: ¿Cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación? “Las jefaturas de departamento y sección al menos deberían tener la capacitación, el liderazgo y dirección de personas”.

⁶ Decreto con Fuerza de Ley

E1: Estoy 100% de acuerdo a todo, para tu mayor información, lo estamos contratando en la agencia todos los jefes de departamento y jefes de división están teniendo en estos momentos un coaching en esa materia.

Jaime: Con respecto a relaciones formales y no informales desde tu experiencia me puedes indicar si has notado algún cambio en la forma de relacionarse con las personas que quedaron en el Ministerio, o sea cuál es la relación que puedo observar entre...

E1: Cambia totalmente desde que una institución nace existe una predisposición totalmente diferente del Ministerio de educación con la nueva institución y a la inversa también... y eso es notable, notable...eso yo diría impresionante... a mi antes pedir un computador era muy rápido, me subieron de puesto a un Jefe Superior de un Servicio y pedir un computador ahora son meses..., porque están todas las trabas legales ahora... uf!!!! Entonces existe una predisposición totalmente diferente que a mi juicio no es muy positiva tampoco.

Jaime: Y en término de la relación siguen habiendo cierto tipo de relación de funciones que siguieron siendo las mismas hay algunas que cambiaron pero la verdad es que son las mismas, que tenían que relacionarse por ejemplo la agencia con la División de Educación General ¿ha cambiado la forma de relación?

E1: Sí, ha cambiado bastante yo creo que son los estilos de liderazgo diferentes que han habido. yo inmediatamente noté que existían varias relaciones con la dirección de educación general, entonces pedí una reunión de coordinación y nombré contraparte para poder canalizar todos los requerimientos y que nos vean a nosotros como agencia como ordenados y nos llegan veinte requerimientos de diferentes lados, entonces para diferentes temas diferentes contrapartes técnicas lo mismo en tecnología lo mismo con recursos humanos del Ministerio y etc., entonces definí una serie de contrapartes técnicas para poder canalizar todos los requerimientos, siendo que de repente es un poco más enredoso para la agencia interna donde...ah!!! Yo necesito hablar con él... tengo que pasar por Juanito Pérez de la agencia para poder hablar con él, pero sí mostramos una cara más eficiente y así nuestras solicitudes son abordadas de mejor manera.

Jaime: Por último, en términos de los estímulos económicos y de desarrollo de las personas, ¿me puedes indicar tu opinión respecto al sistema de remuneraciones en sentido del Ministerio? En particular, ¿tú estimas que las remuneraciones son acorde a las funciones desempeñadas por las personas?

E1: Yo creo que si uno estudia las remuneraciones en el Ministerio de Educación y yo las estudié bien acuciosamente, y esto es algo políticamente incorrecto... los sueldos de las personas con baja responsabilidad están sobreestimados y los sueldos de las personas con mucha responsabilidad están subestimados. Palabras simples... una secretaria del Ministerio de Educación gana \$ 900.000, una secretaria del sector privado gana \$400.000. Es el promedio de las secretarías del Ministerio de Educación. Un gerente que maneja US\$ 3.000.000, en el sector privado gana \$4.500.000, en el sector público están ganando \$1.800.000, es decir, está al revés... yo sé que políticamente esto también está incorrecto, sé que la gente que trabaja menos gana mucho y que la gente que... pero esa es la realidad acorde, entonces por eso uno se da cuenta de repente que mira de uno dice: ¡¡oye!! Pero como este proyecto de siete millones de dólares. No hay un responsable más que alguien que un profesional de un millón y medio un millón siete, manejando esa cantidad de dinero y se manda a cambiar y queda esto tirado y después vemos que se compraron puras tonteras...

Efectivamente no existen las remuneraciones para ese acuerdo de responsabilidad y para poder retener a los profesionales desde ese punto de vista. Si bien hay un problema del techo de las remuneraciones y hay un problema de la distribución de las remuneraciones. Hay grupos, y uno lo ve y el mercado no es tonto, la gente que se quiere quedar sí o sí aferrada, es justamente la gente que gana menos en el Ministerio, pero saben que el mercado les pagaría mucho menos aun...

Jaime: Correcto...

E1: Y la gente que está en una rotación alta, exactamente tiene una responsabilidad es alta y no estoy hablando de la responsabilidad de los cargos que son más políticos, porque los políticos... no juega... la remuneración no va por ahí... yo creo que ahí si están bien pagados, y no sería proclive de subir los sueldos ni bajarlos tampoco, pero ellos tienen incentivo no pecuniarios que son más bien políticos.

Jaime: Correcto.....

E1: y los convenios de desempeño colectivo y las PMG⁷ son una webada.....

Jaime: Estamos de acuerdo... en ese contexto. Respecto a los mecanismos de ayuda, cuál es tu opinión de la siguiente afirmación, "Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función".

E1: el sector público tiene un vicio muy grande... **es que nadie se hace responsable de nada...** entonces eso genera muchas distorsiones de memos para allá memos para acá, para cómo cubrirse la espalda entonces yo creo que falta primero que nada un tema de cultura, uno si no cambia esa cultura jamás va a poder cambiarlo con todos los mecanismos de apoyo que existan y **lo primero que hay que abordar es la cultura**, y la cultura es a mi juicio, es más difícil y largo de cambiar, pero la herramienta más efectiva que me ha tocado a mí con, si bien yo tengo poca experiencia, pero he estado trabajando en varios Ministerios y cosas en el sector público, es involucrarlos (a los funcionarios), en la toma de decisiones. Si el Jefe Superior de Servicio escribe una carta, antes que lo sepa la gente, el público, primero lo sepan los mismos funcionarios, y que sepan que de repente está metido en peleas que la está perdiendo públicamente, pero que estemos todos por la misma causa, entonces el tema de involucrarlos, empoderarlos y que luego se produzca que ellos se hagan responsables de sus propias decisiones en la manera más eficiente valorar el desarrollo profesional de los funcionarios públicos y luego vienen todos los... llámese fiestas patrias, llámese un psicólogo, llámese quiero un post natal, etc y todos esos a mi juicio son adornos que no enriquecen el qué hace profesional a las personas y yo creo que es más bien responsabilidad de involucramiento de decisiones y estar todos por la causa común y aislar la política, eso es clave. A mi juicio la política partidista lo único que hace es quebrar las instituciones. En la agencia está prohibido hablar de política y jamás yo he estado en partido político...

Jaime: perfecto...una última pregunta en la actitud hacia el cambio que tú decías después de esta seria mirada a estos seis mecanismos aparece uno que tiene que ver la actitud hacia el cambio, cuál es tu opinión ante la siguiente afirmación, "Hoy parado en enero del año 2013 el Mineduc hoy está preparado para un cambio estructural".

E1: No, no está preparado

Jaime: ¿Por qué?

⁷ Programas de Mejoramiento de Gestión del Ministerio de Hacienda

E1: No está preparado porque, uno por el año electoral en que estamos viviendo, dos porque los cambios tienen que ser graduales, no se pueden hacer todos el mismo día.

Son procesos largos que a mi juicio lo deberá tomar el próximo gobierno desde el día cero, es difícil que lo haga pues son puros costos y cero beneficio porque los funcionarios no agradecen los cambios más bien es reticente, entonces es puro costo y muy poco beneficio, entonces lo veo difícil que ocurra en un Ministerio tan grande. Sería la primera persona en ayudar y en participar en que eso se dé, pero yo creo que no están preparados.

Jaime: Y finalmente, quisieras agregar alguna otra cosa más de las que hemos conversado, que te parezca que no se ha tratado que a ti te gustase destacar.

E1: no, o sea, está bien completo.

Jaime: bueno, gracias por tu tiempo y tus opiniones y respuestas, y reitero, yo te voy a enviar la transcripción de lo que conversamos para que tú las revises antes de que yo la procese para mi tesis, ver si hay alguna idea que pueda haber quedado con un desarrollo que a ti no te parece o algún mejoramiento,

E insistir ni tu cargo actual, ni tu nombre, van a aparecer en la tesis, sino que el tema tiene que ver con el cambio en el Ministerio de educación y las opiniones las voy a ocupar en ese sentido, para tratar de ver cómo se ha hecho y cómo está en este minuto.

Muchas gracias

ENTREVISTA N° 2:

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de un cargo de alto nivel en una División.**

Jaime: La idea de la entrevista tiene que ver con repasar contigo algunos elementos que tienen que ver con la implementación del proceso de cambio en el Ministerio de Educación, en particular, identificar cómo se llevó a cabo o se está llevando a cabo el proceso cuáles son los actores involucrados y cuáles son los efectos que a tu juicio puedan tener las personas que forman parte de este cambio. ¿Me puedes describir cómo es el proceso de comunicación del cambio institucional para los equipos involucrados en el Ministerio?

E2: A ver... cuando empezó el proceso de cambio en el Ministerio se contrató una empresa que ayudaba a hacer todo este tema, y ahí las áreas más afectadas fueron sobre todo el tema de subvenciones con la creación de la Superintendencia y toda la gente que estaba trabajando en el SIMCE⁸ en la **Unidad de Currículum y Evaluación (UCE)**, con la creación de la Agencia de la Calidad de la Educación.

Nosotros como Ministerio y como División de Educación General estamos hoy día en el proceso real de cambio, de transformación, un poco con lo que nosotros tenemos que hacer y qué es lo que la Ley nos pide. Entonces, nosotros hoy día estamos cotizando y vamos a contratar una empresa para hacer este proceso de cambio lo más... de la mejor manera posible y que tenga el menor impacto en la gente de manera que la gente siga trabajando y no sienta que hay grandes cambios.

Lo que nos pasó a nosotros es que con la creación de las nuevas instituciones, la verdad es que no tenemos mucha relación con la Coordinación Nacional de Subvenciones, y la relación que nosotros teníamos hoy día la cumple... la Superintendencia. Por lo tanto, para nosotros eso no fue gran cosa. Nuestro gran cambio viene ahora que empieza a funcionar la Agencia. Que la Agencia va a clasificar a los colegios, va a mandar un informe de acuerdo a las visitas que le haga la Agencia a los colegios que están en las categorías más bajas, y nosotros como Ministerio tenemos que apoyar a esos colegios que pidan apoyo específico de acuerdo a la clasificación y al informe que le entrega la Agencia.

Entonces, nosotros ahora recién estamos entrando en este proceso de cambio, nosotros estamos ahora en un proceso de la creación de estos programas de apoyo para los colegios que van a estar en las clasificaciones más bajas. Pero la verdad es que estamos como un poco como a tientas, haciendo el tema

⁸ Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, es un conjunto de exámenes usados en Chile para medir el dominio de los estudiantes de temas del currículum escolar.

porque la Agencia hoy día no tiene la clasificación hecha para empezar un piloto en marzo, igual como nosotros, no está la visita a los colegios con los informes para que nos den un poco de retroalimentación a nosotros por dónde pasar, por donde ir con este apoyo. Entonces, estamos todavía igual que la Agencia como en un tema de pilotaje en el primer semestre, esperando la clasificación que haga la Agencia del segundo semestre para poder el apoyo más específico que los colegios requieren.

Entonces en este tema de cambio de foco que tiene la División, nosotros si estamos enfrentando un tema grande de un cambio cultural de lo que significa llegar a los colegios, que ya no es llegar a todos los colegios, sino llegar a los colegios que lo están pidiendo, que la gente que lleva años haciendo un determinado trabajo hoy día tiene que cambiar su foco a cumplir lo que se le pide en la Ley. Entonces por ahí está un poco el tema de nosotros, y como te digo nosotros recién este año estamos experimentando este cambio fuerte.

Jaime: En ese mismo sentido, ¿se hizo alguna medición para saber cuan preparadas estaban las personas para estas nueva funciones o este cambio que se crea?, vamos a hablar particularmente de la Agencia... se crea la Agencia y se revisan las funciones... y recién ahí estamos mirando, porque tal como tú dices... hay un cambio cultural que va a tener que provocarse.

E2: No se ha hecho una revisión así, exhaustiva de lo que hace cada persona... no. Sí se ha considerado y se ha mirado a los profesionales que nosotros hoy día tenemos, en los equipos y las capacidades que ellos tienen para ver por dónde partimos, enfrentando este cambio si...o sea, hay capacidades que hoy en día no están en el Ministerio, por lo tanto, hay programas de apoyo o focos en los cuales hoy día no vamos a poder apoyar a los colegios porque no está la gente que pueda desarrollar ese tema. Sí se ha hecho un estudio más profundo en regiones, con los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) que trabajan, y dependen directamente de los Departamentos Provinciales, porque esos son los que tienen que llegar a implementar a los colegios, los programas de apoyo que nosotros hoy día hagamos y con ellos sí se viene haciendo un trabajo hace varios años, de capacitación, de formación de... de foco, de dejar de ser el supervisor y pasar a ser asesores de ellos, ya desde el 2010 que se está haciendo un trabajo continuo con ellos para poder enfrentar este cambio, porque ellos finalmente son los que sufren el cambio como en su trabajo del día a día en que ya no van a ir a todos los colegios, en que ya no van a ir a supervisar a los colegios, que , para eso está la Superintendencia, que ellos llegan a prestar apoyo, que no llegan tampoco a hacer un diagnóstico que para eso está la Agencia, y con ellos sí se ha hecho un trabajo bastante largo.

Jaime: ¿Cuál crees tú que ha sido el efecto, de acuerdo a lo mismo que tú recién planteabas, en las personas respecto a esta implementación de cambio institucional?, o sea, ¿ha habido muchas resistencias de los supervisores a sus nuevas funciones?

E2: A ver, en general en la División, aquí, en Nivel Central hay como in poco de incertidumbre. A la gente le ha movido un poco el piso el tema de que nosotros, como jefatura no tengamos todas las respuestas, no sepamos exactamente lo que va a pasar cuando nosotros apliquemos esto que hemos diseñado. Que nosotros demos directrices generales, que les digamos lo que creemos que va a pasar, pero que no tengamos la certeza a lo que va a pasar, a la gente sí le ha provocado un poco de ruido y ahí en ese mismo ha llamado bastante la atención cómo la poca flexibilidad que tiene la gente en el Ministerio, y la poca capacidad de adaptación a que.... a que no es que nosotros no queramos dar información, o que la estemos escondiendo, sino que de verdad no tenemos más información. Estamos igual que ellos experimentando este cambio y no sabemos lo que va a pasar, eso ha costado cualquier cantidad... cómo hacerles entender y que confíen en que no estamos escondiendo nada, sino que no sabemos más... y eso

se ha transmitido un poco a los equipos regionales hacia abajo también como que hubiese una sensación como de desorden, como que nosotros no supiéramos...

Si estuviéramos inventando sobre la marcha, pero...pero como te digo nos ha costado cualquier cantidad, pero hemos logrado ir bajando un poco la ansiedad y en las medidas en que vamos teniendo cosas más claras y vamos dando directrices más claras para abajo...sí, bajando la ansiedad. En los equipos regionales propiamente tal, en los asesores técnicos pedagógicos y en el equipo de educación de la regional, no de la provincial, también hay bastante incertidumbre... como que van a hacer por que sí. El colegio no les pide a ellos y sí pide una "ATE"⁹ privada. En el fondo, sus trabajos ya no van a tener sentido, entonces que la autonomía del colegio no debería ser tanta, que cómo no vamos a llegar a todos, o sea cómo un poco... siento yo como justificar el trabajo que están haciendo, más que tener una mirada a largo plazo y decir, a ver si el colegio es más autónomo el colegio sale de la categoría más baja y empieza a surgir y eso me permite entonces ir ayudando a otros colegios.... como que eso les cuesta, les falta un poco, o sea, en general tienen una visión bastante restringida a su trabajo solamente, y les cuesta tener una mirada un poco más global y hacia una mirada como a largo plazo... e institucional de lo que significa la creación de todas estas instituciones.

Jaime: En ese contexto la estrategia que ustedes han utilizado para trabajar con las personas tanto en la División, como en los equipos regionales ha sido con reuniones de trabajo explicativa, que ha predominado la conversación más de cara o han trabajado más particularmente con instructivos.

Para indicarte un caso, un profesional de la Agencia me decía que en la diferencia de las estrategias que de la Superintendencia, desde la perspectiva cuando él estaba viendo el tema más global la Superintendencia gana mucho más gente trabajó mucho con instrucciones para que leyeran, les llegaban de vuelta comentarios. En cambio con la Agencia fue un trabajo más personalizado, ¿cómo ha sido la estrategia acá?

E2: Nosotros hemos hecho un trabajo más personalizado porque en el fondo nos damos cuenta que no solamente en lección instructivo, sino que hay que convencer y volver a encantar a la gente de lo que vamos a hacer en el fondo, que la gente crea lo que estamos haciendo entonces, ha sido de las 2 cosas, o sea, hemos mandado algunos casos así como generales e instrucciones generales y también hemos hecho muchas presentaciones y reuniones con los jefes para que ellos a su vez, bajen con sus equipos, pero siempre en el ámbito de la conversación. Cada vez que vamos a regiones, nos tratamos de juntar con la mayor gente posible para que pregunten qué es lo que quieren saber, qué es lo que no entienden, qué es lo que les inquieta. Nos hemos juntado también harto con la Agencia para saber qué informaciones están bajando ellos y nosotros bajar en paralelo informaciones que no sean disonantes sino que nos complementemos. Tratar de limitar bastante la cancha hasta dónde llega la Agencia y a dónde empezamos nosotros como Ministerio y al mismo tiempo, separarnos de la Agencia, o sea, nosotros colaboramos en bajar la información, pero los que son responsables son ellos y nosotros somos responsables de nuestra parte, para que no se dé esta sensación como que nosotros también le estamos haciendo el trabajo a la Agencia, entonces dónde nos diferenciamos, o sea, hemos hecho bastante ese trabajo, pero sí hemos tratado de que sea bastante personalizado.

Nosotros en el Nivel Central nos juntamos cada 3 meses con toda la División, hacemos "trimestrales", como les llamamos nosotros, y yo te diría que las 2 o las 3 últimas reuniones trimestrales las hemos dedicado a este tema, hemos ido dando cada vez más orientaciones. Cada vez que vamos a regiones es

⁹ Asesoría Técnica Educativa

lo mismo, los facilitadores que son los que trabajaban en “ATP” de aquí en Nivel Central, cada vez que van a regiones, se juntan con gente a conversar este tema, o sea, creemos que si hay que entregar una parte escrita y hay cosas que por Ley son, y no tienen más vuelta, pero también hay todo un tema de escuchar y de saber cuáles son las inquietudes que ellos tienen, que es súper importante.

Jaime: En consideración en esto último, y en la relación con la Agencia, tú crees que ha mejorado las funciones que siguen siendo más o menos parecidos, ¿ha mejorado, se ha mantenido o ha habido un detenimiento en la relación con la Agencia?, mirándola, comparándola con la UCE, sabiendo que hoy día son funciones distintas, pero las que quedan más o menos parecidas.

E2: Hoy día que la Agencia está un poco más definida, yo te diría que hemos podido ir despejando un poco más, pero como la Agencia al igual que nosotros están en un “creemos lo que va a pasar” no está 100% definido qué es lo que hace cada uno y hasta dónde llega cada uno. Sí creo que hay muy buena voluntad de las dos partes en juntarnos y en tratar de ir logrando las mayores definiciones posibles, pero mientras las cosas no pasen, no está 100% claro y definido dónde empieza una y dónde termina la otra. Hoy día, como te digo, hay muy buena voluntad de las partes, hay una buena relación con la Agencia hoy día, pero estamos súper conscientes y estamos desarrollando todo un convenio de trabajo para adelante, porque en el fondo uno... uno... no podemos depender de la buena relación que tengo, el director de la Agencia con el Ministerio y ahí, en este convenio que estamos desarrollando ha sido súper en conjunto de qué información nos vamos a traspasar... en qué momento... qué información a nosotros nos sirve... qué información entregamos nosotros a ellos, etc.

Jaime: Está en duda la última parte de las preguntas, un poco voy a hacerte consultas respecto al diagnóstico organizacional más global. Pensando en los propósitos, fines y objetivos: ¿me puedes describir cómo cambió la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación de estas dos nuevas estructuras Superintendencia y Agencia? en términos globales.

E2: El Ministerio de ahora se focaliza, se enfoca en prestar apoyo a los establecimientos. O sea, deja de supervisar, y eso pasa a ser ya parte de la Superintendencia y de fiscalizar, básicamente todo lo del cumplimiento de las normas, las rendiciones de cuentas y eso pasa todo a la Superintendencia, y deja de hacer diagnóstico y de ir a entregar informes en el fondo y de clasificar a los colegios, como lo estábamos haciendo hoy día con la Ley SEP¹⁰ por ejemplo, y eso pasa a ser todo el tema de la Agencia. Y nosotros a través de los insumos que nos entrega la Agencia y nos entrega la Superintendencia focalizamos nuestro apoyo en los colegios que nos piden en los colegios que más lo necesitan, ¿ya? hoy día el objetivo y la función del Ministerio ya no es llegar a todos los colegios con todo sino es de llegar a los colegios que lo piden y con lo que piden. Y ahí está como el gran desafío del Ministerio.

Jaime: Perfecto... ¿Me puedes describir cómo ha sido la bajada de esta estrategia, o de este objetivo a los funcionarios de la División de educación?

E2: Nosotros, como te digo, lo hemos bajado con las reuniones trimestrales. Lo hemos bajado a través de las reuniones con las jefaturas y le hemos pedido que bajen también esta información a su gente hemos ido a las reuniones que hacen trimestrales o bimensuales, ya ni me acuerdo, que hacen la subsecretaría, hemos mandado la información a través del correo electrónico, se han informado a través de la revista interna del Ministerio, la revista Sacapuntas. Cartas que ha mandado el ministro, cartas que ha mandado

¹⁰ Subvención Escolar Preferencial.

https://www.ayudameduc.cl/Estatico/docs/informacion/info_guia/guia_sep.pdf

el Subsecretario, o sea, a través de todos los medios que nosotros hemos podido y como te digo, nosotros las últimas reuniones trimestrales las hemos hecho bastante participativas, para que la gente pregunte si mandan las preguntas por escrito, al final le contestamos las preguntas...

Jaime: O sea, hay una forma de retroalimentación establecida, o sea que ellos saben qué, o consultan o pueden enviar un...

E2: Sí

Jaime: Ya... hay una forma ahí que las personas finalmente puedan obtener mayor información.

E2: Sí, ha funcionado menos de lo que a mí me habría gustado, o sea, aquí no hay una cultura de preguntar. Mucho sino de asumir lo que la jefatura te dice y si no te parece comentar por debajo, pero nunca de decirlo a la cara y eso hemos tratado de romperlo. Ricardo que es el jefe de la División, quien ha sido, y es súper directo, y eso como que ha movido un poco a la gente a decirle en realidad: hay una jefatura abierta y dispuesta a que le pregunten y no cuando a uno le dicen vengan y pregúntenme y nunca estoy disponible, no, todo lo contrario Ricardo está súper a que le pregunten a conversar, a que si lo invitan a reuniones de los equipos ir, y conversar de los distintos temas como a no tapar ni a correrse.

Jaime: Esta pregunta que te voy a hacer, de cierta forma ya está contestada... pero la tengo que hacer de nuevo. Respecto a la estructura funcional, el Ministerio ya no tiene las mismas funciones, indícame si a tu juicio ¿se requiere de algún cambio, proceso de adaptación que se deba implementar en las personas?

E2: Yo creo que se tiene que implementar el cambio y un proceso de adaptación como natural de la gente, que la gente tiene que empezar a desligar de lo que es Ministerio, que aquí hay gente que trabaja, o sea en general la gente aquí trabaja por muchos años, mucho tiempo, está acostumbrada a hacer las cosas de una sola manera siempre. Entonces, es como te digo, este cambio de que la Superintendencia se dedique a fiscalizar y que la Agencia se dedique a categorizar los establecimientos y el Ministerio sólo a apoyar... genera. O sea, toma tiempo para que la gente se acostumbre a esto y toma tiempo el darse cuenta que estas instituciones cuando uno hace lo que tiene que hacer también funcionan. Creo que aquí en el Ministerio todavía existe la sensación de sí, sí, pero... igual deberíamos supervisar. Sí, pero...igual deberíamos protocolizar. Sí, pero...también deberíamos cómo hacer las cosas. Falta todavía que haya un rodaje para que se demuestre que si cada uno cumple su función y nos coordinamos, toda la cuestión va a resultar.

Jaime: O sea, de lo que yo te entiendo es, el pero...le significa al funcionario como una restricción en vez de decir ...aunque...aunque a mí me gustaría hacer esto ...vamos a hacer esto bien y vamos a lograr los 2 objetivos. Voy a ponerlo así, respecto a la dirección y liderazgo, ¿qué opinas de cómo está ordenado el Ministerio para estas funciones que debe desarrollar?, ¿crees que es efectivo?

E2: No tanto, ¡no! no tanto...

Jaime: ¿en qué sentido?

E2: A ver, creo que... creo que se debería, o que nos deberíamos organizar de otra forma, creo que hoy hay divisiones o unidades que están a la altura de Divisiones sin ser Divisiones, y deberían a estar al servicio un poco de algunas Divisiones. La misma División de educación general creo que se debería reorganizar de otra forma, que nosotros le estamos tratando de hacer una reorganización, pero que

también nosotros no le podemos hacer una reorganización 100% distinta y a lo que nosotros opinamos que es perfecto, porque en el fondo tienes que pensar que hay gente que está trabajando de esa manera, que hay cargos que la gente hoy día está ocupando, que yo no puedo llegar y eliminarlos como a mí se me ocurra, entonces tenemos que transitar a un cambio de la forma más rápida posible, pero al mismo tiempo respetando el que la gente es susceptible al cambio, o sea, no le gusta un cambio violento y brusco que también hay que respetar y entender que llevan mucho tiempo trabajando de esta manera. por lo tanto hay que escuchar también nos dicen. Nosotros hemos hecho esto un montón de veces y no ha resultado, entonces, a ver por qué no ha resultado crearles la confianza, y de repente decirles en realidad ah!! oye es verdad lo han hecho un montón de veces en realidad, nosotros lo vamos a hacer igual, no!!! no es la forma...escuchemos!!

Sí claro que me encantaría que las cosas cambiaran, la estructura cambiara mucho más rápido, sí, pero es un monstruo que no nos dejaría decir, no, ya! se hace así no más!!!

Jaime: ¿cuál es tu opinión respecto a las siguiente afirmación?, “las jefaturas de departamento y sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y capacitación de personas”.

E2: Totalmente de acuerdo, 100% de acuerdo. Creo que es fundamental porque nos tiene que dar en este minuto liderar un equipo a que cambie su foco, que cambie su forma de trabajar a que cambie su orientación, y al mismo tiempo tienes que hacerte cargo de lo que le va pasando a cada una de esas personas.

Jaime: Al estar de acuerdo, ustedes como División, ¿lo propusieron para el plan de capacitación de este año?

E2: Sí, sí nosotros estamos trabajando, y trabajamos el año pasado sobre todo con el asesor el tema de liderazgo.

Jaime: Respecto de las relaciones formales y no formales. Desde tu experiencia ¿me puedes explicar si has notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a estas otras instituciones?

E2: Aquí en la División...

Jaime: Desde el punto de vista de las personas más que de las funciones, por ejemplo, para ponerlo que me decían en la gente de pago en subvención: se fue el jefe a la Superintendencia y el que quedó de subjefe no están relacionándose como se relacionaban antes, entonces ahí hay una suerte de adecuación en esa función...

E2: Por eso, te digo que en la División y en lo que nos toca a nosotros trabajar en regiones no se ha visto tanto porque nosotros nos hemos trasladado a distintas instituciones pero sí yo he escuchado comentarios y he visto que la misma persona que...o sea, en su mismo escritorio al lado de la que ha trabajado durante 40 años hoy día es parte de la Agencia entonces yo no te hablo de ciertas cosas yo no te comento...entonces ha cambiado en la relación personal sí, sí...yo he escuchado y ha cambiado....

Jaime: ¿De alguna manera se ha desmejorado?

E2: Sí, sí...

Jaime: Ya. Estímulos económicos de desarrollo me puedes indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones en particular... perdón... ¿estima que las remuneraciones son acorde a las funciones desempeñadas por las personas?

E2: La verdad es que encuentro que el tema de remuneraciones es un desorden total. No existe descripciones de perfiles de cargo, o sea, no todos los que desempeñan el mismo cargo , independientemente a la División que estén, ganan lo mismo, se dice que se paga de acuerdo a estudios y experiencia...

Jaime: ¿experiencia?

E2: Pero si tú de repente te pones a mirar, no es así, ¡no! Encuentro que es súper desordenado, como que no es un proceso en el que tú digas “¡ya!” en tal fecha....hoy no existe una política, después de tantos años de trabajo de buenas calificaciones y de que tú has desempeñado tu trabajo como corresponde y te sube el sueldo no!...es totalmente acorde a la negociación que tú haces cuando entras....nunca sabes, o sea, yo puedo mirar y decir ya si yo vengo de afuera voy a entrar a trabajar en tal puesto y yo puedo mirar gente que hace mí mismo trabajo y nadie gana lo mismo.

Jaime: Esta pregunta te va a hacer sentido. ¿Qué opinas de la siguiente afirmación? “el sistema de incentivo y compensación a existente no responde al desempeño de las personas”.

E2: ¡No!. para nada. No.

Jaime: Y las últimas dos cosillas. Respecto al mecanismo de ayuda cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación, “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas desempeñen eficientemente su función”. Mecanismos de apoyo puede ser capacitación puede ser conversaciones generar espacios de reuniones formales y no formales para mejorar el desempeño.

E2: Yo te diría que desde el punto de vista como de la jefatura, más que falta de mecanismos de apoyo a nosotros nos falta tiempo. O sea, es tanta la carga de trabajo que nosotros hoy día tenemos que muchas veces tienes que dejar de lado una conversación o dejar de lado el poder participar de algún...y tienes que mandar a otra persona, yo creo que de eso nos falta mucho. En cuanto a capacitación, yo he hecho plan de capacitación y la verdad que no lo encuentro así, bueno, bueno, bueno, bueno... encuentro así como Ministerio de Educación que podría mejorar, pero tampoco lo encuentro así.

También como te decía antes, me falta que sea la misma gente la que nos exige a nosotros , la que te pide, la que viene, la que te toca la puerta como que no existe esa cultura como de, como que sienten que si yo voy a preguntar a mi jefatura que estoy esperando explicaciones y eso me va a costar el puesto entonces, en cambio no existe esa sensación de oye le voy a ir a comentar que eso a mí no me parece, o le voy a dar una de algo que vi, no...falta esa cuestión cualquier cantidad.

Jaime: Penúltima pregunta, actitud hacia el cambio, ¿cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación? “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales.

E2: No, no, no, no. O sea, hay mucha gente y si tú le preguntas todo el mundo te dice: sí, sí hay que enfrentar al cambio porque va a mejorar la calidad de la educación y el aquí...la....todos, todos, todos te dicen lo mismo, y todos están de acuerdo, pero ya cuando le toca a cada uno... le cuesta.

Yo te diría que a la gente joven le ha costado menos que a la gente más vieja y la gente que lleva más tiempo en el Ministerio también le ha costado cualquier cantidad. No te diría así como que estamos 100% preparados para enfrentar el cambio ¡no!, que hemos puesto todos los dispositivos que hemos hecho todo lo que hemos podido, ¡sí!, pero falta.

Jaime: Y finalmente, ¿quisieras agregar algo más a lo que hemos conversado?

E2: No.

Jaime: Te doy las gracias por el tiempo que me has dedicado y te recuerdo que esta entrevista es solo para efectos académicos, la voy a transcribir, te la voy a enviar antes de hacer uso de lo que está puesto ahí. Necesito tu visación y esto yo creo que a vuelta de vacaciones va a estar, porque tengo que pasarlas todas en limpio, entonces te agradezco nuevamente.

ENTREVISTA N° 3:

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de una Jefatura de Sección.**

Empecemos entonces.

Respecto del nuevo diseño de la institucionalidad. ¿Me puedes describir cómo fue el diseño de la nueva institucionalidad que desembocó en estas 4 instituciones?

E3: Yo creo que fue un proceso muy cerrado, o sea, creo que en una primera instancia se invitó a mucha gente a opinar, a participar. A ver qué era lo que estaba aconteciendo o qué venía en el día de mañana, pero después se optó porque hubiera un cierre y rápidamente se concretaran las cosas. O sea, yo creo que partió tranquilo con muchas ganas de que el mundo participara, pero al final fue un proceso que terminó cerrado.

Jaime: Desde tu percepción, ¿me podrías indicar algunas ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad?

E3: Están separando funciones, están separando responsabilidades y yo creo que eso es una ventaja. Ahora yo creo que no tengo claro si la implementación de estas instituciones, ha sido como se esperaba o lisa y llanamente hay factores que la han ido atrasando y que no han permitido que nosotros veamos que las 2 instituciones existen y son independientes.

Jaime: Respecto de la preparación para el cambio. ¿Me puedes describir cuál fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada?, la voy a reformular: ¿Crees que existió un proceso de diagnóstico del Ministerio?

E3: Yo creo que si existió, fue cerrado. O sea, yo creo que la gente que estuvo a cargo de este tema, una vez que se promulgó la ley, pensaba que lo sabía todo y a medida que se iban presentando las cosas enfrentaba los problemas, pero no necesariamente en forma global, o sea, todo era muy parcial.

Jaime: ¿Tuviste algún rol en la preparación y análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada?

E3: Conversaciones informales debido a los años que tenía aquí en el Ministerio. Y en la parte formal yo creo exclusivamente lo que fue la definición, o mejor dicho, la tramitación de los primeros presupuestos porque la definición también fue hecha a puerta cerrada.

Jaime: ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso desde lo estrictamente formal, es decir, ¿quiénes lideraron el proceso?

E3: Es que yo creo que el proceso, hasta antes de que se promulgara la ley, creo que había como personas que buscaban algo especial, y asumían responsabilidades y tenían ganas de hacerlo bien. Creo que una vez promulgada la ley se empieza a separar aguas. En el Ministerio se crea un equipo para implementar la ley, pero pienso que ese equipo no tenía las capacidades en los ámbitos que se requería como para llevar a cabo este tema. O sea, creo que iban dando tumbos.

Jaime: ¿Cuáles actores consideras que no estuvieron, pero que debieron haberse involucrado?

E3: Más que actores específicos, yo creo que debió... debió haberse hecho un trabajo más de línea. En el cual no sé... el tema de presupuesto se viera en DIPLAP¹¹. El tema de recursos humanos se viera en recurso humano. O sea, que se ocupara la línea para que efectivamente se contara con la información que se requería, o sea, no se ocupara exclusivamente personas a cargo de que pensaban que podían picotear en todos lados.

Jaime: Respecto a la implementación del proceso de cambios, que es un poco en lo que estamos hoy día. ¿Me puedes describir cómo ha sido el proceso de comunicación del proceso del cambio institucional en los distintos equipos del Ministerio?

E3: Yo creo que el proceso de comunicación lo que pretende es hacer partícipe a la gente de una idea. Yo creo que el proceso de comunicación del cambio institucional aquí fue más como una orden. O sea, eso es lo que va a pasar y tenemos todos que ponernos.

Jaime: ¿Tú sabes si hay acciones concretas que se hayan implementado?

E3: O sea, a parte de la creación de las instituciones y de tomar decisiones...

Jaime: ¿En el proceso de cambio, por ejemplo, creación de nuevas unidades?

E3: O sea, se creó un equipo para la implementación y que se supone que ese equipo empezó a interactuar con la SUPER y la Agencia¹². Pero yo creo que era un equipo sin experiencia.

Jaime: Y ahora, en los equipos, por ejemplo en la DEG¹³ o en subvenciones, ¿ha habido alguna acción concreta?, ¿algún cambio?, ¿reformulación de sus formas de trabajar? que tú sepas...

E3: Aquí hay algo que queda pendiente, porque ponte tú... No sé, el corte más claro es el de subvenciones, donde se va todo lo que es fiscalización a la SUPER¹⁴, por lo tanto, subvención queda

¹¹ División de Planificación y Presupuesto

¹² Agencia de Calidad de la Educación

¹³ División de Educación General

¹⁴ Superintendencia de Educación

reducido a pago de subvenciones. Pero, ¿qué es lo que está aconteciendo? o sea, hoy día no hay claridad de cómo va a operar esa estructura o de quién va a pasar a depender, o sea, yo creo que todos tienen respuestas distintas. Yo creo que la persona que hoy existe como Jefe de Subvenciones piensa que sigue teniendo el mismo rango que tenía subvenciones antiguamente y no asume que hoy es sólo una oficina de pago de subvenciones, que administrativamente no tiene la relevancia que tenía antes, o que se le había dado antes, porque eso se lo llevo la SUPER. Hoy día pasan a ser un centro de costo más, no más. Yo creo que eso ha sido complicado, o sea, pero más se ha dado en la gente que ha ido llegando que la gente que se ha quedado.

Jaime: Ya, ¿cuál crees que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución como un todo?, mirado desde el Ministerio.... no de la Agencia o de la SUPER o del consejo.

E3: Yo creo que de repente este cambio hubo unidades que ni siquiera se percataron que se dio. O sea, yo creo que.... lamentablemente fue... fue un cambio que no permeó la institución.

Jaime: Y si lo miramos respecto a lo que tú pudieras apreciar de las personas, ¿crees que ha habido un efecto en las personas?

E3: ¿En las personas que quedaron acá?, ¿en las personas que se fueron?

Jaime: Sí... en las que quedaron acá.

E3: En las que quedaron acá.... Yo creo que al principio hubo un tema como muy estresante porque los que se quedaron no tenían claro que si les habría convenido partir o quedarse. Pero en definitiva yo creo que a la gente hoy día no le preocupa. O sea, yo creo que... yo creo que hoy día quizás en la parte que más ha penado, es en la gente que se quedó de subvenciones que no tiene claro su quehacer....

Jaime: ¿Cuál es su rol?

E3:Cuál es su rol, dónde se quedan y de quién van a depender. Yo creo que ellos son los más afectados, el resto es como que no pasó nada....

Jaime: Bien... Respecto a un diagnóstico organizacional, me puedes describir en función de propósitos, fines y objetivos del Ministerio de Educación: ¿cómo cambia la misión del Ministerio y su objetivo estratégico con la implementación efectiva de la SUPER y la Agencia?

E3: Yo creo que los objetivos estratégicos que tiene el Ministerio son tan generales que siempre son como "paraguas", es decir, muy grandes. O sea, yo creo que los objetivos no están cambiando demasiado. Porque además yo creo que el Ministerio no quiere que cambien...

Jaime: Correcto.

E3: No quiere perder la tuición....

Jaime: ¿Me puedes describir cómo ha sido la comunicación de la misión del Ministerio y de sus objetivos estratégicos a los funcionarios?

E3: Yo creo que aquellos funcionarios que trabajan directamente con el tema de misión y objetivo los conocen. Yo creo que en general, toda la gente sabe cuál es su..., o sea, cuál debería ser el rol que cumples en el Ministerio, pero no tengo claro que coincida con la misión de los objetivos que hoy día están definidos.

Jaime: Perfecto. Respecto de la estructura funcional o más formal, el Ministerio ya no tiene las mismas funciones, por la implementación misma de la ley. ¿Me puedes indicar si a tu juicio se requiere de algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar?

E3: A mí lo que más me preocupa, es subvenciones.... Yo creo correspondería una redefinición de sus funciones, de su estructura, de sus dependencias, etc., o sea, yo creo que esa es la parte más complicada que tenemos hoy, y es la que todavía..., Yo siento que todavía la SUPER sigue dependiendo de este Ministerio para todo... es la diferencia que tiene con la Agencia. Creo que la Agencia decidió ponerse pantalones largos, aunque tuviera que doblárselos. Pero estos otros no.

Jaime: Con respecto a la dirección y el liderazgo, ¿qué opinas de la forma que hoy está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar?, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?

E3: Para las que debe desarrollar, no. Para las que quieren desarrollar, sí.

Jaime: ¿Me puedes explicar un poquito más esa diferencia?

E3: Claro, porque yo creo que hay funciones... que son transversales y genéricas. Y para eso tú necesitas la línea. Hoy día, paralela a la línea, tienes una gran cantidad de asesores o de gente de contratos con distinta calidad¹⁵, sin responsabilidades y que participan en él... hacia dónde va el Ministerio. Eso es una complicación como súper grande, porque en definitiva, las funciones que debe desarrollar el Ministerio están siendo dirigidas por gente que no tiene responsabilidades (administrativas), a veces...

Jaime: ¿Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación?: Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas.

E3: Yo creo que el liderazgo y dirección de personas no es mucho. O sea, yo creo que la capacitación no es mucho lo que te da para fortalecer el liderazgo y dirección de personas. Yo creo que la capacitación te puede dar instrumentos, te puede dar un montón de cosas, pero si tu perfil no da para eso.... no sacas nada con hacer todos los cursos que te tiren. Ahora, yo creo que, tanto los departamentos como las secciones, cuando hablamos de liderazgo y dirección de personas, es más que nada para llevar a cabo las pegas que tienes que hacer, es decir, a veces es ordenamiento más que liderazgo. Es definición clara de funciones de cada una, de los objetivos... y éstos son munditos chicos, o sea, los departamentos y las secciones, donde a veces el problema no es la gente, es quien los dirige. Pero es por expertise personal, o sea, por mucho que los capaciten, no creo que cambien mucho.

¹⁵ Contratos de Planta (indefinido), Contrata (anual, pero terminando siempre el 31 de diciembre y pudiendo ser recontratado por otro año más) y Honorarios a Suma Alzada (hasta un año, terminando siempre el 31 de diciembre, pudiendo ser recontratado por un periodo más). Para más información ver Ley 18.834, última Modificación: 24-JUL-2007 a través de la Ley 20205.

Jaime: Respecto a relaciones formales y no formales, desde tu experiencia: ¿Me puedes indicar si has notado algún cambio, en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la SUPER y Agencia de calidad?

E3: Con las que me llevaba bien antes, me sigo llevando bien ahora. Con las que me llevaba mal antes. Me sigo llevando mal ahora. Yo creo que para mí, no sé.... yo no noto el cambio....

Jaime: Correcto.... Respecto de los estímulos económicos de desarrollo. ¿Me puedes indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos en el Ministerio, en particular, ¿estimas que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?

E3: Yo creo que existe un sistema de remuneraciones del sector público y cuando uno sólo tiene el sistema de remuneración del sector público se adapta a las reglas del juego. Pero cuando convive con ese sistema de remuneraciones, un sistema paralelo, donde para una misma función la escala te da 10 y a través de honorarios pagan 20 o 40, o sea, yo creo que se produce algo como muy raro, o sea, por decirlo en "fácil".

Jaime: En fácil, sí... ¿qué opinas de la siguiente afirmación?: el sistema de incentivos y compensación existente, no responde al desempeño de las personas

E3: Yo creo que es válido. Yo creo que el sistema de incentivos y compensaciones hoy día más que al desempeño de uno, responde a que se quede tranquilo el que te lo da. Porque con eso le baja el remordimiento... claro...

Jaime: Claro... no perfecto... Respecto de los Mecanismos de Ayuda, es decir, lo que tiene que ver con las condiciones físicas, materiales y de equipamiento. ¿Cuál es tu opinión con respecto a la siguiente afirmación?: ¿Faltan mecanismos de apoyo, para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función?

E3: Yo creo que en términos materiales, términos de muebles, de impresoras, eso existe. Ahora, yo creo que el tema se ha desperfilado mucho el rol del "administrativo". O sea, porque... y el de las secretarías mismas, que yo creo que... que han tratado de cambiar el switch y reemplazarlas por máquinas y teléfonos, sistemas, y yo creo que hay una parte que no la puedes cambiar.... Por lo tanto, existe apoyo, pero no te tienes que olvidar que son las personas las que lo manejan y ahí no se preocupan mucho de eso.

Jaime: Hago una pequeña digresión, por tu trabajo específico ¿es distinto de lo que tú puedes percibir en regiones por ejemplo?, ¿para este mismo cambio?

E3: En regiones... en estos momentos yo te digo que el problema, lo tenemos con lo que era subvenciones antes. Es que antes, estaba acostumbrado a tener sus platas propias, sus contratos propios. Ellos eran un mundo independiente. Hoy día quedó un cachito en regiones, y los pobres no tienen idea de quiénes van a depender.

Jaime: Estos 6 elementos que acabamos de ver, desembocan al final en una mirada, que es como una conclusión, que es la actitud hacia el cambio. Entonces, ¿cuál es tu opinión con respecto a la siguiente afirmación?: El Ministerio hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales.

E3: El Ministerio, como Ministerio no. O sea, yo creo que hay personas que pueden estar preparadas o no. Pero el Ministerio no es una cosa que tenga una línea.

Jaime: Perfecto. Y finalmente, ¿quisieras agregar algo más a lo que hemos conversado?

E3: ¿Qué más...?

Jaime: Bueno, eso lo tomo como un no. Gracias por el tiempo y las respuestas... Yo, lo que voy a hacer es transcribir, te la envío. Tú ves si hay algo que....

E3: Si le ponemos más o le ponemos menos.... qué queremos borrar, qué queremos agregar....

Jaime: Si hay algo una idea que no haya quedado bien... exactamente, y lo más importante...que tengo que decirlo, porque es parte del tema, se van a ocupar las opiniones, no los nombres ni los cargos. Si lo de nombre y cargo es para poder ordenarme yo en mis temas.

Muchas gracias

E3: De nada.

ENTREVISTA N° 4:

Jaime: Hola, buenas tardes, mi nombre es Jaime: Palma. Trabajo en la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de una Jefatura de Departamento.**

Jaime: Las preguntas que yo te voy a hacer tienen que ver con tu percepción acerca de cómo ha sido el cambio en el Ministerio de Educación a raíz de la implementación de la Agencia de la Calidad y de la Superintendencia de Educación. ¿Cuál es tu relación más directa con el tema del cambio en el Ministerio de Educación?

E4: Bueno, mi relación más directa ha sido, bueno porque obviamente porque soy parte del Área de Subvenciones, de alguna manera viví esta separación, esta división y la relación que tengo es más que todo con la Superintendencia, más que con la agencia de calidad. Se podría dar más información acerca de mi percepción de la post formación de la Superintendencia.

Jaime: Perfecto. Bueno este es un cuestionario, de alrededor de 4 ámbitos, es decir, son 4 temas los que vamos a abordar, que tienen que ver con:

- a. El diseño de la nueva institucionalidad
- b. La preparación para el cambio
- c. La implementación del proceso de cambio
- d. Finalmente, un diagnóstico organizacional en 7 ámbitos específicos

Jaime: Entonces, la primera pregunta es ¿quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?, es decir, ¿me puedes describir cómo fue ese proceso de diseño, lo que tú conoces del tema?

E4: Porque primero, le daría el por qué, según mi percepción, es que en realidad era casi necesario fortalecer la inspección al establecimiento, fortalecer mucho más eso. Contar con recursos que permitieran hacer inspecciones más exhaustivas con mayor frecuencia creo que ese fue el objetivo del por qué.

Además, reforzar mucho más la parte jurídica de reclamos puesto que los procesos actuales eran muy lentos, y hubo toda una estructura de mejora con respecto a eso a los procesos administrativos y entiendo que por eso, por esa necesidad por esa problemática y también viendo que ha habido tantos problemas de educación, de inconformidad por parte de la gente, era parte de esta reformulación

también de parte del Ministerio como tal reforzar esa parte que estaba como tan vulnerable. Entonces eso sería para mí el porqué de esto.

¿Quiénes fueron los encargados?, bueno, de liderar esto... por lo que yo vi aquí, era el Coordinador Nacional de Subvenciones quien lideraba en ese momento, llevaba las dos áreas con la persona encargada, a bueno, junto con otras personas que yo no conozco, quiénes debían diseñar y definir cómo iba a ser conformada esta estructura, así como a definirla como tal.

¿Cuándo?, de lo que yo me enteré, yo creo que fue muy encima, de pronto pasó mucho antes todo este proceso, no sé, podría ser que, digamos, el año pasado todos nosotros empezamos a enterarnos de que se venía esto, pero no con una anticipación informada y planificada, de pronto de la que en realidad debió ser el proceso.

Jaime: Correcto

E4: ¿Que más me falta aquí....?

Jaime: ¿Cómo fue el proceso de diseño? Bueno tú claro, tú llegaste después de esa parte.

E4: No tengo información... no tengo mayor conocimiento..., y tampoco participé en el proceso de diseño para decirte cómo fue. No te podría dar información...

Jaime: Y desde lo que tú conoces, ¿me puedes indicar ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad de estar separado en 4 partes el Ministerio para ejercer sus roles?

E4: Bueno, para mí ventajas..., me puedo concentrar como institucionalidad a cumplir mucho más las funciones que de pronto si estaban desagregadas, no tenían la importancia que requerían, entonces eso me parece súper bueno.

Desventajas... distanciamiento, comunicaciones, pienso que hay que trabajar en eso, creo que no se abordó y por lo menos en el área de Superintendencia habían muchas cosas que estaban comunicadas de la mano la definición de multa, la aplicación de discrepancias, entonces ahí hay que trabajar hay en esa comunicación en esas dos instituciones mucho más que antes que estaban de la mano y era como que al lado y se apoyaban mucho. Entonces eso lo veo complejo porque sé que la estructura del estado, el gobierno mientras más unidades tenga es más jerarquía entonces es más complejo eso. Eso veo como desventaja.

Jaime: Correcto. En el caso de la preparación para el cambio, ya teniendo en cuenta que tú no participaste en el proceso, voy a pasar rapidito por las preguntas y si hay alguna en la que tú tengas alguna percepción, tú me vas diciendo. ¿Me puedes describir cuál fue el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio de Educación después de la ley promulgada?

E4: No sé eso no te lo podría responder.

Jaime: Ya. ¿Cuál fue tu rol?, tampoco, porque no es claro...

E4: No

Jaime: Consideras, y eso es importante, ¿consideras tú que a la persona que estaba en tu cargo, y a ti misma, le hubiese correspondido algún rol en ese proceso?

E4: Yo pienso que sí. Pienso que el Área de Pagos en general, debió tener un rol importante dentro de este proceso. ¿Por qué?, porque como Unidad nosotros teníamos el deber de informar a las regiones y a todas las personas que dependen de pagos de que esto se venía de cómo iba a ser el cambio de cuáles funciones se quedaban, cuáles se iban. No contábamos con la información. Entonces hubiese querido tener la información más detallada para poder haber apoyado a nuestros colegas que como te decía anteriormente, bueno, tenían un jefe regional empezando por ahí... era el que firmaba muchas peticiones de fondo de documentos que ese jefe regional pasó a ser de la Superintendencia. Entonces se quedó como cojo ahí y ahí tocó armar entonces quién era el nuevo a firmar, una cantidad de cosas que si hubiésemos sabido hubiésemos podido apoyar y anticiparnos al caos que ocurrió, y todavía hay muchas cosas indefinidas.

Jaime: ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso, que tú conozcas?

E4: Mira que yo conozca, solamente sería la gente que trabaja directamente en esto, que yo sepa, no sé si trabajaban con gente experta en gestión del cambio, creo que no. Creo que se apoyaron mucho por lo que vi, en la parte comunicacional del Ministerio y comunicación interna y externa, pero no vi un ente de gestión del cambio. Y, bueno te digo, no creo porque estamos en lado nosotros por lo menos de la Superintendencia, así que no lo vi.

Jaime: Y la otra pregunta... ¿cuáles consideras tú como actores que no estuvieron, pero aparte del área de pago, pero que deberían haberse involucrado más? o ¿deberían haberse involucrado solamente?

E4: Bueno, yo pienso que la misma gente de la Superintendencia, hablo de la Superintendencia repito porque de la agencia no estoy al tanto. Pienso que los líderes de la Superintendencia, también debieron participar, participaron algunos pero me hubiese gustado ver más como a los líderes coordinadores que participaran apoyando en sus regiones. Eso me faltó.

Jaime: Respecto a la implementación del proceso de cambio ¿me puedes describir cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio?

E4: Siento que no hubo comunicación. No que fue mala, sino que no hubo. Todavía es la hora, y nosotros tenemos muchas indefiniciones. Tuvimos muchos problemas en el Área de Pagos, puntualmente porque teníamos personas que pertenecían a Subvenciones y cuando surgió la división pasaron muchos, inicialmente en función de cometido a la Superintendencia, y nunca se supo cuándo volvían a Subvenciones. A las finales se quedaron en la Superintendencia y otros que definitivamente pasaron a la Superintendencia, y si el Área de Pagos quedó como unidad, en la que está una persona lo que es muy complejo actualmente. Además hay una indefinición de funciones, una indefinición incluso desde el presupuesto para los muebles, qué es tuyo... qué es mío. Nosotros estuvimos hace poco viajando por Chile en capacitaciones del proyecto de nueva Plataforma y en todas las regiones nos enfatizaron que había que definir las nuevas funcionalidades, definir quiénes eran los responsables de hacer las firmas de documentación, cómo iba a ser la relación, multas, discrepancias que para nosotros actúa como el principal input que tenemos como pago. Muchas cosas que están indefinidas... Además de que nos plantearon que han sido incluso pasados a otras oficinas porque la Superintendencia está en la oficina que estaban ellos, entonces hay temas bastante delicados ahí que no se manejaron con la gente...

Jaime: Desde lo que tú conoces ¿qué acciones concretas se implementaron?

E4: ¿Qué acciones con respecto al cambio?

Jaime: Sí... a la comunicación del proceso de cambio.

E4: Mira yo vi que... en realidad vi muy pocas acciones en realidad en gestión del cambio. Muy pocas, vi comunicaciones, pero las comunicaciones pienso que llegaron muy tarde, había mucha gente consultando. Aquí mismo lo vivimos, consultando a las jefaturas y las definiciones yo pienso que llegaron muy retrasadas

Jaime: ¿Cuál crees tú que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución?, y en particular, enfatizo a la institución porque mi tesis está puesta con los ojos en el Ministerio más que en la Agencia o en la Superintendencia. Entonces, replanteo, ¿cuál crees tú que ha sido el efecto en la implementación de este cambio en el Ministerio?, en ustedes como Pagos, por ejemplo.

E4: En el caso de nosotros como pagos, bueno este cambio tiene cosas positivas, como yo te decía, yo pienso que va a reforzar cosas, lo que tiene que ver con inspección lo que tiene que ver con la parte jurídica se va a reforzar mucho más. Se va a apoyar mucho más a los establecimientos, vamos a tener un seguimiento de ellos, eso lo veo como bueno.

En el Área de Pagos, el problema que te dije que yo veía era como en la comunicación, que eso es lo que me preocupa, la comunicación con este nuevo ente que sea fluida que trabajemos en conjunto en equipo, porque el Área de Pagos es una Unidad que también puede identificar muchas cosas que le sirven a la Superintendencia, como lo decía anteriormente, para que hagan fiscalizaciones, a lo menos el Área de Pagos identifica que de un momento a otro tienen una asistencia muy diferente a lo que normalmente declaran. Entonces se pudiera decir al inspector “vaya y revise a este colegio a ver qué pasó”. Entonces eso es lo que me preocupa un poco, pero lo veo como muy bueno, porque creo que se va a reforzar muchas cosas, que cuando no era una Unidad, obviamente no habían los recursos, no había como el empeño de que eso fuera así, pero ahí... el tema comunicacional, esa es la preocupación.

Jaime: ¿Cuál crees tú que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas ya no como mirada como una institución sino en las personas?

E4: Mira, las personas de Pagos - Superintendencia, si te digo pagos no ha sido muy bueno el cambio. La gente no lo ha tomado bien. No lo ha tomado bien, porque como te digo la falta de comunicación hay unidades que han sido afectadas y unidades que han sido afectadas por personal que se fue, tampoco ha sido reemplazado por otro, todavía porque hay que hacer una revisión obviamente antes de reemplazar personas. En el caso de la Superintendencia, también lo que tengo entendido es que hay mucho descontento al inicio por lo que tiene que ver con sueldos, grados entonces también he visto que no ha sido fácil en cambio para ellos tampoco. En las regiones también hemos tenido problemas de espacio de lo que te decía las personas están perdiendo sus lugares de trabajo, o que están trabajando un poco más apretados en el mismo nivel central también se ve lo mismo.

Jaime: A ver, así a tu juicio, y eso lo voy ver en recursos humanos también después, pero ha habido aumento de licencias por ejemplo, ¿gente muy preocupada más angustiada?

E4: ¿en pago?

Jaime De lo que tú conoces

E4: De lo que yo conozco no. Sé que la gente está muy angustiada sí. Que se haya incrementado las licencias no te podría decir, pero sí la gente está muy angustiada ¡sí! están preocupados. Como te decía, no hace mucho salí a regiones y todos me decían que el problema es el espacio y que no tienen esto o aquello... de que su equipo por ejemplo, de que la impresora ya no es de ellos, sino que es de la Superintendencia. Esa división ha sido muy compleja.

Jaime: Ahora vamos a entrar en el último punto global que está dividido que esto es un diagnóstico organizacional desde la perspectiva de un modelo de Weisbord, entonces ¿quién persigue revisar si la institución estaba preparada y las personas estaban preparadas para un cambio?, entonces es como un diagnóstico ex - post. Respecto a los propósitos, fines y objetivos ¿me puedes describir cómo cambió la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos por la implementación efectiva de la Superintendencia y de la Agencia de la Calidad?

E4: ¿Cómo cambió? Bueno cambió, obviamente en que se van a enfatizar mucho más en las inspecciones y en mejorar la calidad de la educación, mucho más de lo que se hacía antes y obviamente los objetivos estratégicos también estarían alineados a estas dos iniciativas.

Jaime: ¿Me puedes describir cómo fue la comunicación en la nueva misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios que quedaron en el Ministerio?

E4: ¿Cómo fue?, normalmente la Superintendencia y la Agencia tenían como una especie de logo... ese logo donde estaban las nuevas Unidades, bueno aquí en Subvenciones, el Coordinador Nacional de Subvenciones en su momento, cuando empezaron a informarnos, nos mostraron esa nueva estructura que iba a estar, y bueno, las presentaciones, bueno, yo asisto a presentaciones que hace el subsecretario donde ha ido mostrando y ahí las jefaturas las han transmitido en los equipos de trabajo.

Jaime: En ese mismo sentido, ¿tú crees que los funcionarios, en general, un funcionario de la oficina, un compañero tuyo que estaba acá, sienten que le fueron comunicados debidamente estos objetivos estratégicos?

E4: No, no creo. Yo creo que siempre quedamos con el nivel central. Siento que a nivel de regiones no se llega a mucho.

Jaime: Ya

E4: No sé si lo hacen independientemente con los Seremis¹⁶, ¿pero que nosotros acá los estemos llevando a regiones?, no lo veo.

Jaime: Respecto a la estructura funcional del Ministerio, relativa a la forma en que se han dividido las funciones. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, ¿me puedes indicar si a tu juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se deba implementar? con respecto a lo mismo que me has dicho

¹⁶ Secretarios Regionales Ministeriales de Educación

E4: Sí, yo creo que ¡sí!, hay que hacer una redefinición de funciones. No está claro, hay mucho desconocimiento hay muchas dudas al respecto. yo pienso que hay que sentarse a revisar bien, bueno que es lo que...cuando hubo esta separación cuáles son los cambios que hay que hacer, qué es lo que hay que adecuar. Porque ya nos están llegando consultas, y la gente necesita que les definan.

Jaime: En relación a la dirección y liderazgo, ¿qué opinas de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar?, ¿encuentras que es eficiente y es efectivo?

E4: Bueno, en el poco tiempo que tengo en el Ministerio, que es muy poco, pienso que van muy bien encaminados. Pienso que no es fácil, que es una organización gigante, y es más, por lo que he escuchado recientemente se están definiendo objetivos estratégicos, que vayan alineados a la visión y a la misión, porque anteriormente no era así. O sea, como que todas las unidades trabajaban, pero no estaba como todo consolidado entonces me parece que se va por un buen camino. Que hayan definido objetivos estratégicos que las áreas trabajen en base a eso. Además, a nosotros como área también se nos está invitando mucho a aportar muchos más a ser un área operativa entonces veo que yo pienso que vamos por buen camino.

Jaime: ¿Cuál es tu opinión con respecto a la siguiente afirmación?, “la jefatura de departamento y sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.

E4: Sí, totalmente de acuerdo. Pienso que sí. Sobre todo en el estado, hay que tener mucho cuidado con las personas. Son personas que tienen años trabajando acá, que tienen mucha experiencia y cuando hay un cambio, sobre todo con un cambio de este tipo, hay que saber llegar a ellos antes de instaurarle un cambio, o sea, lo ideal es que primero ellos estén al tanto que estén notificados que sepan qué va a pasar cómo se van a ver afectados y que ojalá, si no lo impulsan que por lo menos lo entiendan y comprendan el motivo de por qué vamos a hacer un cambio.

Jaime: Relaciones formales y no formales. Desde tu experiencia, ¿me puedes indicar si has notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia?

E4: Sí, yo pienso que sí. Pienso que ahora es más complejo. antes como te decía la comunicación era más fluida porque tanto de ellos como para acá, como de nosotros, ahora es mucho más formal, es mucho más complejo ahora estamos hablando de sistemas que se comuniquen por ejemplo. Entonces ha cambiado, sí.

Jaime: Como comentario. Un alto funcionarios de la Agencia me decía lo mismo, que ahora él entiende... ha tenido que entender que él no es parte del Ministerio, no tiene presupuesto propio, porque no se lo han asignado todo es más burocrático, entonces si antes él sentía que acá dentro del Ministerio había una burocracia fuerte, ahora que está afuera.

Él me decía que antes alguien llamaba a otro funcionario indicando por ejemplo necesito un dato y se lo entregaban, ahora que son instituciones distintas primero se le pregunta ¿para qué lo quiere? No sé si les pasa a ustedes también... por ejemplo al llamar de acá de pagos a la Superintendencia o de allá para acá.

E4: ¡Sí! así es, es lo que he escuchado. Yo no he tenido que pedirle información a la Superintendencia, pero si en regiones me dijeron que cuando tenía que pedir algo, ahora no se les entrega con el llamado o

el correo... Ahora se les indica "tiene que mandarme ordinario solicitándome formalmente lo que requiere". Antes no era así, antes era sólo por teléfono.

Jaime: Estímulo Económico de desarrollo. ¿Me puedes indicar tu opinión del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio? En particular, ¿estimas que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?

E4: Estás hablando en general, ¿no tiene nada que ver con la Superintendencia? Bueno, son los dos ámbitos como general y en particular porque está visto desde el cambio. Bueno, del cambio te puedo decir que... sé que dos personas que estuvieron afectadas, ahora no conozco el detalle de qué tan afectados. Si hubo o no reducción de sus sueldos. No podría enfatizar mucho, ya que no tengo el detalle. A nivel general, creo que es muy complejo el tema de las remuneraciones aquí, lo veo muy burocrático y para ser muy burocrático, porque incluso lo he vivido de alguna manera. Pienso que es necesario incentivar a la gente es una buena manera de que las remuneraciones sean mejores, obviamente respaldada en que es una persona que ha ido demostrando sus capacidades y además, estudios entonces que sería bueno, siendo que es Ministerio de Educación que además, haya algún incentivo o apoyo para el estudio de los funcionarios, cosa que yo en algún momento me imaginé cuando llegué y no la encontré. Es como extraño que seamos Ministerio de Educación y no apoyemos estudiar.

Jaime: ¿Qué opinas de la siguiente afirmación? "El sistema de incentivo y compensación existente no responde al desempeño de las personas".

E4: Yo creo que sí. Yo creo que sí, por lo que acabas de decir. Pienso que hay gente que está haciendo cosas, de que se está preparando y no veo mucho como de eso... se refleja en una mejor remuneración o incentivo, bueno no necesariamente tiene que ser una remuneración. No tiene que ser monetario solamente. Veo que hay evaluaciones de desempeño, que todo el mundo saca diez, no sé si... ese diez significa algo... ¡parece que no!

Jaime: Cuando todos son diez deja de ser....entonces....

E4: No creo que nadie pueda tener un diez, no creo que nadie sea perfecto entonces, deja de ser como importante. O sea, al final uno ve un diez, pero no significa nada y tiene como consecuencia nada tampoco.

Jaime: Así es. Mecanismos de ayuda que se refiere a la existencia de sistemas de apoyos administrativos de computadores, espacio físico, que este tema para ustedes, cuál es tu opinión de acuerdo a la siguiente afirmación, "faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función".

E4: Yo he escuchado mucho de personas, no es mi caso, las personas tienen problemas con sus equipos, tiene equipos que son muy lento, que no les permite abrir los aplicativos. Bueno, también estamos un poco apretados yo veo que el espacio es como muy apretado en general, estamos trabajando mal a veces... habría que mejorar las condiciones de infraestructura y debido al cambio, obviamente, mucho más. Porque estamos conviviendo dos unidades sobre todo una unidad que está creciendo mucho que es la Superintendencia como unidad misma. Unidad de pagos y la Superintendencia que es otro ente

aparte, pero está creciendo mucho y pagos como tal también está en crecimiento, entonces estamos un poquito apretados¹⁷.

Jaime: Actitud hacia el cambio. ¿Cuál es tu opinión de acuerdo a la siguiente afirmación? “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.

E4: Pienso que no. No hay una estrategia definida de implementación de cambios en el Ministerio. No era una metodología clara y lo que pasó ahora es un bello ejemplo de eso, de que no hay nada definido. Fue todo muy, como...improvisado pienso yo, no fue planificado. Entonces, hay que mejorar eso.

Jaime: Y finalmente, ¿quisieras agregar algo más a lo que hemos conversado?

E4: Bueno, es como conclusión que es súper importante lo que te acabo de decir. El Ministerio tiene muchas personas, como decía, personas en su mayoría de edad, personas que tienen muchos años de experiencia que es mucho más difícil convencerlas de un cambio, que a personas de pronto más jóvenes dispuestas a aprender, a innovarlo todo, personas que ya por su edad piensan que ya aprendieron todo lo que tenían que aprender, o sea, que ya no tienen esa motivación. Entonces hay que tener mucho cuidado cuando se va a aplicar un cambio de este tipo. Hay que hacer participar a las personas y darles la información que requieren. Es súper importante que estés informados desde el comienzo del cambio que se viene, no al final, eso.

Jaime: ¡Eso! bueno, quería darte las gracias por tu tiempo y como te comentaba yo voy a transcribir y te voy a enviar el documento para que tú lo revises y ver que quedemos ya sin problemas.

E4: Ok. Gracias

Jaime: Gracias

¹⁷ En la fecha de la entrevista compartían oficinas en el Nivel Central y en las Regiones. Eso cambió a partir de 2013.

ENTREVISTA N° 5:

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la división de planificación y presupuesto del Ministerio de educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de un Coordinador de Equipo.**

E5: El cargo se trata de revisar y proponer la manera en que el Ministerio va a apoyar a las escuelas para esta nueva institucionalidad de educación.

Jaime: Vamos a ver un poco del proceso de implementación de este cambio del Ministerio de educación. Lo primero, ¿me puedes describir cómo ha sido el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio?

E5: Lo primero, que ha sido un trabajo bien de joyería de ir conversando con mucha gente de área porque esta nueva institucionalidad llegó bastante rápido en términos organizacionales, o sea, hay mucha gente que todavía no entiende bien qué hay detrás de un cambio de una institucionalidad y qué es lo que se busca que qué es lo que debiera pasar en la escuela, entonces lo que hemos hecho es básicamente conversar tener reuniones con muchas unidades porque esto le ha generado un programa de apoyo o estrategias de apoyo que respondan a esta nueva institucionalidad implica mucha coordinación interna. Que no necesariamente antes se daba entonces ha sido mucho conversar mucha comunicación oral también ha habido también ha habido dos instancias de comunicación que ha estado toda DEG¹⁸ presente, que la hace el Jefe de División y ahí también se ha tocado el tema en ambas oportunidades y en el fondo estamos recién partiendo lo que va a ser este año de transición que es el año 2013.

Jaime: ¿Qué acciones concretas se han implementado?

E5: Acciones concretas primera vez en la creación de esta unidad y estamos creando esta unidad a partir de una unidad antigua, que era una estrategia de apoyo puntual que había en la DEG que se llamaba el plan de apoyo compartido, y a partir de eso hemos estado potenciando ese equipo para que pueda responder a esta nueva institucionalidad y generar nuevas estrategias de apoyo con otra gente que trabaja en la DEG... esa es una. La segunda es que estamos evaluando la posibilidad de contratar una empresa consultora para que nos ayude a comunicar este cambio. Tenemos la idea de que uno mientras más alejado está de esta nueva institucionalidad más difícil va a ser el entender este cambio. Luego la manera que lo podamos comunicar a regiones o a provincia, etc. va a ser va a ser clave y para eso estamos hablando de tener un asesor.

¹⁸ División de Educación General

Jaime: De la estrategia que tú hoy día estás mirando, aparte de la que tiene que ver con cómo comunicar a los demás. ¿Crees que ha faltado alguna otra estrategia de trabajo? o ¿alguna acción que haya faltado y pueda hacerse ahora?

E5: Tengo la sensación de que esto va a ser muy rápido. Y creo que para que la gente asimile el cambio de esta magnitud implica que uno tiene que masticarlo un tiempo, entenderlo, de repente para escuchar de nuevo, preguntar, de tener la instancia para poder consultar algo, para poder en el fondo interiorizarse de esto, reflexionar un poco más en torno al cambio. Probablemente eso va a faltar, en el fondo más... un tiempo más tranquilo de adaptación más que un año.

Jaime: ¿Cuál crees que ha sido el efecto en la implementación de este cambio en la institución misma?

E5: Como es muy nuevo no creo que debamos hablar de resultados todavía. Se podría que a largo plazo las escuelas se apoderen de su propio proceso de cambio y que todas las instituciones que están alrededor las puedan ayudar a que esto pase. Pero en términos del Ministerio y de lo que ha pasado hasta ahora yo creo que hay mucha incertidumbre más que otra cosa.

Jaime: El efecto en esta implementación al minuto se refleja en incertidumbre y como tú lo decías antes esta división de educación general ha tenido que generar una estructura que antes no tenía., entonces para poder dejarlo más establecido.

¿Cuál crees tú que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas más que en la institución?

E5: ¿Dentro de la DEG?

Jaime: Sí, dentro de la DEG, dentro de la DEG y en comparación con la Agencia.

E5: Creo que la implementación a este cambio es mucho más compleja para la DEG que para la Agencia. Porque la Agencia parte totalmente de cero no tiene historia, luego de aquí, para adelante es partir de cero siempre es difícil pero no es lo mismo que cambiar no sé cuántos años de historia que tiene el Ministerio; son como 10 en total. Entonces creo que los efectos son dispares. Hay personas, bueno esta institucionalidad responde a más o menos 10 años de investigaciones que han mostrado más o menos el camino en cómo mejoran las escuelas. Luego, mucha gente está muy ansiosa y muy esperanzada en lo que esto pueda lograr en la educación chilena. Pero si esto lo mira más con una mirada menos sistémicas puede generar mucha incertidumbre. Entonces yo creo que hay gente que tiene mucha incertidumbre de qué va a pasar con mi trabajo por ejemplo: cómo va a cambiar, pierde o no pierde en pagar en Ministerio. Creo que debe haber muchas cosas debajo de lo que la gente está pensando.

Jaime: Correcto. Aunque esto lo voy a volver a preguntar en recursos humanos, aquí en la DEG cuando empezaron la implementación del cambio... ¿has percibido si ha habido una mayor cantidad de licencias o rotación de personas? que se puedan atribuir a esta implementación.

E5: No, no me atrevería. No, no sé la verdad.

Jaime: Ya. Ahora vamos derecho a lo que es diagnóstico organizacional.

Respecto a los propósitos, fines y objetivos. Donde se refiere a la misión objetivo-estratégica y operativa de la organización. Me puedes describir cómo cambió la misión del Ministerio y de su objetivo estratégico con la implementación de efectiva de la Superintendencia y la Agencia.

E5: Sí, el Ministerio ahora antes tenía muchas funciones y ahora deja de hacer bastantes de ellas que le entrega en el fondo a la Agencia y a la Superintendencia... se enfoca en la calidad de la educación en términos de la generación de estándares y del apoyo. Eso es, como a grandes rasgos.

Jaime: ¿Me puedes describir cómo ha sido la comunicación de esta misión nueva en el Ministerio y de sus objetivos estratégicos de los funcionarios aquí en la DEG?

E5: Mira entiendo, llevo cuatro meses trabajando acá, entonces entiendo que antes se hizo una comunicación a través de los Jefes de Área en el fondo, con las personas que tenía a alguien a cargo hicieron un trabajo en conjunto que no te lo podría describir porque no... pero desde que he estado yo ha sido una comunicación oral, mucha coordinación entre áreas. Ha habido bastantes reuniones en el fondo qué vamos a hacer, cómo lo vamos a enfocar, etc.

Jaime: Ha sido una estrategia más de cercanía, más de trabajo con los equipos de trabajo, más que instrucción, instructivos, manuales, mucho correo electrónico.

E5: Sí, de eso no ha habido... si no es muy poco casi nada.

Jaime: Ya perfecto. Respecto de la estructura funcional relativa a la forma de cómo se dividen las funciones dentro de la organización. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones que tenía antes de la implementación de la ley. ¿Me puedes indicar si a tu juicio se requiere de algún cambio de un proceso de adaptación que se debe implementar?, es decir indicarme un poco en lo que tú estás trabajando ahora.

E5: Sí, bastante. El primero en entender que hay funciones que el Ministerio antes hacía y que ya no debiera hacer porque eso puede producir un choque en el sistema completo. Por ejemplo si el Ministerio continúa dentro de sus funciones “evaluando” que es algo que hace la Agencia, se puede producir contradicción en el sistema. Si el Ministerio por ejemplo evalúa a una escuela le va a decir: yo creo que tus problemas son estos, y luego llega la Agencia y le dice: “yo creo que tus problemas son estos otros”, eso puede ser un choque grande en el sistema. Luego, el Ministerio debería saber dejar las funciones de manera real, y eso no es nada fácil, porque hay varias áreas grises entre medio y uno no sabe si son, sino no, y con la Superintendencia lo mismo, o sea antes el Ministerio tenía supervisores que iban a todas las escuelas y veían si estaban cumpliendo las normativas por ejemplo, etc. y hoy día lo hace la Superintendencia y eso creo que es una de los grandes desafíos que tiene el Ministerio y en términos estructurales yo también mediría a la larga, la forma en la que está organizada internamente, porque el responder al proceso de cambio de cada una de las escuelas, implica una labor un poco más apoyadora y más reaccionara del Ministerio frente al proceso de cambio de cada una de ellas y eso en el fondo va a requerir que el Ministerio se organice de una manera un poco distinta. No sé si en el corto plazo y en el largo plazo debería estar organizado distinto.

Jaime: Desde tu visión habría que revirar la estructura con el objetivo de cumplir las nuevas funciones.

E5: Exactamente.

Jaime: Respecto a la dirección y liderazgo relacionado con la forma de ejercer autoridad, ¿qué opinas de la forma que está actualmente organizado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar, es eficiente?, ¿es efectivo?

E5: No, no creo que sea ni eficiente ni efectivo, en término del nuevo desafío, o sea, está estructurado con la mirada antigua de la organización ahora este nuevo cambio implica que debería manejarse un poco distinto y eso ya hace que no sea eficiente en el fondo dentro de la nueva institucionalidad. Ahora como opinión personal creo que también al Ministerio le pasa que hay muchas áreas que podrían toparse y eso es un poco peligroso porque son áreas grandes que no necesariamente conversan si no hay esfuerzo entre las partes. Entonces programas de apoyo podrían salir de muchas divisiones del Ministerio, pero le llegan a la misma escuela en el fondo. Al mismo establecimiento y eso puede generar ruido en el establecimiento porque pueden haber dos palabras del Ministerio distintas o dos estrategias del Ministerio distintas que pueden no conversar entre ellas. Entonces eso es. Eso puede bajar un poco la eficiencia y la efectividad de la organización.

Jaime: ¿Cuál es tu opinión al respecto de la siguiente afirmación?:

“Las Jefaturas de Departamentos y Sección o Unidad al menos deberían tener capacitación en liderazgo y capacitación de personas.”

E5: Mira no, no me atrevo a decir si sí o si no!!, no es la frase. Porque depende de qué capacitación estemos hablando. Creo que el liderazgo es algo que se pueda aprender, pero no sé si es algo que se estudia en los libros. De una capacitación teórica... creo que es una pérdida de tiempo. Entonces la capacitación debería ser más práctica y una capacitación práctica a la jefatura de división y sección es súper compleja, no sé si es un coach, si fuera así quizás sí estaría de acuerdo.

Jaime: O sea, que esto tiene que ver con la forma de relacionarse hoy día o de aquí en adelante con las personas, con los equipos....así es más atingente el tema más del coach que es cómo hago que las personas que van a trabajar conmigo pongan su talento a disposición de la función. En ese sentido, ¿cómo hacer que ellos sepan escuchar? Voy a reordenar la pregunta respecto a las relaciones formales y no formales que tiene que ver con la forma en que se desarrolla la interrelación con los integrantes, desde tu experiencia ¿me puedes indicar si has notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las personas que partieron en este caso a la Agencia o a la Superintendencia?

E5: Mira yo tengo mejor relación con la Agencia que con la Superintendencia, y a la Agencia no ha partido nadie del Ministerio. Luego, no me gustaría contestar esta pregunta porque la Superintendencia la tengo demasiado lejos.

Jaime: Entonces, te la reformulo. ¿Tú sientes que ha cambiado la relación entre la DEG y la antigua UCE que hoy día es la Agencia?

E5: Es que la UCE, podría haber cambiado para bien quizás, siento que últimamente hemos estado conversando mucho más que antes porque esto implica que debiéramos, o sea, nos requiere conversar mucho más y el hecho de que yo estoy muy cerca de la Agencia que había en el proceso de las escuelas damos pasos casi juntos, cuando va la Agencia y visita las escuelas y les dice en el fondo lo que tienen mal o bien, eso es lo que gatilla la necesidad de apoyo de las escuelas. Entonces eso ha requerido que nosotros conversemos bastante, y en el fondo estamos bastante cerca encuentro yo.

Jaime: Ahora me daban un ejemplo en pago, en subvenciones que desde que... se hizo el cambio la comunicación ya de ser una simple llamada por teléfono a pídemelo formalmente, ya no te puedo entregar el dato... ya no somos del mismo equipo. ¿Acá tú crees que ha pasado eso con la Agencia o todavía estamos a otro nivel?

E5: Estamos en un nivel de adaptación todavía y eso me ha pasado entiendo que... pero aquí te voy a hablar por cosas que he escuchado...entiendo que el proceso de la Agencia se va a ver muy diferente al proceso de la Superintendencia. Si lo que estamos haciendo con la Agencia, es que estamos súper conscientes que hoy día nosotros por una necesidad sin que las cosas pasen nos hemos unido bastante, pero sí para el día de mañana para que este sistema funcione tiene que ser una relación más estructural que personal. Entonces lo que estamos tratando de hacer ahora es firmar convenio, es dejar cosas más por escrito y dejar cosas por sistema que nuestra buena relación actual, en el fondo, porque actualmente nosotros nos llamamos por teléfono, nos mandamos información la cosa está bien fluida en el fondo, como si fuéramos el mismo equipo hoy día.

Jaime: Con respecto a los estímulos económicos y de desarrollo, de las personas, que se refiere a los modos en que la institución incentiva a esos miembros me puedes indicar tu opinión respecto del sistema de remuneración en el sentido del Ministerio, esto ya es más global...en particular, ¿estimas que las remuneraciones son acorde a las funciones desempeñadas por las personas?

E5: Sí creo que sí, de hecho me ha sorprendido bastante, yo...es la primera experiencia al servicio público que tengo así que, siempre había trabajado en cosas sin fines de lucro o sea, relacionadas, pero no del servicio público y me ha sorprendido ver los niveles de cargo son bastante parecidos al sector privado. Quizás no con los bonos que tiene el sector privado, etc, pero esa parte me ha sorprendido bastante porque yo pensaba en el fondo que era mucha desventaja entre el servicio público y él...

Jaime: ¿qué opinas de la siguiente afirmación? “El sistema de incentivos y compensaciones existentes no responde el desempeño de las personas”

E5: Puedo estar de acuerdo con esa frase en términos de que acá no se usa mucho el pago por bono, cumplimiento de meta, ese tipo de cosas que usan en otras partes entonces luego, una persona que tiene un desempeño mucho mayor a otra está en un cargo igual, lo más probable es que tenga el mismo sueldo acá y en otra parte podría diferenciarse mucho más.

Jaime: Mecanismos de ayuda, que se refiere a la existencia de apoyo administrativo, espacio físico, computadores, etc. cuál es tu opinión de acuerdo a la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”, de lo que tú conoces de aquí o en las regiones... entiendo, de lo que me ha tocado viajar a mí, son distintas las posiciones.

E5: La realidad es muy distinta, o sea, si la frase fuera solo para nivel central, estaría muy en desacuerdo, porque encuentro que lo que existe acá es muy útil quizás lo único que uno podría criticar en término de estructura es falta de sala de reuniones, pero en término de los computadores, de la tecnología que existe, que hayan data en las salas, etc., encuentro que el Ministerio está muy bien equipado. Las provincias y regiones que me ha tocado visitar son muy diversas. Hay algunas que están súper poco dotadas y otras que más, entonces es diferente!!

Jaime: En la actitud hacia el cambio se refiere a la capacidad de acción de la organización para enfrentar cambios, cuál es tu opinión de acuerdo a la siguiente afirmación. “El Ministerio hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales.

E5: No, no...creo que el Mineduc es una institución muy difícil de... o sea, que es muy resistente al cambio y eso me ha sorprendido a mí bastante al estar acá. Puede ser un tema cultural también, pero además es un tema estructural, o sea que además que hayan tantos mecanismos de control, tantos mecanismos de trabajos formales, etc. También hacen que sea mucho más difícil de cambiar y esta nueva institucionalidad requiere de un cambio grande, por lo tanto creo que hay que trabajar mucho más la actitud y la preparación del Mineduc para que este cambio sea real y que las cosas pasen.

Jaime: O sea, que ahí hay que hacer un trabajo mucho más fuerte con las personas.

E5: Sí, de todas maneras.

Jaime: Finalmente, ¿quisieras agregar algo más a lo que hemos conversado?

E5: Dame un segundo para ver...

Jaime: Te hago una pregunta antes, justamente con lo último que conversábamos, desde tu perspectiva de las personas más antiguas o que vienen con procesos más fuertes, ha sido mucha la disparidad, hay algunos muy resistentes y otros muy proclives al cambio, ¿o es más homogéneo?

E5: Sí, en general, no importando que sea antiguo o nuevo, es bastante dispar te diría yo, depende mucho de cómo se mira esta nueva institucionalidad, si trabajó en ella o no, si se ha metido en el tema o no, si entiende el por qué o no, si en el fondo quiere cambiar o no, es demasiado dispar como para dar una... alguna tendencia general, pero te diría que en general así que el Ministerio no es resistente.

Y algo que agregar... creo que va a ser muy difícil para el Ministerio el entender la importancia de la labor de la Agencia de la Calidad y esto lo digo porque el Ministerio estaba muy acostumbrado a ser el ente importante de la educación en Chile y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad requiere que la Agencia tome un rol muy preponderante en términos de que la palabra de la Agencia tiene que ser ley en términos de la calidad de la educación, o sea, lo que le diga la Agencia a un establecimiento tiene que ser ley, y todos, todo el sistema tiene que alinearse a lo que la Agencia diga y todo debería empezar a girar en torno a lo que la palabra de la Agencia en torno a lo que es una buena clase, cómo se desarrolla una buena clase, y qué factores implican en un buen colegio, etc.. Pero eso va a ser complejo porque el Ministerio tiene la cultura de haber sido él el que manda en el fondo, el que manda, el que dice las cosas, la palabra fuerte y que haya una institución al lado que sea la palabra fuerte de la calidad que al final es lo que a casi todos nos importa, porque es el desafío de Chile hoy día va a ser muy, muy, muy complicado. No tanto así la Superintendencia, la Superintendencia es más de normativas, de que las cosas se cumplan, que no haya chanchullos de plata, ese tipo de cosas entonces creo que ahí se puede diferencia fácil, pero con la Agencia de calidad tengo miedo de que pase en el fondo.

Jaime: Y la otra cosa, te lo pregunto a ti, que estás mirando un poco más adentro el tema y con esto termino, el consejo de educación en general en todas las entrevistas que he hecho prácticamente nadie lo nombra

E5: ¿No aparece?

Jaime: No aparece

E5: Sí, es que el consejo de educación tiene un rol más de aprobar cosas en el fondo no propone mucho.

Jaime: ¿Y será porque ya existía también?

E5: Puede ser, sí

Jaime: Entonces, no se ve como que tiene un nuevo rol, aunque lo tiene... ¿puede ser eso?

E5: Claro, sí, sí!, puede que tengas razón, sí! Claro, sí porque tiene una labor importante, porque si bajan algunos estándares hay que trabajar todo de nuevo en el fondo. Pero no... además, es una labor súper separable del Ministerio, además, tiene pocas intersecciones, entonces creo no.

Jaime: Quería darte gracias por tu tiempo y tus respuestas, y reiterar una vez que...yo esto lo tengo que transcribir y aprovechando las vacaciones y a la vuelta lo voy a enviar para que tú me digas si está correcto si quieres agregar modificar alguna de las ideas y para que tú quedes con la tranquilidad de que fue esto de lo que conversamos.

E5: Gracias, te pasaste

Jaime: Te pasaste tú también

ENTREVISTA N° 6

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la división de planificación y presupuesto del Ministerio de educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de una Jefatura de Departamento.** Empecemos entonces.

Jaime: Respecto del nuevo diseño de la institucionalidad. ¿Me puedes describir cómo fue el diseño de la nueva institucionalidad que desembocó en estas 4 instituciones?

E6: Hay funciones y propósitos que están establecidos y otras que aparecieron. El Ministerio tenía carencias frente a eso.

Jaime: Correcto.

E6: Por lo tanto, se crea, se genera la propuesta de crear una superintendencia de educación y esa superintendencia de educación saca su mayor fortaleza de lo que tenía ante el área de subvención y que era la fiscalización. Y con todo el ámbito jurídico también incluido al respecto. Lo que significó técnicamente que... entrando un poco en la pregunta uno punto uno y uno punto dos, es que en el ámbito de las subvenciones a nivel nacional tenía tres aristas. Una que es el pago, otra que es la fiscalización y otra que son los temas jurídicos. De esto, tres tercios... dos tercios se traspasaron como herramientas importantes para poder gobernar una institución que se llama la superintendencia de educación y que fue el tema de la fiscalización y el tema jurídico. Por lo tanto, había mucha experiencia de la gente que fue traspasada a esta organización; como para poder dar continuidad a lo que ya se hacía y fortalecer, o en definitiva, dar respuesta a estas necesidades de fiscalización que tiene la superintendencia definida a nivel nacional. Eso a grandes rasgos. De eso vamos a hablar después. No sé si tienes alguna duda, uno está tan acostumbrado a hablar de ciertas cosas que...

Jaime: No yo en general no lo había visto desde esa perspectiva. Para mí es bueno saber de tu mirada, de qué es lo que da partido a la superintendencia, y en particular, si pudieras un poquito ahondar en el tema de las personas. O sea, aquí del equipo de la coordinación nacional de subvenciones, original partió gente con más experiencia. En ese contexto la gente, más centrado a la gente que quedó... es gente que era más inexperta en los temas o tiene la misma fortaleza.

E6: No, básicamente lo que ocurre es que había una figura que era el jefe nacional por parte de las... a nivel de regiones existía un jefe regional de subvenciones. Ese jefe regional efectivamente tenía la responsabilidad de estas tres tareas. Y ese jefe regional de subvenciones fue el que principalmente fue traspasado a la superintendencia de educación o se gestionó el traspaso para ello y el resto de los equipos efectivamente efectuaba sus actividades y hasta el día de hoy las siguen generando. No obstante

ese cargo, no existe ya. Porque técnicamente tendría que estar.... quedó un cargo para generar un tercio del trabajo y técnicamente es mucho menos que un tercio del trabajo, el tema de pagos. La verdad es que era fiscalizar algunas cosas que tienen que hacerse a nivel automático, hacer ciertas validaciones que, no tienen que ver mucho con las actividades asignadas en regiones.

Jaime: Correcto. Y esa persona entonces, hoy día dependen del seremi o dependen de acá del nivel central de...

E6: ¿El jefe regional de pago?

Jaime: Sí

E6: A ver... el jefe regional de pago como persona, como expertise, como ser humano, fue el que llenó un cupo que se llama "fiscal regional de la superintendencia" si no me equivoco se llama así. Y esa misma persona quedó a cargo y adicionalmente, los que eran del área jurídica que estaban en subvenciones, también se fueron para allá. Por lo tanto ahí, se genera una estructura y ya venía, aunque suene un poquito feo era como "sandía calá".

Cuando se hizo la definición, por lo tanto se defino que los roles los cumplían, entonces, ayudaban mucho a la superintendencia. Primero por los temas de comunicación, ayudaban porque efectivamente ya se conocían era un equipo que ya se forjaba. Eran el mismo nivel de personas que se iban a la superintendencia, los distintos niveles. Por lo tanto, entendían el trasfondo de la problemática que estaba buscando resolver el ministerio. El país en general con la creación de la superintendencia.

Por lo tanto, no había que crear una cultura, no había que generar doctrina nueva, si no que eran las mismas personas con un perfil más orientado a la fiscalización con toda la experiencia atrás y con toda la información respecto a las carencias que existían respecto a las capacidades de fiscalización estando en el ministerio. Entonces ayudaba bastante el modelo. Y así fue como se estructuró y así siguen operando y actualmente siguen completándose algunos cupos que vienen más orientados por los temas jurídicos, las fiscalizaciones; ampliándose un poco la superintendencia.

Respecto a las personas que quedaron acá, el tema de enfrentar el cambio... a ver... primero te voy a contar lo que me pasó a mí. "yo sentí cuando llegué.... llegué el 29 de octubre del 2012, yo sentí que la gente estaba muy carente de una jefatura y ellos sentían que estaba disminuyendo un poco el perfil de lo que hacían antes. Porque efectivamente se fueron los jefes regionales, no se validó el nuevo cargo. Por lo tanto, no hubo lo que se esperaba, un tema de "ascenso" porque técnicamente no era necesario.

Jaime: Correcto.

E6: Entonces, de alguna forma, a lo mejor. Se pudo haber, informado de esas acciones a objeto que no hubiesen expectativas incumplidas y.... que no era tanto, ese problema no era tanto la expectativa si no que la gente efectivamente se sentía como sola, como que no había un jefe. Y era natural porque el jefe, el superintendente tenía... tenía que armar algo nuevo y tenía que dedicar sus esfuerzos con todo el equipo a algo que no existía generar la estructura a nivel nacional.... un trabajo no menor.

No menor, pero hubo como una sensación de orfandad. Con la que me encontré y que efectivamente, de alguna forma sí fue bien visualizada por la jefatura que era el Subsecretario, que él buscaba una persona que tomara un tema de liderazgo frente a este equipo y seguir potenciando lo que generaba. cosa que

también aprovechamos en su conjunto y lo que hicimos fue, más que generar un ejercicio de control y, valga la redundancia, “ejecución de pago”...estamos dando una mirada de servicio, o sea, el ejercicio de pagos/subvenciones de pagos al país no es una caja pagadora, si no que se entregan servicios al país y hay mucha información que requiere el área nacional, hay mucha información de los sostenedores, hay mucho seguimiento, hay mucho apoyo, hay mucho soporte que realmente se ejecuta operativamente y no se visualizaba bajo ese contexto y que redundaba, o aporta más que nada, en que efectivamente los recursos económicos lleguen a los niños. Cosa que también es súper valioso destacar: siempre en equipo ha tenido la visión de la importancia en las actividades que desarrollan para que los recursos lleguen en forma, fondo y oportunidad. Y uno de los temas que efectivamente hemos aprovechado de hacer con este equipo es que ellos también, que el trabajo que ellos realizan es... es por el tema de enfrentar el cambio, de aprovechar la oportunidad de darle otra mirada a las actividades única y exclusivamente de pagos

Jaime: O sea que desde tu perspectiva se aprovechó con esto reforzar el sentimiento que había en el equipo de tener un trabajo con sentido, es decir, no era sólo venir al trabajo.

E6: No... ellos tenían claro el sentido.

Jaime: Claro

E6: Lo importante es que para el resto del mundo no había visión de ese sentido

Jaime: Correcto

E6: Entonces lo que hicimos fue decir, yo tome lo que existe y con el equipo les dije muchachos entre comillas lo que vamos a hacer es que todo el mundo realmente sepa y entienda que esto es un servicio, que no son solo actividades operativas del uno a uno, de sumar uno más uno, de tomar una caja lo que sea...

Jaime: Ya... perfecto.

E6: Y eso efectivamente ayudó a entenderlo exigió algunos sacrificios claramente en el ámbito de que la visión de servicio requiere un nuevo modelo alguna forma algunos controles adicionales, algunas formas de evaluar distinto... los procesos en sí... cosa que antes no existía ha sido bien visto en la medida que se van viendo los resultados que se aporta con generación de alertas que antes no existían efectivamente un posicionamiento más robusto de las subvenciones y eso viene materializado básicamente por la visión que tenía el Subsecretario o sea él tiene claro que su misión es administrar el 10 % del presupuesto del país

Jaime: ¿Si?...

E6: Así de duro y que no tenía una visión... que no había una visión respecto a eso y no... no se mostraban... no existían modelos operativos que... que le pudieran dar mayor tranquilidad a lo que ya se hacía.

Jaime: Ok... correcto

E6: Preparación para el cambio identificar cuáles fueron los actores involucrados en el proceso... el proceso de decisión en realidad no lo manejo con mayor detalle lo que si los actores involucrados está el superintendente con su equipo jurídico principalmente que reestructuraron la superintendencia y por otro lado el equipo que quedó como huérfano.

Jaime: Correcto

E6: Y ese equipo siguió trabajando en forma normal, en sus actividades diarias y de alguna forma... vamos al punto uno

Jaime: Sí.

E6: “Describeme cuál fue el proceso por el cual se analizó la realidad del ministerio después de la ley promulgada”. Mmm, la verdad es que es bastante simple; porque la gente, según lo que visualizó la gente de la superintendencia efectivamente entiende su rol y entienden que tienen mayores alcances y mayores capacidades de efectuar acciones sobre los establecimientos educacionales para que realmente se cumplan con las normativas que pueden llegar con la autoridad que el país le ha entregado a la superintendencia, sin ir más lejos. Antes el ministerio de educación no podía ir a fiscalizar un establecimiento particular pagado.

Jaime: Así es.

E6: Así de duro.

Jaime: Sí.

E6: Ahora, tiene la potestad y efectivamente los establecimientos educacionales particular pagados han tenido que asumir, porque es parte de la ley y son beneficios que efectivamente contribuyen en los aspectos de la educación del país. “¿Cuál fue su rol en la preparación del ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada?”, en mi caso ninguno.

Jaime: Correcto.

E6: ¿Ya? siempre lo llevó en su momento quien era el jefe. El coordinador nacional de subvenciones que se transformó en el superintendente.

Jaime: Sí.

E6: “¿considera Ud. que le hubiera correspondido algún rol en el proceso de cambio?”

Mmm la verdad es que me ha significado un rol. Llegué a un área en que efectivamente he tenido que tomar el liderazgo y asegurar que las actividades se estaban desarrollando, pero también se potenció... por lo menos desde mi parte yo les propuse, y fue bastante bien aceptado por el Subsecretario, que si por si me venía para acá... era ese concepto de servicio. De que el equipo sintiera otra cosa.

Jaime: ¿Si...?

E6: No era solo operar, era realmente que lo mismo que ellos sentían, o sea.... yo, yo sentí que ellos también lo sentían a...que ellos se sienten muy parte de ella y eso es súper gratificante, o sea, te digo, en el ámbito personal todo el equipo siempre ha estado muy involucrado en el tema del impacto en los niños y eso es un valor que tiene el equipo... que tienen los muchachos. La verdad es que lo han hecho súper bien en ese sentido y a mí me da gusto haber llegado a trabajar a este equipo con ese espíritu, porque me ha sido más fácil el generar el tema de los servicios. Y ahí hubo una... creo que fue un acierto en la forma en que... en el momento en que llegué, en la forma en que llegué y en la visión que llegué; o sea, se conjugaron varias cosas para poder enfrentar esa situación por parte de quienes se quedaban en este ámbito y bajo las mismas características, o sea, misma renta, mismos cargos... cero variación. Cero variación a nivel nacional, así que... e incluso es más difícil, pero el hecho de haber potenciado porque equipo a nivel nacional tiene esa visión de aportar, fue un acierto... fue un acierto.

E6: “¿qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso?": bueno, yo creo que está el área de comunicación que estaba administrando todo lo que era el tema de implementar y posicionar la superintendencia. El Área Jurídica también, central para poder apoyarla. La dirección de educación general. Para tener quizás una visión de lo que se estaba requiriendo como parte de la educación y que se integrara con el tema de la fiscalización. Con infraestructura.... puntualmente, la DEG¹⁹, DIPLAP²⁰. Con infraestructura principalmente. Todo lo que tenga que ver con generar una institución, que si bien es fiscalizadora, es una institución que va a trabajar a la par con la comunidad escolar. ¿Ya? porque si se fuese al... técnicamente, si la Superintendencia fuese al libro, libro, libro, libro tendría que cerrar un montón de establecimientos educacionales, y no es el objetivo. El objetivo “objetivamente” es que con la potestad que tiene es llevar a la comunidad escolar a generar estructuras, a generar modelos, a generar esquemas de trabajo que realmente aporten e impacten en la calidad de la educación

Jaime: Correcto, pero acuérdate que estamos hablando de... que tenemos que centrarnos más en lo que pasa en los que nos quedamos...

E6: ¡Ya! ok...

Jaime: Porque desde esa perspectiva puede ser...

E6: Es que yo creo que hay un factor importante desde el punto de vista de los que se van.

Jaime: ¡Sí!

E6: Porque hay un incentivo súper grande, que es efectivamente el poder generar y participar de esta iniciativa. Y hay gente que no quiere participar de estas cosas. En este caso se da que querían participar...

Jaime: Sí, pero...

E6: Y en el otro caso, también se pudiera der que efectivamente que las expectativas que ellos tengan, respecto a este aporte que hace la superintendencia, a lo mejor no cumple esas características y eso también puede ser algo que hay que considerar en el cambio de los que se van.

Jaime: Correcto.

¹⁹ División de Educación General

²⁰ División de Planificación y Presupuesto

E6: Ahora, “¿qué pasó en los que se quedan?”: de verdad que los que se quedan, por lo menos, lo que yo he visto... y lo que me ha contado la gente es que nadie los mimó, nadie les dijo nada... se quedaron solitos. Así... tal cual...

Jaime: O sea, ¿una desafección?

E6: Sí claro... se armó un modelo y se pensó efectivamente en esto y se dijo ¡no se confía!... pasa por el tema que “me confió”, porque siempre lo han hecho bien. Y eso es algo súper relevante ah...

Jaime: No se reforzó.

E6: Subvenciones...yo creo que debió haber sido reforzado. Subvenciones con todo. Con todo, la responsabilidad que administra de plata y servicios y bien a la comunidad... subvenciones nunca ha estado en la palestra, por lo menos no en este gobierno.

Jaime: No.

E6: ¡Nunca! y lo han hecho bien, lo han hecho súper bien. Entonces ha sido como tú decías, efectivamente fueron... quedaron.... la palabra que utilizaste me gustó...

Jaime: Sí... desafectados

E6: Desafectados... y bueno ya pues, hay que seguir no más, es parte del trabajo... verlo así y cuando vieron que efectivamente llegó alguien que había asignado el Subsecretario y que estuviese dentro de la mesa de línea de parte del Subsecretario sintieron como que ¡ah!... ¡guau! ya. O sea que, sí la verdad es que están dando la misma fortaleza, están emprendiendo el tema y tenemos alguien con quien nos puede canalizar la serie de problemáticas que tenemos en el servicio, porque no nos escuchan, que nos cuesta mover mucho la máquina y a lo que llegué acá es solo a aplicar la experiencia que yo tengo en relación a lo que ellos hacen. No llegué a modificar ninguna cosa. Yo creo que el aporte mío va en tener esa habilidad y yo creo que es importante considerarlo también dentro de cuando hay un proceso de cambio. Yo quise ser lo menos traumático posible frente a los equipos y potenciar esa autoestima, que de alguna forma estaba un poquito baja, subirla con la fortaleza que tenían que eran muchas y que no se veían. Eso logramos.

Jaime: Hay una.... entiendo que les tocó al mismo tiempo, esta... digamos “división” de personas que trabajan uno al lado del otro y unos quedaron en una organización y otros se quedaron acá. En conjunto con un cambio de tecnología del proceso de pago.

E6: No, no, no... de tecnología no hubo mucho....

Jaime: ¿No?

E6: No, el proceso de pago sigue normal. Lo que pasa es que se generaron nuevas herramientas para la superintendencia para poder integrar cierta información que requieren un modelo de fiscalización que exige una superintendencia.

Jaime: Ya.

E6: Entonces, de alguna forma se han ido integrando y se ha ido generando. Me llama un poco la atención, pues tú dices: ¿cuáles consideras que no estuvieron?

Jaime: De los actores

E6: ¡Ah! de los actores...

Jaime: Siempre pensando en los actores. ¿Cuál es?... así un poquito de lo que yo he visto. Por ejemplo ANDIME²¹ estuvo de alguna forma con su mirada; buena o mala, tuvieron su mirada, pero de lo que yo he revisado y de lo que yo he conversado, así como que las personas no tuvieron algún grado de participación que les permitiera agruparse para decir: “mira, esto nos pasa”. O...

E6: ¿en subvenciones?

Jaime: Sí. En lo que me contaban... tengo mucha más información de otros Equipos.... yo trabajé hace mucho rato con el Director Nacional de la Agencia de Calidad, entonces conozco mucho más la historia de lo que fue la “Agencia²²”. Entonces, ¡claro! él cuando estaba a cargo de la estructuración y empezó a trabajar más personalmente con el equipo que iba a ser la agencia y después él se fue a la agencia y está a cargo de la agencia al final. Entonces me decía, lo que fue esta otra separación fue un poquito más a nivel de “papel”, a nivel de “reuniones más generales”, más a nivel de “circulares”...

E6: Sí, yo creo que en ese sentido faltó como “actor”, involucrar también a nivel regional a la SECREDOC²³, pero pasa... pasa por lo que te decía. Pasa porque creo que antes no se visualizaba la importancia de subvenciones.

Jaime: Correcto.

E6: Entonces, era como un departamento más cuando tú dices, no se.... “obras de sanidad” en una municipalidad... se miró como así. Y realmente pudo haber generado un impacto mayor. Si efectivamente el equipo no hubiese tenido la consolidación que tenía antes...es decir, si el equipo no hubiese tenido la integridad y la inspiración que tenía antes; la transversalidad con que operaban, la experiencia; yo creo que pudo haber generado algún tipo de problema. Ahora, se pudo haber a lo mejor haber administrado de otra forma y quizás un poco más de acercamiento, por lo menos lo que yo he percibido, me han contado que era, como tú bien dices “casi por oficio” que cerramos el proceso, se nos ha informado; se nos contó, se planificó, pero se dejó de... se dio énfasis a lo nuevo.

Jaime: Correcto. Y ahí una pregunta más al hueso, y que yo lo conversé y mi última reunión va a volver a ser con la Jefa del Departamento de Recursos Humanos. Desde lo que tú conoces, ¿faltó más involucramiento del equipo de Recursos Humanos en el proceso?

²¹ Asociación Nacional de Funcionarios del Ministerio de Educación. En 1958 se formó la Asociación de Directivos del Ministerio de Educación (ANDIME), pero en 1965 llegó a la oficina provincial de sueldos de Educación Primaria Miguel Pinto, quien impulsó una asociación de hecho, que representaba a los oficiales del escalafón administrativo, para relacionarse con los jefes. Pero cuando en 1968 no les pagaron las horas extraordinarias que se habían convenido con la autoridad, decidieron incorporarse a ANDIME. El 28 de Abril de 1969 la organización incorporaba a todos los funcionarios del Ministerio, determinándose esta como la fecha de su fundación.

²² Agencia de Calidad de la Educación

²³ Secretaría Regional de Educación

E6: Yo creo que uno siempre puede hacerse cuestionamientos...te lo digo de verdad.

Jaime: Porque yo te cuento lo que me dice ella...nosotros no estuvimos muy adentro porque se contrató una empresa para la gestión del cambio, porque si....

E6: No, yo creo que efectivamente el tema de gestión del cambio no fue bien abordado, pero no por parte de recursos humanos. Yo creo que la gestión del cambio, el modelo de gestión del cambio, de la propuesta de gestión del cambio; a lo mejor, no consideró este grupo que se quedaba afuera. Si no que pensó en cómo integrar lo que se venía delante. Y sí yo creo que tenemos que aprenderlo y tenemos que aprenderlo como ministerio, que los cambios grandes deben ser a través de... no son fáciles...no son fáciles. Por lo tanto creo que un área de recursos humanos, difícilmente podría haber visualizado también esto. Por lo tanto, creo que hay un tema ahí de la expertise del equipo que lideró gestión del cambio. Yo creo que va por ahí.

Jaime: Ya. Vámonos a la tercera.

E6: “Implementación del proceso de cambio, identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos... por formar parte del campo institucional. Descríbeme cómo fueron”. Mira, no tengo el detalle. Lo que sí yo sé es que de un momento a otro las personas pasaron a generar otros roles y según entiendo yo, si bien hubiesen de repente algunas confusiones; que le iban a preguntar a estas personas, jefes regionales antiguos, etc. etc., fue como bastante raro, o sea, fue como cerrar la válvula. Tema que también ha asumido el área nueva, ser la superintendencia bajo el mismo concepto. Cerramos la válvula y ya no somos ministerio y hay impacto en el ámbito del cambio en las personas, en el contexto que esta generación de nuevas institucionalidades con cambios con transformaciones, (lo que hay) siempre deja vacíos y no se pensó en una estructura que pudiera administrar estos vacíos. Estos vacíos jurídico-legales, de arquitectura, de responsabilidades, etc., etc., etc., para poder administrarlo como para decir: “sabe que ¡ya! pasamos y generamos el cambio... ok”....veamos qué problemas van a quedar, porque sabemos que van a quedar algunos problemas y tenemos que generar equipos para que ayuden a que este cambio sea lo menos traumático. entonces, nos encontrábamos con temas por ejemplo como responsabilidades que tenían que tener los jefes regionales de pago que no estaban y se preguntaban de la SECREDOC, dónde estaba cierto tipo de información... yo creo que son pocos los ámbitos que salieron, pero no dejo de decirlo..

Jaime: O sea, podría haber existido un equipo de cierre del cambio...

E6: ¡Claro!... que no existió. Entonces, que administrara. Que dijera “esto está pendiente”. Y no pasara que nos diéramos cuenta y después decir “a quién vamos”. Entonces, ahí tuvo que partir una especie de circuito de nuevo. Que en caso de haber existido, la verdad es que me hubiese ayudado a mí. Como persona nueva me hubiese ayudado mucho para poder administrarlo, porque pasaba y llegaba y yo decía: “jefe... esto antes se hacía así”. Y ahora...porque las potestades ya no están acá, están allá. Pero eso no lo tiene que ver allá, porque esto es parte del ministerio no de la superintendencia. Entonces, ya... ¿cómo lo hacemos?... ¿te fijas? todo ese tipo de vacíos que van dejando con mayor sensación de orfandad a los que van quedando atrás, porque dice ah!! Se quedó el hoyo y bueno, a asumirlo. Pero no fue, o sea, te lo doy como dato, pero creo que para todo el cambio que fue no fue tan abrupto... o sea, no fue mucho.

Jaime: Ya.

E6: No fue mucho el apoyo... “¿Qué acciones concretas se implementaron o crees que faltó alguna?”. Bueno, te lo acabo de mencionar... la verdad es que no sé detalles y creo que es eso me faltó. “¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación a este cambio de la institución?”

Yo creo que el cambio a los que se van completamente pura ganancia... de los que quedan, creo que se volvió a retomar el tema de la ganancia generando una jefatura que efectivamente tuviera reflejar el peso que el equipo quería darle. O sea, si hubiese llegado, no sé, un supervisor, una persona que no estuviera en la mesa del Subsecretario, que no tuviese línea directa con el Subsecretario, creo que hubiese sido un impacto moral.

Jaime: Correcto.

E6: En cambio el hecho de decir “sí, aquí mantenemos la misma línea que teníamos, con el mismo equipo que tenemos y la misma responsabilidad que tenemos, es como un espaldarazo al equipo. Creo que eso fue súper positivo.”

E6: “La implementación no mucho cambio ah... el efecto en las personas, solo en esos momentos como te decía”. Ellos me decían cuando no había nadie, que estaba muy ocupado, que no existía la persona, que no sabían a quién recurrir. Fue eso.

Jaime: Aprovechándome de las entrevistas que he hecho en la agencia y en la DEG me decían que en general el trabajo se ha mantenido prácticamente igual, dadas las personas, porque todavía no está la institucionalización. ¿En qué sentido?, o sea, las únicas pequeñas cosas que pueden existir es: antes era “oye mándame tal cuestión por correo porfa”, “ya, yo te lo mando”, “pero trata de formalizarlo para que no quede problema”. Entonces, me decía el Director de la Agencia, que implementaron una mesa de trabajo por la DEG donde dijeron ya “estas cosas las vamos a hacer siempre formales para que quede canal y medios de verificación y estas otras cuestiones que son traspasos de información menos complejas, vamos a seguir por un tiempo operándola informalmente hasta que efectivamente estas dos instituciones sepan que son distintas. Y así han ido trabajando. ¿Aquí les ha pasado algo así entre la información que manejan ustedes y que tiene que manejar subvenciones?, ¿ha habido algún tema de roce?

E6: No lo veo. No, no lo veo. Para nada. Porque al revés. Creo que la gente de la superintendencia, asumió que era superintendencia, se tomó el rol y salió del ministerio. Eso es lo único que yo de alguna forma puedo criticar.

Jaime: Ya

E6: Así como que ya no estamos. Oye pero necesitamos esta información “sí, pero es que ya no lo vemos...” y nos costó y tuvimos que levantar el tema y decirles: “ojo, estas actividades ustedes hace dos días atrás estaban en la vereda de acá y ahora están en la vereda de allá.

Jaime

Por eso un poco leía la pregunta, o sea, el cambio fue ya, hoy día somos Superintendencia y se produjo la separación.

E6: Se produjo la separación, pero no afectó tanto, porque los ámbitos de pagos a diferencia de los ámbitos de las otras áreas del ministerio, los ámbitos de pagos, son mucho proceso y gestión operativa.

Jaime: Ya.

E6: Por lo tanto, cuando ya hay una cadena funcionando y están los, por así decirlo de alguna forma, los operadores de esta línea productiva... el hecho que se vaya uno, porque así más o menos fue el concepto de la línea operativa. Técnicamente de la línea operativa no se fue nadie. La línea operativa sigue funcionando. El tema es que alguien tenía que llamar y decía “necesito que me traigan los insumos y era del mismo bando y ahora estaban en otro lado” y bueno, ahora chuta ¿a quién le pido los insumos?, pero la línea no afectó, no...lo que sí se hizo fue efectivamente el efecto de implementación del cambio fue, fue.... que es lo que te mencionaba anteriormente “el acierto”. Es decir, señores: “nosotros generamos pago, pero esto responde a algo, hagámoslo ver y levantemos que nosotros generamos servicio” y ese fue un aliciente súper importante.

Decir “es un servicio” y no es una actividad mecánica que hacemos todos los meses en relación a lo que te piden de pagar y llenar datos. Y eso nos permitió generar, establecer otros tipos de controles, alertas a nivel nacional como te decía, nuevos **SLA**²⁴ desde el servicio, que efectivamente han sido implementados, entonces, ya no es que pidan un pago así como así, sino que entender: “a ver por qué me está llegando un pago fuera de fecha”. “A ver... vamos a ayudar al establecimiento educacional, a ver “disculpe... ¿por qué está fuera de fecha?, “no....es que me ¡atrasé!”.... a ver, ¡tarjeta amarilla!..., antes era cursar las multas.

Jaime: ¡Claro!

E6: Si me piden cursarlo.... ¡lo curso! pero responde a algo: “usted como sostenedor de establecimiento educacional, si hace la declaración de existencia tarde, ¡está poniendo en riesgo que los recursos económicos para los niños de su establecimiento educacional no lleguen en fecha!”. Ah... tenemos una responsabilidad desde otro ámbito. Lo mismo, pero desde otro punto de vista, y eso lo reforzamos.

Jaime: Ya. interesante... efectivamente como tú dices, mirar desde un proceso mecánico a un proceso del que yo lo llamo más “con sentido” tiene que ver cómo afecta... cuál es el alcance de lo que yo hago en alguien que no me ve. Porque yo soy... yo estoy tan atrás en la línea de la familia que deja al niño, en el cual hay profesores que lo van a atender, lo van a acoger, lo van a contener. ¿Cierto?, pero si no le llegan las lucas al sostenedor para que pague. Ese profesor va a andar...

E6: ¡Con problemas!, exactamente.

Jaime: A lo mejor... ¡con problemas! decaído y al final los chiquillos, no van a aprender... exactamente.

E6: ...y eso es lo que ve el equipo. Que efectivamente hay profesores que están pensando que a lo mejor no le pagaron sus cotizaciones previsionales y va a tener un hoyo previsional más adelante, y así lo ve el equipo.

²⁴ “Service Level Agreement”: EL modelo de Acuerdo de Nivel de Servicios (Service Level Agreement, SLA) consiste en un contrato en el que se estipulan los niveles de un servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes, así, refleja contractualmente el nivel operativo de funcionamiento, penalizaciones por caída de servicio, limitación de responsabilidad por no servicio, etc....

Jaime: Y ustedes han generado indicadores para poder....

E6: Sí, incluso el equipo lo... estuvimos... hemos trabajado efectivamente ya a nivel nacional, he viajado y me he reunido y les traigo el ejemplo: “me he reunido con establecimientos educacionales x”, que no hacen el ingreso asistencia diaria y yo fui a decirles”.... entonces, el equipo se siente respaldado. Y a nivel nacional también en las capacitaciones han sentido lo mismo. “¡Oye!, sabes que en subvenciones hay alguien en el nivel central, que tiene dependencia del Subsecretario, que es autoridad y le está haciendo seguimiento a los establecimientos educacionales. Porque les pasaba a ellos, me decía “pero si los establecimientos educacionales llegan y me...así una ruma de solicitudes extras” y decían ¿por qué? y más que cumplan el modelo, sino que entendamos qué impacto está generando el que no llegue y con ese sentido empezamos a generar cierto modelo operativo que le daba más robustez.

Jaime: ¡Claro!, y ahí a lo mejor detectaron que habían otros elementos que estaban complicando algún tipo de establecimiento y entonces, “¡ah!, hay una posibilidad de mejora”. No solo en el proceso, sino una mejora en ellos mismos para poder hacerlo bien.

E6: En estos momentos, tenemos información de que hemos mejorado. Hemos hecho mejorar a los establecimientos educacionales un montón en ingresos de asistencia y otras cosas más.

Jaime: Muy bien.

E6: Cuatro, diagnóstico de realización. ¿Cuál es la percepción actual de los distintos actores, respecto de las seis dimensiones?, bueno en general yo creo que... no las conozco, pero... ¿son las de propósitos fines y objetivos?

Jaime: Son las que están puestas aquí en el documento que te remití. Sí, son propósito final objetivo, estructura, dirección liderazgo, relaciones formales y no formales, estímulo económico de desarrollo, mecanismos de ayuda y de esas seis se deduce al final, una actitud hacia el cambio.

E6: En general, lo he mencionado ah!...

Jaime: Sí... sí, sí...

E6: se ha tapado... pero tratemos de abordarlo un poco por ahí. “Propósitos, fines y objetivos”. La verdad que los fines y objetivos no cambiaron. Yo creo que el propósito de alguna forma, aprovechando este empujoncito, le dimos mayor propósito a las actividades que desarrollaban. Al verlo más como servicio a que como una máquina de hacer siempre lo mismo. En estructura funcional, no ha habido cambios. No ven cambios en la gente. Funcionalmente hablando pero sí el resultado de la función, que es distinto. Cuando ven que efectivamente se les retoma a ellos, la opción de tener voz y voto, generan sus inquietudes y el hecho de poder responderle a sus inquietudes y resolverlas les da un sentido a ellos de que la estructura que está definida opera funcionalmente como les dijeron que tenía operar.

Jaime: Correcto.

E6: Ya, “dirección y liderazgo...”, debiera preguntarles a ellos, pero por lo menos lo que he tenido en la percepción es que ellos sienten efectivamente que hay una cabeza, y que está metido con ellos y que tiene voz, voto y tiene...tiene incidencia.

Jaime: Correcto. Ahora, ésta va un poquito más allá, porque la pregunta va es... qué opina de la forma en que hoy día está ordenado el ministerio. Ahora ya estamos... somos los que somos, las instituciones que emergieron del ministerio ya están afuera. Son institucionalmente distintas, entonces... el ministerio, tú crees que como quedó, como está hoy día operando, en lo que es el ámbito escolar; saquemos todo lo que es educación superior, que es otro mundo escolar. ¿Tú crees que está ordenado en la forma y en las funciones qué desarrollar?

E6: Creo que no soy el más adecuado en responder en la labor del ministerio ah!... pero por lo menos, cuando yo llegué, yo en lo personal tenía una visión respecto a ciertas carencias que existían y que no existían realmente. ¿Ya? es más... me encontré con muchas fortalezas que estaban. Si tú me hablas de ordenamiento, yo creo que efectivamente el ministerio ha ordenado muchas cosas.

Jaime: Correcto.

E6: Yo he visto a la gente de distintas divisiones, y gente antigua; de mucho tiempo que ha pasado por distintos gobiernos... qué se yo. Tienen esa percepción que se han ordenado y te dicen... "sí, está más ordenado" y ha sido mucho más fácil para mí que venía del ámbito privado al meterme a un público; cuando ya tenían una cultura interna de que efectivamente esta cuestión funciona el procedimiento y forma y fondo... entonces, te lo destaco porque, yo quedé gratamente impresionado cuando llegué al ministerio. Yo pensé que iba a ser.... el primer esfuerzo iba a ser empezar a mover la máquina... el tema público... y.... nada que ver.

Jaime: Voy a hacer una caricatura... era de repente encontrarse a Herosilla y Quintanilla...

E6: Claro, es esa la caricatura... y no fue así. Y me encontré con que efectivamente la gente que está, por lo menos en este ministerio. La mesa en la que estoy, que tiene el Subsecretario, la verdad es que la considero muy profesional; la considero de muy buen nivel. Gente con la que efectivamente uno puede trabajar abiertamente. Es gente que está orientada igual que uno a "mover y generar resultados". Con todas las restricciones que tiene que ver eso en el presupuesto, pero en ese ámbito. No en decir, "¿qué es lo que tenía que cumplir?"... Si no... "en hacer", en concretar. Por lo tanto, si tú me preguntas ¿lo ves más ordenado?, sin duda alguna, yo lo veo más ordenado. He tenido información de que por ejemplo, otros ministerios han dicho que les gustaría tener la mesa que tiene el Subsecretario.

Jaime: Sí. Lo he escuchado...también.

E6: Entonces, ¡sí!.. Yo estoy contento y me siento orgulloso de participar en ese ejercicio, así que creo que se ha hecho un muy buen trabajo en ese contexto que se está elaborando. ¿Responde eso tu pregunta?

Jaime: Sí, sí...sí perfecto. "Segunda, la letra b., ¿cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación? "La jefatura de departamento y sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas."

E6: Yo creo que solo en un ámbito. en el ámbito de entender que estamos en un ámbito público...y la forma que efectivamente el liderazgo y la dirección de personas afecten un ámbito público, creo que tiene mucho más razón de ser "capacitarse en eso", que en una empresa privada, porque como la cultura de la gente del ministerio o la gente que efectivamente trabaja en el ámbito público, es que efectivamente entiende que hay una robustez frente a eso, y quizás a lo mejor quienes venimos llegando

tenemos que tener una capacitación sobre esa visión y entender quizás con qué cosas se van a enfrentar, nos vamos enfrentar. Ahora, también ese ámbito considera una dirección, veo que la dirección y el liderazgo también tiene que ser desde el punto de vista que los propios líderes, quienes estamos dirigiendo de alguna forma, tenemos que generar acciones para que los equipos vean también de otra forma el “en dónde están”. Que tiene que ser no.... que es el mismo o la misma persona es la que hace la fama frente a la opinión pública o frente al resto.

Jaime: Sí

E6: En tanto, si nosotros nos preocupamos de ser ejecutivo, me refiero a ser ejecutivo a nivel ministerio, bueno tenemos que preocuparnos también de demostrar afuera que somos ejecutivos, para que después vaya cambiando la cultura y nos vean de una forma distinta.

Jaime: Similar, no sé si te hace sentido... es similar caso de lo que pasa con los ejecutivos del banco que al final “para el usuario es el banco”

E6: Exactamente. Exactamente

Jaime: El banco es tan grande que el banco está radicado...

E6: El banco es una identidad y está reflejada en.... “Juan Pérez”

Jaime: Si él es bueno, el banco es bueno.

E6: Exactamente. Exactamente

Jaime: Relaciones formales y no formales.

E6: Pero lo que te decía del liderazgo, que también las jefaturas tienen, tenemos la responsabilidad de activar esas instancias. De generar temas un poco más robusto a nivel institucional.

Jaime: Ahora, en ese contexto, desde tu experiencia. Desde tu experiencia, no solo el desarrollo del qué hacer, sino que desde lo experiencial, tú generas en los equipos mesas de trabajo que puedan opinar. Es más proactivo, porque en general se ve desde fuera... el sistema público es vertical, ya tienen un Ministro, un Subsecretario; jefes de división, jefe de departamento, jefe de sección. Entonces, la gente afuera tiende a pensar que es súper vertical y llega la instrucción y todos para abajo obedecen.

E6: Es la forma que opera el Ministerio. Ahora, yo hago el esfuerzo para que no ocurra así.

Jaime: Correcto.

E6: Por ejemplo, me junto con equipo..., pero me he juntado con el equipo, a informarle qué es lo que estamos haciendo, en dónde está, qué está haciendo cada unidad y que ellos mismos vayan mostrando lo que está ocurriendo. Y también, lo que he tratado de hacer es decirles: “muchachos, yo no vengo a cambiar nada, ustedes son los expertos. El expertise que tienen ustedes, yo, no lo manejo. Son ustedes los que aportan. Mi expertise está en integrar todas las actividades que ustedes están desarrollando y de ver cómo hacer que todo lo que ustedes tienen funcione mejor. Esa es mi expertise”. Entonces, de ahí de alguna forma se produce un tema simbiótico, completamente positivo.

Jaime: Sí.

E6: El final a mí llegan a la oficina, abren la puerta, me molestan y yo teléfono abierto las 24 horas del día y yo no tengo ningún problema en ese sentido. Y llegan con los problemas desde el más chico al más grande, y la verdad es que... ¿qué harías tú?, porque yo no lo tengo. Entonces sí, yo creo que eso ha dado potestad a que la gente tome decisiones y me ha pasado, que de repente me llaman por teléfono: “JT no estabas y tomé decisión de tátátátá”... ¡bien, te felicito! ¡Me alegro! ¡Qué bueno! y se quedan así como: ¡ah! ¡Ya! ¡Ya! ¡Uf! ¡Qué bueno!, pero ya se va dando de una forma normal. Y como la gente también tiene más experiencia, como han pasado varios gobiernos, varias personas han pasado por ésto a cargo, ellos esperan... hacen, como el jefe dicta las reglas, bueno, “veamos cómo viene el agua”. Entonces, si fuese más autoritario yo creo que eso efectivamente lo podrían controlar.

Jaime: Claro. Sí

E6: Pero como yo pretendo abrir las válvulas, y decidan ellos y que me informen si... y comenten y todo...bien, bien, bien, yo lo deseaba.

Jaime: Obviamente. Sí

E6: Si el equipo en ese sentido como te digo, es un equipo sano. Que también es un factor relevante. Me encontré con un equipo sano; me encontré con un equipo transparente. Me encontré con equipo que no tenía conflictos de intereses...y que sí también, cuando esta cuestión va mejorando y vamos sacando indicadores y todo, también que trabajarlo, porque no existía. Entonces cuando no existe, todos se ven igual. Pero cuando uno empieza a generar indicadores; ya empieza como a cambiar, y ya empieza a generarse automáticamente el tema de la competencia, de que se ve uno más se ve otro menos.

Jaime: Tensión

E6: Hay que también empezar a trabajarlo con cuidado, porque no está acostumbrado el equipo a eso. Está como... como más plano.

Jaime: Es parte,... sin y con quererlo empezamos a abordar el punto 4, que eran las relaciones formales y no formales.

E6: Ok.

Jaime: Que era si habías notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el ministerio y las que partieron a la superintendencia, que ya un poco lo conversamos, y en particular de esta misma forma de relacionarse de ustedes, acá, en este equipo.

E6: Ahora, cuando nosotros levantamos algún tema con la superintendencia, la verdad es que hay harta disposición, no tengo nada que decir al respecto. Y si tenemos que levantar algunas cosas más allá...sí, aparece la ayuda. Pero hubo un momento como que fue...fue como “uh... chuta aparecieron... hoy día están en la vereda de enfrente, ¡ya tranquilo ya!... ahora no,... ahora.... pero ¡jino!! Se lleva súper bien el equipo, la verdad es que tenemos súper buenas relaciones.

Jaime: Cuatro, cinco... estímulos económico y de desarrollo. Me puedes indicar tu opinión respecto al sistema de remuneraciones e incentivos del ministerio en particular. ¿Estimas que las remuneraciones son acorde a las funciones desempeñadas por las personas?, esto... te explico la pregunta: yo tenía que ver, desde tu mirada...eventualmente lo que se ve afuera, o lo que se escucha afuera es: "¡ah, claro! dos personas que sean más o menos lo mismo, uno va fiscalizador va a tener más renta y el otro que hace más o menos lo mismo... ah! se quedó con la misma renta que tenía". Eso es lo que hay detrás de la pregunta. O sea, hoy día, desde...

E6: Yo creo que la definición de las rentas en estos momentos está acorde.

Jaime: ¡ya!

E6: Yo lo veo así. E incluso hay gente que se ha quedado acá, que no se fue a la superintendencia... ponte tú mira lo que te decía del tema de los cargos... o sea, había gente que tenía, había gente que no tengo expectativas; porque la verdad eran tres actividades que desarrollaba ese jefe de área y ahora se queda a una, no tiene sentido... de verdad. Que hubo instancias que personas quisieron aprovecharse así, y no puede ser, porque no son las mismas actividades. Al contrario, se fueron dos de tres y la que nos quedó es casi nada, o sea, no tiene sentido. Yo creo que sí están acordes en ese sentido, por lo menos los que estamos viendo el área. Sí debo decir, que hay un factor relevante que afecta también que está relacionado al tema de la renta. Creo que falta fortaleza... creo que efectivamente las personas del ministerio deben entender que las evaluaciones tienen que ser las evaluaciones reales.

Jaime: Correcto.

E6: Y que todo el mundo debiese operar así. Que las evaluaciones son reales, porque se habla mucho de que al otro le dieron puros "10" y yo tengo puros "9", aunque se ha ido mejorando, yo por lo menos lo que he visto en los indicadores, se ido mejorando y la administración actual se está preocupando de hacer eso. En lo personal, yo me he preocupado de ser súper justo en las evaluaciones. O sea, si es un "10"... un diez. El "10" para mí es alcanzable, no es que sea de dios. El diez es alcanzable. Pero lo normal es "7" "8". Por las evaluaciones que tenemos acá.

Jaime: Claro.

E6: Me preocupé mucho de eso. Me preocupé de eso y te lo digo sinceramente, porque aquí hay un tema, por lo menos en mi experiencia es súper relevante: **un jefe tiene que evaluar bien. Hace mucho una buena evaluación.** No significa "evaluarlo con buen resultado, significa evaluarlo bien". Evaluarlo en la justa medida y efectivamente con todos los respaldos que corresponden; para bien, para que le guste o para que no le guste. **Un jefe, que evalúa mal, para mí, pierde credibilidad.** O sea, si yo oigo un jefe y sé que no lo he hecho bien y me pone puros "10", por lo menos para mí, profesionalmente hablando, el tipo se invalida y creo que es algo importante dentro de las jefaturas, a nivel de ministerio que no exista esa visión. Porque el que le pongan "diez" a todo el mundo, porque hizo lo que tenía que hacer... ¿es para quedar bien con el mundo? o sea, es un no asumir el rol de la jefatura que hay.

Jaime: Sí.

E6: Y la jefatura, a algunos les gusta cómo son y a otros no y.... no a todos les va a caer bien, no todos van a tomar la misma decisión, pero por algo es una jefatura y esa jefatura asume responsabilidad. Y esa responsabilidad está asociada, efectivamente a la remuneración. Entonces creo que ahí hay un tema de

que: la remuneración está bien, pero la forma en que se asume esa remuneración por parte de todos los que estamos en el ministerio...

Jaime: Ahí, ¿no crees tú que habría que desarrollar un mejoramiento en el sistema más que de remuneraciones, de compensaciones...? Porque la remuneración puede ser una parte... ¿la parte más fija cierto?, y hay un tema que tiene que ver con los PMG²⁵, que tiene que ver con el desempeño colectivo, que pueden dar esa mirada, más que distorsión, mirada desde lo negativo de lo que es una distorsión. ¿Ver cómo mejorar la compensación a personas que lo hacen bien para tratar de nivelar? Porque en la empresa privada, los sistemas de compensación tratan de hacer eso... regular... no sólo ahí en el salario...

E6: ¡Pero sí! está bien... pero, a ver... la gente del Ministerio tiene muchos beneficios. Un montón de beneficios, o sea, te voy a contar infidencias aunque estemos grabando.

Jaime: No te preocupes.

E6: Yo para venirme para acá me tuve que ajustar el cinturón, estando en la empresa privada.

Jaime: ¿Sí?...

E6: Yo me quedé sin estacionamiento, sin vales de colación, no tengo caja de compensación para donde ir; poder ir a la caja de compensación de los andes y poder irme al sur... no tengo bonos, no tengo vales de colación... ok?

Jaime: Sí, sí....

E6: Ahora, cuando tú miras, ¿por qué? Porque yo vengo por cierto tiempo, esperarí que quedarme más, de verdad; porque mi espíritu... por eso te digo que cuando yo me vine para acá fue "espíritu positivo", con plenas dosis de aportar. Y cuando veo los beneficios que hay, yo veo que tienen muchos más beneficios, que por lo menos ciertos ámbitos privados. El solo hecho afuera, para que la gente pueda capacitarse, cuesta un montón. Aquí están todas las herramientas para que la gente pueda capacitarse y capacitarse en buenos niveles. En buenos estudios. A todo nivel.

Jaime: Sí...

E6: O sea, trabajaba con administrativos que efectivamente trataban.... tratábamos de que generaran algún tipo de instancia y capacitarnos en Excel y costaba un montón... porque realmente había que justificar, que fuese... aquí no, aquí efectivamente sabes que... tú crees, sí... mira, yo creo que es aportar. Porque el concepto es distinto, porque el concepto es decir, a ver: sabemos que "mayor conocimiento" de alguna u otra forma nos va a aportar, sabemos que nos va a llegar. Entonces, hay una serie de beneficios que hay, que creo que se malentiende un poco respecto al ámbito privado ah... porque yo creo que ahí hay una visión distinta.

Jaime: Perfecto.

²⁵ Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

E6: Una visión completamente distinta y creo que habría que trabajarlo; y también se produce...que me ha tocado, el ámbito de... “es un tema de cuestionamiento”...

Jaime: Sí, no te preocupes.

E6: ...de la renta, hay gente que ha disminuido sus responsabilidades y tienen rentas increíbles...

Jaime: ¡Sí!

E6: O sea, yo me he sorprendido. Entonces yo, pero cómo...o sea, y te digo sinceramente encuentro injusto que una persona que tenga responsabilidades “a” con otra que tenga responsabilidades “a”, tengan una renta completamente distinta. El tema pasa por otro lado.

Jaime: ¡Sí!

E6: El tema yo creo que pasa por el ámbito de que, realmente, el sistema debiese ajustar a la responsabilidades que tiene definido. No por el histórico que habría. O sea, está bien, es completamente distinto al ámbito privado. Que uno no le puede bajar la renta... lo que quiera. Pero de alguna forma también pasa ahí... hay muchos beneficios en el ámbito público que no se extrapolan en el ámbito privado.

Jaime: Así es.

E6: Entonces, queremos el ámbito privado y también queremos el ámbito público, entonces no sé. Pasa a ser injusto con el tema del modelo de afuera.

Jaime: No, estamos de acuerdo. Me contestaste la pregunta que venía, que era el sistema de incentivos de compensación existente no responde el desempeño de las personas. Si incorporamos el tema de la responsabilidad ahí sí respondería de mejor manera.

E6: Yo creo que sí, yo creo que sí. Yo creo que sí también debiese haber un modelo de incentivos. ¿Ya? el tema es que primero hay que cambiar un tema de la cultura por lo que te decía, el tema de los “10”. O sea, si hay alguien que tira puros “diez” lo más probable es que efectivamente se lleven todos los beneficios y traten de meterlos en todos los beneficios y no es la idea. El incentivo es el concepto. La idea es “incentivar” para el resultado final.

Jaime: Una consulta. Una pregunta muy genérica: ¿esta coordinación son contratas, honorarios y planta?

E6: Tengo planta y el otro es contrata.

Jaime: ¿Y a honorarios?, ¿poquito?

E6: No... Nada. No.

Jaime: ¿No a honorarios?

E6: No

Jaime: Es que de otras oficinas hay más honorarios, entonces esta pregunta....

E6: Es como más dura.

Jaime: Es más dura.

E6: Mira yo creo que. A ver, si tú me preguntas como ministerio el ámbito de las rentas, te vuelvo a decir, está bien. Creo que efectivamente hay cosas que se han hecho y se hacen positivas y siempre se pueden hacer un montón de cosas más. Hay cosas, como te digo que creo que son injustas para otros, las diferencias de renta que quedan por algún tipo de motivo. Si hay buena responsabilidad, importante responsabilidad ¡bienvenido sea!.. Pero no puedes tener un jefe con menor renta que un subalterno y siendo que el jefe está con la renta que le corresponde por la responsabilidad.

Jaime: Así es. ¡Sí! es verdad. “Mecanismos de ayuda que significa lo que tenemos hoy día en computadores, en infraestructura”. Desde esa perspectiva, cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.

E6: No, yo creo que mecanismos no. yo creo que hay que generar estructuras que permitan resolver, quizás con mayor velocidad la demanda que hay externa.

Jaime: Ya, pero no, esta es... el nombre lo voy a tener que poner de mejor manera, porque estos son... es más que... esto es la...cómo están espacialmente. Tienen los computadores, los sistemas, la infraestructura que necesitan ¿aquí y en las regiones?, ¿o están con complicaciones?

E6: Mira yo aquí creo que sí. En regiones puede haber algunos casos que estén un poquito complicados, porque la determinación de la forma en cómo se administran depende de cada SECREDOC y depende de los espacios que entregan, pero no he tenido reclamos al respecto; nadie me ha hecho ver eso. En general están operando bien, yo siento que están bien.

Jaime: Correcto. Y la última pregunta. Penúltima en realidad. “actitud hacia el cambio”. Cuál es tu opinión respecto a la siguiente información: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”

E6: Yo creo que ya hay una cultura. Hay una cultura base. Creo que la administración actual, efectivamente logró...logró ese cambio de switch. Que siempre un cambio es traumático para todos. A todos nos incomoda, pero ya la gente está como preparada. O sea... ¿vamos a hacer algo?... ya ¡jok!! ¡¡Bienvenido!!...o sea, y creo que se sustenta con los resultados que se van teniendo. Entonces, la primera vez cuesta, pero cuando tú muestras y el equipo entiende que hay algunos buenos resultados, después se adhiere solo. Es la curva de la tensión que se produce y si resulta bien, genera mayor fortaleza. Ocurre.... ¡sí!... (No...)

Jaime: Y la última... ¿quisieras agregar algo más a lo que hemos conversado?

E6: Sí. Vuelvo a hacer hincapié en que este tema te pido por favor, confidencialidad. ¡Esa grabación por favor!

Jaime: Sólo va... mira, ésta la veo yo y a lo más... mi profesor guía. Y con el profesor guía, tenemos conversado que es sin nombres, y sin cargo.

E6: Te pediré, que si tienes que verla con tu profesor guía, sea única y exclusivamente por analizar algo específico.

Jaime: Es un tema académico. No, yo...cuando antes...

E6: O algo en particular.

Jaime: ¡Sí! cuando le pedí permiso al Jefe de la División a la que pertenezco, para trabajar esto, también fue una de las condiciones del permiso de poder consultar con más personas. De hecho la última entrevista es con él. De cuando vuelva de vacaciones. Así que...

E6: ¡Qué bueno!

Jaime: En eso ten la seguridad de que esto lo uso sólo yo; para mí desde una perspectiva académica.

E6: Te digo honestamente, yo lo estoy haciendo por apoyarte en tus estudios, con toda la confianza de que... "incluso no nos conocemos"...pero, lo hago de verdad con todo el espíritu abierto en apoyar a tus estudios, porque creo que es súper importante lo que estás haciendo y creo que puedes generar un muy buen aporte. Tanto para ti, personalmente, como para lo que puedes hacer en el ministerio o lo que se te ocurra hacer al respecto.

Jaime: No...yo te agradezco nuevamente y ten la seguridad que ésto, yo voy a ocupar parte de las opiniones para poder estructurar lo que yo quiero mostrar. no más que eso.

E6: Lo otro que yo te podría agregar, respondiendo ahora finalmente a lo que tú querías del concepto de la pregunta, fue algo que te mencioné, seguramente: cuando llego al ministerio me encontré con muchas cosas que eran positivas. Cuando yo estaba fuera del Ministerio, a mí me dijeron: "¿cómo te vas a ir al Ministerio hombre?, estás súper bien donde estás". De verdad estaba súper bien. Estaba súper bien catalogado y todo, pero el tema personal y te lo voy a decir honestamente... uno de los temas que me gatillaba era cómo van a salir los niños del hielo... que estaban a pie pelado... ¡ya! y yo, ¡de verdad! te lo prometo, yo despotricaba con mi señora y decía: "pero cómo no hay nadie que se preocupe, ¿cómo no hay ¡¡¡nadie!!!?... eso que sacaban los recursos y se los llevaban. Qué hacían los establecimientos educacionales... pero yo decía: ¿cómo no hay nadie?... ¿cómo no hay nadie?... y llegó una invitación del Subsecretario, que había escuchado de mí, respecto a mi experiencia y fue así como dios dijo: "¿te gustó hablar? ¡Ya! ok". Y me sentí bien viniendo. Y cuando llegué acá encontré que había muchas cosas. Yo creo que un ámbito súper potente para la gente es ese sentir...ese sentido de "camiseta"... ¡que lo tienen! ¡Existe!. O sea, yo me siento ministerio y me siento súper contento de lo que estoy haciendo y me encantaría, me encantaría. Yo creo que me llenaría mucho más de orgullo, que "el resto de afuera viera lo mismo que estoy viendo yo". Yo creo que ese tema es súper potente; la identidad, la identidad en el ámbito positivo, en el ámbito de poder administrarlo y de que se den esos, esos... esas facetas hacia el mundo exterior, hacia la opinión pública y que no sea la opinión pública la que nos come hacia acá, creo que sería un factor súper relevante a nivel general como gestión de persona como institución.

Jaime: Mira. Me... me gustó, me gustó. La voy a usar, porque... por dos razones; dio a diferencia... muy cortito: "cuando yo llegué, yo venía de otro ministerio; venía del ministerio de salud. Con otra problemática, con otra mirada. Y nuestro primer mes y medio de trabajo que estábamos organizando un

equipo nuevo para impulsar un programa, se nos perdían los cables de la impresora, nos cambiaron sal por azúcar, fue... nefasto.

E6: Traumático.

Jaime: Bastante traumático. Entonces, ver que efectivamente se ha podido generar una...una cultura, de recibir a las personas que vienen a apoyar, a lo que vienen y tratarlas bien; yo, me lleno de orgullo de la gente.

E6: Que bueno...

Jaime: Porque la primera parte, después fue un desafío quedarnos y validarnos. Pero la primera "pata" fue... fue dura.

E6: ¡Sí! claro... me imagino. Debe ser súper duro eso.

Jaime: Fue dura para nosotros... dura para nosotros. Aparte que en ese minuto era... llegaban equipos de personas que para la cultura del ministerio, era... llegaban economistas, ingenieros, estos gallos son pesados. Entonces, vienen a hacer algo raro. Había que moverlo un poco. Entonces, me gustó lo que... y te agradezco lo que me dijiste.

E6: No, al contrario. Yo feliz. Sin lugar a dudas.

ENTREVISTA N° 7:

Jaime: Hola, buenos días, mi nombre es Jaime Palma. Trabajo en la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación y estoy desarrollando mi Proyecto de **Tesis de para obtener el grado de Magister en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas.**

Elegí el tema del cambio en el Ministerio de Educación para revisar la existencia de algunos elementos significativos, para contrastarlos con la teoría, a la luz de preguntas y respuestas definidas en el formulario que te remití anteriormente, así como con las opiniones y percepciones que aparezcan en esta conversación. Entrevista que estoy realizando con varias personas que están en distintos cargos relacionados con la planificación e implementación de este cambio.

Primero que nada te quería preguntar nombre y cargo y en qué trabajas actualmente: **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de un representante de la Asociación Nacional de Funcionarios del Ministerio de Educación (ANDIME)²⁶.**

Jaime: Comencemos, respecto del diseño de la nueva institucionalidad ¿quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?, ¿me puedes describir el proceso general desde lo que tú conoces?

E7: ¡Ya!, este proceso viene ya desde hace largo tiempo. Poquito antes de que terminara la Dictadura Militar, en los últimos días se dictó precipitadamente la Ley Orgánica del Ministerio de Educación. Se definió su propósito central, su rol, definió roles, funciones y cierta estructura del Ministerio, que por la naturaleza precipitada en que se hizo, pretendió llenar un vacío que nunca se logró estructurar anteriormente...

Paralelamente a eso, se dictó también con la misma fecha, estamos hablando del 10 de marzo de 1990, poquito, casi una hora antes de que el dictador entregara su mando al Presidente electo por los Chilenos, se elaboró y dictó la Ley Orgánica Constitucional de Educación... la LOCE, que definía, tomaba decisiones en el ámbito de políticas públicas en educación, cómo se debe estructurar el sistema escolar Chileno, hacia dónde apuntaba, sus características, etc., ambas instituciones fueron modificadas posteriormente, por distintos cuerpos legales que tratan de darle una forma al Ministerio como institución y definir el nuevo sistema escolar del país, en consonancia con lo que no alcanzó a ser plenamente Pinochet y su régimen.

No tiene diferencia sustantiva, esta estructuración, este deseo de reestructurar el Ministerio y de definir el sistema educacional del país con lo que prevalecía de los 80 en adelante, cuando se modela lo sustantivo del modelo educacional. El año 80 se dictaron una serie de leyes, se tomaron una serie de decisiones por parte de la Dictadura Militar que consistieron en constituir de una forma la educación superior del país. Dos, una nueva forma de financiamiento de la educación en general, creándose lo que se llama la subvención escolar para los colegios, escuelas y liceos del país y se impone el

²⁶ Asociación Nacional de Funcionarios del Ministerio de Educación. En 1958 se formó la Asociación de Directivos del Ministerio de Educación (ANDIME), pero en 1965 llegó a la oficina provincial de sueldos de Educación Primaria Miguel Pinto, quien impulsó una asociación de hecho, que representaba a los oficiales del escalafón administrativo, para relacionarse con los jefes. Pero cuando en 1968 no les pagaron las horas extraordinarias que se habían convenido con la autoridad, decidieron incorporarse a ANDIME. El 28 de Abril de 1969 la organización incorporaba a todos los funcionarios del Ministerio, determinándose esta como la fecha de su fundación.

autofinanciamiento en la educación estatal. No solamente de ella, sino que también de todo lo que se conoce como el “CRUCH²⁷”, no..., que es el consejo que estructura las universidades, tanto las públicas como las tradicionales del país; está la Universidad Católica de Chile, la Universidad Federico Santa María, la Universidad de Concepción, etc., que le da forma y sentido a la educación del país.

En ese tiempo también paralelamente, se echa a andar, a través de la política de shock que toma José Piñera, hermano del actual presidente, se echa a andar el Sistema de las AFP²⁸ y de las ISAPRES²⁹ y se toman otras determinaciones en otro ámbito. Es un momento en que el Estado trata de ponerse a tono con el modelo imperante, económico, cultural, social del país. Donde un papa ya fallecido hace no mucho tiempo atrás llamó al capitalismo “salvaje”, otros le llaman el modelo neoliberal. Ese modelo económico, social, cultural, institucional, tenía aspectos no trabajados hasta ese instante, cuando comienza el año 80 al tratar de darle forma, pero los distintos debates que se tenían en el propio seno de las Fuerzas Armadas y de los civiles que la apoyaban, no permitió acelerar ese proceso, y la salud, la educación, el poder judicial y otras estructura del país no alcanzaron a ser modificadas. Tarea que se retoma durante el período de transición del año 90 en adelante, especialmente desde el gobierno Eduardo Frei³⁰ en adelante. Aylwin³¹ ¡no!... cuando se discute con Aylwin todavía candidato en el seno de partidos por la democracia se decidió que en educación iba a ver nada más que un proceso de normalización democrática y no iba a ver más política educativa porque había mucha discusión también en diferendo al interior de los partidos de la concertación. Conozco eso porque a mí me correspondió representar, estar ahí, participar en la comisión de educación que elaboró la propuesta programática de gobierno de Aylwin. Se acordó eso, y se acordó buscar recursos que permitieran mejorar la calidad y la equidad del sistema educacional, y así surge el MECE³² que es el Programa de Mejoramiento de la Equidad y Calidad de la Educación. Según las siglas que le dan origen, ese fue un programa financiado por un préstamo blando del Banco Mundial, quien llega a Chile con distintos intereses de acompañar este proceso de evolución política del país, pero sin salirse del modelo en general. Ahí hay unos cambios en el Ministerio, que profundiza el sentido de las modificaciones que se pensaban todavía no con políticas de reformas del sistema, tanto a nivel educacional como del Ministerio, sino que elaborando programas de educación limitada mientras los recursos estuvieran. Echan a andar cierta estructura que

²⁷ Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas es una persona jurídica de derecho público, de administración autónoma, creado por ley el 14 de agosto de 1954, como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la nación. (http://www.consejoderectores.cl/web/consejo_aporte.php).

²⁸ Las administradoras de fondos de pensiones (AFP) son instituciones financieras privadas encargadas de administrar los fondos y ahorros de pensiones. Fueron creadas en Chile en noviembre de 1980, durante la dictadura militar de Augusto Pinochet, mediante el decreto ley 3500 que reformó el sistema previsional transformándolo en un sistema de capitalización individual de las pensiones de vejez, invalidez y supervivencia. Anteriormente, existía un sistema de reparto a cargo de las cajas previsionales por medio de las cuales cotizaban y entregaban las prestaciones correspondientes, el que se mantuvo para las Fuerzas Armadas y Carabineros.

²⁹ Las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE) son creadas para otorgar servicios de financiamientos, beneficios y seguros en materia de salud. Estas son un sistema privado de seguros de salud creado en Chile en 1981.

³⁰ Fue presidente de Chile en el periodo comprendido entre 1994 y 2000 y presidente del Senado entre 2006 y 2008. Es un ingeniero y político demócratacristiano chileno, cuarto hijo de los siete que tuvo Eduardo Frei Montalva, quien gobernó Chile entre 1964 y 1970, con María Ruiz-Tagle Jiménez.

³¹ Fue el primer presidente democráticamente electo tras el golpe de Estado del 11 de septiembre de 1973. Es un político demócratacristiano y abogado chileno. Fue presidente del Senado de 1971 a 1972 y Presidente de la República durante el período comprendido entre 1990 y 1994.

³² Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Básica (MECE Básica). A principios del año 1990 se inició el Programa MECE Básica, orientado a la Educación Parvularia y Básica. Leer más: <http://elizabethcontreras.webnode.cl/reforma-educacional-chilena/>

no existía en el Ministerio, sea porque son nuevas dentro del ámbito educacional o porque la Dictadura no había suprimido, dentro de su concepción restrictiva la función educativa del país. Eso toma más cuerpo sí, con Frei.

Frei ya comienza a hablar de “**Reforma Educacional**” y los Ministros que llegan al Ministerio, llegan con ese propósito, de cambiar el esquema educativo del país, pero también al mismo tiempo del aparato del Estado encargado de orientar, conducir, garantizar que las políticas públicas tomaran pie en la realidad del país. Ese proceso se inicia mucho con la gente que había llegado al Ministerio al MECE, que distintos personeros que se mantienen en distintas funciones, van cambiando de ubicación, Subsecretario, Ministro, Jefes de Divisiones, Jefe de Programas. Pero las mismas personas se van manteniendo en el esquema Mineduc y a partir de... terminando ya la década del 90 con claridad se comienza definir la necesidad de avanzar ya en forma más decidida en las transformaciones que el Ministerio. Esto es paralelo en lo que ocurre en otros Ministerios, por lo demás ¿no?...

El país a todo eso... ha ido viviendo un proceso de transformación, y el antiguo aparato estatal Chileno se modifica sustantivamente, y comienzan a aparecer nuevas instituciones en el ámbito público que no son estrictamente aquellos que están definidos en la Ley de base del Estado. sino que son instituciones de nuevo tipo, de nuevo orden, orientada bajo el concepto de hacerse cargo de aquellas acciones que el Estado debería hacer en garantizar derechos..., pero ellos lo limitan a “prestación de servicios... a asegurar que determinados servicios que no estaban siendo adecuadamente provistos en la sociedad y que podían incubar crisis y reventones sociales, que pudieran poner en peligro el modelo, requieren de organizar organismos públicos de nuevo orden y esos nuevos organismos no son como los de servicios descentralizados anteriores, del aparato civil del Estado, sino que reconocen en su conformación, en su orientación y en su dotación que se les provee, características tales que son organismos intermedios **de la privatización de funciones enteras de los aparatos públicos del país**. En Educación se expresa en que el Ministerio comienza gradualmente a perder funciones organismos que se van creando. Un ejemplo más claro y que hoy día provoca vergüenza entre los funcionarios públicos del Mineduc es la Agencia de Acreditación Nacional, que se encarga de una tarea que antes hacía la división de educación superior del Ministerio, se saca del Ministerio, se constituye el organismo externo al Ministerio dentro de esta misma concepción que antes señalaba y está constituido por representantes de la misma instituciones que van a ser acreditadas. Es decir, se pone a ser juez y parte a los propios organismos que supuestamente el Estado debe garantizar la fe y la confianza pública en ellos. Que es lo que cuando esto ocurrió, nosotros denunciábamos, oportunamente, desgraciadamente fuimos desoídos. Llamamos a conferencia de prensa, hablamos con los Ministros de aquel momento, hablamos con los parlamentarios, los partidos políticos de gobierno y les dijimos que esto era un severo error, que esto iba a causar más dificultades, no solución de problemas que, supuestamente ser eficiente en las funciones que habían sido supuestamente otorgadas. Casi todos estos organismos, tienen dotación insuficiente para hacer su “pega” por lo tanto se faculta, en la propia Ley que les da origen, la contratación de servicios externos, a cargo de particulares que provee aquel servicio que ese organismo, a través de sus funcionarios debería asumir. Por lo tanto, se contratan servicios externos y a partir de eso la agencia acreditadora, que han servido como intermediario en los delitos gruesos cometidos que han permitido que sustanciosas cantidades del erario nacional pasen a inescrupulosos, sinvergüenzas, y de certificar universidades privadas que no tienen ninguna crítica para tener el carácter de tal.

En el Ministerio no solamente sucede eso, sino que otras situaciones. nuestra reacción fue organizada, nosotros en distintos eventos internos, de los funcionarios del Ministerio, organizados por el gremio discutimos estas materias y comienza a expresarse incipientemente el Movimiento Estudiantil entorno a problemas muy sentidos por ellos, ¿no?... las primeras expresiones son de intentos de negociar, de

conversar con las autoridades, situaciones que a comienzo de la década del 2000 son inconducentes, que ayudan a crear las condiciones que después que más adelante el 2005 el 2006 dan origen al **Pingüinazo**.

El pingüinazo estudiantil, fundamentalmente estudiantes secundarios que se expresan en la calle como síntoma de la crisis que se viene de educación, precipita un acuerdo que hasta ahora... hasta ese instante no había sido posible concretar. Entre la oposición a los gobiernos de la Concertación³³ y la propia Concertación. La imagen de eso, está representada en una foto histórica, donde aparece la señora Bachelet, Presidenta de la República, tomada de la mano con los presidentes de partidos de la Concertación y con los Presidentes de partidos de oposición UDI³⁴ y RN³⁵, en la Moneda³⁶; con la presencia de la Ministra de Educación que inicia con eso, es la expresión pública un acuerdo que sella la transformación del Ministerio y la modificación del esquema educativo nacional.

En eso el actual Ministro no es extraño, porque en todo ese proceso se crean distintas comisiones destinadas a analizar la situación de la educación del país que crujía por todas partes. Que había motivado a acciones del profesorado, del magisterio organizado, de los estudiantes, focalizadamente en distintos lugares, pero que toman una..., a partir de mediados de la década del 2000, una forma mucho más estructurada a través de un poderoso movimiento, especialmente estudiantil... ese proceso precipita las transformaciones del Ministerio de Educación que comienza a generar una serie de iniciativas legales.

Una de ellas fue la Ley General de Educación (LGE), que pretendía supuestamente, superar la LOCE dejada por Pinochet, pero que es mantenida en esencia por la LGE, porque lo que hace es más bien profundizar el proceso, que venía en marcha, pero muy lento, haciendo... creando las condiciones para hacer una especie de Transantiago³⁷ en la educación. Las viejas micros amarillas son los colegios chiquitos, manejados por un solo dueño, privado, deben dar origen a verdaderas... consorcio educativo, donde los colegios ya son... un sostenedor tiene no uno, sino que seis, siete, diez, doce colegios, a veces en toda un área de educación o en áreas multivariadas en niveles y modalidades educativas. Eso requiere la modificación jurídica legal del Ministerio y surge la LGE y a continuación de eso el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que crea dos nuevos organismos: La Agencia de Calidad de

³³ Concertación de Partidos por la Democracia —conocida también como Concertación— era una coalición de partidos políticos de izquierda, centroizquierda y centro, que gobernó Chile desde el 11 de marzo de 1990 hasta el 11 de marzo de 2010, siendo hasta 2013 el principal referente opositor al gobierno de centroderecha de Sebastián Piñera.

³⁴ Unión Demócrata Independiente (UDI) es un partido político chileno de derecha, fundado como movimiento político en 1983. Su principal inspirador fue el abogado, político y profesor universitario Jaime Guzmán, personaje clave de las políticas de la Dictadura Militar y senador de Chile desde 1990 hasta su asesinato el 1 de abril de 1991.

³⁵ Renovación Nacional (RN) es un partido político chileno de centroderecha conservadora-liberal fundado el 29 de abril de 1987. Fue el primer partido político legalizado en Chile tras la prohibición decretada por la Dictadura Militar.

³⁶ Palacio de Gobierno de Chile

³⁷ Transantiago es un sistema de transporte público urbano que opera en el área metropolitana de la ciudad de Santiago, capital de Chile. Destinado a cambiar por completo la organización del transporte colectivo por microbuses existente en la urbe conocido como Micros amarillas, Transantiago comenzó a operar en una primera etapa desde el 22 de octubre de 2005, siendo completada el 10 de febrero de 2007, fecha en que se realizó la transición definitiva al nuevo sistema, el cual tuvo un plazo para la implementación de nuevos buses, recorridos e infraestructura hasta el año 2011. Hacia 2012 se realizó una reestructuración completa del sistema incorporando un nuevo esquema de operación basado en Unidades de negocio. Además de poseer servicios de buses estos se complementan desde su inicio con el Metro de Santiago y a partir del 2015 con el servicio de trenes suburbanos Metrotrén, en donde se establece un sistema de transporte integrado en la ciudad de Santiago.

la Educación y la Superintendencia de Educación. La primera, supuestamente encargada de fijar estándares educativos y medir el logro de esos estándares a través de pruebas estandarizadas de carácter nacional, y en el caso de la Superintendencia, el organismo que supuestamente iba a poner orden en todo término del uso y los recursos cuantiosos que daba entrega a sostenedores privados y unos pocos municipales, porque ahora la gran mayoría son sostenedores privados.

El robo de los recursos públicos, es elevadísimo. un cálculo conservador de la autoridad encargada de fiscalizar estos fondos a inicios del año 2000, hablaban de entre 3 a 5 puntos del total de las platas transferidas a privados mal apropiadas, por distintas formas, con delitos algunos fragantes. Estamos hablando de cifras que totalizan alrededor de entre \$3 trillones...y \$1 trillón de pesos, o sea, millones de millones de millones. Que... esa es la cantidad de dinero que... con la cual se financia la educación del país; tanto en el nivel parvulario, escolar como terciario. Entonces, supuestamente la Superintendencia, en el ámbito parvulario y escolar iba a encargarse de fiscalizar. Lo que en realidad ocurre, es que este modelamiento del aparato educativo Chileno se hace para poner en marcha en plenitud el modelo educativo propio del modelo neoliberal.

¿En qué consiste este modelo? –que se aplica casi escala planetaria. Consiste en definir estándares educativos, vale decir, la gradiente de desarrollo educacional es creciente, quiere decir que siguen la etapa de desarrollo psicobiológico social de los estudiantes, del individuo a lo largo de su vida y que supuestamente ordenan el qué hacer educativo. Porque en torno a ellos se podrían fijar desde esa concepción los logros educacionales que se pretenden alcanzar entre los niños, los párvulos, los jóvenes, los padres y los adultos del país, porque la educación también contempla terciaria, que atienden a las personas que están sobre los 18 años. Que es medido a través de pruebas estandarizadas. En los países que se ha aplicado este modelo, que es en la gran mayoría de los países de Europa, no en todos; en Estados Unidos, en Nueva Zelandia, en los países que conforman el llamado “primer mundo” el resultado ha sido desastroso, porque no es posible reducir la educación, la formación de una persona a una escala de niveles de desarrollo y que además sean medidos con una prueba “estándar”, con una prueba como si el ser humano fuera a escala nacional en la misma persona, en circunstancias que no es así. El ser humanos es único e irreplicable, y tienen diferencias notables, hasta en una misma familia los hijos, hasta los mellizos son distintos. Con mayor razón, en una sociedad compleja como llega a ser nuestra misma sociedad diez y siete millones de personas, con paisajes culturales, étnicos, geográficos, climatológicos, distintos con formas de integración al medio social distinto, diferentes. Y además, con percepciones, con niveles socioeconómicos arto marcados, en un país donde la estratificación social es grande... pretender creer de que vamos a construir estándares educativos en ese tipo de sociedad tan variada, tan extraordinariamente heterogénea es imposible... pero se impone a “troche y moche”, en otros países tiene otro concepto y hablan de educación integral, plena, porque este modelo lo que hace es achicar la mirada del ser humano a ciertos aspectos cognitivos, fundamentalmente, que es uno de los tantos saberes del ser humano, dejando fuera los volitivos, los formativos, en término valores, principios, la capacidad de articulación social que el ser humano tiene, los aspectos de trascendencia, muchos distinguen en el ser humano. Todo eso queda fuera de este modelo, porque lo que se mide fundamentalmente son matemáticas, lenguaje, un poco de ciencias naturales y ciencias sociales y por más que se hable ahora de una prueba SIMCE es distinta para medir capacidades lingüísticas, dominio del inglés, lenguaje computacional, y otros no deja de ser más que una excusa para cubrir la desnudez del modelo. Entonces, el Ministerio al igual como ocurre en otro aspecto del aparato estatal, especialmente en el área social del aparato estatal Chileno, sufre su cambio, también eso ocurre en salud, también eso ocurre en seguridad ciudadana, ocurre en el equipamiento comunitario, ocurre en el ordenamiento geográfico territorial del país, situaciones similares. Se crea, entonces, una constelación de instituciones, que tienen esa característica que antes señalaba, que privatizan, que tercerizan en

funciones que antes el Estado cumplía a través del viejo Ministerio de Educación. que era más activo responsable, pero que hoy día delega, de una manera extraordinariamente elevada, sus funciones más claves, y sus tareas más preciosas, más significativas, en instituciones privadas en la agencia externa, privadas que hacen su “pega”.

Jaime: Ahora, en ese mismo contexto, me queda claro cuáles son las desventajas del modelo, ¿tú crees que hay hoy día en esta estructuración nueva alguna ventaja del modelo?

E7: Bueno, siempre cualquier actividad humana siempre conlleva algunos aspectos positivos. Para poder calificar si alguna actividad si es útil o no, si, es bueno establecer el propósito del sentido. El sentido y el propósito de estos cambios son malos y en general, son inconducentes, pero su propia concepción, diseño e implementación sí ha incorporado elementos, porque era inevitable hasta el gobierno más malo del país, hasta la propia Dictadura Militar, en el caso Chileno, el nazismo en Europa también, incorporó elementos de tecnología, de ciencias, de nuevas prácticas que, indudablemente impactaron al pueblo alemán. En Chile también, ¿no?... pero es por el propio mero hecho de ser responsables de incorporar esas variables en el desarrollo de sus concepciones y de sus diseños. Por ejemplo, ha sido útil la tecnificación del Ministerio. El Ministerio hoy día tiene un grado de tecnificación bastante elevado, proceso que se inició en los 90. Yo trabajaba en el departamento de informática en computación como señalé al inicio y por ejemplo, pasamos de un sistema de computador con cliente – servidor a un concepto de tecnología e informática distribuida. Se hizo ubicuo en la instalación. En vez de tener terminales, que en ese tiempo llamábamos terminales “tonta” donde nada más que el operador ingresaba datos y el procesador estaba en las oficinas de las dependencias de informática, se distribuye a lo largo del país, tenemos una red de informática que ha alcanzado mayor niveles de prestaciones actuales, que de suyo impacta también, no es sólo un mero instrumento, porque también cambia la visión, la mirada de las personas que operan de esa manera. Comienza a instalarse el concepto “red”, ¿no?... trabajar en red. Las mismas tareas son supervisadas, controladas a través de redes. Que aunque han sido muy inestables, algunas de ellas, no se les ha prestado la debida ayuda, justo por el enfoque educativo. por ejemplo, a los supervisores educacionales que deberían tener mayor apoyo y respaldo, porque son los que directamente trabajan en los colegios para poder obtener resultados mejores del qué hacer educativo, no cuentan con una buena base y una buena plataforma de trabajo. Pero en general, hoy día la realidad del Ministerio es distinta en ese aspecto, en grado de tecnificación en la manera, las metodologías de trabajos que han sido impactadas, desde luego que hay.... y... la propia acción de implantar este modelo ha traído la reacción, proactiva en algunos casos, o meramente conservadora en otros, nosotros siempre lo hemos hecho de la forma proactiva cuando vimos los cambios que venían, y la mala orientación de ello nos obligó a construir y ese es otro aspecto, que trae como corolario esto, que es que nosotros descubrimos que los funcionarios que en general y particularmente el gremio no podía seguir siendo el mismo. Teníamos que tener una visión estratégica y asumir más allá de lo que es normal en un gremio y de los funcionarios que se preocupan de su situación personal, salarial, estabilidad laboral, sistema de evaluación, de capacitación, preocuparse de otros temas.... ¿qué está haciendo el Ministerio?, ¿por qué lo está haciendo de esta manera?, ¿podemos hacerlo en forma distinta?, ¿cuál es nuestra visión de Ministerio que queremos?, ¿cuál es nuestra concepción educativa?... Porque trabajamos en Mineduc... esos temas que antes no eran abordados, comienzan a ser discutidos abordados por el funcionariado y por la organización sindical que los representa. Eso me parece a mí, también, un paso adelante, porque hoy día los funcionarios cuestan con elementos referenciales distintos, la ausencia de democracia, de participación, cierra las puertas. Para que ese aporte que pudiera ser muy útil, aun aplicando las mismas políticas equivocadas en marcha, podían ayudar a hacerlas mejor. Pero es desechado, porque todo viene de arriba hacia abajo. Hay una concepción

extraordinariamente autoritaria. Que además inhabilita el propio cumplimiento del propósito que ellos tienen...

Jaime: Siguiendo en lo mismo, porque estamos entrando ya en el tema de los cambios... y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el cambio. ¿Me puedes describir, mediante... después de la Ley hubo algún diagnóstico para ver cómo iban a estar las personas?, ¿cómo se iban a revisar los distintos equipos...? ¿Qué sabes tú con respecto a eso?

E7: Mira... cuando nosotros nos percatamos de que todo esto viene, a fines de los 90 comienzo del 2000, cuando descubrimos que el tema iba a pasar a otra etapa exigimos participación. y eso obligó a construir algunas instancias que no era muy deseada por la autoridad, pero que se vio forzada a hacerlo. por ejemplo el desarrollo “focus group” que se hicieron en distintos puntos del país, que permitió también hacer visible ante los funcionarios esto que ya venía, pero que nosotros veníamos diciendo, pero que muchos a lo mejor pensaron que era una percepción a lo mejor equivocada de la organización sindical de ANDIME. Pero que al instalarse los focus group se dan cuenta de que es algo que viene, también nosotros pedimos pronunciamientos de avance en los estudios. Se contrataron unas consultoras externas, que ayudaron a este proceso que en realidad, no tenían idea de lo que estaban haciendo, porque en Chile no había habido ningún proceso de transformación del aparato estatal significativo. Experiencia podríamos haber encontrado, quizás en algunos países de América Latina, y otros más significativos en Europa. Lo que obliga también, cuando planteamos estos puntos de vista, a realizar eventos internacionales. unos seminarios que se convocan y trae a gente de Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda, Colombia, que vienen acá y que permiten intercambiar y escuchar experiencias internacionales.

Al Banca Internacional también le pedimos los trabajos que venían desarrollando, porque a todo esto, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la OCDE³⁸, instituciones que son propias del modelo a escala internacional, que desde luego que están muy interesados que estos cambios ocurran... ¿no?, en la dirección que a ellos les interesa, de afirmar el sistema que tenemos en nuestro país. Por lo tanto, también participan, vienen al país y nosotros les pedimos que hagan exposiciones. El impacto de ello, no es medido. Las únicas evaluaciones son las que nosotros efectuamos son de proceso más bien; como van caminando las cosas y las tratamos y, en algunos momentos alcanzamos a tener intercambios de opiniones con la propia autoridad en relación a ella. Pero, no hay impacto de proceso. recién ahora, de hace un par de años atrás desde la “DIPRES³⁹”, los tecnócratas que llegan con Piñera están haciendo impacto de resultado, pero no de seguimiento, en torno a los llamados indicadores “H”, pero anteriormente las metas que se cumplen en torno a los PMG⁴⁰ y a las metas de desempeño colectivo, son... tienden a ser más rutinarias que a medir procesos en marcha en el Ministerio y de cómo esto está impactando en la estructura del Ministerio y en las funcionalidades de las personas del Ministerio. A todo eso, nosotros desarrollamos una metodología. La metodología fue considerar que los cambios que debían desarrollarse en el Ministerio deberían corresponderse primero a discutir una visión de estos cambios, la mirada que íbamos a tener con estos cambios. En segundo lugar, tratar de identificar la misión o el propósito central del Ministerio. Cuando hicimos ese ejercicio, tuvimos severas diferencias

³⁸ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en París (Francia). En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros.

³⁹ Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES)

⁴⁰ Programa de Mejoramiento de Gestión impulsado por DIPRES

con la autoridad. Luego del propósito dijimos, bueno hay que definir son los principales roles que el Ministerio va a tener y asociado a esos roles, las funciones. Y a partir de las funciones, identificar la estructura y no al revés, ¿no?...

Que ellos partían definiendo ciertas estructuras, para imponerlas casi como un apósito pegado al cuerpo del Ministerio o sacarla del Ministerio y hacer creer que esa era la transformación necesaria de qué modelo de estructura. Después de la forma organizativa que debieran operar en esa estructura y la dotación, y las personas que deberían trabajar en los perfiles de ella, describiendo función y talento. No se hizo, sí tenemos nosotros todo un planteamiento escrito, formal. Lo editamos en un libro que entregamos a la autoridad el año 2003, entregamos a la autoridad nuestra edición y les llamamos a hacer una evaluación de los cambios hasta ese instante, pero no han ocurrido hasta ahora y se sigue todavía, en la actualidad con la misma metodología de introducir cambios sin evaluar lo que se ha hecho antes, ni siquiera en programas de trabajo. Menos en funcionalidades y en roles del Ministerio.

Jaime: Ahora... respecto de esto mismo, ¿qué otros actores tú echas de menos y que hubiese sido bueno que hubieran participado en el proceso?

E7: Bueno, en primer lugar toda la comunidad educativa. El Ministerio es un órgano del Estado encargado de garantizar los derechos educativos de la población. Esa es nuestra declaración de propósito del Ministerio. Asegurar que los derechos educativos de la población sean efectivamente atendidos, y cuando hablamos de derecho educativo, estamos hablando del conjunto de ello, no alejados del concepto “servicios” que es una operatividad de esos derechos.

Jaime: Correcto....

E7: Por lo tanto, nosotros planteamos que toda la comunidad educativa, cuando hablamos de comunidad educativa estamos hablando de los profesores, estamos hablando del equipo técnico docente y directivo de cada colegio. Los padres y apoderados, los estudiantes, cuando proceda, y la comunidad de todo el entorno de cada establecimiento. En una primera aproximación. Y en torno a las políticas públicas de educación, esto debería ser una tarea a discutir por los partidos políticos, por las universidades del país, por las instituciones sociales relevantes del empresariado. Tenemos los gobiernos locales, las municipalidades, que están organizadas a través de una asociación que es la Asociación Chilena de Municipalidades, la Central Unitaria de Trabajadores y las organizaciones de trabajadores que son los que mayoritariamente conforman la población del país, los integrantes de estas organizaciones sociales, es decir, en buenas cuentas un debate de carácter nacional, donde han habido cambios significativos y que los Ministerios han sido capaces de dar cuentas de estos temas, habiendo un debate de esas características. En Francia es el debate que se hizo, en Chile eso no ha ocurrido y todos los intentos que ha habido de debate educacional han sido organizados por los sectores sociales mismos.

ANDIME ha participado impulsando un congreso nacional de educación que desarrollamos en 2009, en que tres mil personas, de representantes de organizaciones sociales de base concurrimos a Santiago y luego de hecho a eventos regionales en la Universidad de Santiago, en agosto del 2009 donde en 3 días discutimos esta situaciones, pensando en la situación que queremos y en el Ministerio que queremos. Pero por ahí creemos que va la cosa, pero esto debería ser a escala nacional. No para aquellos que estamos directamente vinculados a la educación, principalmente por nosotros, pero no exclusivamente.

Jaime: Ahora, si nos vamos al proceso después del 2006, que ya viene la creación de estas 4... la separación del Ministerio donde hay funciones: la agencia, la Superintendencia y el consejo nacional de educación....

E7: Que es el que corta el queque...

Jaime: Afirmativamente.

E7: El poder está ahí.

Jaime: ¿Me puedes describir cómo fue el proceso de comunicación de este cambio?, porque ahora nos vamos a radicar en las personas que quedaron aquí en el Ministerio de Educación, ¿cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos que iban a estar directamente involucrados?, ¿y el resto del Ministerio?, ¿hubo procesos de comunicación?

E7: Muy escasos, los casos que hubo fue porque el gremio peleó, luchó, insistió... y tuvieron que verbalizar algo, pero voluntad de informar nada. La mayoría de la gente no estaba en antecedentes. Fueron objetos y no sujetos de cambio y por lo tanto, siguen siendo más bien, objetos de transformaciones ¿no?

Tan así es que, el último organismo creado: “la Superintendencia” fue traumática la situación. Un día antes que las personas fueran transferidas del Ministerio de Educación, el 30 o 31 de agosto del año pasado, el 1 de septiembre deberían ya estar en Superintendencia, recién un día antes supieron cuál iba a ser su destino, qué características tenía ese destino, qué trato se le iba a otorgar, qué nombramiento iba a tener, qué grado iba a tener, qué remuneraciones iban a tener. ¿Qué provocó eso?, al ver la información que les llegó a sus computadores, se tomó el acuerdo unánime de un paro nacional indefinido, porque fue un atropello; un atropello a las personas como tales, un atropello a las personas como trabajadores del Estado, un atropello a las personas como técnicos, como profesionales del Ministerio de Educación. Un abuso incalificable, porque la consideración que hay ahí es un desprecio a la persona que originó llanto de gente, desesperación de la gente, impacto psicológico tremendo; tuvimos que hacer labores de contención los dirigentes; de orden psicológico, emocional, porque la gente se sentía atropellada, humillada, todavía la gente no se recupera... la solidaridad la tratamos de expresar por aquellos que nos mantuvimos en el Ministerio. Porque eran nuestros compañeros que hasta el día anterior eran parte de nuestra oficina, de nuestro entorno. De nuestras provincias y regiones. Sentir como fueron mal tratados, causó un daño al Ministerio y el daño se mantiene.

Jaime: Ahí yo separo dos cosas. Uno que es el efecto en las personas que me lo acabas de describir, y que es muy sentido y te iba a preguntar, tú crees que ha habido un efecto en la institución como tal?

E7: Yo pienso que sí. Yo pienso que sí, porque fue tan fuerte la situación que... bueno, yo siempre parto de una visión, como de que el ser humano en realidad no es “malo” sino que de repente comete no....

Jaime: Se equivocan

E7: Malas obras, malas acciones, por lo tanto no pongo en duda que el señor superintendente de educación y la plana mayor que hizo estos cambios por ejemplo y con respecto a esto, cuando nos dijeron que Y nos dieron sus excusas de lo sucedido, reconocieron el error cometido. Yo creo que son realmente leal y franco en señalarlo... sigo pensando eso. Creo que eso puede ser útil, a la larga, para la

convivencia nacional. yo creo que los empresarios; empresarios y gerentes que hayan llegado al Estado a hacerse cargo de él, desde que llegó Piñera... el gobierno, en esta exacerbación del modelo en marcha que le es impuesto a sangre y fuego durante la dictadura, que se mantuvo durante la concertación en esencia, sin mayores cambios y que hoy día se profundiza ha hecho de suyo, en todo caso, comprender a estos ejecutivos que llegaron al Ministerio, incluso son de un sector social ajeno a lo que habitualmente estaban. De aspecto distinto, de forma distinta. Estudiaron en un colegio distinto al resto de nosotros, veranean, se divierten de una manera distinta a nosotros, viven en barrio distinto.

Chile es un país muy segregado. Es un verdadero gueto, hay un gueto ahí muy afluente y este yeto afluente, que llegó al aparato del Estado, yo creo que le va a ser muy útil a Chile, porque aprendieron a conocerlo en primer lugar, porque contacto con nosotros con personas de las poblaciones de clase media del mundo popular que formamos una parte del Estado, no nos conocían. La primera vez que hicimos una movilización, se encerraron con llave en sus oficinas. Pensaban que los íbamos a golpear, a atacar, quizás que... unos tipos desalmados. Así nos ven y nos siguen viendo yo creo en esencia algunos de ellos. Uno lo nota, por la mirada que te dan, la manera de comportarse. yo creo que ha sido bueno, porque han descubierto lo que una ejecutiva de la educación de la JUNJI señaló, la señora Ossandon cuando habló que tenía un sueldo “reguleque” y tenía un sueldo que ojalá un tercio de lo que ganaba ella lo pudiera ganar la gran mayoría de los funcionarios del Ministerio, que no lo pueden percibir. Han aprendido a reconocer que el Estado algo tiene que hacer en el país. Corresponde un rol, porque antes era como un mal que había que soportar. Demonizaban el Estado. Entonces, como otros, algunos pocos, demonizaban el mercado... ni una ni otra cosa ¿no?... sí, en sociedades más carenciadas como la nuestra más Estado es necesario y yo creo que eso han descubierto. Han descubierto que no somos desalmados, que no somos gente perversa, ladrones o no somos como el.... o no somos sumisos... o como el jardinero que va a sus casas... aunque ellos no tienen jardinero, tienen “diseñador de jardines” ¿no?

Jaime: ¡Sí!

E7: No somos eso. No por despreciar a esa gente, pero tienen una actitud por lo general muy sumisa a la gente que trabaja puerta adentro en sus casas. Ese es el mundo que conocían no... han tenido que visitar... un amigo mío, del Ministerio me decía “no te preocupes, porque estos van a respirar el aire que los demás respiramos, a lo mejor se mueren de cáncer a los pulmones ligerito...”. Porque no viajaban en micro, en metro. Quizás en esa zona, en su yeto... -yo creo que eso le va a hacer bien a Chile y yo he visto que algunos de ellos han tenido una actitud... -no son muchos desgraciadamente, pero los hay, de cambios en sus actitudes. Han aprendido a valorar a los funcionarios del Ministerio...

Jaime: Y la diversidad finalmente

E7: Porque tenían una visión de los funcionarios del Ministerio, al margen de eso eran burócratas, flojos, sacadores de vuelta; varios de ellos dicen: no la gente trabaja arto... son harto trabajadores aquí, como si fuera un cumplido. A nosotros de repente, bueno, a algunos les da la bronca que así sea, que digan eso. Yo creo que es bueno que lo digan, porque lo dicen de corazón, porque antes pensaban eso de nosotros. Entonces, no deberían decirlo así, pero creo que es una influencia positiva que espero que le haga bien a Chile de alguna manera. aunque yo creo que en esencia, el cambio va a venir por acción del mundo popular el mundo socio-organizado que tiene que hacer, poner sobre su pie el Estado, a este Estado empequeñecido, disminuido, fragmentado, que no tiene coordinación. No hay coordinación entre estas instituciones creadas por ejemplo, en el ámbito educativo y por más que el ministro repita, majaderamente a veces, de que el Ministerio tiene un rol rector, no es así. ¿Quién decide?, el Ministerio propone política, propone plan y programa, por ejemplo, quien decide es el consejo nacional de

educación. ¿Quién está en el consejo nacional de educación?, algunos gerentes, algunos empresarios y también la misma gente que estuvo manejando el Ministerio anteriormente. Ahí está un José Weinstein, ahí está un Pedro Montt que fueron los responsables de mantener la educación en los mismos términos dejados por Pinochet, más aun, hacer el trabajo, a veces sucio, de producir involuciones significativas en el aparato estatal en educación y en ámbito educativo, en el esquema educacional, en el sistema de educación del país.

Jaime: Entrando ya en la última parte de esta interesante y grata conversación, yo me estoy basando en un modelo que es de Weisbord que no necesita generar un marco teórico previo, porque se basa en la teoría general del sistema y tal como tú lo describías, bueno, para el propósito primero vienen propósitos, roles, funciones y estructura. Entonces, desde esas condiciones, si uno las puede diagnosticar bien, puede elaborar una teoría o una tesis si es que la institución está preparada para hacer un cambio. Entonces, las preguntas que yo te voy a hacer ahora, vienen en esa condición. Respecto de los propósitos, fines y objetivos, ¿me puedes describir cómo cambió la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia, la agencia y el consejo nacional?

E7: Cambios sustantivos no. Yo creo que intensidad nada más, en la aplicación. Siguen siendo los mismos propósitos los que gritan los muchachos en las calles, es la educación de Pinochet la que tenemos todavía, una visión reduccionista del ser humano, los colegios se han transformado en preparadores de pruebas estandarizadas, se preparan para dar la... los más jóvenes, los más niños, el SIMCE otros se preparan para la PSU⁴¹, pero formación, la escuela formando preparando, ¡no!

¿Por qué?, porque el mensaje que les llega es que los profesores van a ser evaluados y las escuelas van a ser evaluadas en grupos de escuelas 1, 2, 3, 4, de acuerdo a sus rendimientos educativos, medidos por el SIMCE. Por lo tanto, el Ministerio, el que se necesita para esto, es un Ministerio chico, un Ministerio empequeñecido... porque esas funciones que anteriormente tenía el Ministerio, lo hace la institución externa. Se crearon las ATE⁴², por Ley. Cuando se crea la LGE se crean las agencias técnicas externas, que son prestadores de servicios técnico pedagógicos a los colegios, en circunstancias que nosotros tenemos unos equipos de alrededor de 1.000 funcionarios altamente especializados, contratados para hacer esa tarea en el Ministerio, que eran insuficientes y hoy día, con mayor razón lo son, porque a medida de que jubilan mucha gente no es reemplazada en sus puestos. Y... ¿quién se hace cargo?, la ATE.

La Superintendencia, para hacer su fiscalización, en los colegios que sean detectados como infractores de alguna norma jurídica-legal, tienen la opción de poder contratar desde una lista que la Superintendencia va a tener, es decir, gente inscrita para que vaya a hacer la investigación para probar que la falta cometida, a qué se debe y la responsabilidad. Con platas estatales, el sostenedor privado contratan a gente que van a ir a hacer esa pega, el que va a contratar la pega es el sostenedor... ¿qué objetividad va a tener el privado que va a ir a fiscalizar? Los fiscalizadores nuestros van a ser evaluados. Hay una guía que se le entrega al sostenedor para evaluar al fiscalizador... ¿qué fiscalizador va a hacer su pega a concho, si resulta que su trabajo va a ser evaluado por el sostenedor?, el mensaje está clarito ahí y es “haz lo que al sostenedor le convenga, porque si no vas a tener mala evaluación”.

⁴¹ La Prueba de Selección Universitaria (PSU) es un test estandarizado escrito realizado en Chile desde 2003 para el proceso de admisión a la educación universitaria. Es preparada por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE) de la Universidad de Chile. La PSU es utilizada por las universidades chilenas pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), que agrupa a las instituciones llamadas «tradicionales», y a otras universidades privadas adscritas al sistema.

⁴² Asesoría Técnica Educativa

En el caso de los colegios técnico pedagógicos, los colegios escogen a quién, si va a tener supervisión técnico pedagógico del Ministerio o de la ATE. Y si es del Ministerio, se le entrega al sostenedor el derecho a escoger qué supervisor va a ir... bueno, y luego, el sostenedor va a escoger aquel supervisor, va a tender a escoger aquel supervisor más cercano a sus intereses y propósitos. Entonces, para esos tipos de tareas, a ese tipo de Ministerio, no debe ser un Ministerio altamente profesionalizado, vale decir que los funcionarios tengan autonomía, capacidad de hacer sur pega, como su formación y su criterio, como el servidor público se lo dicte. No necesita por lo tanto, un adecuado acompañamiento técnico capacitacional, de actualización y de desarrollo de sus capacidades técnico-profesionales disciplinarias, en el caso que haya un trabajo de carácter matricial, vale decir, aquí es pega especializada del Ministerio que depende de organismos técnicos centrales o regionalizados. No... aquí no se necesita eso... lo que se necesita es un grupo de administradores, capaces de gestionar económicamente el trabajo de las instituciones privadas que van a hacerse cargo de esto. Entonces, tenemos el peor de los mundos...

Jaime: Sí, porque nosotros estaríamos generando un problema ético al final del cómo trabajar y cómo mejorar...

E7: Exactamente...

Jaime: Me puedes describir cómo ha sido la visión de la misión del Ministerio y su objetivo estratégico después de la Ley general de educación?

E7: Declaraciones solamente. Declarativas, está en documentos... porque no les interesa a ellos...les interesa que cada persona haga su trabajo, y cada trabajo está definido por un jefe y ese jefe lo que hace es tener cabeza gacha en lo posible, al funcionario haciendo una pega, sin mayor vínculo con otro, sin que los equipos interactúen. Sin que los multidisciplinarios, los interdisciplinarios que es fundamental para tareas complejas puedan ser cumplidas. Hay una anarquizarían, una segmentación, una separación, una disgregación del trabajo del Ministerio, en buenas cuentas un empobrecimiento del qué hacer del Mineduc bastante grande...

Una de las tareas que estamos tratando de desarrollar es elevar la capacidad de reflexión crítica y autocrítica dentro del Ministerio, y tratar de dar un acompañamiento de capacitación permanente que permita elevar la autonomía, el amor propio, la actitud crítica de nuestros compañeros de trabajo y que no se dejen estar ¿no?

Hacer algo que por más jefatura, si a última hora están haciendo la pega, cabeza gacha y en algunos casos, aunque no la hagan, mientras no me causen problema “que sigan ahí” y algunos colegas les llega el mensaje errado...-bueno, si a mí me van a pagar el sueldo igual, para qué hago nada más. Los que no se percatan...y le explicábamos nosotros, que a largo plazo va a significar que su puesto está perdido, porque ¿para qué se necesita una persona con esas características....?

Jaime: Respecto de la estructura funcional relativa a la forma que se han dividido las funciones responsabilidades dentro de esta organización. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones, ¿me puedes indicar si a tu juicio se requiere algún cambio o proceso de adaptación que se debe implementar para las personas?

E7: En la parte más restrictiva aun, para hacer la pega que se puede hacer hoy día... ¡claro! que habría que hacerlo. En la visión como dirigente sindical, con mayor razón si lo que yo quiero es levantar una

alternativa. Para nosotros es algo esperanzador el hecho de que este año sea un año político en el país. Que todos los chilenos estemos llamados a decidir quién es el que nos va a representar en el congreso, en la cámara de diputados, en la mitad del senado y escoger al nuevo presidente o presidenta de la república. Porque nos da la posibilidad de acudir a ellos, a esos candidatos que andan pidiendo el voto para plantearle la realidad del Ministerio y los cambios que se requieren. Por lo tanto, necesitamos tener claridad entre todos nosotros los dirigentes sindicales, los funcionarios que representamos de lo que queremos hacer.

Por lo tanto, hay todo un camino amplio, largo y arduo que hacer. el gremio tiene que cambiarse, tiene que cambiar el funcionario del Ministerio de Educación; ser más consiente, más soberano de sus hechos, elevar la autoestima no?, el autorespeto y creernos de que el Ministerio debe funcionar de una manera distinta y tratar de impactar a los que toman las decisiones más arriba en el gobierno, el poder ejecutivo, los que generan Leyes en el congreso... de que el Ministerio tiene que volver a cumplir el papel que nos corresponde y no seguir en esta línea de creciente debilitamiento y prácticamente desapareciendo el Ministerio de Educación que jugó roles claves en Chile, en la historia del país el Ministerio de Educación fue creado prácticamente por los padres de la patria... el sistema educacional Chileno nace y se desarrolla. La historia de la sociedad Chilena, especialmente la clase media, son hijos del liceo Chileno el que se crea a fines del siglo XIX inicio del XX.

Entonces, en la clase obrera Chilena capacitada, clasificada cuando se produce el crecimiento de la economía hacia adentro. De cuando se trata de atender la demanda interna más que la demanda externa, de la segunda guerra mundial, seguida de la CORFO, implica un acompañamiento educativo y un tipo de Ministerio altamente asertivo y activo.

Hoy día, en un país como el que tenemos, donde las finanzas, los bancos y algunos rubros de exportaciones principales son los que manejan la economía, nos lleva crisis tras crisis. Salir de esas crisis económicas, esos ciclos constantes, cada vez más cortos de crisis económicas en el país, implica un cambio de orientación de la sociedad entera, donde haya el desarrollo de la incorporación de inteligencia a los productos que hoy día entregamos que son prácticamente productos primarios. Elaboración interna y eso, requiere un cambio educativo de proporciones y un Ministerio de Educación distinto. Por lo tanto, nosotros estamos por producir estos debates internos, esta comprensión interna para poder romper esta constante crisis, cada vez más grande educativa y económica y cultural del país como la que protagonizan los estudiantes año a año.

Jaime: Ahora, tratando de resumir y si lo entendí bien, lo que necesitamos en interno, aquí en el Ministerio de Educación es la generación de dispositivos de reflexión? –que donde las distintas personas y los distintos estamentos puedan sentarse y reflexionar acerca de lo que se quiere y cómo mejorar lo que se tiene o hacer un cambio general, pero es reflexión!

E7: ¡Claro! esa reflexión y esa acción....es acción y reflexión. Esa acción y reflexión nosotros no podemos hacerlo a puerta cerrada en el Ministerio. Estamos convencidos que tenemos que sumarnos a aquella acción que están desarrollando en comunidades como en Freirina, como en Calama, en Aysén... los comuneros mapuches que reclaman por otras causas, un cambio societal.

Jaime: Correcto.

E7: Hay que hacer un cambio societal grande, porque la educación responde. Jamás la educación provoca un cambio en sí misma. Contribuye a acelerar o tardar los cambios; el cambio real, es cuando el

modelo económico, social, cultural, institucional del país, cambia. El modelo nuestro está agotado. Ha probado que es incapaz de resolver y dar felicidad a los chilenos y chilenas. No es capaz de asumir los desafíos de una sociedad que, crecientemente reclama derecho.

Es una sociedad de abuso y discriminación. Por lo tanto, nosotros, en esa reflexión que estamos desarrollando, nos sentimos parte de una reflexión mayor y queremos empalmar con esas reflexiones mayores, aportando de nosotros la educativa.

Jaime: Correcto.

E7: Otros aportarán, los otros aspectos en los que ellos laboran. El cambio debe ser de carácter, insisto “a nivel de sociedad, de comunidad nacional”.

Jaime: Ahora, respecto a la dirección y el liderazgo. Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales. ¿Qué opinas de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar?, ¿es eficiente, es efectivo?

E7: En absoluto.... esto es una línea vertical que arranca desde el subsecretario de educación “Rojas Ochagavía”.... -que el Ministro en estos temas no se involucra, él está preocupado detrás de una agenda. En el que está preocupado de sacar adelante, pero el que lleva el día a día el Ministerio, el que está responsable de su funcionamiento, es el “Subsecretario” y a partir del Subsecretario hay una línea de mando vertical, altamente centralizada, pequeña en término de número, pero muy vertical y desarrollada a lo largo del país, que capitaliza, monopoliza la toma de decisiones y las acciones por cumplir. Lo que genera abuso, lo que genera alta discriminación. Lo que genera desintegración del Ministerio que vamos a tener que hincarle el diente en algún momento determinado.

Jaime: ¿Cuál es tu opinión de acuerdo a la siguiente afirmación?, “La jefatura de departamento y sección al menos deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.

E7: Desde luego, desde luego... es uno de los componentes.

Jaime: ¿Algún otro componente?

E7: Desde luego... el tema institucional es el que le da sentido, tiene que haber sentido de su accionar, si no estaríamos yendo a elementos concurrentes para hacer las cosas mejor, pero no a aquellas que orienten el qué hacer superior del Ministerio.

Jaime: Respecto a las relaciones formales y no formales... referido a la forma en que se desarrolla las relaciones entre los integrantes de la organización.

E7: También...

Jaime: Desde tu experiencia, ¿me puedes indicar si has notado algún cambio en la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las personas que partieron a la Superintendencia y a la agencia de calidad?

E7: ¡Claro!, hay una situación ahí de... por un lado se sienten... ya comienzan a sentirse distintos unos y otros, porque hay también una especie de corporativización de la gente en términos de la institución.

Hay un gueto en cada organización y ese gueto está en desarrollo siempre, permanente con un nuevo qué hacer en cada organismo. Ya vivimos la experiencia cuando se creó el consejo nacional de las artes. Aquí este fue sí, más traumático y más masivo, el otro fueron 50, 60 personas que se fueron del Ministerio... -aquí fueron 400 aproximadamente. Aunque hay una interacción todavía, porque en muchos lugares, esto se hizo en forma tan extraordinariamente inadecuada. Una falta de eficiencia, de eficacia tremenda porque ni siquiera tienen locales propios, muchos de ellos, siguen funcionando en las mismas dependencias del Ministerio, entonces hay todavía una interacción ¿no? pero... y hay cierta identidad también tronco-común, ellos de nosotros... nosotros los sentimos partes nuestras, pero en un proceso yo diría creciente de diferenciación. Creo sí, lo que se comparte por ambas partes de uno y otros, es "lo ocurrido". Porque todos nos sentimos realmente espeluznados por la forma en que se hizo el cambio tan extraordinariamente doloroso, tan extraordinariamente unitivo y que creo heridas ¿no?... -que van a costar sanar allá y acá.

Jaime: Con respecto a los estímulos económicos de desarrollo ¿me puedes indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio? en particular, ¿estimas que las remuneraciones son acorde a las funciones desempeñadas por las personas?

E7: No, estamos muy por debajo. Podemos tener 3 parámetros al respecto, el primer parámetro sería compararnos con otros servicios públicos... ¿no cierto?, ¿cómo estamos?, también, otro parámetro sería compararnos con empresas similares del sector privado, que pueden ser comparadas con nosotros en término de números y de los recursos y de la gestión que se hace en el Ministerio ¿no?, difícil encontrar empresas de esas características en el mundo privado... son pocas... ¿no?, son las que tienen más altas remuneraciones, y la tercera, es en relación a cierto elemento de referencia a escala nacional, que también pueda ser... ¿no?

El crecimiento de la economía, el término de la inflación, el tema del IPC, involucrado ahí, pero el IPC no el oficial sino que el IPC real... de cuánto las personas gastan, es lo que realmente gastamos los sectores como los nuestros. De acuerdo a un cálculo que leí ayer en el mercurio, el aumento del costo de la vida para la gran mayoría de la población va en el 17% ¿no? entonces, por ejemplo, entonces, si aplicamos estos raceros de medida nos damos cuenta que en relación al sector público, gente que trabaja haciendo las mismas funciones que nosotros en otros sectores públicos, tienen mucha mejor remuneración que nosotros. Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Contraloría, es decir, todos los servicios dependientes de Hacienda por ejemplo, tienen los contratos mejores que nosotros. Nuestros mismos compañeros que se fueron a Superintendencia, en general tienen mejor remuneración que las nuestras.

Jaime: Correcto.

E7: Ahora, en relación al sector privado no hay ni que hablar. Si nos comparamos con CODELCO que podría ser el organismo más cercano a nosotros por la cantidad de recursos que mueve el Ministerio, por la cantidad de personas que somos, por el desarrollo geográfico disperso que se yo....por ejemplo, u otra empresa similar nuestras remuneraciones ahí ya son considerables en la distancia. Y si lo miramos en relación a lo que debiéramos percibir para llevar una vida digna, correcta en relación a los índices económicos seriamente estudiados en el país y la retribución del esfuerzo y el aporte que nosotros hacemos a la sociedad, también hay una situación muy desmejorada de los funcionarios del Ministerio de Educación. Eso ha motivado a que estemos en estos instantes conversando cómo acortar la brecha tan grande que existe al respecto.

Jaime: ¿Qué opinas de la siguiente afirmación? “el sistema de incentivo y compensación existente no responde el desempeño de las personas”.

E7: Exactamente. Lo que señalaba. Así es.

Jaime: Mecanismos de ayuda

E7: Lo acabamos de ver con el tema de los PMG y MBC, casi lo perdemos, en circunstancias que las tareas estaban vinculadas a causas y factores externos del Ministerio y no de nosotros. Por lo mismo de lo que hacemos nosotros.

Jaime: Por el resultado de un tercero

E7: Sí, de un tercero que... depende de ellos si lo hacen o no lo hacen.

Jaime: así es... mecanismos de ayuda, se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo, computadores, maquinarias, equipos de oficina, infraestructura en general. ¿Cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación?, “Faltan mecanismos de apoyo, para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.

E7: No hay duda. La Secretaría Regional Ministerial de la Séptima Región (del Maule), trabajaba en un barracón, desde el 2010... desde el terremoto. En invierno frío tremendo. En verano un calor espantoso, ratones; rodeados de documentos por todos lados. En Aysén funcionan como en 5 o 6 locales distintos. En la décima región, en los lagos funciona un local que cae el agua por todos lados, es decir, la situación es realmente crítica en muchos lugares y no veo ninguna opción. Se está obligando a los funcionarios que eran de Palena a volver a vivir en Palena. No tienen dónde vivir, porque ahí ya no quedan casas, ni donde vivir, ni hoteles, ni nadie arrienda ¿no? y se les está obligando a cambiarse en un corto plazo, de aquí al próximo año.

La gente nos ha escrito una carta: “¡oye, ayúdenos!...” desesperados, ¿no? “Hagan algo por nosotros”.

Jaime: Estas 6 partes que acabamos de ver, analizadas te dan una mirada hacia la séptima que es la que yo estoy tratando de analizar al final de todo; que es la actitud hacia el cambio. Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar sus propios cambios. ¿Cuál es tu opinión respecto a la siguiente afirmación?, “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.

E7: No, diría yo... diría que todavía estamos... por eso te decía que tendríamos que entrar en un período de debate, de clarificación. La gente está atemorizada, con la situación de despidos recientes. Hay una inestabilidad laboral, hay abuso, entonces, el temor es el que se expresa mayormente y la gente con temor, ¿qué posibilidad de transformación puede hacer? ¿No?... es un pobre objeto....hoy día somos objetos....somos cosas que estamos acá.

Jaime: Y finalmente, si quieres agregar algo más a lo que hemos conversado.

E7: Bueno, yo me siento altamente,...digamos razonablemente, no optimista sino que persuadido de que es posible...

Jaime: ¡Esperanzado!...

E7: Esperanzado. Sí, ese sería más apropiado. Esperanzado de que en este año político podamos intentar. De hecho tengo una asamblea nacional en 3 semanas más y ese es uno de los temas. Vamos a hacer un balance de las cosas que hemos hecho hasta ahora y los 7 meses que me tocó a mí reintegrarme al gremio, como dirigente nacional. Queremos también hacer el análisis del período que viene ahora y a partir de eso definir una estrategia que permita establecer qué podemos lograr en este momento en los aspectos, en los distintos aspectos reivindicativos como en los aspectos de mayor tonelaje. En temas estratégicos. Yo estoy convencido, es decir no convencido digamos, sino esperanzado... espero no equivocarme, no lo digo con certeza de que la clase política finalmente entienda y atienda lo que se le dijo en distintas formas al mundo social.

La elección de concejales y de alcaldes la vez pasada, con una tremenda abstención de gente que no hizo presente con su... no ir a votar, la lejanía con ellos, espero que les haga entender que tienen que prestarnos atención a los organismos sociales, y dentro de los organismos sociales, que a los funcionarios públicos se nos escuche y sean capaces de persuadirlos de que el Estado que hoy día tenemos no puede continuar en las condiciones que está. Más aun cuando oportunistamente quienes hoy día están al frente de la gestión del aparato estatal Chileno nos responsabiliza a los anteriores de no haber hecho las cosas. Ocurrió desde los 33 mineros, del socavón allá en el norte, cuando yo hablé con el presidente del SERNAGEOMIN⁴³, de los trabajadores del organismo encargado de fiscalizar los yacimientos mineros me dijo “¿qué fiscalización íbamos a hacer si ahí teníamos 3 fiscalizadores donde hay más de 2.000 mineras inscritas?... ¡no era posible!”.

¿Qué podemos hacer alrededor de 200, un poquito más, de fiscalizadores de Superintendencia, cuando los establecimientos a fiscalizar son 12.000?, y esto suma y sigue, entonces el tema no es solamente un tema de tecnología, de poder cambiar métodos, que hay que hacerlo, y todo lo que sea en ese aspecto bienvenido! sino decisiones de transformación de verdad, de un Estado distinto. Yo espero, mi esperanza es que en esta jornada ciudadana que va a tomar lugar este año, podamos ser capaces de poder sensibilizar, convencer, persuadir a la clase política para que camine hacia la dirección. Eso es lo que diría con palabras formales.

Jaime: Perfecto.

E7: Por lo menos nosotros nos vamos a jugar en eso activamente.

Jaime: Gracias

E7: ¡Que estés bien!

⁴³ Servicio Nacional de Geología y Minería, descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, tiene como objetivo asesorar al Ministerio de Minería y contribuir con los programas de gobierno en el desarrollo de políticas mineras y geológicas.

ENTREVISTA N° 8:

Hola, mi nombre es Jaime Palma, trabajo en la División de Planificación y Presupuestos (DIPLAP) del Ministerio de Educación, y estoy desarrollando mi tesis para obtener el grado de Magíster en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

El cambio estructural que se está llevando a cabo en el Ministerio de Educación es un elemento que me parece importante de investigar, sobre todo su impacto en las personas que allí trabajan, tanto como en las que parten a las nuevas instituciones, y cómo éste puede ser mitigado en el caso que haya sido o esté siendo negativo.

Dado que eres parte de un grupo de interés para el tema en comento, me gustaría poder conversar contigo algunos aspectos para ver si te parecen relevantes en este desafío de cambio en el Ministerio de Educación.

Tu nombre y cargo serán de absoluta confidencialidad, no aparecerán en el estudio y las referencias que se hagan serán cuidadosamente revisadas.

Sin embargo, para mi propio reporte, requiero saber: tú nombre y en qué trabajas actualmente. **Esto quedará en reserva por acuerdo con el entrevistado. Sin embargo, puedo indicar que se trata de un funcionario de alto grado en una Región.**

Jaime: ¿Cuál es o fue tu relación con el tema?

Como funcionario de Pago de Subvenciones, me mantuve en el Ministerio, pero desocupando las instalaciones que al final quedaron arrendadas por la Superintendencia. Una de las implicancias mayores y directas de esta separación, comprende la pérdida de una funcionaria que, como Técnico de Pago Regional de Subvenciones (asistente directa del suscrito), se quedó en la Superintendencia como apoyo administrativo, cargo que a la fecha no ha sido repuesto por SECREDUC⁴⁴.

PREGUNTAS:

Jaime: Diseño de la nueva institucionalidad: Este punto se refiere a ¿Quién, cómo, cuándo y por qué se diseña esta nueva institucionalidad?, descríbame cómo fue el proceso de diseño de la nueva institucionalidad que desemboca en las nuevas instituciones.

E8: Basado en la creación de la Unidad Regional de Subvenciones, los años 2008 – 2009, que a su vez se sustenta en el estudio que demostró una grave falencia de profesionales de tipo administrativo (ya que el MINEDUC entendía hasta ese entonces que prácticamente debía contar prácticamente sólo con Profesores), paralelo al “caso subvenciones”; terminan configurándose distintos proyectos de ley que a la fecha conocemos todos. Se inicia este proceso con la LGE, pasando por las leyes anuales de presupuesto de la nación en donde se dio vida a la Unidad de Subvenciones (aunque aparentemente siempre fue pensada como instrumento transitorio para lo que sería luego la Superintendencia), LOC Superintendencia y LOC Agencia de Calidad.

Jaime: ¿Me puede indicar las ventajas y desventajas de esta nueva institucionalidad?

⁴⁴ Secretaría Regional Ministerial de Educación (SECREDUC)

E8: Principal ventaja, es que dota de mayores recursos para la fiscalización y control en materia de uso de los recursos (que es al menos el área de mi competencia, pese a que también me imagino esto tendrá a su vez un impacto en lo técnico pedagógico)

Y como desventaja, la desinformación con la cual se dejó en la mayoría de las etapas, a los funcionarios; puesto que ello llevó a incertidumbre muchas veces innecesaria.

Por otra parte, el costo en todo sentido de recursos que implicó la creación de la Unidad de Subvenciones, al menos a nivel regional; que tan pronto vino a ser reemplazada por nuevas instituciones (ejemplo, arriendos, atribuciones, la poca claridad aún en la delegación de funciones y dependencia administrativa aún de la Superintendencia de las SEREMI, etc.)

Jaime: Preparación para el cambio: Este punto se refiere a poder identificar cuáles fueron los actores involucrados y cómo se llevó a cabo el proceso de decisión para implementar el proceso de cambio que exigía la ley. Descríbame desde su punto de vista el proceso mediante el cual se analizó la realidad del Ministerio después de la ley promulgada.

E8: Lamentablemente en muchos casos se consideró una visión muy común cuando se desea liderar procesos de cambio organizacional por agentes externos o con escaso conocimiento de la institución, y que dice relación con la idea de implementar prácticamente reingeniería en todo, sin reconocer el know how de la organización y sobre todo de sus personas. Claramente, a mi parecer, (salvo por razones de marketing público y política), en la mayoría de los casos bastaba con dotar de más facultades y recursos a la Unidad Regional de Subvenciones inserta en el Ministerio; y por supuesto el rediseño de procesos, sin caer en la reestructuración organizacional. (Sobre este último punto sugiero a usted buscar más información, que de hecho existe en términos generales demostrando que el rediseño organizacional normalmente es bastante ineficiente en el uso de los recursos).

Jaime:Cuál fue su rol en la preparación y en el análisis de la realidad del Ministerio para implementar los cambios que exigía la ley presentada.

E8: Sólo a nivel de análisis y revisión de procesos y procedimientos. En muchos casos debiendo enfrentar en conjunto con las demás jefaturas de secciones de la Unidad Regional de Subvenciones, la incertidumbre ante la obligación de ejecutar tareas sin contar aún con instructivos, manuales o simplemente instrucciones de aplicación.

Jaime: ¿Considera usted que le hubiera correspondido algún rol en el proceso?

E8: Probablemente el que se cumplió, descrito en mi respuesta anterior, pero ojalá de forma más sistematizada y en conjunto a nivel nacional para compartir y aunar criterios.

Jaime: ¿Qué otros actores estuvieron involucrados en este proceso?, y finalmente

E8: Todos, puesto que al menos por incertidumbre a todos nos tocó de cierta manera... y era imposible que sucediera de otra forma.

Jaime: ¿Cuáles consideras que no estuvieron, pero deberían haberse involucrado?, ¿por qué?

E8: Tal como mis respuestas anteriores, en casos es posible decir que si había participación de todos los actores, pero sin bajar la información a quienes desarrollan las tareas en regiones. Claramente el problema principal tenía que ver con la participación y comunicación.

Jaime: Implementación del proceso de cambio: este punto se refiere a poder identificar cómo se llevó a cabo el proceso, quiénes fueron los actores involucrados y cuáles son los efectos para las personas que formaron parte del cambio institucional. Descríbame desde su perspectiva cómo fue el proceso de comunicación del cambio institucional a los distintos equipos directamente involucrados y al resto del Ministerio.

E8: Simplemente muy malo, y se justifica mi respuesta por lo ya descrito anteriormente.

Jaime: ¿Qué acciones concretas se implementaron?, ¿cree que faltó alguna?, ¿cuál?

E8: Claramente faltaron reuniones en conjunto, instancias de compartir ideas y experiencias, que tal vez comprensiblemente no se quisieron hacer por temor al rechazo o excesiva intromisión de parte de las bases; pero ante eso, los recurrentes errores por no recurrir a quienes ejecutan las tareas día a día demuestran que tal vez instancias como jornadas nacionales o zonales hubiesen presentado gran utilidad y compromiso en vez de rechazo de los funcionarios

Jaime: ¿Cómo recibió usted la noticia?, ¿en qué ámbitos le afectó?

E8: Incertidumbre, puesto que incluso las mismas jefaturas regionales y colegas llegaban a hablar textualmente que nuestros cargos “dejarían de existir...”

Jaime: ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en la institución (desde la perspectiva regional)?

E8: Si con la Unidad Regional de Subvenciones logramos coordinar de manera práctica y ágil las labores y temáticas, con la Superintendencia ello se quiebra nuevamente y por completo. Se pasa entonces de una visión sistémica, integrada y holística, a una administración clásica de burocracia mecánica, con “piezas” de una gran máquina que sabemos debe generar un resultado en común, pero no sabemos qué “engranajes” nos unen.

Jaime: ¿Cuál cree que ha sido el efecto de la implementación de este cambio en las personas (desde la perspectiva regional)?

E8: Incertidumbre, (que es la palabra que más se repite parece...) y en mi caso particular, la pérdida de un cargo de vital importancia para el óptimo funcionamiento de la Sección de Pago Regional, en materia administrativa o de asistente.

Jaime: Descríbame cómo piensa usted que se debió preparar a las personas para la implementación de este cambio.

E8: Informada, con participación y tal vez no a nivel democrático, pero al menos reconociendo aprendizajes y experiencias, puesto que mucho de lo que hoy “se crea”, se implementó hace muchos años y fracasó; o simplemente se desechó.

Jaime: Diagnóstico Organizacional. Este punto se refiere a establecer cuál es la percepción actual de los distintos actores, utilizando un modelo conceptual denominado “Las 6 dimensiones de Weisbord”. Propósitos, Fines y Objetivos. Este punto se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización. Describame cómo usted entiende el cambio en la misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos con la implementación efectiva de la Superintendencia y la Agencia de Calidad.

E8: La desconocía

Jaime: Describame cómo ha sido la comunicación de la nueva misión del Ministerio y sus objetivos estratégicos a los funcionarios.

E8: La desconocía, sólo tenía la que está en la Ficha A1 del Ministerio de Hacienda

Jaime: Estructura Funcional: este punto se refiere a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la organización. El Ministerio ya no tiene las mismas funciones que antes de implementar el cambio, a su juicio, ¿aún se requiere algún proceso que deba implementarse para cerrar el proceso de cambio?

E8: Delegación de facultades que quedaron en cargos que hoy ya no existen, como el de Jefe Regional de Subvenciones. De igual forma, la contratación del personal que perdió el MINEDUC y sus SEREMIS con el proceso de creación de las nuevas instituciones

Jaime: ¿Qué acciones concretas esperaba que se implementaran en lo que a estructura funcional se refiere?

E8: Sólo la consolidación de lo existente y reposición de cargos.

Jaime: Dirección – Liderazgo: Este punto está relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales. ¿Qué opina de la forma en que está ordenado el Ministerio para las funciones que debe desarrollar?, ¿es eficiente?, ¿es efectiva?

E8: Puede no ser la más eficiente (yo hubiese fortalecido en recursos y facultades a las ya existentes), pero lo peor que podrían hacer es volver a modificarla cada vez que una nueva estructura comienza a estabilizarse.

Jaime: ¿Qué espera usted de su jefatura directa?

E8: Confianza y gestión cuando corresponda.

Jaime:Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación.: “Las Jefaturas de Departamento y Sección, al menos, deberían tener capacitación en liderazgo y dirección de personas”.

E8: Indispensable hasta cayendo en lo obvio.

Jaime: Relaciones Formales y No Formales: este punto está referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la organización, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación. Desde su experiencia, ¿me puede indicar si ha notado algún cambio en

la forma de relacionarse entre las personas que quedaron en el Ministerio y las que partieron a la Superintendencia y la Agencia de Calidad?

E8: Bastante, prácticamente ya no existe comunicación salvo un par de oficios que entran y salen a través del SEREMI.

Jaime: ¿A su juicio qué factores explican lo anterior?

E8: La implementación y luego revisión de canales y formas de comunicación, procesos y procedimientos.

Jaime: Estímulos Económicos y de Desarrollo: Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la organización. Me puede indicar si existe alguna diferencia entre la remuneración existente en los equipos que quedaron en el Mineduc y los que partieron a la Superintendencia o a la Agencia de Calidad. Si su respuesta es positiva, me puede indicar cuál es su percepción al respecto.

E8: No, pero mejoraron los grados de algunos cargos, no necesariamente por formación, experiencia o currículum en general.

Jaime: ¿Me puede indicar tu opinión respecto del sistema de remuneraciones e incentivos del Ministerio?, en particular, ¿estima que las remuneraciones son acordes a las funciones desempeñadas por las personas?

E8: Acorde al mercado no son. Partiendo por la base de que un administrativo y algunos técnicos también, perciben a lo menos rentas similares o superiores a las que paga el sector privado por tareas similares.

En el caso de cargos profesionales, va a depender de la profesión la brecha con el sector privado. Pero en el caso de jefaturas, las diferencias son demasiado altas, y no se condicen con el grado de responsabilidad e impacto de su gestión. Esto ahuyenta en gran parte a los profesionales con estudios de post grados o de excelencia, en donde ya pasado un tiempo cuesta bastante mantenerse firme con la mera vocación de servicio público.

Si bien esto que planteo atenta contra la igualdad y acortar brechas entre los que ganan más y los que ganan menos, la realidad del mercado en el sector privado hace a la Administración Pública en cargos de jefaturas importantes, muy poco atractiva.

Cabe señalar, que algo probablemente se ha hecho en este sentido mejorando considerablemente las remuneraciones que perciben las jefaturas de estas nuevas instituciones; pero ello no representa la realidad general y por ende se visualiza incluso como abusivo y negativo para la institución, precisamente por no responder a una política transversal y muchas veces poco transparente.

Jaime: ¿Qué opina de la siguiente afirmación?: “El sistema de incentivos y compensaciones existente no responde al desempeño de las personas”

E8: Es bastante difícil mantener para cualquier organización, incentivos que con el tiempo mantengan su efecto o simplemente sean fiel reflejo del desempeño. Si bien es susceptible de mejoras, la realidad

organizacional a nivel nacional tanto en el sector público, como privado, dan cierto crédito al sistema de incentivos vigente.

Jaime: Mecanismos de Ayuda: Se refiere a la existencia de sistemas de apoyo administrativo tales como computadores, maquinaria, equipos de oficina, infraestructura, etc. Antes de implementarse el cambio, cuál era su percepción respecto de los Mecanismos de Ayuda y ¿cuál es su percepción hoy?

E8: Bien incorporar tecnología... mal depender de la tecnología, y más si esta está radicada fuera de nuestro ámbito de competencia, mejora o acción.

Jaime:Cuál es su opinión respecto de la siguiente afirmación: “Faltan mecanismos de apoyo para que las personas puedan desempeñar eficientemente su función”.

E8: Creo que se ha puesto mucho esfuerzo últimamente en mejorar esta situación, pero los procesos han tenido la evidente necesidad de adaptación y marcha blanca que muchas veces no se planifica y nos llevan a tener grandes problemas, normalmente más graves que cuando se procedía de forma “manual”.

En base a mis funciones, a mi parecer, es bueno el trabajo que se ha desarrollado, pero mala la presión por operarlos sin las debidas pruebas antes de sus lanzamientos. Así mismo, y peor aún, es depender de unidades como Tecnología, que si bien son un gran aporte, no quita la posibilidad de trabajar sin depender de ellos.

Jaime: Actitud Hacia el Cambio: Se refiere a la capacidad existente de la organización para enfrentar cambios. Si se plantea una nueva modificación en la misión del Ministerio, ¿me puede indicar si piensa que su actitud sería negativa (resistencia al cambio), neutra (indiferente al cambio), positiva (proactiva al cambio), u otra que usted puede definir?

E8: Honestamente neutra, porque hasta la fecha es casi desapercibida la misión vigente y anteriores.

Jaime:Cuál es tu opinión respecto de la siguiente afirmación: “El Mineduc hoy está preparado para enfrentar cambios estructurales”.

E8: Corregiría que está preparado para analizar, identificar y comenzar a trabajar en enfrentar cambios estructurales.

Jaime: Finalmente, ¿quisiera agregar algo más a lo que hemos conversado?

E8: Corregiría que está preparado para analizar, identificar y comenzar a trabajar en enfrentar cambios estructurales.

Jaime: Gracias por el tiempo y tus valiosas respuestas, te recuerdo que esta entrevista es sólo para efectos académicos, tu nombre y cargo no serán publicados, una vez terminado el proceso de entrevistas te remitiré copia de la transcripción de esta conversación.

ANEXO 4: ENCUESTA DE ROBERT PREZIOSI

Instrucciones:

Por favor conteste todas las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las preguntas marque con un círculo sólo una de las opciones, la que mejor indique su sentir.

Los entrevistados son invitados a marcar sus puntos de vista actuales de la organización en una escala del 1 al 7, siendo el 4 la representación del punto neutral.

N°	Pregunta	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	+/- de acuerdo	Neutral	+/- en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Las metas de la organización están claramente establecidas	1	2	3	4	5	6	7
2	La división del trabajo de esta organización es flexible	1	2	3	4	5	6	7
3	Mi supervisor inmediato corrobora mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
4	Mi relación con mi supervisor es armoniosa	1	2	3	4	5	6	7
5	Mi trabajo me brinda la oportunidad de crecer como persona	1	2	3	4	5	6	7
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que son de utilidad para mí y mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
7	Esta organización no se resiste a los cambios	1	2	3	4	5	6	7
8	Personalmente me encuentro de acuerdo con las metas fijadas para mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	La división de labores de esta organización conduce al logro de las metas	1	2	3	4	5	6	7
10	Las normas de liderazgo en esta organización ayudan a su progreso	1	2	3	4	5	6	7
11	Yo siempre puedo platicar con alguien en el trabajo si se relaciona con problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

12	La escala de sueldos y salarios de esta organización trata a cada empleado equitativamente	1	2	3	4	5	6	7
13	Yo tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	Esta organización no está induciendo suficientes políticas y procedimientos	1	2	3	4	5	6	7
15	Yo comprendo el propósito de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
16	La manera en cómo se dividen las tareas de trabajo es lógica	1	2	3	4	5	6	7
17	Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el logro total de los propósitos de la organización	1	2	3	4	5	6	7
18	Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales	1	2	3	4	5	6	7
19	Existe la oportunidad para promoverse en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantener la unión de sí misma	1	2	3	4	5	6	7
21	Esta organización favorece el cambio	1	2	3	4	5	6	7
22	Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
23	La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	1	2	3	4	5	6	7
24	Me es claro siempre que mi jefe está intentando guiar mis esfuerzos laborales	1	2	3	4	5	6	7
25	Yo he establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7

26	El sueldo o salario que recibo está proporcionado con el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5	6	7
27	Otras unidades de trabajo prestan ayuda para mi trabajo cuando se les solicita	1	2	3	4	5	6	7
28	Ocasionalmente me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
29	Yo deseo menos directrices en la decisión de las metas de mi unidad de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
30	La división de labores de esta organización apoya sus esfuerzos para alcanzar sus metas	1	2	3	4	5	6	7
31	Yo comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y los otros miembros de la unidad de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
32	No existe evidencia de conflictos no resueltos en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
33	Todas las tareas que se tienen que realizar están relacionadas con incentivos	1	2	3	4	5	6	7
34	Los esfuerzos de control y planeación de esta organización son de apoyo para su crecimiento y desarrollo	1	2	3	4	5	6	7
35	Esta organización tiene la habilidad para cambiar	1	2	3	4	5	6	7