



**ADRHA**

Asociación de Recursos  
Humanos de la Argentina

---

# RRHH: Nuevas realidades, nuevos desafíos

José Joaquín Brunner

[www.brunner.cl](http://www.brunner.cl)

7 mayo 2007



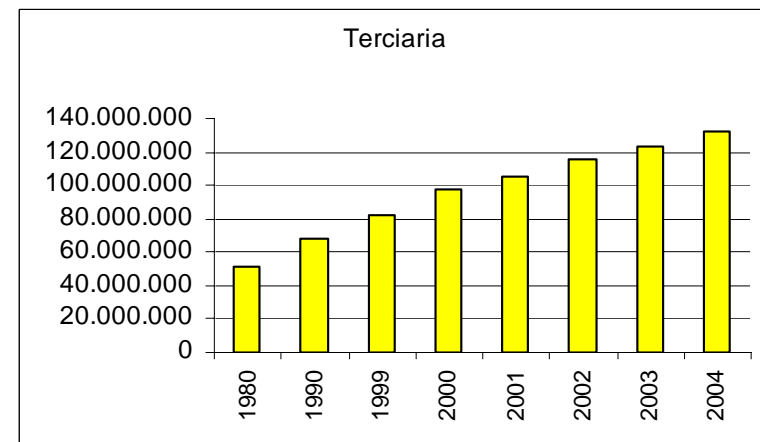
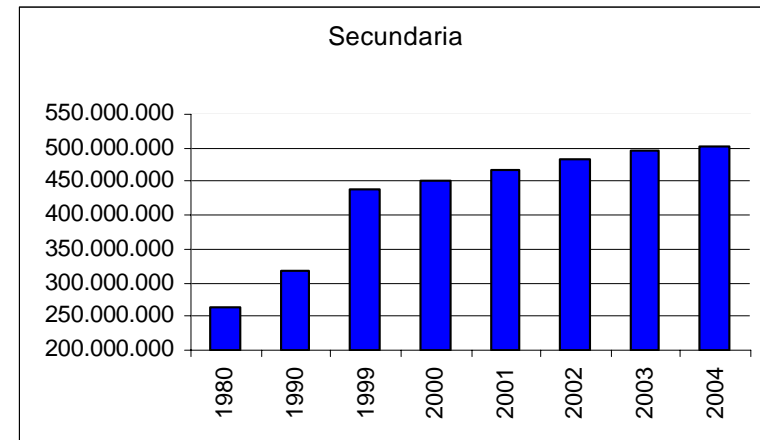
**Universidad Adolfo Ibáñez**

comunicaciones@uai.cl Teléfono 369 3600

Sedes Diagonal Las Torres 2640 Peñalolén - Presidente Errázuriz 3485 Las Condes - Balmaceda 1625 Viña del Mar

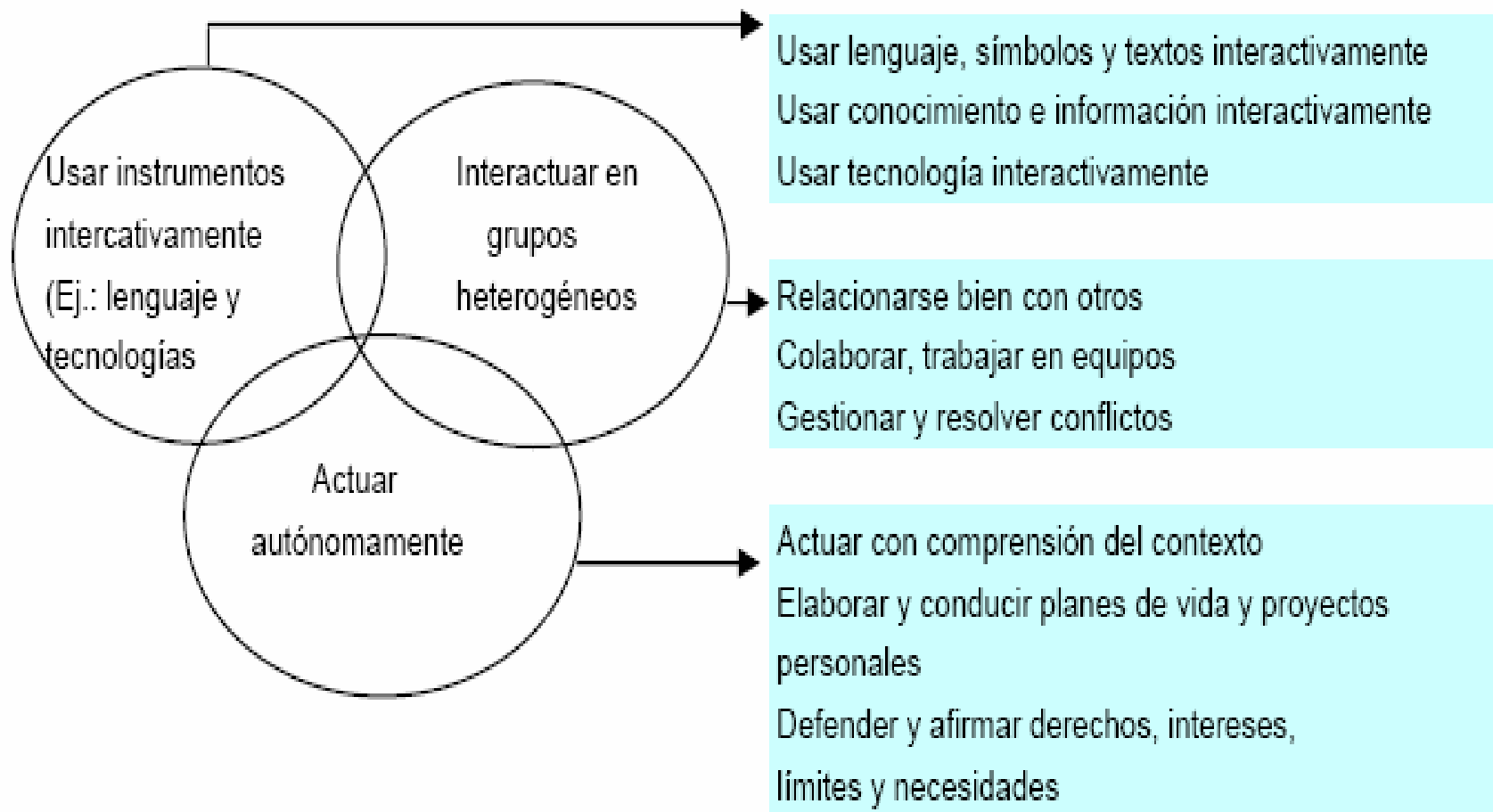
# Nuevas realidades, nuevos desafíos

- Presión creciente, a nivel mundial, por más competencias para hacer frente a demandas de sociedad información y economías basadas en uso intensivo de conocimientos



UNESCO, Base de datos UIS, y UNESCO, Statistical Yearbook 1997

# Competencias claves para la vida



Fuente: OECD, Selection and definition of Key competencies, 2005

[http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/desecho\\_es\\_el\\_n.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/desecho_es_el_n.html)

# Competencias cognitivas: PISA

Calidad como desempeño evaluado en dominios claves

Area de evaluación	Lectura	Matemáticas	Ciencias
Definición y características	Comprensión, reflexión y capacidad de utilizar lectura para cumplir metas de cada cual en la vida	Capacidad de reconocer y formular problemas matemáticos en distintas situaciones	Comprensión de conceptos científico y capacidades para entender y aplicar razonamiento científico
Contenidos	Materiales continuos como narraciones y argumentaciones y discontinuos: listas, gráficos, formularios	Biodiversidad, fuerzas y movimientos, cambios fisiológicos	Cantidad, espacio y forma, cambio y relaciones, incertidumbre

Fuente: Sobre la base de OECD, Informe PISA 2003, Figura 1.2.

# Competencias intra e interpersonales

## Trabajo en equipo

- Entender y trabajar dentro dinámicas de un grupo
- Ser flexible y abierto a opiniones de los demás en el grupo
- Reconocer y respetar la diversidad
- Recibir y ofrecer feedback
- Compartir información y experticia
- Liderar y apoyar cuando corresponda
- Entender y manejar conflictos

## Destrezas manejo personal

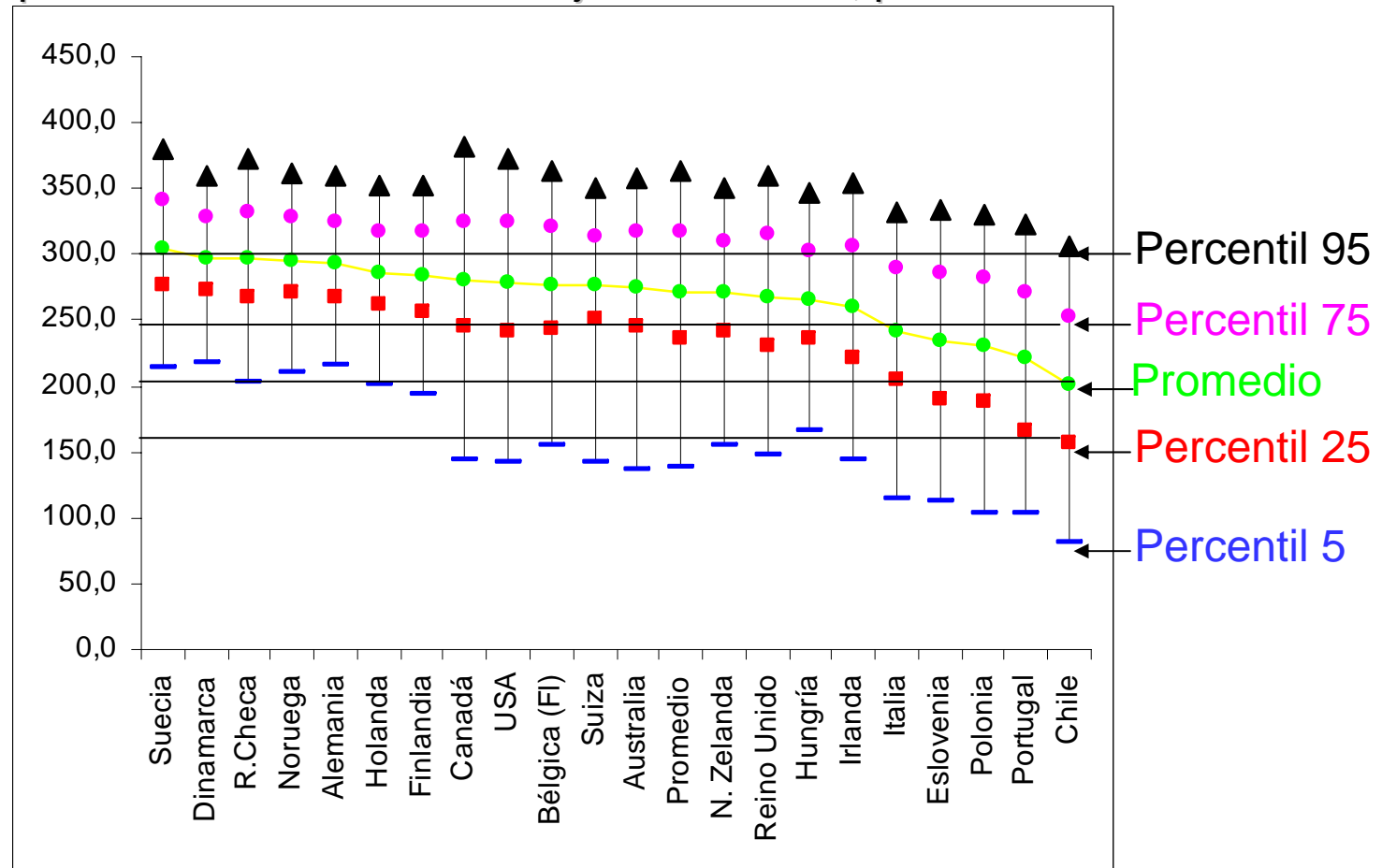
- Confianza en sí mismo
- Abordar problemas, personas y situaciones con integridad
- Iniciativa y esfuerzo
- Valorar el propio esfuerzo y de los demás
- Fijarse metas y prioridades que compatibilicen trabajo y vida personal
- Evaluar y manejar riesgos
- Hacerse responsable por acciones propias y del grupo
- Aprender continuamente

Fuente: The Conference Board of Canada

<http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000.pdf>

# Competencias en la población

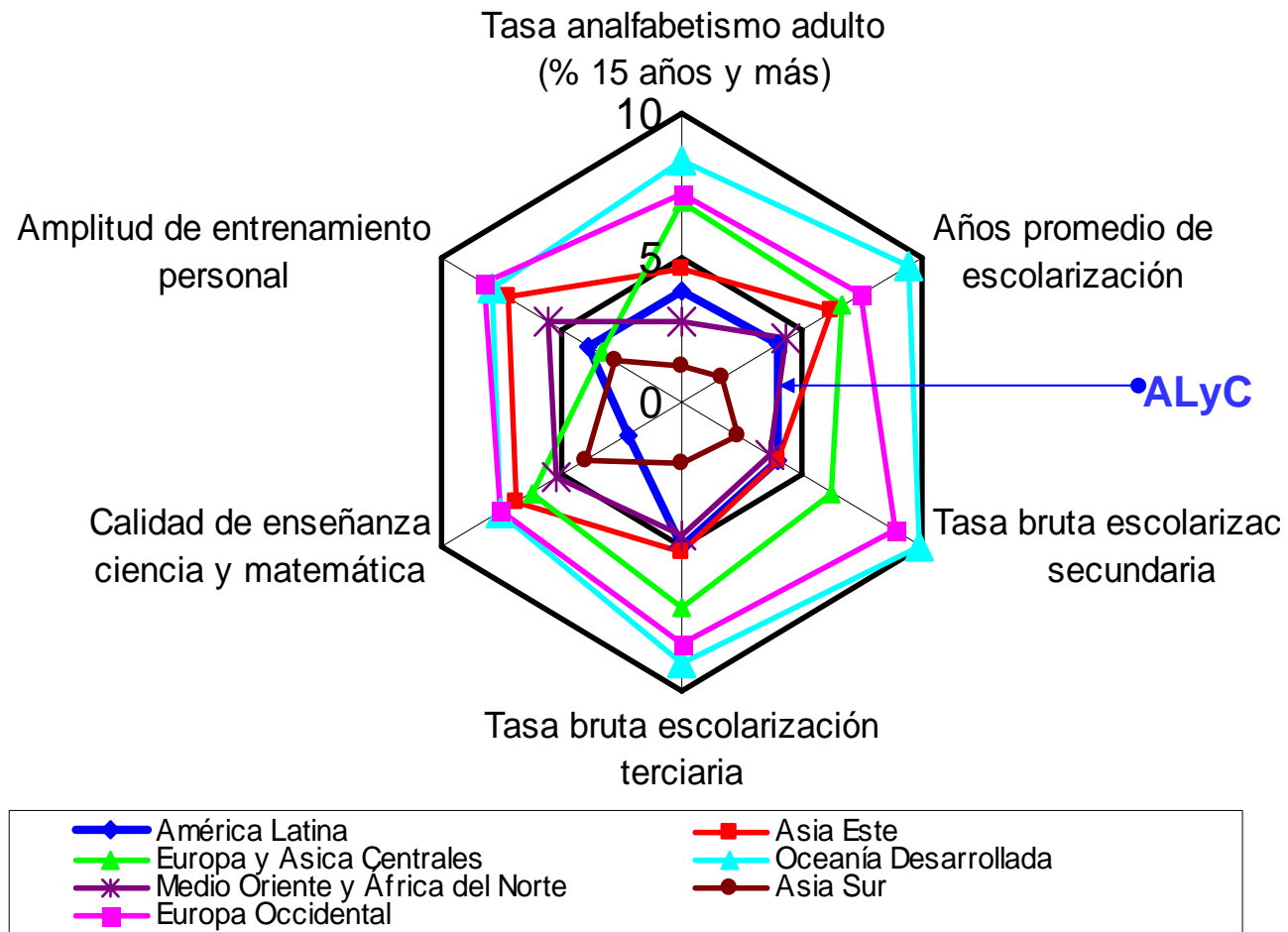
Puntaje promedio en los percentiles 5, 25, 75 y 95 en una escala de 0 a 500 puntos en examen de manejo cuantitativo, población 25-65 años



Fuente: Government of Canada, International Adult Literacy Survey 1994-1998, 2001  
<http://www11.hrsdc.gc.ca/en/cs/sp/hrsdcaarb/publications/2001-002538/page10.shtml>

# Balance capital humano: regiones

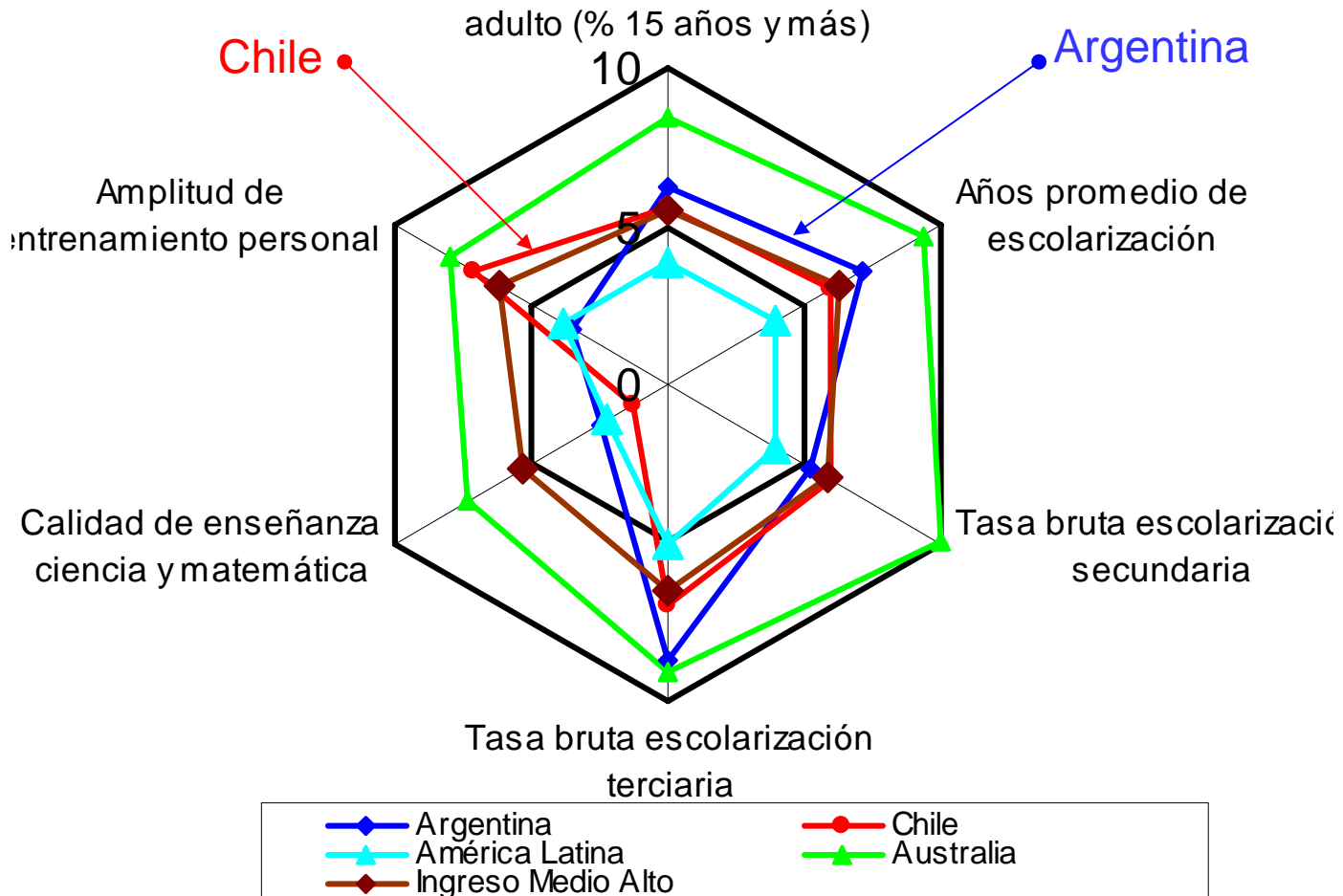
VARIABLES DE CAPITAL HUMANO EN ESCALA ESTANDARIZADA DE 0 A 10



Fuente: The World Bank, Knowledge Assessment Methodology, 2007

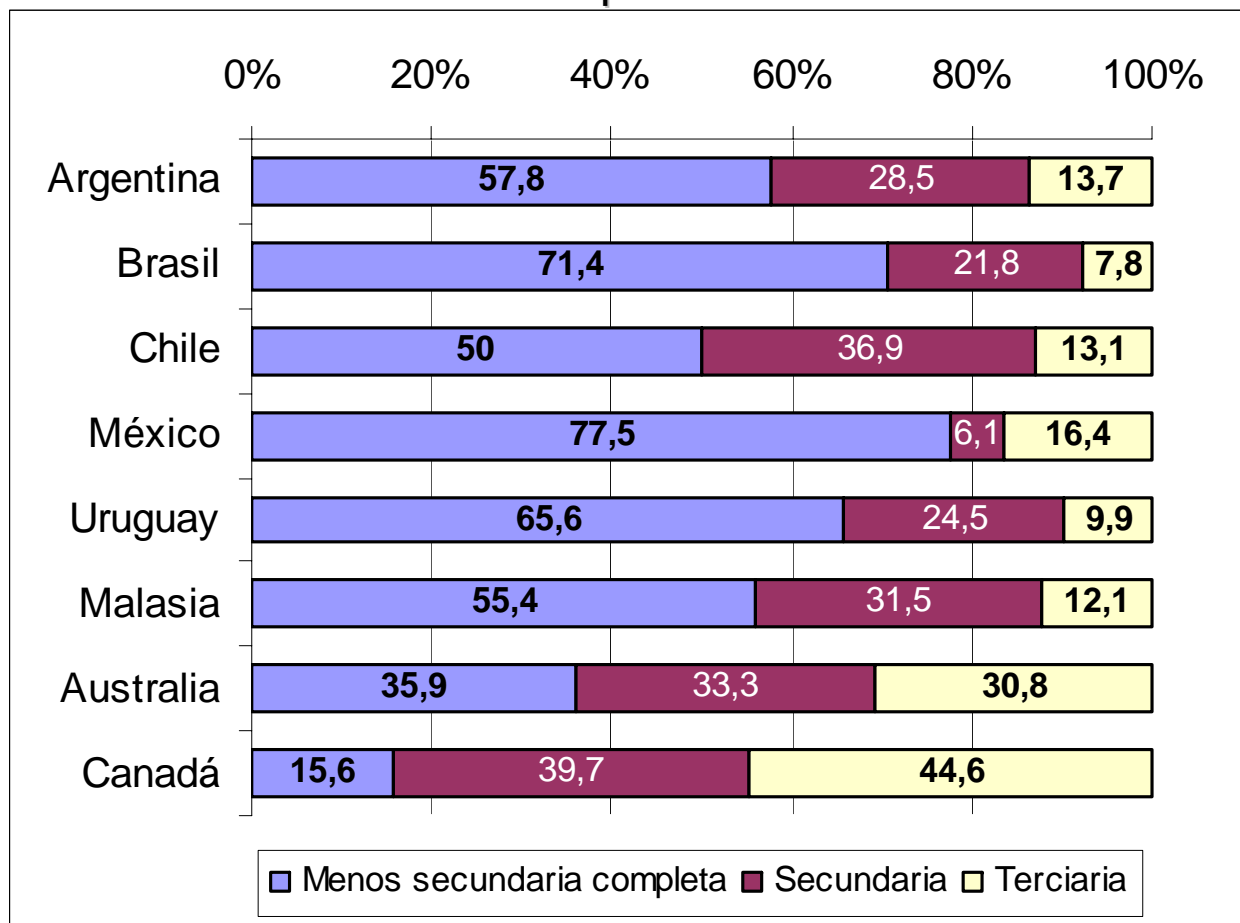
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0..menuPK:1414738~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721.00.html?>

# Balance capital humano: países



# Balance capital humano: fuerza de trabajo

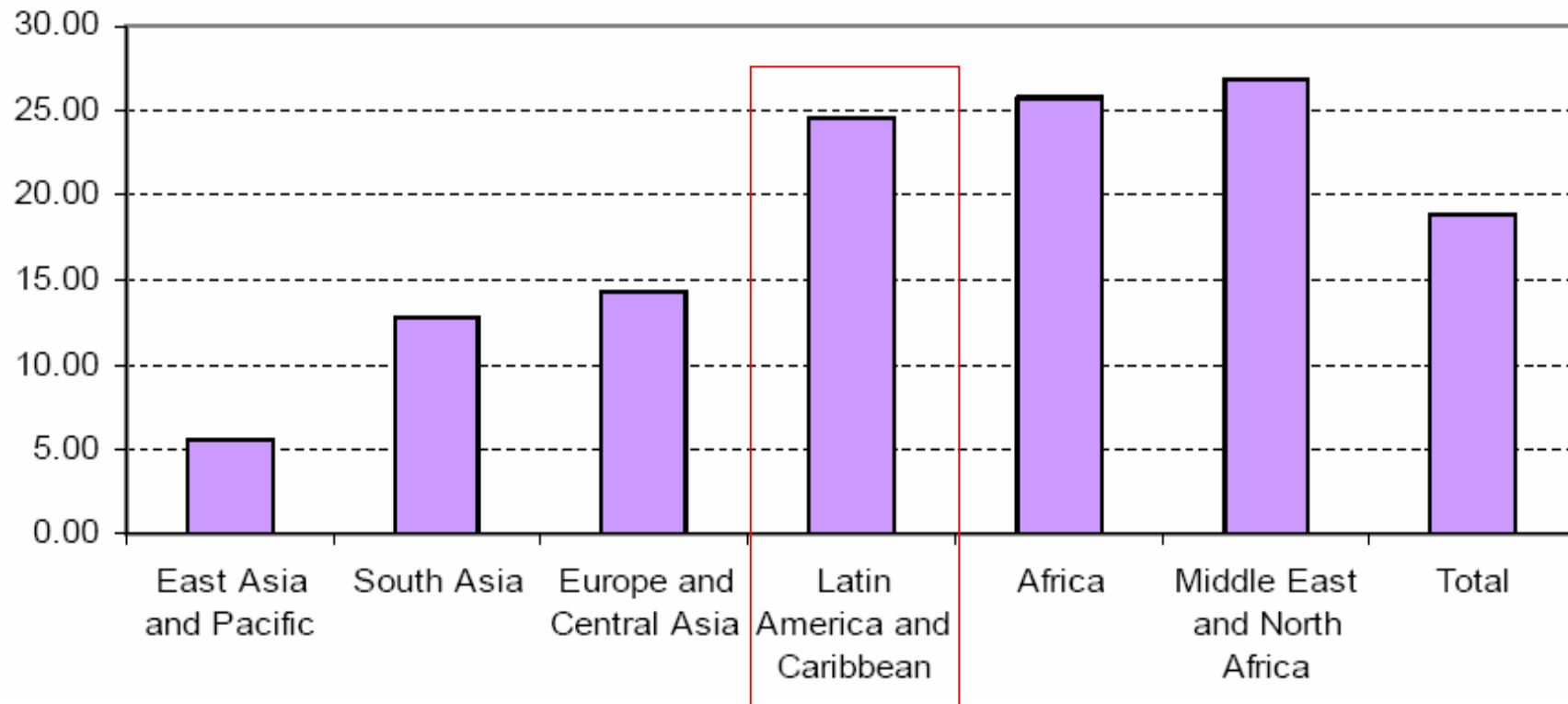
Población 25 a 65 años de edad por nivel más alto de escolarización (%)



Fuente: UNESCO, World Education Indicators - 2006

# Balance: Restricción de capital humano

**% of firm identifying skills and education of labor force as major or severe constraint to business growth and development**

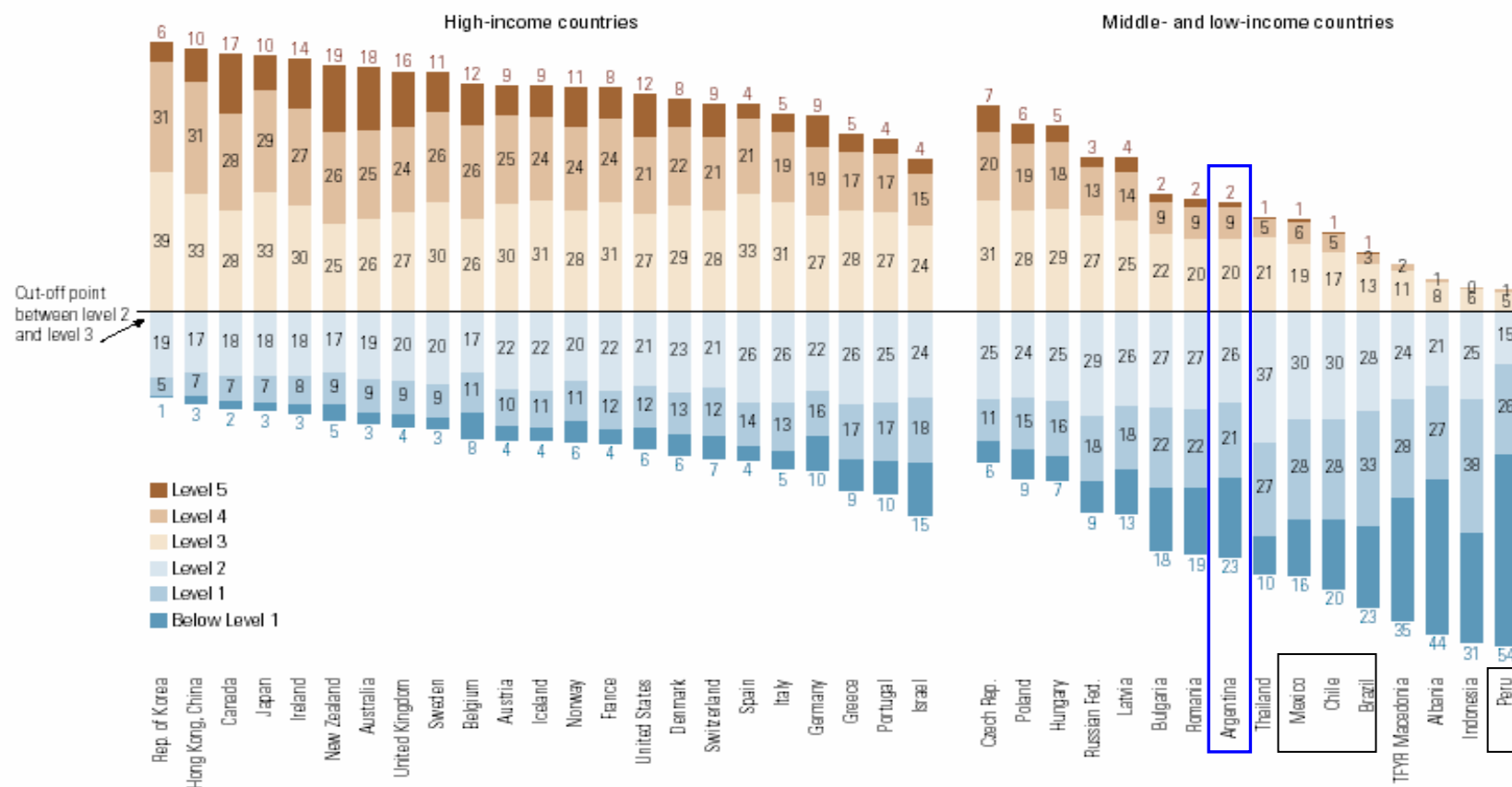


Hong Tang, Skills, Training Policies and Economic Performance: International Perspectives, 2006  
<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/230090/TanMorning%20l.pdf>

# Clave: formación básica capital humano

## Efectividad de sistemas nacionales por resultados PISA

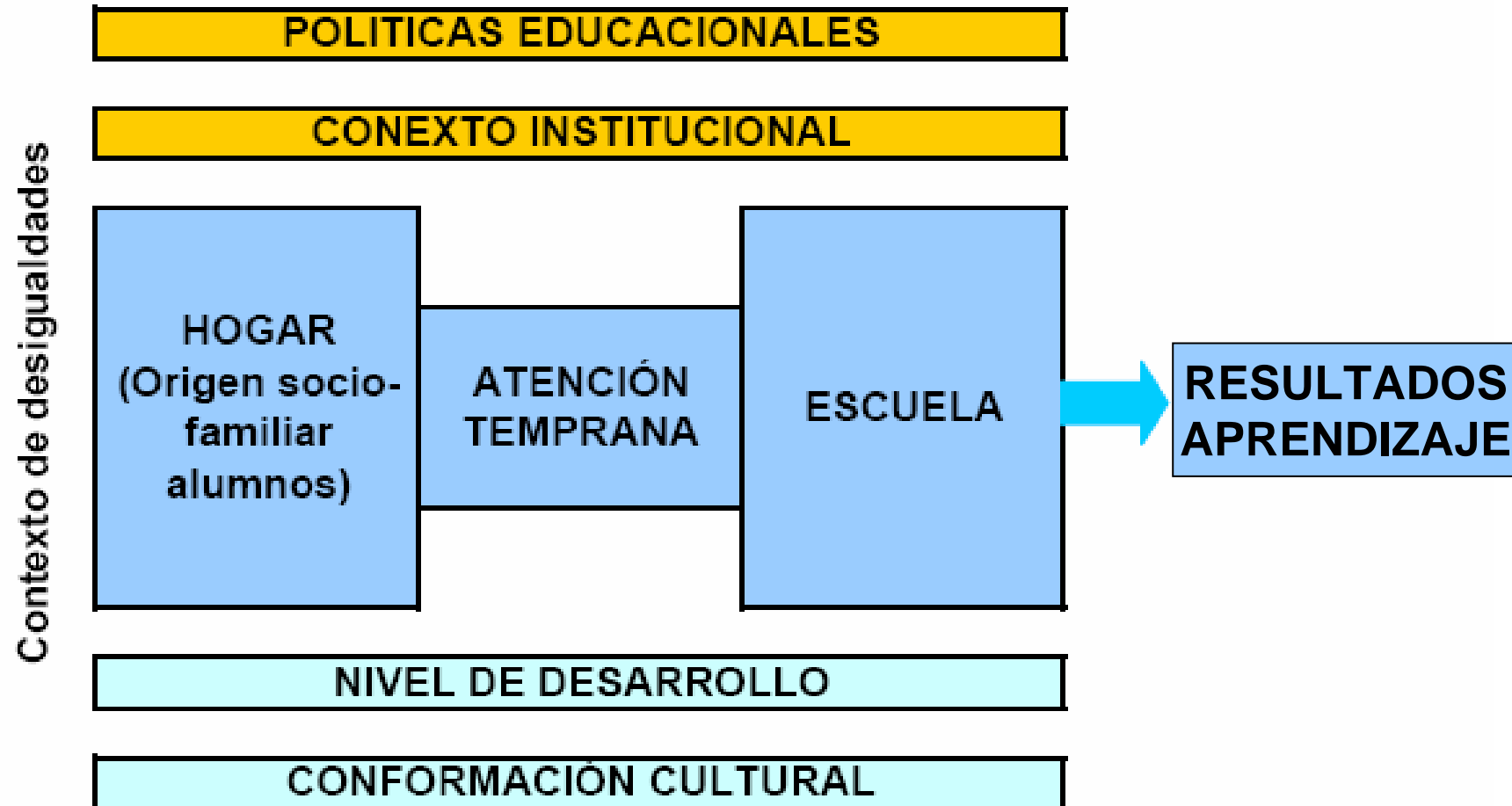
Figure 3.34: PISA. Percentage of 15-year-old students in five proficiency levels for reading, 2000-2002 (selected countries)



Note: The classification by income level is based on World Bank, 2003.  
Source: OECD/UNESCO Institute for Statistics (2003)

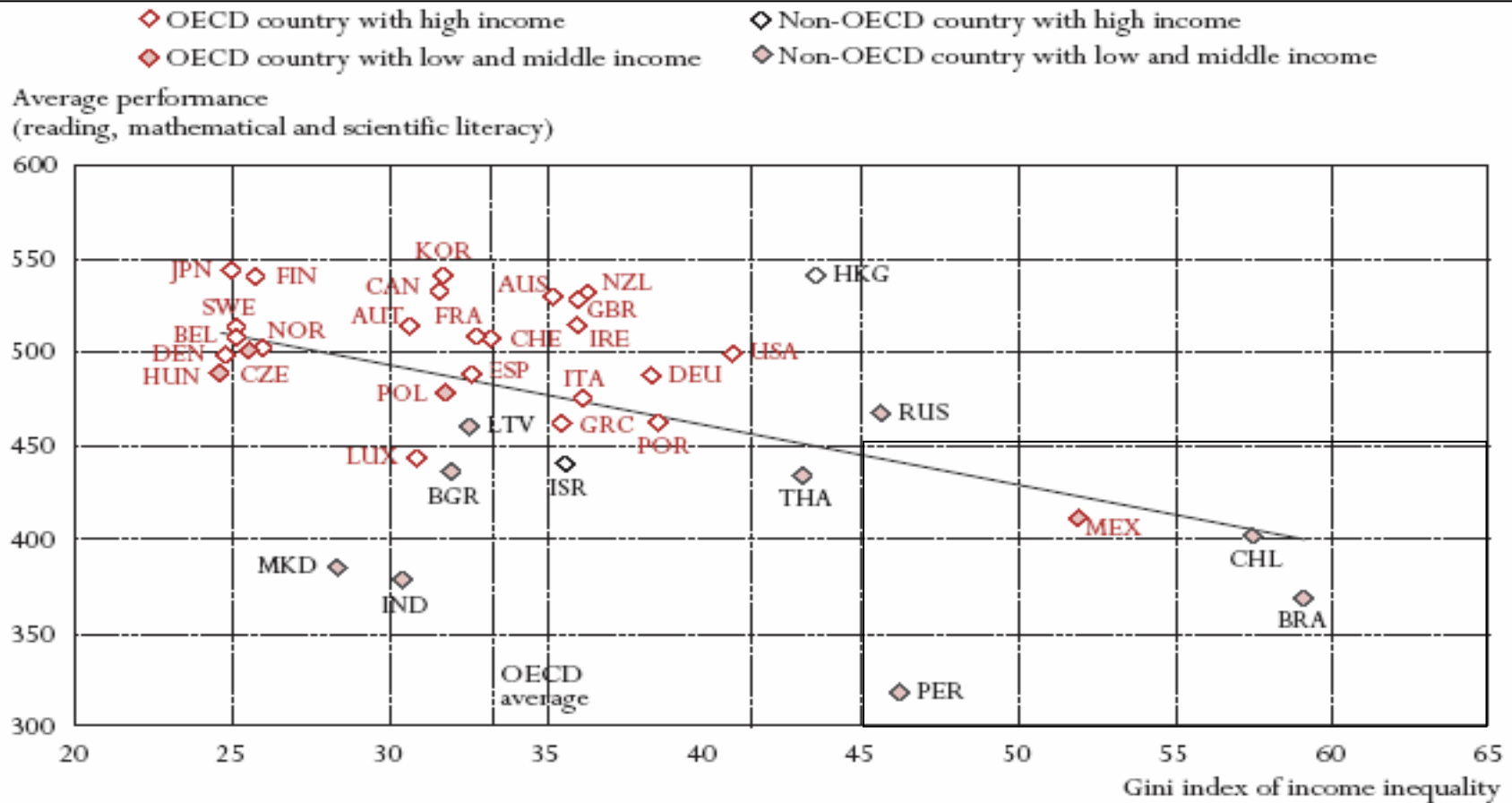
**Eslabonamiento negativo**

# Aprendizaje: factores que intervienen



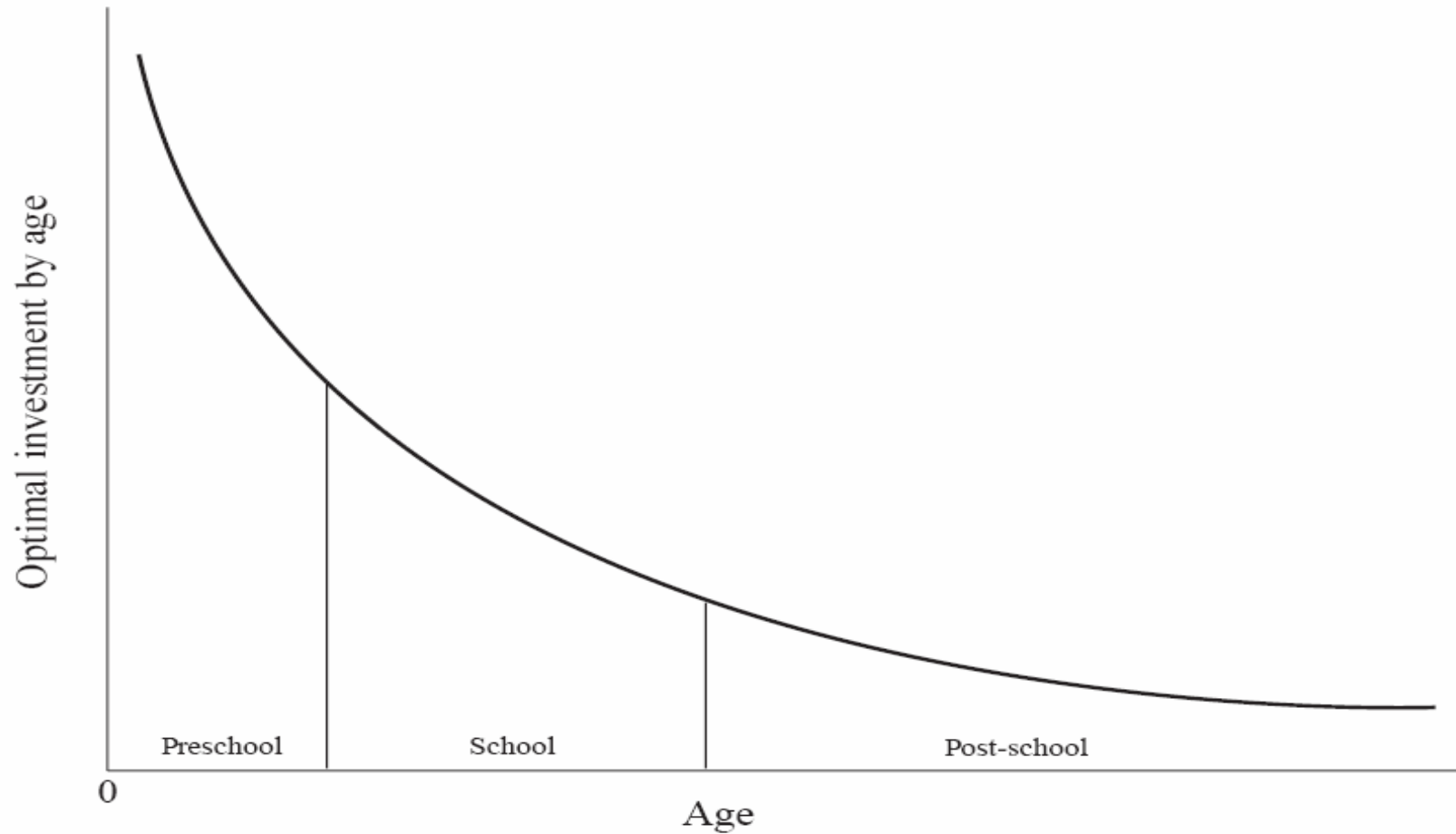
# Hogares desfavorecidos

Desempeño en la escala combinada de L, M y C  
e índice de desigualdad en la distribución del ingreso



Source: OECD PISA database, 2003. Tables 1.4 and 3.3.

# Inversión tardía



Fuente: Pedro Carneiro and James J. Heckman, Human Capital Policy, 2004

<http://www.ucl.ac.uk/~uctppca/HCP.pdf>

# Fallas de gestión

**GESTIÓN**

Liderazgo:	sólido, excepcional, educativo, profesional, de planificación, de gestión
Objetivos:	claros, foco y concentración en competencias de aprendizaje; del conjunto escuela
Atmósfera:	de orden, cooperación, orientada al aprendizaje, cultura productiva, consenso, planificación cooperativa, reforzamiento positivo
Expectativas:	elevadas, intensa interacción entre docentes y alumnos
Evaluación:	frecuente, seguimiento adecuado, del progreso alumnos, en todos los niveles
Tiempo:	dedicado a la tarea, agrupamiento, enseñanza estructurada, gestión del aula
Capacitación:	en la escuela, orientada a la práctica, aprendizaje colegiado, organización aprende
Participación:	de los padres, apoyo, asociación escuela-hogar, participación comunidad

**GESTIÓN**

Fuente: Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005, sobre la base de: Purkey Simth (1983); Levin y Lexotte (1990), Scheerens (1992), Cotton (1995), Sammons, Hillman y Mortimore (1995)

# Institucionalidad débil

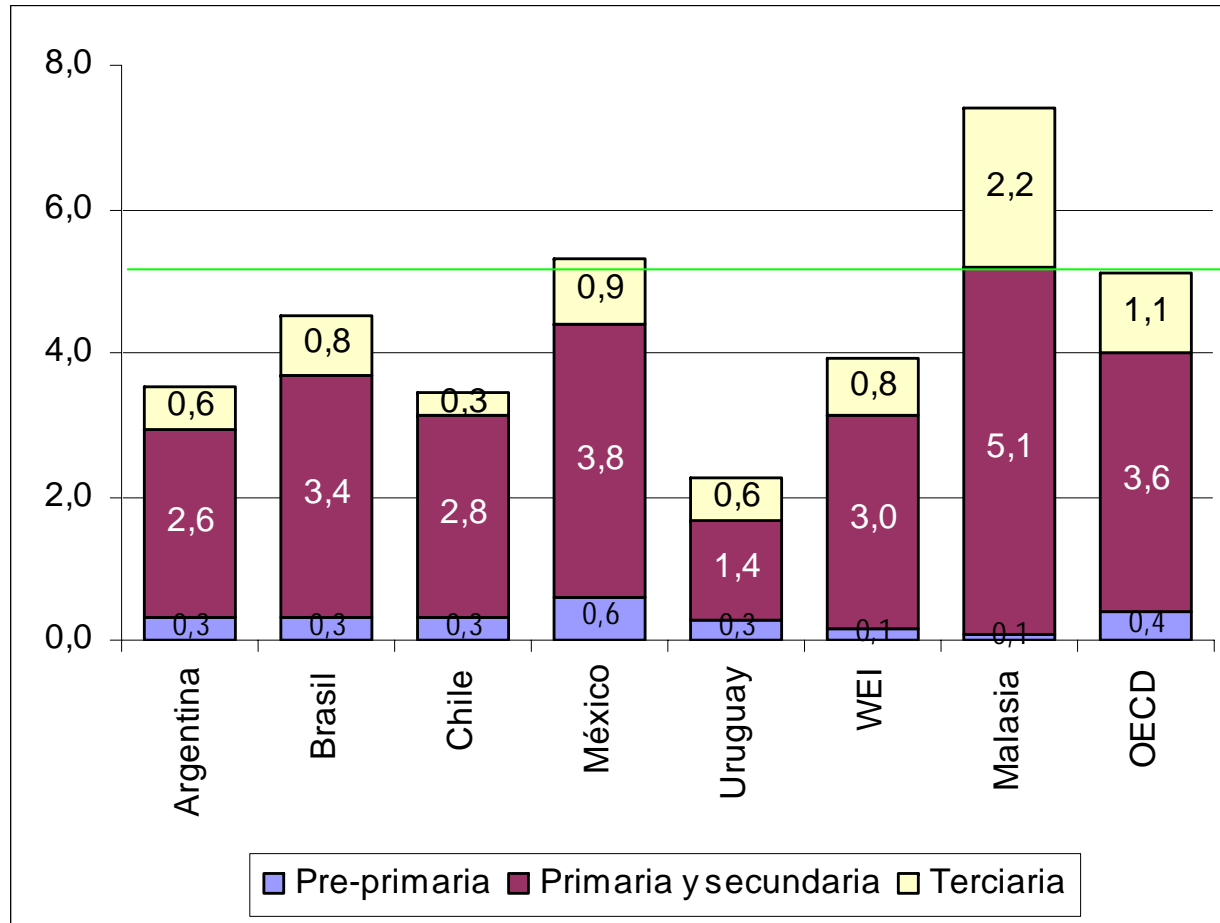
Qué debiera asegurar la institucionalidad



Fuente: Sobre la base de D. Hopkins, Every school a great school. Meeting the challenge of large scale, long term educational reform; London: Specialist Schools and Academies Trust, 2006

# Políticas insuficientes

Gasto público por nivel de educación como porcentaje del PIB



Fuente: UNESCO, World Education Indicators - 2006

# Culturas pedagógicas diversas

## Caracterización de la cultura pedagógica “confuciana”

### **Creencias epistemológicas**

- Grandes mentes crean conocimiento que luego es transmitido y explicado al público por eruditos y profesores
- Alumnos deben mostrar pleno respeto por conocimiento y profesores, ser modestos y concentrarse en adquirir el conocimiento y reflexionar

### **Valores sociales**

- Buscar reconocimiento social
- Énfasis en educación moral
- Valoración del orden y la disciplina en la escuela
- Estimular el aprender juntos
- Salas de clase populosas

**Cultura pedagógica basada en el grupo, centrada en profesor y altamente estructurada**

### **Sistemas centralizados**

- Gobierno central diseña, desarrolla y ejecuta políticas y estándares para financiar escuelas, currículo, textos, evaluación y formación inicial profesores
- Profesores deben enseñar contenidos uniformes basados en secuencia uniforme y un modelo pedagógico uniforme

### **Cultura de exámenes**

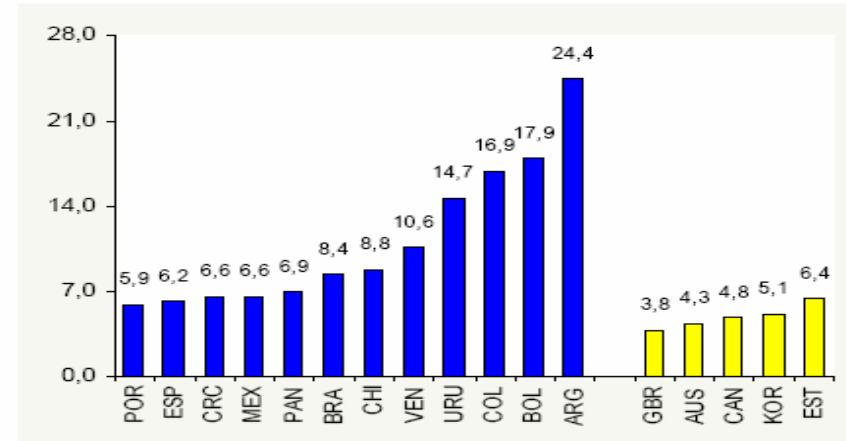
- Educación es vista como vía para competir por estatus social
- El desempeño de alumnos, profesores y colegios se define por puntajes en exámenes
- Preparar exámenes con consecuencias pone gran presión sobre alumnos, docentes y directivos.

Fuente: Jianwei Zhang, The basic features of Eastern pedagogical culture

# Conclusión

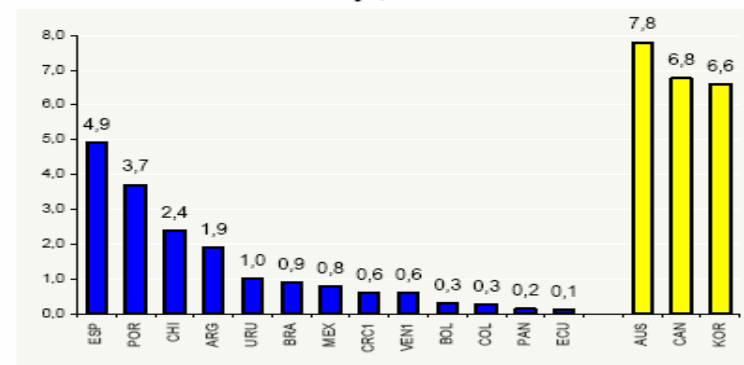
- En AL falla la base de formación de capital humano
- Existe un eslabonamiento negativo de factores determinantes del aprendizaje
- Desafío mayor es lograr calidad y equidad conjuntamente
- Y hacerse cargo de las deficiencias formativas del capital humano avanzado

Razón matrícula total / graduados de educación superior en el mismo año



Fuente: Sobre la base de mismas fuentes de Gráficos D.1.2 y C.1.3

Investigadores JCE por cada 1 mil personas en la fuerza de trabajo, 2000-2005



Fuente: sobre la base de UNESCO, Institute for Statistics, Databank, Science and Technology, 2006 IADB, Education, Science and Technology in Latin America and the Caribbean; RICyT, Indicadores, 2006; OECD, Factbook 2006: Economic, Environmental and Social Statistics

1: Cifras corresponden a personas físicas y no investigadores JCE