



**Chile**  
en marcha



SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
**BARRANCAS**  
Cerro Navia | Lo Prado | Pudahuel

## ESTUDIO

# Diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales en los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública

Orientaciones Redes Barrancas



## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

# BARRANCAS

Cerro Navia | Lo Prado | Pudahuel

**Dirección de Educación Pública, 2018**

### Desarrollo de contenidos:

Bárbara Zoro, Coordinadora Territorial.  
Javiera Guzmán, Coordinadora Territorial.  
Josefina de Ferrari, Apoyo en Terreno

**Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**

### Contrapartes principales:

Paulina Sáez  
Israel Ferreira  
Alexis Moreira  
Jennifer Obregón

**Departamento de Innovación y Mejoramiento Educativo**

**División de Desarrollo y Planificación Educativa, Dirección de Educación Pública**

Publicación de la Dirección de Educación Pública



/NuevaEducacionPublica @NEP\_Chile

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



**Chile**  
en marcha



<b>1. Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>2. Mapa Sistémico: Condiciones para la conformación y gestión de redes en Barrancas</b>	<b>11</b>
Descripción del mapa sistémico	14
<b>3. Orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes</b>	<b>18</b>
A) Foco en lo socioeducativo	20
B) Foco en el aprendizaje profundo	22
C) Foco en procesos y en resultados	23
D) Foco en el desarrollo de paital profesional	24
E) Condiciones de Gobernanza	25
<b>Referencias</b>	<b>26</b>

# 1

## Resumen Ejecutivo

El presente documento ofrece una propuesta de orientaciones para la conformación y gestión de redes en el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Barrancas. Estas orientaciones se proponen en el marco del “Estudio diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales en los cuatro primeros Servicios Locales de Educación Pública”, encargado por la Dirección de Educación Pública (DEP) al Centro Líderes Educativos de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), en colaboración con el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile.

Uno de estos cuatro servicios corresponde al SLEP Barrancas, ubicado en la Región Metropolitana y que administra la educación que entregan los establecimientos educativos (en adelante EE) de las comunas de Cerro Navia, Pudahuel y Lo Prado. Este servicio tiene a su cargo 77 establecimientos públicos: 23 Jardines Infantiles vía transferencia de fondos (VTF); 42 establecimientos desde el nivel transición hasta 8º básico, incluyendo 2 escuelas de educación especial; y 12 establecimientos de enseñanza media, incluyendo 3 escuelas de adultos.



Los EE se han distribuido en 4 zonas, compuestas por grupos de establecimientos de las distintas comunas que conforman el SLEP, junto a una zona de jardines infantiles. Este criterio de conformación tiene como propósito romper la lógica comunal y generar un tránsito desde las comunas hacia el nuevo territorio de Barrancas, propiciando una identidad y sentido de pertenencia de los EE con el SLEP.

Actualmente, el trabajo en redes entre EE se encuentra en etapa de conformación - instalación, identificándose 17 redes activas que dependen directamente del SLEP (dirigidas por el Coordinador territorial apoyado por un profesional de apoyo). A nivel de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógica (UATP) como a nivel de los EE se señala que estas están en proceso de conformación, situación que también se asocia a la etapa de instalación del Servicio Local. Además, en el territorio hay 2 redes dirigidas por organismos vinculados al Ministerio de Educación, que se encontraban en funcionamiento previo a la instalación de este SLEP.

• **Red de Jefes de Unidad Técnico-Pedagógica (4 redes):** Una red por cada zona, conformada por los Jefes UTP de los EE. Según los coordinadores territoriales tienen como propósito potenciar un liderazgo medio y la implementación exitosa de las bases curriculares.

• **Red de Convivencia (4 redes):** Una red por cada zona, conformada por los Encargados de Convivencia de los EE. De acuerdo a profesionales del SLEP, esta red tiene por propósito promover el desarrollo de aprendizajes colaborativos, compartir buenas prácticas y tener una mirada global del territorio.

• **Redes de Inclusión de Necesidades Educativas Especiales (3 redes):** Conformación emergente como respuesta a la necesidad de articular a los Coordinadores PIE, UTP y/o Directores de los EE del SLEP respecto de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE), como también para integrar el SLEP a las Escuelas de Educación Especial del territorio. Tiene como propósito vincular a los equipos profesionales del territorio que trabajan con estudiantes con necesidades educativas especiales y potenciar la alineación de los procesos de gestión pedagógica con los estudiantes con NEE.

• **Red de Docentes de Inglés:** Dirigida por el programa Inglés Abre Puertas del Ministerio de Educación, tiene como propósito reflexionar y colaborar entre pares con la finalidad de adaptarse a las nuevas demandas que plantea la enseñanza y aprendizaje del inglés en el sistema escolar chileno.

• **Red de Directores de EE Técnico Profesional:** Dirigida por el Departamento de Educación Provincial

de Santiago Poniente. Según los participantes de esta red su propósito es compartir experiencias, necesidades de cada establecimiento participantes y generar alianzas.

A partir del diagnóstico territorial, especialmente desde la visión de los profesionales del SLEP, es posible identificar dos comprensiones sobre el sentido y funcionamiento de las redes educativas. Por un lado, las redes tradicionales se asocian a la “bajada” de lineamientos formales desde un “supervisor” a los participantes de la red, que actúan como receptores de información. Su foco se centra en los resultados y rendición de cuentas, si bien existen instancias para la exposición de buenas prácticas, al parecer esto se hace con la intención de demostrar experiencia y menos en que estas estrategias contribuyan al aprendizaje de otros miembros. Los participantes del estudio asocian estas redes tradicionales a cierto nivel de asistencialismo y fomento de la competencia entre los establecimientos.

Por otro lado, existen una concepción de redes de mejoramiento que se caracterizan por la presencia de un agente facilitador que promueve la co-construcción del aprendizaje, donde sus participantes son activos. Su foco se centra en evidenciar los procesos, valorando el análisis en torno a las dificultades, errores y aciertos que emergen en

la práctica cotidiana. Este tipo de redes se tiende a asociar a la autonomía de gestión, al apoyo mutuo y colaboración entre participantes.

Si bien el equipo del SLEP y los profesionales de los EE señalan haber tenido experiencias de trabajo en red con características más cercanas a redes más directivas y tradicionales, la expectativa del equipo SLEP es que las redes del territorio se orienten a un modelo de mejoramiento que promueva la colaboración. Para lograr este objetivo, parece necesario generar espacios de reflexión entre los establecimientos y el SLEP, donde la comunidad educativa construya el sentido, propósito y valor para el trabajo en red, apropiándose de estrategias más colaborativas de trabajo.

Todos los actores refieren a que la **gestión de las redes**, desde el SLEP se plantea que aún no se ha definido con claridad el rol de los coordinadores territoriales en las redes, por lo que ha habido diferencias en la gestión de redes de cada uno. No obstante, en general se han centrado en la entrega de información y orientaciones de ámbito más bien administrativo. Por otro lado, se señala que no todos los equipos involucrados tienen conocimientos acerca del trabajo en red que se desea instaurar. Se plantea entonces como una acción necesaria a nivel del SLEP generar las formaciones pertinentes,

modelando el trabajo en red mediante los acompañamientos en terreno de los coordinadores territoriales de la UATP. A pesar de estas debilidades, los profesionales que pone a disposición el SLEP son valorados positivamente por los integrantes de las redes que participaron de este estudio.

Respecto a las **relaciones en el territorio**, en general la confianza a nivel interpersonal da cuenta de un conocimiento y cercanía entre los miembros de las redes. Todos los equipos a nivel EE reconocen mantener muy buenas relaciones interpersonales con sus Coordinadores y Profesionales de apoyo UATP. También se evidencia una valoración positiva de sus capacidades y competencias para desempeñar su trabajo, siendo considerados como facilitadores, principalmente de procesos administrativos.

En el proceso de diagnóstico territorial se identificaron **requerimientos de apoyo territorial a través del trabajo en red**. Estos refieren a una serie de problemáticas reportadas por los actores que podrían ser abordadas mediante las redes educativas ya conformadas. Por ejemplo, podrían aportar a construir un concepto de aprendizaje, proponiendo los énfasis particulares de los actores que constituyen la red para abordar este marco epistemológico. Lo que en la literatura se considera

como una red efectiva capaz de movilizar las creencias de un grupo diverso, transformando diferentes miradas en un consenso ideológico, en este caso sobre el aprendizaje (Gray et al, 2003, contribución experta internacional Melanie Ehren, 2018). Algunos desafíos son específicos para cada tipo de red, a continuación, se describen alguno de ellos:

- **Para las redes que incluyen directivos y jefes de UTP de EE:** se requieren más herramientas para la innovación pedagógica e indagación colaborativa basada en datos. Falta una mayor pertinencia local de las redes para el desarrollo profesional docente (DPD), y que se aborde con mayor claridad el liderazgo pedagógico, de modo de desarrollar profesional docente en los EE. Para los docentes, sería relevante generar redes temáticas, de modo que puedan actualizar sus conocimientos, aumentar su motivación y sentirse parte del SLEP.
- **En el caso de las redes de Jardines Infantiles,** falta un desarrollo profesional docente más planificado y en base a las nuevas bases curriculares para educación parvularia. Se podría problematizar un buen trato de los párvulos en el hogar; además de generar vinculaciones con el medio que favorezcan el trabajo con estudiantes con NEE.

• **En las redes que integran distintos niveles de enseñanza,** se podrían conformar espacios multinivel para abordar problemáticas propias de la trayectoria educativa de los estudiantes, buscando estrategias para asegurar el tránsito adecuado de educación parvularia a primer ciclo básico, de segundo ciclo a educación media y de educación técnico profesional al mundo laboral.

Respecto de la **vinculación con el medio,** dentro del Plan estratégico del 2018 del Servicio Local de Barrancas, se hace referencia a la iniciativa Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial. El responsable de cumplir con este objetivo es el Departamento de Participación y Vinculación Territorial, el cual ha tomado un rol activo al vincularse con las diferentes organizaciones que facilitarían procesos de mejora en la comunidad educativa del sector. Se ha visto además, que los profesionales de la UATP han tenido iniciativas de vinculación con el medio en distintos ámbitos, llevándolas a las reuniones de redes que lideran.

En el apartado de mapa sistémico de este informe se detallan los principales obstaculizadores y facilitadores que influyen en las condiciones para la conformación y gestión de redes de Barrancas en este período de instalación. El análisis del mapa

sistémico junto a profesionales del SLEP, ha permitido identificar los principales puntos a intervenir para favorecer que las redes del territorio sean efectivas. En este caso, destacaron como clave generar y fortalecer propósitos compartidos sobre el sentido y funcionamiento del SLEP entre sus profesionales. Por ejemplo, generar instancias trabajen de trabajo articulado entre subdirecciones y departamentos.

La sensación de trabajo aislado entre diferentes departamentos se ve potenciado por no contar, al momento del diagnóstico, con un modelo específico de acompañamiento técnico pedagógico hacia los establecimientos, ni de gestión de redes. Todo esto redundaría en que actualmente las redes no tengan suficientes instancias para realizar un trabajo pedagógico. Los EE tienen una buena disposición a trabajar con el SLEP, a construir en conjunto la identidad de Barrancas y a generar iniciativas de mejora educativa en red. Por lo tanto, existen facilitadores que pueden generar condiciones favorables para la gestión de redes educativas efectivas.

A partir del diagnóstico territorial representado en el mapa sistémico y las prioridades de intervención de su análisis conjunto con los profesionales SLEP, se han concluido orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes en el

SLEP Barrancas. Específicamente se consideran los siguientes focos y principios:

- **Foco en lo socioeducativo:** Articular las diversas áreas del SLEP, especialmente el Departamento de Participación y la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico, en torno a una comprensión más amplia de aprendizaje que les permita trabajar en las redes en torno a estrategias centradas en la escuela con instancias que involucran a otros actores de la comunidad.
- **Foco en el aprendizaje profundo:** La estrategia de conformación de redes que el SLEP Barrancas ha generado, puede ser una herramienta potente para construir una comprensión compartida sobre el aprendizaje en el territorio. Sería beneficioso para el SLEP intencionar esta visión del aprendizaje profundo en todo su territorio. El concepto de aprendizaje profundo contribuye a repensar cómo transformar nuestras prácticas e interacciones pedagógicas a prácticas concretas que permiten lograr los aprendizajes requeridos por los estudiantes en el siglo XXI.
- **Foco en procesos y resultados:** Las redes efectivas muestran eficiencia tanto en el uso de los recursos como en el logro de los objetivos propuestos. En Barrancas pudimos identificar

que existe una concepción contradictoria entre el SLEP y EE sobre el propósito de trabajar en red. Esto es perpetuado por la falta de un modelo de acompañamiento claro sobre la gestión y monitoreo de redes. Focalizar en los procesos de gestión de red ayudará a que los objetivos propuestos (resultados) puedan ser alcanzados. Para ello se requiere que el propósito y las metas de la red sean compartidos, e idealmente construido por los participantes de la red y se hagan evidentes los beneficios tangibles que pueden generar en los participantes (Armstrong y Ainscow, 2018). En el fondo la pregunta que se deben responder los profesionales del SLEP junto a los participantes de las redes educativas, es ¿qué logros pueden generar en red que no podrían conseguir de manera individual actuando de manera independiente? (Provan and Kenis, 2008, contribución experta internacional Melanie Ehren, 2018).

- **Foco en el Desarrollo de Capital Profesional:** Las redes que tienen foco en el desarrollo de capital profesional se constituyen como un espacio privilegiado de aprendizaje para sus integrantes. En ellas se asume que los miembros de la red poseen un conocimiento valioso que puede ser mejorado mediante el trabajo en red y, por otro lado, en ellas es posible recibir el apoyo técnico necesario para la transformación de las prácticas directivas y/o pedagógicas. Se propone que las redes tengan un

enfoque en el desarrollo de capital profesional a través de la indagación colaborativa en red (Pino, Gonzáles y Ahumada, 2018). Esta metodología cuyo propósito es identificar desafíos compartidos, realizar acciones y reflexionar en conjunto sobre sus resultados, puede contribuir a quebrar la lógica de la competencia, y posiblemente ayude a superar los juicios que se atribuyen a las culturas de las comunas de origen.

- **Condiciones para la gobernanza:** Para que las redes funcionen de manera efectiva se requiere de condiciones que faciliten la gobernanza. Corresponde al nivel intermedio generar el soporte para que dichas condiciones se generen. Para asegurar la gobernanza y promover su efectividad se requiere facilitar aspectos lógicos, como tiempo y recursos específicos para favorecer el trabajo en red. Estos espacios pueden utilizarse para desarrollar e implementar un modelo de gestión de redes. Para este modelo se sugiere considerar las etapas de desarrollo de redes educativas (contribución experta internacional Melanie Ehren, 2018). Especialmente útil es la etapa de formación, en dicha etapa se requiere establecer con claridad el propósito de la red, el número de integrantes y gobernanza, todos estos aspectos se relacionan para que una red pueda ser efectiva.

# 2

## Mapa Sistémico

### Condiciones para la conformación y gestión de redes en Barrancas

Un mapa sistémico es una herramienta gráfica y analítica para facilitar la comprensión de fenómenos sociales, busca las causas profundas de los mismos, a través de la identificación de puntos de intervención que pueden influir en generar un resultado esperado, en este caso, el gestionar y conformar redes efectivas.

En este apartado se presentan los resultados del proceso de diagnóstico territorial, a través de un **mapa sistémico de las condiciones que influyen en la conformación y gestión de redes efectivas en el SLEP Barrancas**. El mapa sistémico permite reconocer las interacciones entre elementos del sistema que generan obstaculizadores y elementos que podrían facilitar su transformación. Al relacionar estos diferentes elementos, es posible identificar nodos de obstaculizadores más determinantes que otros, generando ciclos de retroalimentación negativos. Estos nodos son puntos de apalancamiento dentro de un sistema complejo, generar cambios en ellos pueden producir grandes cambios que afecten poderosamente el fenómeno total (Meadows, 1999).

## MAPA SISTÉMICO SLEP BARRANCAS

Para la construcción del mapa sistémico, el equipo de investigación realizó un exhaustivo diagnóstico territorial en el mes de octubre, desarrollándose una serie de entrevistas individuales y grupales con profesionales del Servicio y con directivos y docentes de establecimientos educacionales del territorio. Los datos producidos durante el levantamiento de información han sido analizados a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con condiciones para la conformación y gestión de redes educativas en el territorio. El diagnóstico territorial está disponible en el Informe 2 del presente estudio

El análisis de estos datos permitió identificar factores facilitadores y obstaculizadores para el trabajo en red. Estos factores fueron relacionados entre sí, representando los principales fenómenos que intervienen en la conformación y gestión de redes en el territorio. Luego, el mapa sistémico fue analizado y validado durante un Taller el 15 de noviembre organizado por la contraparte DEP, junto al equipo de investigación y la experta internacional en redes educativas Melanie Ehren. En el caso del SLEP Barrancas participaron dos profesionales de la UATP, quienes, con la versión gráfica del mapa sistémico, una tabla describiendo los factores facilitadores y obstaculizadores, identificaron junto

a los profesionales de esta investigación, posibles cursos de acción para favorecer la conformación y gestión de redes en su territorio.

Un tema especialmente relevante que emergió durante el taller fue que el SLEP Barrancas no trabaja como una red, lo que según los participantes ha significado dificultades para generar un propósito compartido del SLEP. También indican como obstaculizador la incertidumbre política que los profesionales visualizan tanto para la DEP como para cada SLEP, en este contexto identifican la falta de liderazgo en el SLEP como un obstaculizador muy importante. Este elemento influye poderosamente en que esta incertidumbre paralice procesos como construir un modelo de acompañamiento o de gestión de redes. El mapa que se presenta aquí incorpora este análisis conjunto y sugerencias realizadas durante el taller.

Aun cuando se ha definido un nuevo mapa sistémico, es importante destacar que este mapa no es un documento estático. Por definición el mapa sistémico es siempre un insumo vivo, que a partir de las discusiones que se dan en su construcción, presentación y reelaboración, va cobrando cada vez mayor sentido y utilidad para el territorio. Por ello, invitamos a este SLEP a continuar este proceso de discusión del mapa con el resto de los equipos del

Servicio. A medida que se va actualizando, a través de su reelaboración, se puede dejar registro de los mapas iniciales, y luego compáralos con los nuevos, ello puede permitir tener registro histórico del avance del SLEP en resolver algunos obstaculizadores y cómo luego se abordan desafíos diferentes o emergente.

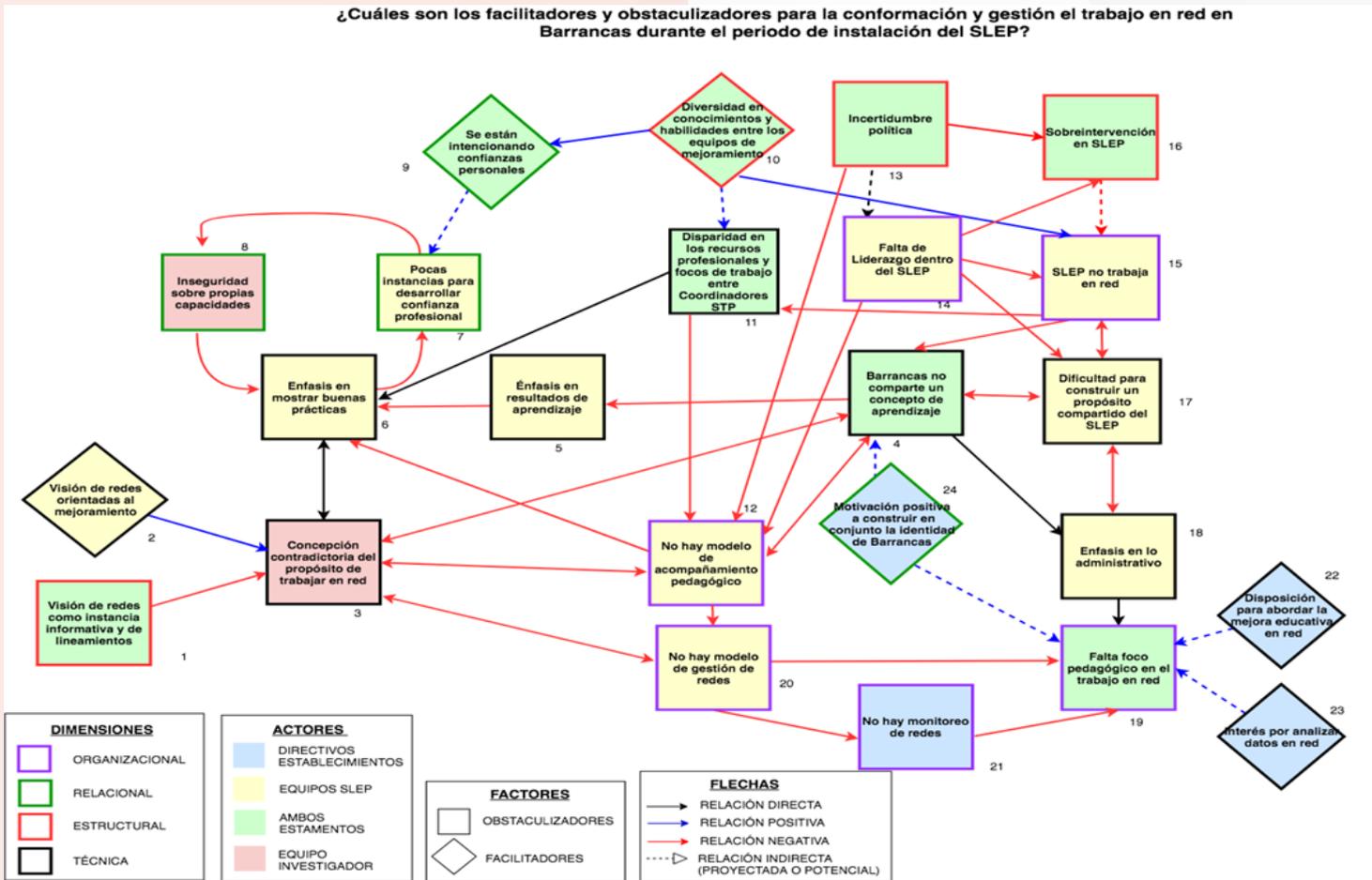


Figura 1. Mapa Sistemático SLEP Barrancas

## DESCRIPCIÓN DEL MAPA SISTÉMICO

A continuación, se describe el mapa sistémico de la imagen anterior. Para facilitar que el lector pueda seguir el relato en el mapa se destaca en negrilla el título de cada recuadro y luego entre paréntesis un número que refiere a los recuadros de obstaculizadores y facilitadores.

Los EE identifican que la **visión de las redes como una instancia informativa y de lineamientos** (1), es un obstaculizador, la que se contradice con la **visión de redes orientadas al mejoramiento desde el SLEP** (2), quienes visualizan este elemento como un facilitador, respecto al cual se podría construir una comprensión compartida sobre el trabajo en red.

La **concepción contradictoria sobre el propósito de trabajar en red** (3) se relaciona y potencia con el hecho de que tanto en los EE como en el SLEP no se ha desarrollado una **visión común sobre cómo sucede y qué impacta en el aprendizaje** (4). Lo anterior, genera que se enfatice la mirada en **el logro de resultados de aprendizaje** (5), sin tomar en cuenta procesos o factores extracurriculares, como la formación integral de los estudiantes, que inciden en este ámbito.

Tanto la contradicción sobre el propósito de las redes, como la concepción de los aprendizajes reducida a los resultados, propician que las reuniones de redes se centren en la **presentación de buenas prácticas** (6), en la que sólo se muestra el resultado final de una práctica, incluso posiblemente idealizando las acciones que se realizan, con el propósito de reflejar que se hace un buen trabajo, pero sin explicitar cómo se ha llegado a este resultado.

En la interacción de los elementos descritos, se visualiza un ciclo de retroalimentación negativo, que dificulta el desarrollo y consolidación de confianzas profesionales en el territorio. A partir del **énfasis en mostrar buenas prácticas** se ha instalado la sensación de utilizar las redes para compartir sólo los logros, evitando manifestar los errores y generando un ambiente competitivo entre establecimiento, por quien presenta las mejores prácticas. Este ciclo de retroalimentación negativo se ve reforzado por un ambiente de desconfianzas. En particular, al parecer los equipos de los EE de Pudahuel perciben un estancamiento en el territorio y no tienen mucha confianza en los recursos profesionales de los equipos de las otras comunas. Señalan haber estado conformes con la administración anterior y bastante avanzados en comparación a los otros dos municipios. Estos dos factores **derivan en dificultades para el desarrollo de las confianzas profesionales** (7), ya

que no se generan instancias en donde se compartan dificultades, dudas y se formen intercambios de experiencias y conocimientos en pos de mejorar la práctica de todos.

Lo anterior parece generar en los EE una inseguridad sobre las propias capacidades (8), al tener compañeros en las redes que aparentemente hacen muy bien su trabajo, pues sólo presentan buenas prácticas y al no contar con espacios para manifestar sus dudas o errores, elementos esenciales para reconocer y desarrollar capacidades profesionales. Esta inseguridad se ve reforzada en los EE de Cerro Navia derivada de una administración bastante ineficiente en años anteriores a la instalación del SLEP. Pese a esto, la situación de inseguridad en esta comuna podría dar un vuelco, especialmente si se validan y fortalecen sus habilidades de autogestión, que han debido desarrollar debido a cierto abandono de la administración anterior.

Los obstáculos ligados a la confianza profesional podrían verse medidos por el trabajo del SLEP, en cuanto a **intencionar las confianzas personales** (9) entre los participantes de la red y sus facilitadores. El desarrollo de estas confianzas se visualiza como un primer paso en el proceso de afianzar el trabajo en red. Asimismo, la buena evaluación por parte de los EE a los profesionales de la UATP se visualiza como un facilitador importante en este ámbito. Se puede

aprovechar la percepción que existe de los EE hacia los profesionales del SLEP, donde en general se visualiza que existe una gran **diversidad de conocimientos y habilidades** (10). Los profesionales SLEP parecen también tener esta percepción entre ellos, específicamente en quienes conforman los equipos territoriales. Esta diversidad de conocimientos y habilidades es una gran fortaleza para hacer frente a la variedad de desafíos que existen en el territorio.

A pesar de la diversidad de conocimientos y habilidades, existe también una **disparidad en los recursos profesionales y focos de trabajo entre Coordinadores UATP** (11). Esta disparidad se evidencia en distintos estilos de liderazgos, conocimientos, y disposición hacia el trabajo en red, donde incluso los profesionales tienen maneras muy distintas de entender el foco y propósito para la conformación y gestión de redes en casa zona, sin que aun se haya desarrollado una apuesta en común para todo el SLEP.

Es posible que el uso de las redes educativas para compartir buenas prácticas sea una solución sencilla para gestionar las reuniones de red y no una decisión estratégica del SLEP. Esto se ve reforzado por la **ausencia de un modelo de acompañamiento pedagógico** (12) que pueda orientar a los equipos territoriales en su labor con los EE. Es posible que

la **incertidumbre política** (13) que se vive en este proceso de instalación, donde los SLEPs están a la espera de lineamientos y cambios en los cargos de primera línea este sea un obstaculizador para avanzar en esta dirección.

Los equipos profesionales SLEP señalan que no es sólo un problema contextual, sino que además parece existir un **débil liderazgo dentro de la organización** (14), factor que influye poderosamente en que esta incertidumbre paralice o enlentezca los procesos técnicos, como la construcción de un modelo de acompañamiento o de gestión de redes. El liderazgo de la organización influye en que el **SLEP no trabaje en red** (15), es decir, que las distintas subdirecciones y departamentos no tengan los espacios para una articulación clara. El diagnóstico territorial indica que es muy difícil generar instancias logísticas que permitan esta articulación considerando una **sobreintervención** (16) en la que se ve envuelto el SLEP, según señalan sus miembros, al ser éste el primer Servicio Local ubicado en una zona central y altamente urbana. Los participantes señalan que han recibido excesivas intervenciones de investigaciones, programas, capacitaciones y múltiples reuniones, que si bien podrían ser un aporte, en algunos momentos los alejan de su foco y dificultan que tengan un tiempo valioso y necesario para reflexionar. Esta

dificultad podría verse matizada con un liderazgo que promueva la **construcción de un propósito compartido para el SLEP** (17), el cual hasta ahora no es evidente en el territorio.

Esta serie de factores obstaculizadores de nivel organizacional intervienen y se relacionan de manera negativa con obstaculizadores de nivel técnico, impactando en las redes educativas. La instalación del SLEP en Barrancas ha requerido de una serie de ajustes financieros y jurídicos en los procesos de gestión administrativa, sumando una gran cantidad de adquisiciones y contrataciones. Esta demanda propia del proceso de instalación permea trabajo de las redes, generando en ellas **énfasis en temas de gestión y administrativos** (18). Como consecuencia, el **foco pedagógico** (19), tópico fundamental del propósito de las redes, que se orientan a la **mejora de los procesos de gestión educativa**, se ha visto desplazado. La **falta de un modelo de gestión de redes** (20) perpetúa este desvío del foco en la mejora educativa, que se relaciona claramente a la ausencia de **un monitoreo de redes** (21).

Pese a que los EE señalan que sus requerimientos de apoyo confluyen en la necesidad de mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en Barrancas no hay un concepto de aprendizaje compartido (4). La inexistencia de un consenso

ideológico respecto de este concepto fundamental, estaría limitando la potencialidad que tienen las redes del territorio de conducir procesos de mejoramiento educativo. Sin embargo, existen factores que pueden facilitar volver a este foco: los EE del territorio tienen la **disposición para abordar la mejora educativa en red** (22), ya que están conscientes de que de esta manera pueden alcanzar resultados positivos que, de manera individual, no podrían ser logrados; y el **interés de los EE por analizar y usar los datos en red** (23) que se generan en estas instancias tanto para monitorear procesos como para tomar decisiones de ajustes de éstos, necesarios para alcanzar los objetivos planificados y, en paralelo, construir conocimientos y saber contextualizado.

Finalmente, existe una **motivación positiva de los EE para construir la identidad de Barrancas** (24) en este momento fundacional en el que se encuentra este SLEP. Esta disposición tiene la potencialidad de facilitar la construcción compartida del concepto de aprendizaje, clave para generar las condiciones para la conformación y gestión de redes efectivas.

Al discutir el mapa descrito con los integrantes del taller, se consensuaron puntos a intervenir que tendrían mayor impacto en la efectividad de la

gestión de redes. Destacaron la importancia de trabajar sobre el obstaculizador **SLEP no trabaja en red** (14), indicando que dicha forma de trabajo no se ha intencionado y que no se han desarrollado las confianzas entre subdirecciones y departamentos. Comentan que “se ha perdido la energía inicial que se tenía para planificar y coordinar el trabajo entre las Subdirecciones del SLEP, la energía incipiente fue apabullada en lo administrativo”. Trabajar sobre este punto podría incidir en que se generen los espacios para **construir un propósito compartido del SLEP** (17) y, a partir de este, construir un **modelo de acompañamiento técnico pedagógico a los EE** (12) y un **plan de gestión de redes** (20), en el que se evidencie el **concepto de aprendizaje de Barrancas** (4). Con esto se podría evitar que se actúe de forma reactiva y con **foco en lo administrativo** (18). Este taller concluyó con una poderosa reflexión respecto a la necesidad de generar un punto de inflexión que pueda evitar quedarse estancados en la gestión de urgencias sin dar espacios a lo central, que es el aprendizaje de los estudiantes. Como posibles acciones, se mencionó la necesidad de instancias de formación sobre trabajo colaborativo entre subdirecciones y departamentos para que entre todos los miembros del SLEP puedan construir soluciones a estos nudos críticos en conjunto.

# 3

## Orientaciones estratégicas locales

Para la conformación  
y gestión de redes



El estudio contratado por la Dirección de Educación Pública para el desarrollo de un “estudio diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales, en los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública” ha permitido generar 10 orientaciones nacionales para la conformación y gestión de redes. Estas orientaciones nacionales generan un marco general que se articula con las orientaciones locales construidas por cada Servicio Local de Educación Pública.

El fundamento teórico de estas orientaciones emerge de las experiencias nacionales e internacionales de conformación y gestión en red, así como de los elementos claves para la conformación de redes efectivas y del diagnóstico territorial realizado en los SLEP. Los fundamentos empíricos provienen de la revisión y validación de la experta internacional Melanie Ehren, del Institute of Education de University College London; y del trabajo de taller realizado tanto con profesionales de la Dirección de Educación Pública como con profesionales de los cuatro Servicios Locales de Educación Pública que participan de este estudio.

Las orientaciones nacionales emanadas de la Dirección de Educación Pública responden al mandato de la Ley que señala explícitamente que: “El Sistema y sus integrantes basaran su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública. Para ello, deberán realizar un trabajo colaborativo y en red, basado en el desarrollo profesional, el intercambio de información, el acceso común a servicios e instalaciones, la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, el fomento del trabajo conjunto de sus diversos profesionales y el intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de gestión educativa, promoviendo el desarrollo de estrategias colectivas para responder a sus desafíos comunes” (Ley N° 21.040, Art. 10. Letra e).

El objetivo de este estudio es proyectar una estrategia pertinente para la conformación y gestión del trabajo en red entre los establecimientos educacionales, generando una base conceptual y metodológica en atención a los principios de la Ley (Ley N° 21.040). Hemos sintetizado estas orientaciones nacionales en focos de acción y principios básicos que deben ser considerados tanto para la conformación como

para la gestión de redes. Estos principios requieren de una revisión y articulación con la realidad de cada territorio, sin embargo, se ha estimado que en todos ellos debieran de una u otra forma hacerse presente las ideas centrales que deben guiar el trabajo en red tanto al interior de cada establecimiento como entre establecimiento y la comunidad educativa que componen el territorio local.

A continuación, presentamos 5 focos de acción y 5 principios orientadores para la conformación y gestión de redes:

#### **Focos de Acción:**

1. Foco en lo socioeducativo
2. Foco en el aprendizaje profundo
3. Foco en procesos y resultados
4. Foco en el mejoramiento sistémico
5. Foco en el desarrollo de capital profesional

#### **Principios Orientadores:**

6. Pertinencia territorial
7. Mejoramiento Continuo
8. Calidad y equidad
9. Condiciones para la gobernanza
10. Sistema dinámico y complejo

Estas orientaciones nacionales requieren pues articularse con las orientaciones locales de los Servicios Locales de Educación Pública de manera que respondan a la realidad y especificidad de cada uno de los territorios en donde se despliegan los servicios locales.

### **Presentación de las Orientaciones Locales de Barrancas**

Si bien todos estos focos y principios son relevantes, en base al diagnóstico territorial y al taller con los equipos del SLEP utilizando el mapa sistémico, en el caso del Servicio Local de Educación Pública de Barrancas, se resaltan los siguientes focos de acción y principios básicos que sirven de orientaciones locales para la conformación y gestión de redes en este territorio: A) Foco en lo socioeducativo B) Foco en el aprendizaje profundo. C) Foco en procesos y resultados. D) Foco en el desarrollo de capital profesional. E) Condiciones para la gobernanza.

#### **A) Foco en lo socioeducativo**

Este principio orientador se vincula con la Dimensión Territorial para el Aprendizaje en Red, que alude a cómo las redes educativas pueden ser más efectivas

al involucrar distintos actores de su territorio y la relación que establecen con otras organizaciones de este, no necesariamente educativas.

Tanto en la ley que mandata el Sistema de Educación Pública nacional, como en el plan estratégico del Servicio Local de Barrancas, se señala como objetivo el desarrollo integral de los estudiantes y la participación de la comunidad educativa. El departamento de Participación y Vinculación Territorial del SLEP Barrancas es el responsable de Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial (Plan Estratégico Barrancas, 2018) y ha tomado un rol activo al vincularse con las diferentes organizaciones que facilitarían procesos de mejora en la comunidad educativa del sector además de crear vínculos con las familias y comunidad local.

A su vez los coordinadores territoriales de la UATP han generado acciones con organismos externos con el fin de fortalecer la práctica de los participantes de la red o trabajar en conjunto. Sin embargo, aún no se han generado acciones conjuntas entre las redes conformadas por la UATP y el Departamento de Participación.

Por ende, existe una falta de asociación entre las entidades que se vinculan con el SLEP y determinadas necesidades pedagógicas y psicosociales de las escuelas surgidas en las redes.

Integrar al Departamento de Participación y Vinculación con el Medio en los objetivos y acciones de la red es fundamental para generar logros a nivel comunitario, ya que una red efectiva puede obtener logros a nivel de comunidad involucrando activamente a las familias, la comunidad local u otras instituciones, como parte del plan estratégico local. Como se plantea en el mapa sistémico, la falta de articulación entre la UATP y el Departamento de Participación se debe a que las distintas subdirecciones del SLEP no han trabajado colaborativamente, destacándose la falta de comunicación y por ende la carencia de un propósito común que guíe sus esfuerzos en la misma línea. Es necesaria entonces la articulación entre ambos de manera de unificar propósitos y planes de acción. Asimismo, es importante involucrar al Departamento de Participación en la creación y ejecución del modelo de gestión de redes con el fin de poder abordar los desafíos psicosociales de los estudiantes del territorio y articularlos con metas educativas vistas en las redes.

Lo anterior es posible si se reflexiona en conjunto con el fin de compartir un concepto de aprendizaje y los factores que inciden en el mejoramiento de la educación. Esta mirada socioeducativa, si bien es entendida por los profesionales de la UATP, no ha sido internalizada ni incorporada a su práctica laboral. Esto deriva en que su trabajo se ha enfocado en metas de resultados, como el SIMCE en particular, siendo reacios a compatibilizar su trabajo en las redes con las iniciativas que ha realizado el Departamento de Participación.



## B) Foco en el aprendizaje profundo

El foco en el aprendizaje profundo supone una nueva forma de entender la relación de los estudiantes y sus profesores en su relación con la creación de conocimiento. El enfoque pedagógico denominado “aprendizaje profundo” propone que “los estudiantes adquieran las competencias y disposiciones que los prepararán para ser creativos, estar conectados, solucionar problemas de la vida real, les permita convertirse en seres humanos sanos y holísticos que no solo contribuyan, sino que también creen, el bien común en un mundo interdependiente, creativo y basado en el conocimiento” (Rincón-Gallardo, 2018, s/p). En este sentido, el aprendizaje profundo es tanto el proceso como el resultado de dar sentido a las cuestiones que nos interesan.

En el SLEP Barrancas no existe una comprensión compartida de aprendizaje que pueda guiar e imprimir un sello particular para el territorio. Esta falta de alineación encuentra una de sus causas en que el SLEP no trabaje en red de forma interna y se relaciona a que las redes tengan foco en lo administrativo. Para desarrollar en los estudiantes las competencias y disposiciones que plantea el enfoque de aprendizaje profundo, se requiere de escuelas y liceos capaces de buscar nuevas formas de comprender y desarrollar el aprendizaje. Los actores entrevistados señalan que es fundamental

poder fomentar un cambio de paradigma en el concepto de aprendizaje, que tenga un correlato en un cambio didáctico, metodológico y de evaluación, el cual sea apoyado por liderazgos potentes en todos los establecimientos. Por ello, creemos que Barrancas puede solucionar diversos nudos críticos al fomentar un foco en el aprendizaje profundo.

La estrategia de conformación de redes que el SLEP Barrancas ha generado, puede ser una herramienta potente para construir esta comprensión compartida de aprendizaje profundo. Al contar con redes en diversos estamentos, pueden generar una mirada compartida y sinérgica de aprendizaje en los distintos niveles y modalidades, potenciando este cambio de paradigma, junto con el desarrollo de un capital profesional para llevarlo a cabo.

El trabajo en red se puede potenciar a través de la generación espacios de trabajo interno para explorar las concepciones de aprendizaje de quienes lo componen. Estos espacios deberían tener un foco pedagógico en torno a qué interesa que aprendan los estudiantes, cómo se visualizan en un aula estos aprendizajes y cómo se asegura que esto suceda. Es recomendable que las redes del territorio contribuyan a construir este sentido de aprendizaje e identidad colectiva, considerando la diversidad de actores que intervienen en el sistema.

### c) Foco en procesos y en resultados

Las redes efectivas muestran eficiencia en el uso de los recursos, optimizando y compartiéndolos en pos de mejoramiento continuo. Asimismo, las redes efectivas son eficaces en el logro de los objetivos propuestos. Ambos, aspectos si bien están integrados al concepto de redes efectivas, pueden darse de forma disociada. Es decir, una red puede ser eficiente en el uso de los recursos (Ej. tiempo) sin necesariamente lograr los resultados esperados (Ej. Resultados en el SIMCE).

De acuerdo a lo observado en el diagnóstico de redes del SLEP Barrancas, existen contradicciones entre el SLEP y EE sobre el propósito de trabajar en red. Esto, junto a otros factores, ha derivado en la falta de un modelo de acompañamiento con estrategias que permitan monitorear sus resultados esperados. Existe una debilidad en los procesos de gestión sus redes, lo que resta efectividad al logro de sus resultados.

Concretamente, en las redes que se han destinado a compartir prácticas, se podrían realizar análisis entorno a los procesos que realizan para desarrollarlas, y no reducir el espacio de la red para comentar resultados considerados como exitosos. Es positivo que exista la instancia para compartir experiencias exitosas, ello puede permitir avanzar

para reflexionar en los procesos, deteniéndose en los errores y dificultades, como en la evaluación de los recursos utilizados y los aprendizajes generados. Para lograr este avance se requiere desarrollar una mayor confianza profesional entre los participantes de la red.

Con el fin de potenciar el trabajo en red a partir de acciones enfocadas no sólo al logro de resultado, sino también a los procesos, es relevante generar un consenso sobre el propósito del trabajo en red y determinar sus objetivos, dado que los objetivos determinan su proceso. Un plan de monitoreo también va a permitir identificar y comunicar cuándo se están logrando las metas que se han definido y cómo los acuerdos tomados permiten avanzar en lograr el propósito de la red (Leithwood y Azah, 2016).



## D) Foco en el desarrollo de capital profesional

Las redes educativas son una instancia valiosa de desarrollo profesional. El aprendizaje de la profesión y la toma de decisiones asociada a ella, no culmina con una formación formal. Muy por el contrario, perdura a lo largo de toda la vida laboral. Por tanto, las redes son una instancia privilegiada para compartir prácticas pedagógicas y de gestión exitosa, así como compartir fracasos que conduzcan a nuevos aprendizajes

Las redes que tienen foco en el desarrollo de capital profesional se constituyen como un espacio privilegiado de aprendizaje para sus integrantes que, en la práctica laboral, pueden desarrollar sus capacidades y habilidades, profundizando en los conocimientos adquiridos en la educación formal. Por un lado, en ellas se asume que los miembros de la red poseen un conocimiento valioso que puede ser mejorado mediante el trabajo en red y, por otro lado, en ellas es posible recibir el apoyo técnico necesario para la transformación de las prácticas directivas y/o pedagógicas.

En el SLEP de Barrancas hay una serie de elementos para el desarrollo de capital profesional que podrían gestarse. Existen ya instancias de cooperación que se pueden fortalecer para generar propósitos en común,

identificar necesidades y elaborar planes de acción y seguimiento de las metas, todo ello contribuirá a desarrollar el capital profesional de sus integrantes.

Una metodología de trabajo que va a contribuir a desarrollar este capital profesional, es la indagación colaborativa en red, en tanto modalidad de indagación colectiva y participativa cuyo propósito es identificar desafíos compartidos, realizar acciones en conjunto y luego reflexionar sobre los resultados (Pino, González y Ahumada, 2018). Esta metodología puede contribuir al SLEP Barrancas para transformar la lógica de la competencia y superar los juicios que se atribuyen a las culturas de las comunas de origen. Esta estrategia podría ser un elemento de base para un modelo de gestión de las redes del SLEP de Barrancas que fortalezca el capital profesional de sus participantes.

El paradigma de desarrollo profesional vigente, asociado a un agente externo, podría dar paso a un paradigma de desarrollo profesional teórico-práctico en el que se incorporen elementos teóricos que sean factibles de aplicar de manera práctica en el lugar de trabajo, con el foco de promover determinadas capacidades y habilidades. La red puede ser un espacio valioso para identificar las capacidades, habilidades y conocimientos que están siendo necesarios para mejorar determinadas prácticas educativas.

La asociación con universidades o centros de investigación de educación podría proveer a las redes y al SLEP de paradigmas alternativos que colaboren a transitar hacia prácticas que se requieran para potenciar el desarrollo del capital profesional. De igual modo, la vinculación de las redes con instituciones de educación del estado, como por ejemplo la Agencia de la Calidad de la Educación - CPEIP - Centro de Estudios del MINEDUC, pueden generar datos para que las redes identifiquen que capacidades profesionales requieren fortalecer en sus establecimientos y profesionales.

### **E) Condiciones de Gobernanza**

Para que las redes funcionen de manera efectiva se requiere de condiciones que faciliten la gobernanza. Corresponde al nivel intermedio generar el soporte para que dichas condiciones se generen. El apoyo y acompañamiento de las redes por un facilitador externo es un aspecto clave en la instalación y desarrollo de este tipo de trabajo. La forma en que este se desempeñe podría variar en consideración de las características y el momento en que se encuentra cada red y los EE participantes.

El proceso de instalación y una serie de ajustes administrativos propios a un proceso de cambio, ha dificultado que el SLEP pueda tener un foco pedagógico para el trabajo de las redes. Las Sub Direcciones del SLEP deben planificar acciones que aseguren la coordinación organizacional del Servicio que se requiere para que los EE se centren en la mejora de los procesos educativos.

Para asegurar la gobernanza y promover la efectividad de las redes del territorio, el SLEP de Barrancas requiere desarrollar un modelo de gestión de redes que estructure la organización del trabajo de éstas. Para esto, se puede guiar por la etapa de formación de redes, lo que facilitará diseñar un modelo de gestión en el momento en que se encuentra el SLEP. En dicha etapa se requiere establecer las formas de gobernanza, especificar las formas de relaciones entre sus integrantes, determinar el tamaño de la red (número de participantes) considerando su propósito y las capacidades para el trabajo en red de sus integrantes (contribución experta internacional, Ehren, 2018). Estos lineamientos debieran elaborarse con la participación de los EE de modo de reforzar la instalación de una cultura colaborativa local.

# 3

## Referencias

Armstrong, P. W., & Ainscow, M. (2018). School-to-school support within a competitive education system: views from the inside. *School Effectiveness and School Improvement*, 00(00), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1499534>

Chapman, C. (2018). Distribuyendo el liderazgo: Colaboración e indagación al interior, entre y más allá de las escuelas. Seminario Internacional Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la Colaboración. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Santiago, Chile.

Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S., & Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 178-197. <https://doi.org/10.1108/JPC-03-2016-0007>

Cortez, M. (2018). Liderar para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes: El desafío de los líderes educativos en el siglo XXI. Nota técnica N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile

DeLuca, C., Shulha, J., Luhanga, U., Shulha, L. M., Christou, T. M., y Klinger, D. A. (2015). Collaborative inquiry as a professional learning structure for educators: A scoping review. *Professional Development in Education*, 41(4), 640-670.

Ehren, M., & Perryman, J. (2017). Accountability of school networks: Who is accountable to whom and for what?. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143217717272.

Ehren, M. (2018) Seminario "Conformación y gestión de redes de establecimientos educacionales en la educación pública: experiencias y desafíos" <http://www.educacionpublica.cl/2018/11/19/la-nueva-educacion-publica-avanza-en-el-trabajo-en-red/>

Leithwood, K. (2018). Characteristics of effective leadership networks : a replication and extension. *School Leadership & Management*, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503>

Leithwood, K., & Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal*

of Educational Administration, 54(4), 409-433. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0068>

<https://doi.org/10.1080/09243450903569692>

Meadows, D. (1999). Leverage points. Places to intervene in a system. Hartland, VT: The Sustainability Institute. Disponible en: [http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage\\_Points.pdf](http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf)

Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1, 5-22. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2015-0007>

Pino, M., González, A. y Ahumada, L. (2018). Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas. Informe Técnico N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.



**Chile**  
en marcha

