



**Chile**  
en marcha



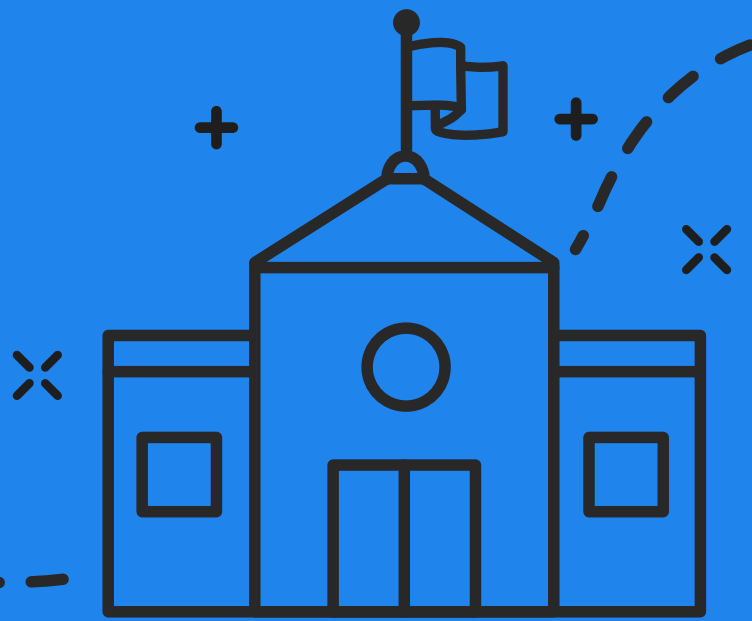
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**PUERTO  
CORDILLERA**  
Andacollo | Coquimbo

## 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  
Puerto Cordillera



## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

# PUERTO CORDILLERA

Andacollo | Coquimbo

**Dirección de Educación Pública, 2018**

### **Desarrollo de contenidos:**

Andrea Lagos, Coordinador Territorial  
Soledad Castro, 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 Puerto Cordillera</b>	<b>8</b>
Descripción del mapa sistémico	11
<b>3. Orientaciones estratégicas locales para la conformación y gestión de redes</b>	<b>15</b>
A) Foco en lo socioeducativo	17
B) Foco en el aprendizaje profundo	18
C) Foco en el Desarrollo de Capital Profesional	19
D) Pertinencia territorial	20
E) Sistema dinámico y complejo	21
<b>Referencias</b>	<b>22</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 Puerto Cordillera. 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.

Este informe corresponde al Servicio Local de Educación (SLEP) Puerto Cordillera, en funcionamiento desde el mes de marzo del año 2018, ubicado en la IV Región, compuesto por las comunas de Andacollo y Coquimbo, con la siguiente distribución de establecimientos educativos:



11 Jardines VTF	37 Escuelas Básicas	13 Liceos
2 en Andacollo 9 en Coquimbo	8 en Andacollo 29 en Coquimbo	1 CEIA en Coquimbo 1 Escuela Especial en Andacollo 1 Escuela Especial en Coquimbo 2 Liceos en Andacollo 8 Liceos en Coquimbo

Tabla 1. Establecimiento SLEP Puerto Cordillera

Fuente: Página web SLEP Puerto Cordillera (<http://puertocordillera.edupub.cl/establecimientos-educacionales/>)

Las redes educativas de Puerto Cordillera responden dos criterios fundamentales. Uno es el territorial de cercanía, y otro es resguardar la trayectoria educativa dentro de cada agrupación. Un aspecto también importante es que las redes educativas son de reciente fundación -se encuentran conformadas desde octubre del 2018- por lo cual los profesionales del servicio se encuentran en una etapa de vinculación y conformación de estos espacios.

Este informe sistematiza el levantamiento de información que se realizó en el territorio durante los días 17, 18 y 23 de octubre del año 2018. Para este proceso se realizaron entrevistas individuales a profesionales del servicio, entrevistas grupales con directores/as, jefes/as de UTP y encargadas de jardines infantiles, observación de la red de encargados de convivencia escolar.

En el territorio del Servicio Local de Educación (SLEP) **Puerto Cordillera**, fueron llevadas a cabo dos jornadas de trabajo tipo taller con los profesionales de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP), una al inicio y otra al cierre del proceso de recogida de información. La primera jornada se realizó el 17 de octubre y su objetivo fue presentar el proyecto de investigación y trabajar en torno a las características de las redes efectivas. La segunda jornada se realizó el día 23 de octubre y su objetivo fue analizar con el equipo UATP los facilitadores y obstaculizadores levantados.

También, en la Dirección de Educación Pública, se realizaron dos Talleres en donde participaron los cuatro servicios locales que estaban en funcionamiento.

El primero realizado el día 8 de Octubre, tuvo por objetivo “avanzar en la construcción de una visión común sobre los desafíos educacionales del Sistema de Educación Pública, compartiendo buenas prácticas de la puesta en marcha y los desafíos para 2019 en el marco de una Red Nacional de Servicios Locales de Educación”; el segundo Taller realizado el día 15 de Noviembre, tuvo por objetivo “Validar las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales, en los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública, que permita proyectar una estrategia pertinente para la conformación y gestión del trabajo en red entre los establecimientos educacionales”.

Durante este proceso de levantamiento de información que se realizó en el territorio, el foco fue conocer el proceso de instalación de las redes. En primer lugar, la opinión de los actores respecto de su agrupación y puesta en marcha. Es importante relevar que las organizaciones a las que hace referencia son nuevas y marcan un claro distanciamiento respecto del trabajo en red que se venía realizando en el territorio previa a la instalación del Servicio Local de Educación (SLEP) **Puerto Cordillera**. En segundo lugar, el proceso de diseño de este plan de redes destaca por la implicación y conocimiento de los profesionales del servicio.

Los procesos de gestión de las redes profesionales del territorio se encuentran en una etapa de instalación. La coordinación de las redes, de acuerdo al levantamiento de información que se realizó en el territorio, pretende fundamentarse en un liderazgo distribuido y pedagógico, con una metodología de trabajo basada en la investigación acción participativa. La intención es que cada red pueda construir sus propósitos pedagógicos, diseñar acciones innovadoras y evaluar el impacto de las acciones en los aprendizajes de los estudiantes y de los participantes. La coordinación de estas redes está a cargo de una dupla de profesionales de la UATP.

En la etapa inicial de la instalación de las redes del territorio, los profesionales han sido capacitados con conocimientos teóricos en cuanto al funcionamiento de redes efectivas, integrando en este proceso de formación metodologías prácticas, las cuales han sido aplicadas en la facilitación de las redes. Esto ha sido valorado positivamente por los profesionales participantes (profesionales facilitadores SLEP y profesionales participantes) lo cual ha permitido movilizar actitudes como el compañerismo y la confianza.

El diagnóstico territorial dio las pistas necesarias para poder determinar los principales nudos críticos, pero también aquellos elementos que es indispensable mirar en las redes educativas, ya que dan sentido a la construcción de un trabajo colectivo. Por lo cual, es importante revisar el mapa sistémico que se utilizó para realizar el diagnóstico, desde un punto de vista de la mejora, ya que como se plantea en su definición es una herramienta que permite reconocer cuáles son los puntos que permiten movilizar a las redes en sus propósitos.

Para el caso de Puerto Cordillera es imperante resolver y socializar una estrategia global de redes, y que esta conste de la participación amplia de agentes del territorio. Un trabajo de esta envergadura, el que involucra a los equipos de todas las escuelas del servicio, requiere de su respaldo para que logre impactar en el aprendizaje de sus estudiantes y se promuevan iniciativas colaborativas entre las escuelas.

En cuanto a las orientaciones locales para la conformación y gestión de redes educativas, lo más relevante del diagnóstico realizado ha sido que el trabajo de la red debiera responder al foco socioeducativo, al foco en el aprendizaje profundo y al foco en el desarrollo de capital profesional.

Y en relación con los principios locales para la conformación y gestión de redes educativas, aparece como relevante analizar y fortalecer el despliegue respecto a la pertinencia territorial de las redes y como este principio se está constituyendo en un sistema dinámico y complejo.



# 2

## Mapa Sistémico

### Condiciones para la conformación y gestión de redes en Puerto Cordillera



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 Puerto Cordillera**. 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).



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 Puerto Cordillera participaron tres profesionales, el subdirector de UATP, el Jefe de Mejora Continua y el coordinador de asesores, 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.

Estos nodos obstaculizadores son llamados puntos de apalancamiento, y son definidos como lugares dentro de un sistema complejo en los que con una variación se pueden producir grandes cambios que afecten poderosamente en el fenómeno total (Meadows, 1999). A partir de estos puntos podemos comenzar a vislumbrar propuestas de políticas e innovación que reestructuren la relación entre dichos

elementos, reorientando el futuro del fenómeno, es decir, potenciales palancas de cambio para elaborar estrategias para la conformación y gestión de redes pertinentes al contexto.

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.

**¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores para la conformación y gestión del trabajo en red en Puerto Cordillera durante el periodo de instalación del SLEP?**

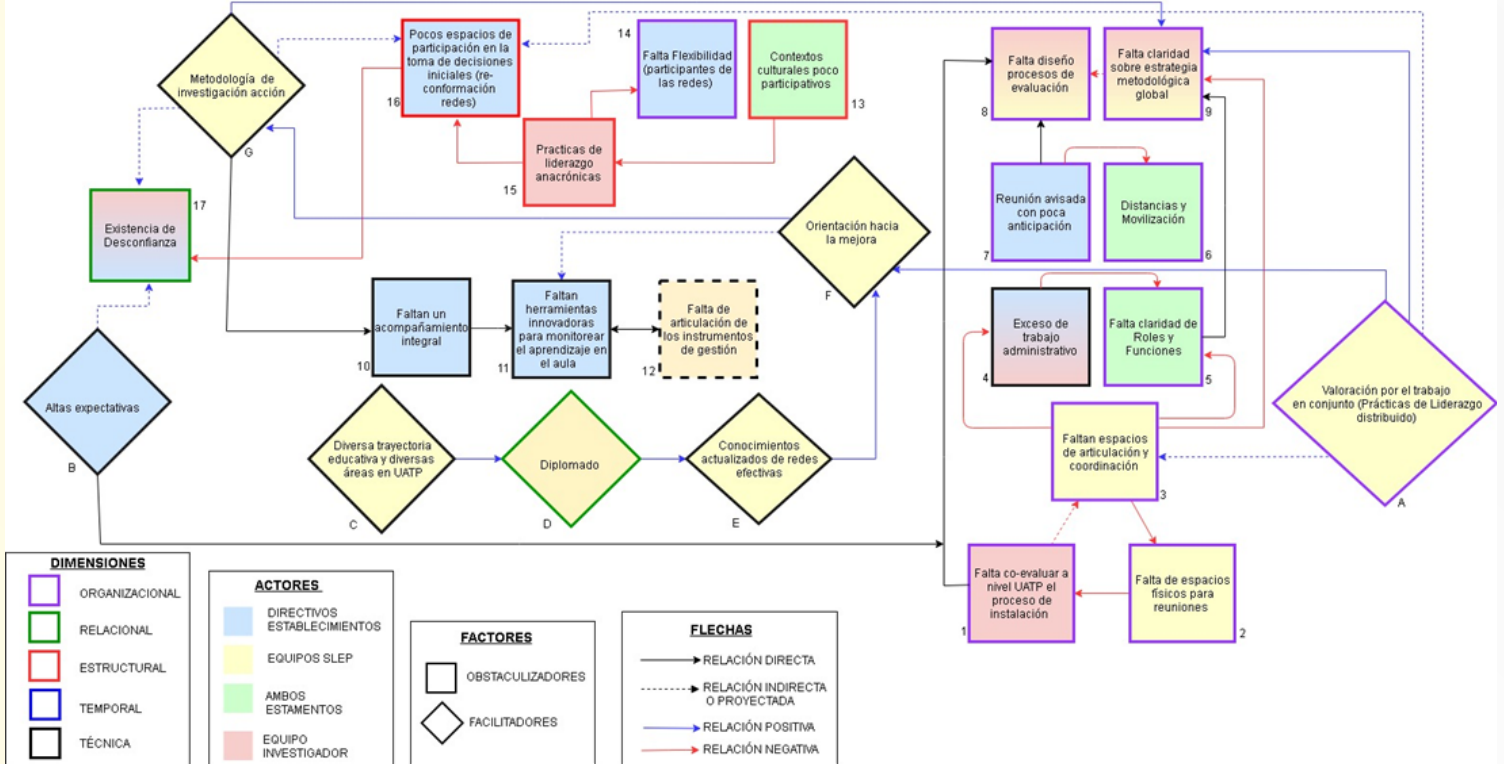


Figura 1. Mapa Sistemático Final del SLEP Puerto Cordillera

## DESCRIPCIÓN DEL MAPA SISTÉMICO

A continuación, se describe el mapa sistémico de la Figura 1. Este trabajo, como ya se mencionaba anteriormente, es el resultado de una revisión y construcción a partir del trabajo en terreno y el Taller realizado el 15 de noviembre con profesionales del SLEP Puerto Cordillera. Cabe destacar que se han integrado a la primera versión del mapa sistémico realizada en el territorio, un elemento nuevo (recuadro con línea discontinua), y se han organizado los recuadros por zonas de cercanía temática, lo cual es apoyado por números, ubicados a un costado del cuadro en el caso de los obstaculizadores, y en el caso de los facilitadores se indican con una letra.

El mapa sistémico de Puerto Cordillera responde principalmente elementos de carácter organizacional, es por ello por lo que en el costado derecho predominan elementos de borde morado. Lo cual nos indica que el primer punto de atención se refiere a la organización de la unidad a cargo del trabajo en red.

Equipo SLEP y trabajo en red: Son aquellos obstaculizadores (1, 2 y 3), que se dan a nivel interno del SLEP, y que tienen una relación negativa entre ellos y los demás. Es decir, que el trabajo interno de la unidad carece de algunas condiciones de base

(1) como, por ejemplo, espacios de articulación y trabajo de equipo (3). Al mismo tiempo, aparece un elemento obstaculizador contingente no menor como es el espacio necesario para realizar reuniones de trabajo (2).

A esto también se puede sumar un elemento que puede intervenir en el normal desarrollo del trabajo en red, el cual fue planteado por los directivos, como es el exceso de trabajo administrativo (4). El trabajo en red requiere de tiempo, el cual es posible de ser aprovechado en generar una planificación, articulación y coordinación entre los agentes. Pero para lograrlo tienen que ser consensuados los roles y funciones en las redes que se han fundado (5), tanto desde la declaración como en la socialización e interiorización de estas responsabilidades dentro del espacio de trabajo en red.

El buen funcionamiento de las redes conlleva mejorar varios aspectos logísticos, como por ejemplo avisar con anticipación de la realización de las reuniones de red (7), para que ello permita gestionar de forma eficiente la movilización requerida, tanto por parte de los profesionales del SLEP como de los directivos al momento de trasladarse a las escuelas.

Por último, señalar que los dos obstaculizadoras señalados en la parte superior de esta columna (obstaculizadores 8 y 9), son los que podrían generar un movimiento virtuoso en la organización interna y externa del trabajo de las redes. Es decir, resolver claramente una estrategia metodológica global del trabajo de las redes en el territorio (9), junto a un seguimiento de los procesos de evaluación (8), dando claridad respecto al rumbo que pueda emprender esta estrategia de trabajo en red.

Es imprescindible que las personas que son parte de las redes tengan claridad respecto de la estrategia, ya que eso puede ayudar a definir y compartir los roles y funciones, ayudando a hacer uso del tiempo de red de forma efectiva. Dos elementos que favorecerían este trabajo es la valoración por el trabajo conjunto (A), lo cual indica que los profesionales están implicados en el proceso de instalación de redes y en un liderazgo distribuido, sin embargo, esto debe ser implementado en el trabajo cotidiano. Un segundo elemento es la orientación a la mejora manifestada por la UATP (F). Este facilitador se puede conjugar con las altas expectativas que tienen los directivos (B).

Elementos de base o sustento del trabajo en red: Poniendo atención al centro del mapa se encuentran tres facilitadores, los cuales pueden ser interpretados como una base necesaria, pero no

suficiente del trabajo en red, ya que responde a una parte importante del capital humano del equipo de las redes. El primero, son las diversas trayectorias en el equipo de la UATP (C), la formación en un Diplomado en Liderazgo Sistémico en el equipo de la UATP (D), y la consecuencia de esto, el conocimiento actualizado de redes efectivas (E). Este conjunto de elemento puede dar sustento, y de hecho lo está dando, a la estrategia de redes, para que así puedan ir resguardando esta estrategia en el camino de la instalación e implementación de redes en el territorio.

Hay que tener en cuenta que el trabajo en red es dinámico en cuanto a su desarrollo teórico y práctico, por lo cual es indispensable ir realizando preguntas al respecto que tengan que ver con cómo se está llevando el trabajo en red, qué entendemos por trabajo en red, y hacia dónde va el trabajo de la red. En el equipo de profesionales del SLEP Puerto Cordillera las respuestas a esas preguntas tienen denominadores comunes y potentes, ya que son compartidos por igual, jugando aquí un rol importante la formación en conjunto, ya que han podido vincular ese trabajo individual en un desafío colectivo, el cual en un primer momento fue instalar la red, para luego pasar a la etapa de implementación.

Peticiones de directivos de establecimientos o problemas para resolver: Sobre lo anterior se ubican tres obstaculizadores, los cuales surgen principalmente de los datos producidos con los directivos. El primero de ellos es la falta de acompañamiento integral (10), lo cual hace referencia a que se percibe que no basta con el trabajo de las redes, sino también una articulación con las visitas directas, que en su conjunto responda a las necesidades de la escuela.

Este punto se relaciona con la articulación de los diferentes dispositivos que se despliegan en el territorio. Esto se relaciona con el punto que señala la necesidad de una mayor claridad metodológica de la estrategia de trabajo en red (9), de manera que potenciar los temas que pueden ser trabajados en este espacio de trabajo. Desde los directivos se señala la falta de herramientas innovadoras para monitorear el aprendizaje de aula (11), y desde los profesionales del SLEP se señala la falta de articulación de los instrumentos de gestión (12). Dos focos que deberían resolverse en el trabajo conjunto entre directivos de los establecimientos y profesionales del SLEP. La orientación a la mejora (F) aquí puede aportar de forma indirecta a resolver estas demandas, ya que puede ponerse el foco en

acciones que permitan el desarrollo de herramientas innovadoras para monitorear el aprendizaje de aula (11), aprovechando para ello las herramientas que puede aportar la metodología de investigación acción que se está usando en las redes (G).

Gestión de las redes y condiciones de gobernanza: Un núcleo significativo para las condiciones de instalación del trabajo en red se ubica en la parte superior central del mapa. Partiendo por las condiciones contextuales que marcan un antecedente a la forma en cómo se relacionaban con la institucionalidad educativa antes del Servicio Local.

Ambos estamentos concuerdan que los contextos instalados en el territorio se caracterizan por ser poco participativos (13), lo cual exige un giro importante en la estrategia de trabajo en red. Esto es expresado en el obstaculizador 16, ya que los directivos explicitan que se debería haber requerido de la opinión de todos en la co-construcción de la estrategia de redes (diseño). Lo paradójico es que por un lado existe desconfianza entre ambos estamentos (17), y por otro, existe un grupo importante de directivos que tiene altas expectativas del nuevo trabajo en red que se pueda realizar en el territorio (B).



Para romper con esta paradoja, es necesario cambiar prácticas de liderazgo anacrónicas (15) presentes en los discursos, para fundar liderazgos más amplios, que es lo que se busca al dejar en manos de los equipos el rumbo de las redes, con el debido resguardo y sustento del acompañamiento. La metodología de investigación acción (G) que enmarca el trabajo de Puerto Cordillera, busca contar con la participación activa de todos sus miembros en un proyecto común. Esto puede aportar de forma positiva a la estrategia metodológica global (9), como también a sacar el máximo de provecho al capital profesional de las redes.

# 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 deberían 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 y monitoreo
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 PUERTO CORDILLERA**

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 Puerto Cordillera, 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 el desarrollo de capital profesional. D) Pertinencia territorial. E) Sistema dinámico y complejo.

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

En el Servicio Local de Educación (SLEP) **Puerto Cordillera** existe un alto interés en fortalecer el trabajo en red con universidades, tanto para fortalecer el trabajo de los docentes, específicamente en el área curricular, pero también para generar instancias

estratégicas de prácticas profesionales para estudiantes de Enseñanza Media TP, y fortalecimiento académico para estudiantes de Enseñanza Media HC. Este es un foco relevante que el servicio local debe mantener en la nueva estructura de conformación y gestión de redes.

Este foco socioeducativo se vincula principalmente a aquellos aspectos que las escuelas no pueden resolver por sí mismas y que para ello necesitan agentes externos. El rol que explicitan desde los directivos es que el SLEP ejerza de mediador y facilitador de estas instancias de colaboración, aprovechando los recursos de las organizaciones territoriales, lo cual implica un trabajo sobre las necesidades de los establecimientos y una forma de gestión eficaz frente a un requerimiento específico.





## 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. Las redes socioeducativas son una herramienta al servicio de abordar el denominado “núcleo pedagógico”. Supone que el trabajo en red incida en lo que acontece en el aula, pero también en las distintas instancias en donde se genera una relación entre los estudiantes y sus profesores.

Existe un objetivo específico que se desea socializar en el territorio, que es focalizar las acciones de las redes escolares en los aprendizajes de los estudiantes. Si bien parecen existir distintas visiones entorno a las lógicas de funcionamiento de las redes “una tradicional” basada en una relación jerárquica y otra “nueva” basada en una toma de decisiones participativa, el foco en aprendizajes profundos de los estudiantes puede permitir aunar criterios entre las escuelas y profesionales del SLEP. En este sentido algunos directivos escolares manifiestan la necesidad de integrar dentro del proceso de acompañamiento acciones que vinculen a los facilitadores de redes del SLEP con el aula, para que de esta manera conozcan la realidad desde donde se origina el aprendizaje de los estudiantes, lo que les permitirá aportar desde la experiencia directa.

Dentro de lo que en el Servicio Local de Educación (SLEP) **Puerto Cordillera** se llamaría nuevo, está también la articulación de los dispositivos de acompañamiento de las escuelas, y como esto se transforma en un trabajo mancomunado con un objetivo común. Esto también debería reflejarse en las hojas de ruta propias de la escuela, es decir, en los instrumentos de gestión. Todo esto está dirigido a dar coherencia interna al trabajo de la escuela. Lo cual también se traduce en la preocupación de resguardar de forma integral la trayectoria de aprendizaje de los estudiantes.





### **C) Foco en el Desarrollo de Capital Profesional**

Tanto la experiencia nacional como internacional revisada en el contexto de este estudio avalan la importancia de visualizar las redes como 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.

El principio orientador de las redes con foco en el desarrollo de capital profesional asume que los miembros de la red poseen un conocimiento valioso que puede ser potenciado mediante el trabajo en red. Existe un claro interés desde profesionales del SLEP en generar una nueva visión y forma de trabajo en red. Ello va a requerir fortalecer el desarrollo del capital profesional, tanto de los profesionales integrantes del SLEP como de los directivos de los establecimientos educativos. Es importante recordar que el desarrollo de capital profesional depende tanto del capital humano, como del capital social y del capital decisional.

Acorde a lo anterior, es importante señalar que el capital humano de la red ha sido cuidado y revisado para que la conformación del equipo de profesionales que componen el SLEP. En particular, se ha potenciado el que las duplas de acompañamiento, sean pertinentes y complementarias. Es decir, existe una declaración explícita por parte del SLEP sobre la necesaria mirada interdisciplinaria, por una parte, y por otra la experiencia de quienes tienen una relación más instalada en el territorio para la conformación de estas duplas de acompañamiento.

La dirección del equipo SLEP se ha preocupado de resolver el problema de la formación de redes en el territorio a través de la formación de sus profesionales, lo cual implica una visión robusta basada en la teoría, pero que no pierda de vista el territorio. Esto también lo manifiestan en el discurso los profesionales del SLEP, ya que hay una cierta similitud de lo conceptual, que es transversal, pero que también debiera permear al equipo en su organización interna. Esto se refiere a elementos de capital social, o las relaciones de los profesionales del servicio y los establecimientos, y es consecuente a las decisiones que se toman respecto de las redes y su conformación.

## D) Pertinencia territorial

Cada Servicio Local de Educación Pública, y por ende cada territorio en el que está inserto tiene su propia particularidad que responde a un desarrollo social, histórico y cultural. En este sentido la conformación y gestión de redes no puede desconocer su propia trayectoria educativa. El principio orientador de pertinencia territorial conecta directamente con lo situado que debe ser todo aprendizaje. El carácter situado y distribuido del conocimiento nos alerta respecto a la necesidad que el aprendizaje sea fruto de una conexión e interacción constante entre quienes participan de la generación de conocimiento.

En el Servicio Local de Educación (SLEP) **Puerto Cordillera**, existe un desafío de promover una “nueva” forma de trabajo, que se distingue claramente del formato “tradicional”. Por ello el modo en que se construyen y concuerdan los propósitos para las redes educativas del territorio va a ser clave para que estas sean percibidas como pertinentes y valiosas para sus agentes educativos.

Para que se de el cambio cultural y de prácticas propuesto, es esencial que las ideas y sugerencias sean compartidas y analizadas en conjunto. En este servicio se debe procurar promover una dinámica que reconozca la particularidad de cada establecimiento, pero también que participen de una

visión compartida que les hace ser parte del SLEP construyendo no solo una nueva forma de funcionar sino que una nueva identidad.

La pertinencia territorial, se puede atender desde el logro de aprendizajes colectivos, y desde las implicancias positivas que tiene el participar en la red, aprovechando la orientación a la mejora instalada en el sistema. La pertinencia territorial, se traduce también en la preocupación de conocer las trayectorias educativas del territorio, ya que es un elemento fundante del acompañamiento y de los objetivos del servicio.

Este trabajo requiere de un conocimiento profundo del territorio, lo cual puede ser encausado desde las redes, sin embargo, en un comienzo tiene que ser posible que los propósitos se funden en diagnósticos certeros respecto de las necesidades de las escuelas.

El diagnóstico territorial al que se hace referencia tendría que contemplar los agentes de interés, sean estos culturales y de salud, como se hacía mención por las directivas de educación inicial, como también a las vinculadas a los sectores productivos y de servicios que mencionan los directivos de enseñanza media. Es decir, realizar una reconfiguración de la trayectoria educativa y los aliados que se necesitan para ampliar las oportunidades de los estudiantes.

## E) Sistema dinámico y complejo

Al ser parte de un sistema territorial complejo las redes están en constante evolución. Es necesario pues considerar la trayectoria de una red, pero también dejar espacio para su evolución y transformación tanto en sus propósitos como en sus formas de organización. Dentro de un territorio (Ej. conformado por un municipio o por un Servicio Local de Educación Pública) existen diversidad de actores, motivaciones y dinámicas propias de un sistema complejo. Las redes dan cuenta de esta complejidad adoptando múltiples formas y dinámicas de funcionamiento.

Las redes en este territorio fueron reconfiguradas, realizándose una agrupación territorial que respondiera a dos criterios, primero por cercanía y segundo para resguardar la trayectoria. Lo cual genera un inicio u umbral de oportunidad para refundar también las relaciones con el servicio, y dentro del propio servicio local. A su vez en la nueva forma de trabajo se contempla transformar la dinámica de trabajo de redes tradicionales del servicio. Específicamente, se ha propuesto una agrupación por estamento, es decir, redes de directores, redes de jefes/as de UTP y un tercer grupo de redes donde participan encargados de convivencia.

Esta nueva configuración y estructuración de las redes refleja el carácter dinámico que tienen las redes educativas. Lo anterior, supone que el trabajo en red debe considerar la participación activa de quienes las conforman, por ello es relevante conocer cómo se involucran a los agentes del territorio en la conformación y gestión de nuevas redes en este SLEP. Por otra parte, el elemento de complejidad adquiere relevancia, ya que existen 15 redes, las cuales se tiene que articular en una estrategia global de redes. Esto implica una necesaria coordinación de todos los equipos, además de una eficiente comunicación y uso del tiempo de acompañamiento por parte de los profesionales del SLEP.

Desde la perspectiva de la experta internacional que apoyo este estudio (Melanie Ehern), el trabajo de las redes se debe adaptar, prestando atención a las distancias y los tiempos escasos de los equipos. Una solución a este problema puede ser el uso de herramientas virtuales de comunicación entre los participantes de las redes, aprovechando también que en este servicio local se han conformado grupos pequeños (5 a no más de 8 establecimientos por red).

# 3

## Referencias

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)



**Chile**  
en marcha

