



facultad de ciencias
sociales e historia



INFORME FINAL

PROYECTO

ESTUDIO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES (ICSO)

28 de Enero 2008

MINISTERIO DE EDUCACIÓN-CPEIP /

Instituto de Investigación en Ciencias Sociales – Universidad Diego Portales

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
I METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	5
II MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Observador, información y organizaciones escolares	14
2.3. Comunidad, Capital Social y Redes Personales.....	17
a) <i>Las comunidades en la sociedad de la información</i>	17
b) <i>Trabajo en redes y capital social</i>	18
2.4. Gestión del Conocimiento y Transmisión de Información	19
a) <i>Procesos de gestión del conocimiento</i>	21
b) <i>Mercados de conocimiento</i>	23
2.5. Comunidades de Aprendizaje	24
a) <i>Comunidades virtuales</i>	25
b) <i>Comunidades de aprendizaje y aprendizaje colaborativo</i>	26
III REVISIÓN DE PORTALES DE INTERNET	28
Quiénes Somos -Actualidad-Recursos CRA-Contacto-Preguntas Frecuentes ...	31
IV APROXIMACIÓN AL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS	37
4.1. Aproximación lineal al proceso de transferencia de buenas prácticas.....	38
4.2. Aproximación integrada al proceso de transferencia de buenas prácticas de gestión escolar	39
4.3. Componentes del proceso de transferencia de buenas prácticas desde una perspectiva integrada.....	43
4.4. Líneas generales de la metodología propuesta	45
V. ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA	49
5.1. Contexto Institucional	51
5.2 Actores encargados	53
5.3. Incentivos.....	54
VI DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS	57
Fase 1. Articulación.....	58
Fase 2. Socialización.....	62
Fase 3. Intercambio	69
Fase 4. Comunidad de Aprendizaje	75
LISTADO DE ANEXOS	78

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el Informe Final del proyecto denominado “Buenas Prácticas”, desarrollado por ICSO-UDP, para el CPEIP. Este informe coincide en gran parte con el Segundo informe de Avance (entregado la primera semana de Enero), pero incorpora y se hace cargo de la totalidad de las modificaciones y recomendaciones sugerida por el CPEIP. Asimismo, se adjunta la versión definitiva de todos los productos generados como parte del estudio, incorporando también las sugerencias realizadas por el CPEIP. En particular, se destaca la entrega de la versión definitiva del Portal de Buenas Prácticas, al cual se han incorporado las sugerencias realizadas por los usuarios en el proceso de evaluación del mismo, así como las recomendaciones señaladas por la contraparte.

En lo sustantivo, el presente Informe entrega un diseño detallado de la estrategia propuesta para la identificación, sistematización y transferencia de buenas prácticas de gestión escolar, y la totalidad de los productos necesarios para la implementación de dicha estrategia. Entre éstos se cuenta:

- Charla de Presentación del proyecto
- Módulo de Aprendizaje para Jornada de Socialización
- Guía de Acompañamiento para la Sistematización de Buenas Prácticas
- Ficha de Sistematización de Buenas Prácticas
- Portal Internet de Buenas Prácticas
- Guía para reuniones presenciales de intercambio.

Como fundamento de la estrategia presentada, y de los productos elaborados, se desarrolla primero una breve conceptualización de los procesos involucrados en la sistematización y transferencia de buenas prácticas, enfatizando el carácter reflexivo de los mismos. De esta forma, la sistematización y transferencia de buenas prácticas se concibe en el marco de este proyecto como una actividad que requiere fundamentalmente una capacidad reflexiva por parte de la institución educativa, para que sea realizada de manera exitosa. Sólo a partir de un desarrollo de esta capacidad de auto-observación y meta-aprendizaje, los establecimientos estarán en condiciones de incorporar a su quehacer la sistematización y transferencia de buenas prácticas, de modo sustentable en el tiempo.

Desde este punto de vista, se plantea como requisito fundamental para el logro de los objetivos de este proyecto, la promoción e reforzamiento de instituciones reflexivas, que reconozcan y valoren el conocimiento acumulado en la experiencia cotidiana, y la posibilidad de extraer beneficios de éste. Sólo en un contexto de

trabajo de este tipo las actividades de identificación y sistematización de buenas prácticas resultan viables y fructíferas.

Para el cumplimiento de este propósito se ha desarrollado una estrategia orientada a la constitución de una “comunidad de aprendizaje” en torno a las buenas prácticas de gestión escolar. Esta comunidad se comprende como un grupo de actores educativos vinculados a través de mecanismos tanto presenciales como virtuales, con el sentido de intercambiar buenas prácticas de gestión escolar.

Para la conformación de esta comunidad se plantean cuatro fases secuenciales de trabajo. La primera de ellas, denominada de **Articulación**, tiene por propósito contactar a los potenciales participantes y asegurar una inserción institucional adecuada para el desarrollo del proyecto. La segunda, denominada de **Socialización**, busca entregar los conceptos y procedimientos fundamentales para la identificación y sistematización de buenas prácticas, en el marco de un trabajo reflexivo y de discusión. A través de la tercera fase, de **Intercambio**, los participantes son puestos en relación a través de estrategias tanto virtuales (Portal de Internet), como presenciales, con el propósito de que se efectúe la transferencia y reconstitución de buenas prácticas. La cuarta fase no constituye un requisito en sí mismo del estudio, pero se plantea como un horizonte de trabajo que debiera guiar los pasos precedentes. Se ha denominado “**Comunidad de aprendizaje**” y contempla ciertos incentivos y procedimientos para permitir la permanencia y sustentabilidad en el tiempo de la estrategia propuesta.

Por último, es necesario destacar que el conjunto de la estrategia presentada, ha sido diseñado a partir de un cuidadoso trabajo de recolección de información, así como de interacción directa con los actores educativos, según se definió en la propuesta general, y tal como se detalla en el Capítulo I. El conjunto de la información recolectada, consistente en las transcripciones de las 17 entrevistas realizadas, se adjunta como anexo. Un informe de sistematización de estos resultados, que entrega información valiosa sobre el modo de funcionamiento de los establecimientos y puede ser de utilidad para fines que excedan los del presente proyecto, se encuentra redactado en versión de borrador, y será enviado al CPEIP durante el mes de Marzo del 2008.

I METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.1. Entrevistas a expertos en temas de gestión escolar

El diseño original contemplaba un total de 8 entrevistas a expertos, incorporando 2 expertos universitarios, 2 expertos de consultoras o fundaciones educacionales, 2 encargados de DAEM o Corporaciones Municipales y dos expertos de Corporaciones educacionales privadas.

Finalmente se subsumieron las dos primeras categorías propuestas, que representaban en realidad una perspectiva común de investigación académica, y se dio mayor importancia a los expertos de corporaciones municipales y privadas, que entregaron mucha información útil del trabajo general de los establecimientos en temas de gestión. De esta forma, se realizaron un total de 9 entrevistas, distribuidas de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla N° 1: Muestra entrevistas expertos

Área de trabajo experto	Total
Expertos Académicos en el tema de la gestión educacional	3
Expertos de Corporaciones Municipales de Educación	3
Expertos de Corporaciones Privadas de Educación	3
Total	9

A continuación se presenta una tabla que detalla los expertos entrevistados para este estudio, caracterizados según sus áreas de trabajo, institución a la cual pertenecen y el tipo de cargo que desempeñan.

Tabla N° 2: Caracterización de expertos entrevistados

Áreas de trabajo	Expertos Entrevistado	Institución	Cargo
<i>Expertos Académicos en el tema de la gestión educacional</i>	Renato Hevia	Universidad Diego Portales	Director Escuela de Educación
	Juan Cassassus	Centro Cultural Espacio Índigo	Director Programa de Educación Emocional

	Silvia del Solar	Universidad Humanismo Cristiano	Investigadora del área de Educación
<i>Expertos de Corporaciones Municipales de Educación</i>	Santiago Aransáez	Ilustre Municipalidad de Cerro Navia	Encargado Municipal de Educación
	Lili Orel	Ilustre Municipalidad de Recoleta	Encargada Municipal de Educación
	Paulina Araneda	Ilustre Municipalidad de Peñalolén	Encargada Municipal de Educación
<i>Expertos de Corporaciones Privadas de Educación</i>	Rosita Puga	Fundación Belén Educa	Directora de Educación
	Raúl Cheix	Centro de Orientación y Capacitación de los Hermanos Maristas (CEIS)	Director de Educación
	Oscar Silva	Fundación del Comercio para la Educación (Comeduc)	Director de Educación

1.2. Entrevistas a Actores de los Establecimientos Educativos

Para la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar, la propuesta original consideraba un trabajo con 6 establecimientos, y una segmentación según tamaño del establecimiento e índice de vulnerabilidad socioeducativa de los mismos. Sin embargo, a partir del trabajo realizado, emergieron con mayor fuerza otras variables de segmentación, que sin duda determinan diferencias relevantes en la definición de las estrategias de sistematización y transferencias de buenas prácticas.

Con el objeto de aumentar la representatividad y considerar de la mejor manera posible los distintos tipos de establecimientos, la muestra final se amplió a 8 establecimientos, los que fueron segmentados de acuerdo a las siguientes variables.

- *Dependencia del establecimiento:* Se estableció que el hecho de que el establecimiento educacional dependa del sistema municipal o bien de un sostenedor particular, determina diferencias sustantivas en su gestión, que hace necesario considerarlos por separado
- *Nivel educacional:* Ha emergido con claridad a través de las entrevistas a expertos y actores la diferencia en la gestión escolar entre establecimientos

que sólo cuentan con educación básica (escuelas) y aquellos que comprenden también educación media (liceos).

- *Comuna:* por último, se estableció el trabajo en dos comunas específicas (Cerro Navia y Recoleta). Ambas presentan estilos de gestión completamente distintos, así como realidades educativas diferentes. Ya que la estrategia de sistematización y transferencia a diseñar se alojará, de manera importante, en la institucionalidad municipal, resulta relevante considerar estas dos comunas por separado.

Para dar una cobertura aunque sea parcial a las variables señaladas se hizo necesario ampliar la muestra a 8 establecimientos. En la siguiente tabla se detalla la muestra de establecimientos con los cuales se desarrolló el trabajo.

Tabla N°3: Muestra de establecimientos educacionales

Comuna	Tipo de dependencia		Totales
	Municipal	Particular subvencionado	
Cerro Navia	2	2	4
Recoleta	2	2	4
Totales	4	4	8

En cada uno de los establecimientos de la muestra se privilegió una entrevista con el/la Directora/a, para establecer un nexo con la cabeza del trabajo de gestión en las escuelas. En el caso de dos escuelas sin embargo, debido a problemas de disponibilidad, se entrevistó en reemplazo del Director a un Jefe de UTP y a una Subdirectora.

Finalmente, se presenta un cuadro de caracterización de los establecimientos tomados en la muestra, en donde se ejemplifica las variables de corte, dado por la comuna y el tipo de dependencia.

Tabla N° 4: Caracterización de los establecimientos

N°	Nombre del Establecimiento	Comuna	Dependencia	Condición geográfica
1	Complejo Educacional Presidente Arturo Alessandri	Recoleta	Part. Subv.	Urbana
2	Colegio María Teresa Cancino	Recoleta	Part. Subv.	Urbana
3	Escuela España	Recoleta	Municipal	Urbana
4	Escuela Víctor Cucuini	Recoleta	Municipal	Urbana
5	Escuela España N. 951	Cerro Navia	Part. Subv	Urbana
6	Colegio San Vicente Ferrer N° 261	Cerro Navia	Part. Subv.	Urbana
7	Escuela República de Croacia	Cerro Navia	Municipal	Urbana
8	Escuela Manuel Guerrero	Cerro Navia	Municipal	Urbana

1.3. Jornadas de Sistematización y Transferencia

Como parte del proyecto se realizó también una jornada de trabajo con los directores y miembros del equipo de gestión de los establecimientos educacionales de las comunas seleccionadas, para desarrollar los procesos de sistematización y transferencia de las buenas prácticas de gestión.

Esta actividad se denominó **Jornada de Socialización**, y tuvo lugar el día 23 de noviembre en la Universidad Diego Portales. La organización y convocatoria a la Jornada se realizó con la ayuda de los Encargados Municipales y los Sostenedores de las escuelas, a los cuales se les pidió movilizar y motivar a los actores escolares.

El trabajo se realizó en el lapso de un día, donde se expusieron los conceptos esenciales del tema de gestión escolar y sus buenas prácticas relacionadas. Luego se realizó un taller participativo, donde se trabajó por separado con los actores de las distintas escuelas, con el objetivo de detectar una buena práctica de gestión y luego realizar un trabajo de sistematización de la misma.

A esta jornada asistieron representantes de 6 de los 8 establecimientos considerados en el trabajo inicial. Los representantes de los dos establecimientos faltantes no pudieron asistir debido a problemas relacionados con la planificación anual, por un lado, y procesos de cambio de los equipos directivos por otro. Para paliar estas ausencias, y a instancias de la misma Municipalidad, se incorporó un nuevo establecimiento de la comuna de Recoleta.

Finalmente, el taller contó con un total de 17 asistentes, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 5: Jornada de Socialización y Sistematización

Nombre del Establecimiento	Comuna	Dependencia	Número de Asistentes
Colegio María Teresa Cancino	Recoleta	Part. Subv.	2
Escuela España	Recoleta	Municipal	2
Escuela Víctor Cucchini	Recoleta	Municipal	2
Centro Educacional Escritores De Chile	Recoleta	Municipal	2
Escuela España N. 951	Cerro Navia	Part. Subv	3
Escuela Manuel Guerrero	Cerro Navia	Municipal	2
Escuela República de Italia	Cerro Navia	Municipal	4
Total participantes			17

Por último, se contemplaba en la propuesta original del estudio la realización de una **Jornada de Transferencia** de buenas prácticas de gestión escolar, con los establecimientos participantes de la Jornada de Socialización, e incluyendo además directivos de otros establecimientos de ambas comunas. El propósito de esta Jornada era testear la recepción del proyecto entre actores que no hubieran estado previamente involucrados en el desarrollo del mismo, así como tener una primera aproximación al método de transferencia a utilizar.

Se planificaron dos Jornadas de Transferencia, una para cada una de las comunas comprometidas. Sin embargo, de estas dos jornadas sólo se pudo realizar aquella correspondiente a la comuna de Cerro Navia. La comuna de Recoleta, por su parte, presentó dificultades asociadas al trabajo de planificación que los establecimientos desarrollan durante el mes de enero, y una falta de

disponibilidad por parte de la Coordinadora Municipal. Se insistirá con esta comuna durante el mes de Marzo del 2008 o, de lo contrario, se realizará una jornada de transferencia con equipos directivos de otra comuna.

La Jornada de transferencia realizada en la comuna de Cerro Navia, se insertó en actividades de diagnóstico y reflexión coordinadas por el Departamento de Educación de dicha Municipalidad, y se realizó el día 10 de Enero. Contó con la participación aproximada de 50 representantes de equipos directivos de 20 establecimientos, y dos equipos directivos que ya habían participado en la Jornada de Socialización.

1.4. Evaluación de usabilidad del portal

Para mejorar la usabilidad del portal, se condujo un proceso de evaluación entre los usuarios potenciales, a partir de una versión piloto del mismo.

Esta evaluación consideró fundamentalmente las dimensiones de diseño, contenido y navegabilidad. También se abordaron aspectos relacionados con el contexto de uso de los potenciales usuarios, y sus hábitos de navegación. En términos específicos, la evaluación consideró los siguientes aspectos:

- Funcionalidad: reconocimiento, comprensión y valoración de funcionalidades.
- Navegabilidad: facilidad y comprensión en el proceso de navegación (barreras y logros).
- Contenidos: interés y relevancia.
- Información: utilidad, cantidad y comprensión.
- Cumplimiento de Tareas: satisfacción objetivos del portal.
- Identificación: aporte y concordancia con la comunidad educativa que se proyecta como destinatario.
- Diseño: atractivo y estilo.
- Organización: como se ordena y presenta la información en el portal (jerarquización según prioridades).

Para la evaluación del portal, se confeccionó una muestra que consideró tanto directores, como jefes de UTP y profesores. La importancia de incluir distintos perfiles ocupacionales, dice relación con que sus distintos roles podrían asociarse con intereses y focos específicos al momento de enfrentarse con un portal de esta naturaleza. Identificar las diferencias, como también los elementos en común, permitió ajustar el sitio web en relación con sus distintas prioridades.

La muestra se segmentó también, de acuerdo a lo establecido en la propuesta original, según perfil de uso de los usuarios. Este criterio es fundamental, pues la experiencia de uso del portal piloto y las destrezas que cada uno tiene o necesita para enfrentarse a él, podrían variar según la relación que los sujetos establecen cotidianamente con Internet. Se definieron tre tipos de usuarios, de acuerdo a la siguiente categorización:

- **Habitual:** persona que usa al menos 5 veces a la semana Internet para comunicación, información y, eventualmente, para realizar transacciones u operaciones con mayor complejidad relativa. Además, tiene una actitud positiva hacia Internet y se percibe como hábil en su uso.
- **Básico:** persona que usa Internet entre 2 y 4 veces a la semana, fundamentalmente para comunicación (mail) y buscar información. Su actitud es positiva y percibe que tiene un uso básico de esta herramienta.
- **Reacio:** Persona que usa Internet esporádicamente, siendo las tareas que ejecuta muy limitadas. Además, tiene una actitud negativa y se percibe como relativamente incompetente en uso de esta plataforma.

Los entrevistados fueron clasificados en estas categorías a partir de un breve cuestionario de filtro que se adjunta en el Anexo de Instrumentos..

La muestra de actores a entrevistar para la evaluación piloto del portal, queda conformada a partir de la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Muestra de evaluación del portal piloto

	Establecimientos			Total
	Usuario habitual	Usuario básico	Reacio	
Directores	1	1	1	3
Jefes de UTP	1	1	1	3
Profesores	1	1	1	3
Total	3	3	3	9

Las entrevistas se llevaron a cabo en 5 colegios, tanto municipales como particulares subvencionados, durante las dos primeras semanas de Enero del 2008. Por razones prácticas y también metodológicas las entrevistas se desarrollaron en los establecimientos educacionales donde ellos se desempeñan,

y el portal fue accesado a través de Internet desde el propio computador de los usuarios. Este setting, junto con facilitar la contactación y participación de los actores, permitió al moderador/ investigador observar el escenario de uso real con que cuentan los destinatarios del portal.

II MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Los acelerados y profusos cambios que han modificado recientemente el manejo, movilidad y utilización de la información, han implicado una modernización social y política de nuestras sociedades configurando así un nuevo mapa socio-demográfico, donde conceptos como las tecnologías de la comunicación, informática o globalización aparecen cada vez con más fuerza en el estudio y análisis de las dinámicas sociales. A partir de estos cambios, autores como Castells han definido la sociedad contemporánea como una “sociedad del conocimiento” fuertemente determinada por la revolución tecnológica que ha tenido influencia en las esferas más variadas del quehacer humano (Castells, 1999).

Un punto fundamental de estas transformaciones es la creciente complejidad de las comunicaciones y el enorme incremento de las posibilidades de vincularse y de conformar novedosas configuraciones sociales. La semántica del concepto de comunidad en particular, se ha visto afectada por estos cambios, debiendo incorporar, además de sus definiciones tradicionales, la posibilidad de señalar instancias que han nacido a partir de la operación de las nuevas tecnologías.

Se ha generado así, según Molina, una transformación también de las comunidades de relaciones interpersonales en que se desarrolla la vida de una persona, en el sentido de una “deslocalización de la vida social” (Molina, 2001, p. 37).

Esta deslocalización se observa al menos en dos niveles, uno macro-social y otro micro-social. En un nivel macro, implica un reordenamiento de la sociedad, donde ya no es el poder político o militar el que determina una posición de dominación, sino más bien *“la capacidad o falta de capacidad de las sociedades para dominar la tecnología, y en particular las que son estratégicamente decisivas en cada periodo histórico, las que definen en buena medida su propio destino”* (Castells, 1996, p. 33). Esto ha generado lo que Castells llama un paso del industrialismo al informacionalismo.

Por otra parte, desde un nivel micro, se puede apreciar una transición de las bases sociales del individuo, desde las relaciones primarias (familiares, de comunidad u otras), al establecimiento de comunidades articuladas en torno a intereses concretos, y no determinadas por criterios de proximidad física (Pose, 2003). De esta forma, se constituye lo que se ha llamado la “sociedad red” o “sociedad en red”. Estos cambios han gatillado el surgimiento nuevas formas de comunidades, *“que nos permiten comunicarnos independientemente del lugar donde nos*

encontremos y con multitud de personas en una interacción no condicionada por la sincronía” (Garrido, 2003, p. 4).

Conocimiento y comunidad, son así dos expresiones del tiempo vertiginoso en el que estamos viviendo, donde a ambos conceptos se les utiliza con nuevos predicados para explicar la realidad en curso. El presente proyecto se inserta precisamente en el ámbito de esta relación, pues busca indagar en las condiciones que deben generarse para la articulación, estabilización y funcionamiento de un nuevo formato de comunidad, propio de la sociedad del conocimiento: la comunidad de aprendizaje.

El formato de comunidad que se pretende generar en este proyecto se inscribe ciertamente en este nuevo formato, y busca posibilitar y promover un flujo de conocimiento entre los participantes que concurren a esta construcción. El objetivo principal es generar una instancia de convergencia de directivos de instituciones escolares, con el foco en el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar. Para estos efectos se ha dispuesto una búsqueda teórica que permitiese dar respuesta a la investigación planteada, la cual comienza por: (i) discutir las problemáticas asociadas a la transferencia de información y señalar cuáles son las unidades sociales que concurrirán a la comunidad; (ii) presentar los aspectos teóricos que se deben tomar en cuenta para la vinculación de los participantes de una comunidad; (iii) indagar en los procesos que se deben considerar para la transferencia de información y; (iv) caracterizar a las comunidades de aprendizaje y al trabajo colaborativo.

2.2. Observador, información y organizaciones escolares

El acercamiento al problema que guía este proyecto precisa de una reflexión que gire en torno a las posibilidades de la transmisión efectiva de información a partir de una comunidad que se constituya para estos efectos. Para alcanzar este objetivo es necesario revisar ciertos supuestos epistemológicos subyacentes.

El primero de ellos es el supuesto de transferencia de información invariable, es decir, la suposición de que la información puede transmitirse como un bien material que pasa de una mano a otra sin alterar su configuración ni utilidad. Según algunos autores (entre ellos Corsi, Esposito y Baraldi, 1996), no es posible concebir de esta forma la transmisión de información de un emisor a un receptor. *“El emisor no pierde la información y quien la recibe no la adquiere como una cosa, sino que reelabora autónomamente sus propias estructuras según sus propias formas en consecuencia de un estímulo generado por la comunicación”*, señalan estos autores (p. 95).

El proceso de transferencia de información, en consecuencia, no puede ser concebido sin la mediación fundamental de los participantes que valoran y significan tal información y donde sus posibilidades, contextos y esquemas comprensivos, juegan un rol determinante en la aparente “transmisión”.

Desde una perspectiva, en cambio, de orden constructivista, que enfatiza la interdependencia entre el conocimiento, la información y el sujeto que observa, se propone una idea de conocimiento que no está basada en una realidad objetiva e inmutable sino en los procesos de construcción y selección que el observador realiza sobre ésta. Adquieren relevancia a partir de esta perspectiva los agentes involucrados como sujetos activos históricamente constituidos, que interactúan con los otros en un contexto dado. Así, los agentes que participan en el proceso de intercambio de información no serán receptores pasivos de trozos de conocimiento, sino que determinarán las posibilidades reales de la transmisión de éste.

Esta manera de observar la realidad permite comprender el mundo conocido como un producto de la construcción humana y de las interacciones sociales, de forma que cualquier observación que se realice está referida indefectiblemente a las cualidades, contextos y posibilidades de un observador y de las relaciones en las cuales esté involucrado. Rodríguez y Arnold (1990), siguiendo a Maturana en esta perspectiva, señalan que la operación de observar consiste en hacer una distinción sobre la realidad y en especificar lo que se distingue como unidad. La unidad distinguida quedará separada de un fondo a partir de la operación de observación. Esta operación será realizada por el observador en su dominio de experiencia. El observador especifica lo que distingue, de tal forma que nada será independiente de la operación hecha por el observador.

La información captada por un observador necesita una definición desde la óptica constructivista que se ha presentado. Ya se ha mencionado que no se trata de ‘cosas’ que se puedan transar con independencia de los protagonistas del intercambio. Siguiendo a Bateson, se puede plantear una definición de información que resulta útil a los objetivos de este proyecto. Bateson define la información como la *diferencia que hace la diferencia* (Bateson, 1976). Esta formulación hace alusión a los cambios internos que se generarán en el observador, a partir de un estímulo que le haga sentido. Esto quiere decir que la información adquirirá el estatus de tal, en la medida que sea *información para alguien*, o sea que resulte concordante con el horizonte comprensivo de un sujeto en su situación particular, que sea significativa y que genere cambios internos en las estructuras del observador.

En el caso de los establecimientos educacionales, en un contexto de vinculación e intercambio de buenas prácticas de gestión, la información será aquel insumo que sea “visible” y “haga sentido” de acuerdo a sus propios esquemas de interpretación y significación (su propia forma de hacer escuela), y que sea capaz

de rearticular los procesos internos en función de este insumo, es decir, que se transforme en *información para la institución* permitiendo la orientación de las prácticas internas de gestión escolar. Cobra especial relevancia, en consecuencia, el elemento de la seducción, entendida ésta como la capacidad de producir información que resulte útil y atractiva para las distintas instituciones constitutivas de la comunidad.

Para efectos del presente proyecto, los observadores serán las instituciones escolares. Siguiendo a Rodríguez (2004), se entenderá organización como un sistema social que tiene la particular característica de condicionar su pertenencia, y que se caracteriza por dos elementos fundamentales:

- i) Establece condiciones que deben cumplir quienes deseen entrar a ellas.
- ii) Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

La constitución sistémica de las organizaciones emana, según Rodríguez, de la coordinación de dos contingencias¹. Siempre cuando dos personas se reúnen se produce esta articulación entre las dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de la doble contingencia para su constitución, debido a que si alguna de las personas involucradas en la relación toma una alternativa distinta no podrá emerger un sistema social. Esta doble contingencia se traduce, según Rodríguez, en la contingencia de reglamentos y normas de la organización, y su interrelación con la contingencia del comportamiento de sus miembros. La organización resulta así, en palabras de Rodríguez, *“del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero tamaño.”* (Rodríguez; 2004, p.21).

Por otro lado, el análisis y trabajo con las organizaciones puede realizarse, siguiendo a Maturana y Varela, distinguiendo dos propiedades: la organización y la estructura. La organización se entiende como las relaciones suficientes y necesarias entre los componentes de algo para que se lo reconozca como miembro de una clase específica, es decir, se alude a la serie de requisitos necesarios para que una organización sea reconocida como perteneciente a una categoría determinada. El caso de las instituciones escolares no es una excepción: hay ciertas relaciones entre los componentes de ese sistema para que sea catalogada como una institución educativa; para efectos de este proyecto, se considerarán en este ámbito los requerimientos normativos que distinguen a una institución escolar como tal, y que se denominarán, en su conjunto, la *dimensión formal* de la escuela.

¹ *“Contingente es algo que es como es, pero no tiene porque serlo. Es decir, es algo no necesario, pero tampoco imposible.”* (Rodríguez; 2004, p. 21)

La estructura, por otro lado, es definida como la relación concreta que se da entre los elementos en el proceso de actualizar su organización. En el caso de las instituciones escolares, se trata de la manera singular en que cada una de las unidades lleva a cabo el “ser” escuela, en un medio determinado, con sus posibilidades y límites particulares. Es en el nivel de la estructura que la doble contingencia de las relaciones sociales hace emerger distintos tipos de colegios, formalmente iguales, pero socialmente muy diversos. Por sobre la dimensión formal de la escuela emergen acuerdos, hábitos y significados que se estabilizan en una estructura particular de organización. Es en esta dimensión donde la gestión escolar y el intercambio de buenas prácticas podrían tener un impacto sustantivo.

Serán, en síntesis, las instituciones escolares, en tanto estructuras particulares constituidas al interior de un marco formal dado por la organización, las que constituyan una comunidad de aprendizaje donde se haga posible la “transmisión” de buenas prácticas.

2.3. Comunidad, Capital Social y Redes Personales

a) Las comunidades en la sociedad de la información

Las transformaciones sociales de los últimos años han cambiado radicalmente la noción de comunidad. Según Thompson, uno de los autores que mejor ha expuesto estos cambios, las comunidades se entendían tradicionalmente sobre la base de tres características fundamentales: la copresencialidad de los sujetos; la generación de espacios y tiempos comunes; y el carácter dialógico de la comunicación. Esto ha generado que históricamente las comunidades hayan sido entendidas como espacios comunes, cercanos y presenciales.

Ahora bien, con la introducción de los medios de comunicación masivos y de los procesos de generación de información tecnológica, se han generado paulatinamente nuevas formas de comunicación y nuevas formas de crear comunidad. Como señala Gergen, “*las tecnologías de la saturación social (o de la información) nos permiten la conexión comunicativa con un dominio enormemente expandido, con un rango creciente de opiniones, valores, sensibilidades, recuerdos, personalidades, fantasías, estilos y convenciones*” (Gergen, 1995, p. 3). Estos cambios, sin embargo, según autores chilenos, no serían tan profundos en Latinoamérica, que tienen una estructura simbólica y cultural que tiende a potenciar las relaciones presenciales y tradicionales por sobre las relaciones virtuales (Cousiño & Valenzuela, 1994).

A partir de lo anterior se puede proponer una comunidad de aprendizaje que responda a las condiciones adecuadas para promover la vinculación de los individuos u organizaciones de modo de generar una masa crítica que pueda decantar en una comunidad de aprendizaje. Dado lo anterior, se propone el concepto de capital social como un insumo clave a la hora de hablar de la articulación de una futura comunidad. Este concepto nos permite valorar la instancia de generar vínculos entre los individuos como un insumo primordial para la articulación comunitaria.

b) Trabajo en redes y capital social

Tales redes (al nivel local, nacional y global) pueden ser entendidas como un “*capital social que permite articular diferentes recursos, mejorar la eficiencia adaptativa de la estructura económica y consolidar mecanismos de concertación social*” (Lechner, 1999, p. 25). De esta forma, entender las lógicas a partir de las cuales se produce y re-produce el capital social, requiere entender las relaciones sociales desde una perspectiva de redes en la etapa de la articulación de los actores que concurrirán a participar en la comunidad de aprendizaje.

De ahí la importancia de entender la perspectiva de redes, y la relevancia de generar vínculos entre los individuos, a través de los cuales se generen los espacios adecuados en los que pueda surgir una comunidad de aprendizaje. El proceso de articular individuos y la necesidad de que socialicen entre ellos debe ser un objetivo ineludible para crear las condiciones adecuadas para generar espacios estables de convivencia comunitaria.

Desde un enfoque comunitario, donde se enfatizan las consecuencias que el capital social puede tener en los grupos humanos, las perspectivas teóricas han entendido que éste es un recurso necesario para el desarrollo de la asociatividad y de la confianza interpersonal, lo que permite mejorar los procesos económicos y aumentar la calidad de la democracia en los países y comunidades. Entre los beneficios del capital social también se distinguen algunas que se relacionan específicamente con los individuos, en términos de que fortalece sus lazos sociales y comunitarios, y desarrolla una expectativa confiable en sus relaciones con otros actores e instituciones (Portes, 2000, p. 150).

Algunos de las principales características del capital social, sintetizadas por Serrano (2001), son las siguientes:

- Se trata de un intangible, y por ello resulta difícil de medir.
- Tiene en consideración aspectos subjetivos, valóricos y culturales, tales como las expectativas, creencias y valores respecto al otro, y las posibilidades de actuar en común

- Se asocia a los conceptos de confianza, reciprocidad y cooperación
- Supone la noción de recursos o activos que permiten ampliar las oportunidades;
- Se encuentra enmarcado por un conjunto de reglas formales o informales, que de ser internalizadas y repetidas, se convierten en formas variadas de institucionalidad
- Genera beneficios individuales y sociales
- Constituye un bien público, en el sentido de que no es propiedad de nadie en particular y que nadie puede llevárselo o manipularlo a voluntad.

2.4. Gestión del Conocimiento y Transmisión de Información

La gestión del conocimiento tiene el objeto de capturar el conocimiento que hay detrás de las maneras en que se hacen las cosas y distribuirlo a todos los ámbitos donde éste pueda aportar al desarrollo de una organización. La gestión del conocimiento permite articular así el trabajo en red, potenciar el desarrollo de instituciones que aprenden y promover la colaboración mutua y el trabajo sinérgico entre los miembros de una comunidad.

Siguiendo a Molina y Marsal (2002), la gestión del conocimiento incorpora tres acepciones diferentes: (i) La valoración del *know how* capital intelectual de los participantes (ii) el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y trabajo cooperativo y (iii) la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento de los participantes de una comunidad de aprendizaje.

Para enfrentar la problemática de la gestión del conocimiento es útil la distinción que hacen Davenport y Prusak (2001) entre datos, información y conocimiento. Según estos autores los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, pero que no tienen un efecto directo sobre los actores. La información en tanto es un mensaje que tiene un efecto en el receptor, produce un cambio y es capaz de modificar su conducta. Son, en suma "*datos significativos.*" (Davenport y Prusak, 2001, p. 3). La determinación de significado estará determinada por la propia estructura del que recibe el mensaje, él es en último término quien decidirá si el estímulo (mensaje) que recibe es verdaderamente información.

Para Davenport y Prusak (2001), la información tiene una forma en sí misma: "Está organizada para algún propósito". La información adquiere ese estatus al momento de agregarles significación a los datos. Algunos métodos de significación de datos son los siguientes:

- i) Contextualización: saber con qué propósito se recopilaron los datos.

- ii) Categorización: saber cuáles son las unidades de análisis o componentes de valor de los datos.
- iii) Condensación: los datos pueden haber sido resumidos de alguna forma más concisa.

Al observar la información como “información para algo”, se pone el foco en el observador, que debe reconocer su utilidad a partir de sus propios esquemas de observación. De esta forma, desde la óptica de la gestión del conocimiento, es necesario crear denominaciones comunes a partir de las cuales las organizaciones escolares y sus representantes reconozcan el significado y el valor organizado de la información.

Conocer pasa así a formar parte de una realidad donde las cosas hacen sentido. Este conocimiento se deriva de manera importante de la experiencia y posee por lo tanto una dimensión empírica. Se expresa en verdades prácticas (valor de uso), y está integrado por valores, creencias y confianza.

Otros autores, hablando del conocimiento organizacional, distinguen el conocimiento explícito y el tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento explícito hace referencia al conocimiento formal, el cual está debidamente sistematizado y codificado, lo que facilita el proceso de difusión. Por otro lado, el conocimiento tácito es más bien experiencial, no verbal, personal y contextual, este tipo de conocimiento resulta poco transferible.

El conocimiento tácito resulta de una combinación de elementos tanto cognitivos como técnicos, hace referencia a horizontes comprensivos, marcos significativos, construcciones mentales que determinan la manera de observar el mundo; esto determina la forma de plantearse los problemas y de encontrar soluciones. Este conocimiento se expresa en habilidades, destrezas y prácticas concretas. Si bien el conocimiento tácito puede convertirse en conocimiento explícito, gran parte de su valor se pierde en el proceso de conversión (Díaz y Tapia; 2004).

El “saber hacer”, el know how incrustado en las estructuras de las organizaciones escolares es el espacio de sentido desde donde emana el potencial de conocimiento que debiera ser intercambiado entre los distintos participantes de una comunidad de aprendizaje. La comunidad de aprendizaje que se pretende generar, debiera posibilitar el intercambio de ambos tipos de conocimiento: explícitos y tácitos, pero ¿Cómo se consigue esto? ¿Cuáles son los caminos que debemos recorrer para conseguir efectivamente que el conocimiento pueda ser transferido?

a) Procesos de gestión del conocimiento

Davenport y Prusak reconocen tres etapas para la gestión del conocimiento: generación, codificación y transferencia. Antes de generar instancias de transferencia, los participantes de la comunidad deberán ser capaces de identificar el propio conocimiento que será compartido en la instancia de la comunidad de aprendizaje. Siguiendo a estos autores, este conocimiento se identifica a través de la generación de grupos que se articulen especialmente para este fin. Estos grupos se erigen como la instancia reflexiva de la institución que descubrirá el conocimiento existente.

El segundo proceso hace referencia a la codificación, lo que consiste en situar el conocimiento organizacional al alcance de quien lo necesita; esto se realiza transformando el conocimiento a un formato codificado que organice, explicita y facilite su transmisión. Al conocimiento se le otorga un “formato” el cual debe ser comprendido por todos los interlocutores posibles para facilitar el intercambio. Debe recordarse que el proceso de codificación es especialmente complejo para el tratamiento del conocimiento tácito, lo cual se traduce en desafíos igualmente complejos para su transferencia.

La pregunta acerca de cómo es posible la transferencia de conocimiento, Davenport y Prusak la responden afirmando que se debe permitir que las personas conversen entre sí. Si bien esta respuesta parece obvia, no lo es tanto cuando se tienen en cuenta las condiciones reales que existen para que las personas puedan encontrarse y conversar, que a veces implica la inexistencia de vínculos entre actores.

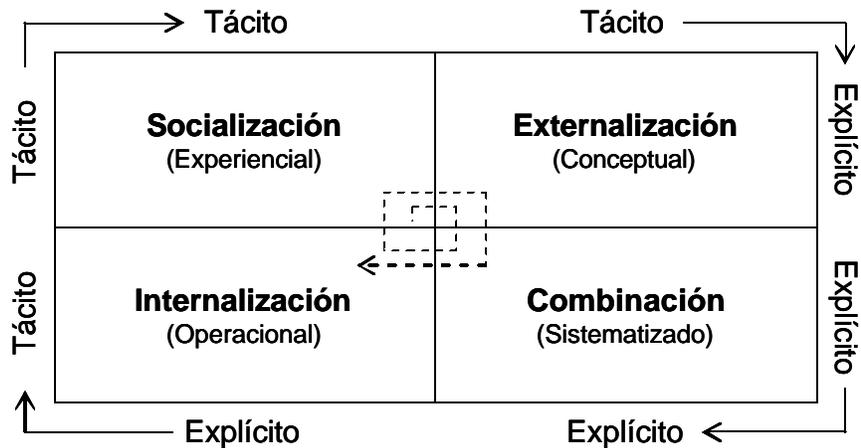
Para facilitar este acontecimiento, los autores recomiendan generar algunas condiciones que posibiliten la transferencia. Una condición central es la formación de una cultura que se adecue a los objetivos de la transferencia, lo que se traduciría en la construcción de lazos de confianza, de intereses e incentivos comunes en torno a la transferencia, lugares adecuados para las transferencias, etc.

La bibliografía enfatiza también que la simple exposición del conocimiento no implica transferencia. La posibilidad de acceder al conocimiento sólo representa una de las etapas de la transferencia, pero el objetivo último de la transferencia es que las organizaciones puedan mejorar su capacidad de hacer las cosas (Davenport y Prusak; 2001). De esta forma, el éxito de la transferencia de conocimiento se determina por la utilización de éste por parte de los participantes en el intercambio.

Nonaka y Takeuchi (1995), proponen un modelo conceptual que puede ser de utilidad para avanzar en la comprensión de procesos de transferencia que se han

venido discutiendo. Para esto, distinguen fundamentalmente entre conocimiento tácito y explícito, y articulan un modelo de doble entrada en el cual se expresan cuatro alternativas de creación y transmisión de conocimiento:

Seci Model (Nonaka y Takeuchi): Conversión de Conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Las fases de este modelo se describen como sigue:

Socialización: Este proceso consiste en compartir el conocimiento a través de una relación comunicativa entre dos o más personas, donde lo fundamental tiene que ver con la “fusión” de marcos comprensivos, modelos mentales, constelaciones significativas, etc.

Este conocimiento se puede compartir a través de una experiencia en conjunto, la cual debe acontecer en una interacción presencial. La instancia de la socialización tiene que ver con la transmisión de conocimiento tácito y la incorporación del conocimiento que tenga la misma cualidad (de tácito a tácito). Se debe recordar que el conocimiento tácito se diluye si se le abstrae de los contextos específicos al interior de los cuales adquiere sentido. El objetivo de la socialización es generar conocimiento experiencial.

Externalización: Proceso a través del cual el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito. Este proceso también supone una relación comunicativa entre dos o más personas. El objetivo de esta instancia es ‘objetivar’ el conocimiento tácito en descripciones conceptuales que permitan su explicitación. La formulación de las descripciones es el resultado de convenciones que pueden

ser fruto del proceso de socialización. Este proceso se puede llevar a cabo a través de instancias de diálogo, análisis y reflexión colectiva, donde paulatinamente se van estabilizando conceptos que permiten su modelación en un lenguaje formal que puede ser documentado.

Combinación: A través de este procedimiento se genera una gestión desde conocimiento explícito hacia conocimiento explícito. Los conocimientos explícitos son combinados, relacionados, recortados y mezclados, lo que se transforma luego en un conocimiento explícito de un nivel mayor de abstracción. Este puede ser cristalizado en un sistema de conocimiento sistematizado que incluya los distintos elementos explicitados anteriormente.

Internalización: A través de la internalización el conocimiento explícito se introyecta en el individuo pasando a ser un insumo individual, el cual comienza a ser aplicado en las prácticas de los sujetos (*know how*). Es por lo tanto a través de este proceso que el conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito.

Estos cuatro modos de conversión de conocimiento operan a través de una dinámica de espiral, en la cual se va pasando por los cuatro procesos iterativamente para la construcción de conocimiento de la colectividad.

b) Mercados de conocimiento

Hay que recordar que no sólo la apertura de canales de comunicación asegurará que los participantes decidan transferir sus conocimientos. Para que la transferencia efectivamente se produzca es necesario generar los incentivos y estímulos efectivos. De esta forma, los procesos de transferencia de conocimiento pueden ser observados bajo una lógica mercantil, según la cual la información tiene un valor para la organización, la que puede ser elevada a un bien transable que debe ser remunerado de alguna manera.

Según autores como Davenport y Prusak (2001), los proyectos de gestión de conocimiento que no toman en cuenta la dinámica de intercambio mercantil están condenadas al fracaso. Estos autores señalan la importancia de ciertos criterios funcionales importantes a tener en cuenta para coordinar la transmisión de conocimientos.

Como en todo mercado, se debe reconocer en primer lugar la presencia de compradores y vendedores. Los compradores serán las personas o instituciones que necesitan del conocimiento. Por otra parte, los vendedores serán las personas que poseerán el conocimiento y que puede ofrecerlo en un mercado. Para la coordinación entre ambos actores, se requiere la presencia de intermediarios, los cuales realizan las conexiones entre compradores y vendedores.

El sistema de precios está en el centro del funcionamiento del mercado de conocimiento. Los precios son definidos como el valor que estabiliza el diferencial entre costos y beneficios de una transacción. La gestión del conocimiento presenta variados costos al momento en que el conocimiento se identifica y se codifica; el impulso a transferirlo puede explicarse por la convicción que tienen todos los actores acerca del beneficio mutuo del intercambio. Algunos beneficios mencionados por la bibliografía especializada son los siguientes:

- (i) *Reciprocidad*: Este beneficio se traduce en la retribución futura que puede tener el otorgar el conocimiento.
- (ii) *Reputación*: Este beneficio se traduce en la posibilidad de aumentar la reputación de una organización que comparta su conocimiento, la cual puede afianzar los beneficios de reciprocidad.
- (iii) *Altruismo*: Este beneficio tiene que ver con la satisfacción de aportar con el propio conocimiento para ayudar a otros.

Así, un factor fundamental de los mercados de conocimiento es la confianza, que funciona como una condición de base para la implementación de los intercambios. Sin confianza cualquier iniciativa de gestión del conocimiento fracasará, siendo indiferente del nivel de recursos que se haya implementado en ella.

2.5. Comunidades de Aprendizaje

Básicamente, podemos entender por comunidad de aprendizaje *“aquella agrupación de personas que se organiza para construir e involucrarse en un proyecto educativo y cultural propio, y que aprende a través del trabajo cooperativo y solidario, es decir, a través de un modelo de formación más abierto, participativo y flexible que los modelos más tradicionales. O, dicho de una forma más sencilla, es aquel grupo de personas que aprende conjuntamente, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno”* (Gairín, 2006, p. 44).

El territorio de las comunidades de aprendizaje se encuentra de manera extendida en las llamadas comunidades virtuales de aprendizaje, las cuales sustentan el intercambio de gran cantidad de información, relaciones sociales remotas y disposición de información y comunicaciones de manera sincrónica y asincrónica. Esto amplía dramáticamente las posibilidades de vinculación entre individuos y flexibiliza en gran medida las relaciones establecidas a través de estos medios. Este tipo de comunidades han proliferado al alero del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs), las cuales representan el insumo principal para promover el almacenamiento, gestión y comunicación de información, permitiendo, a la vez, el desarrollo de instancias de aprendizaje comunitario. En este contexto, se examinan brevemente a continuación, las principales

características de la comunidad virtual, y su potencial para constituir comunidades de aprendizaje.

a) Comunidades virtuales

Las comunidades virtuales, según señala Anna Rubio, son “*grupos de personas que interactúan, a través de una red, de una forma continuada*” (Rubio, 2005, p. 77). Estas comunidades se generan para intercambiar información, ideas y experiencias con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos vinculados con algún ámbito profesional específico. Las comunidades virtuales de aprendizaje tienen las mismas características de una comunidad virtual cualquiera, pero se enfocan en un ámbito o tipo de tareas determinado (Gairín, 2006).

Estas nuevas formas de comunidad se caracterizan por generar “*estructuras no presenciales, que se producen en un espacio cibernético virtual, agrupando a personas diversas que se comunican entre sí y manteniendo un nivel de interacción que se prolonga en el tiempo*” (Garrido, 2003, p. 4). En estas comunidades la interacción social presenta sus propias características, totalmente diferentes de las relaciones sociales basadas en el cara a cara y la presencialidad.

La comunidad virtual se entiende como tal cuando en ellas sus participantes alcanzan un nivel de relación tal, que les permiten compartir y generar conocimiento, y que involucran a menudo la negociación de significados y definición de una identidad propia. Esto permitirá construir una comunidad donde todos los miembros se sientan partícipes de un grupo social integrado.

De esta manera, las comunidades virtuales se producen y reproducen constantemente como espacios novedosos y dinámicos de construcción de interacción social y conocimiento, donde el conocimiento no se encuentra circunscrito a grupos delimitados, sino que se difunde y comparte con mayor libertad. La constitución de una comunidad virtual tampoco exige un conocimiento informático avanzado de sus miembros.

Las comunidades virtuales han ampliado así las formas de comprender la formación y educación personal y grupal de sujetos y permiten aumentar considerablemente la oferta informativa puesta a disposición de una persona. Según señala Rubio (2005), las comunidades virtuales hacen que “*el aprendizaje evolucione desde una noción de aprendizaje individual a una de aprendizaje compartido.*” Según este autor, el modelo pedagógico a la base de estas comunidades sería un “*aprendizaje colaborativo*”, que se fundamentaría en principios de comunicación, intercambio, interacción y diálogo.

Las comunidades virtuales permiten también crear entornos de comunicación sincrónicos y asincrónicos y, constituyen una alternativa flexible para orientar y

tutorear a los participantes de estrategias de aprendizajes, y para el desarrollo de la formación permanente de los sujetos (Cabero & Lliorente, 2007).

La bibliografía especializada ha destacado algunos de los aspectos necesarios para que el funcionamiento y la estructura de la comunidad de aprendizaje sean óptimos, es decir, para que cobre un nivel de emergencia real. Gairín (2006) menciona 6 características:

- Que los fines de la comunidad sean compartidos entre sus miembros
- Que exista equidad de información entre los miembros
- Que las normas de la comunidad sean mutuamente negociadas
- Que se promueva y facilite el aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo
- Que se promueva la creación activa de conocimientos
- Que se desarrolle la interacción y la retroalimentación como procesos fundamentales.

De entre éstas, resulta importante destacar aquéllas que se refieren al aprendizaje colaborativo, y a la interacción efectiva entre los participantes, como un nudo crítico para lograr la estabilización y recursividad de una comunidad de aprendizaje. Esto se desarrolla brevemente en el punto siguiente.

b) Comunidades de aprendizaje y aprendizaje colaborativo

Las comunidades de aprendizaje proponen un enfoque diametralmente opuesto a la enseñanza tradicional, estimulando estrategias que reemplazan el estilo vertical que supone un receptor pasivo, por procesos dialógicos que promueven la confrontación de múltiples perspectivas y la negociación de miradas distintas (Calzadilla, 2006).

En este contexto, el aprendizaje colaborativo emerge en realidad como un espacio en el cual el conocimiento es construido por todos los miembros y apropiado de manera funcional por los distintos actores. Según Cabrero y Lliorente (2007), algunas condiciones para el buen funcionamiento de este tipo de aprendizaje, se cuentan:

- Estudio pormenorizado de capacidades, deficiencias y posibilidades de los miembros del equipo.
- Establecimiento de metas conjuntas, que incorporen las metas individuales.
- Elaboración de un plan de acción, con responsabilidades específicas y encuentros para la evaluación del proceso.

- Chequeo permanente del progreso del equipo, a nivel individual y grupal.
- Cuidado de las relaciones socioafectivas, a partir del sentido de pertenencia, respeto mutuo y la solidaridad.
- Discusiones progresivas en torno al producto final”

Estas condiciones permitirán generar las condiciones para que el equipo construya el conocimiento en conjunto, requisito fundamental para el funcionamiento sistemático de la comunidad virtual de aprendizaje.

El objetivo último de una comunidad de aprendizaje efectiva, es decir, en la que sus participantes realmente aprenden, es aquella que se transforma en lo que algunos autores denominan “comunidad de práctica” (Lave & Wenger, 1991). Con esto se busca enfatizar el nexo entre el aprendizaje y la práctica cotidiana de los actores. El aprendizaje conduciría así a una vinculación entre el conocimiento y el ejercicio profesional, que estarían en una interacción constante.

Según Wenger (1998), una comunidad de práctica se define sobre la base de tres dimensiones: la comprensión y renegociación constante de la misma por parte de sus miembros, el compromiso mutuo de éstos y un repertorio compartido de recursos comunes.

De esta forma, las comunidades de práctica se constituyen como los espacios privilegiados para la adquisición y creación de conocimientos, en especial aquellos complejos o funcionalmente diferenciados. En las comunidades de práctica la gestión del conocimiento se constata como un proceso de sinergia entre construcción identitaria y aprendizaje social, y la separación entre ambas no es tal. Así, tanto el desarrollo del conocimiento y el desarrollo de la identidad se encuentran en un proceso constante de interacción a partir de la participación práctica. Esta será la condición de posibilidad de una de las últimas y más importantes características de estas comunidades: su recursividad o capacidad de trascender en el tiempo, a partir de su propio operar.

En el caso de las escuelas, una estrategia que permita adecuadamente la transferencia de conocimiento, debería valorar en primer lugar la capacidad de estas organizaciones para generar, renovar y construir su propio conocimiento. Las escuelas dejan de ser así meros “contenedores” o “transmisores” de conocimientos, y se transforman en espacios donde el conocimiento se construye a partir de relaciones intra y extra institucionales, es decir, en “*escuelas que aprenden.*”

III REVISIÓN DE PORTALES DE INTERNET

La revisión de sitios de Internet orientados a la difusión de buenas prácticas de gestión escolar arroja varios resultados a nivel nacional como internacional, destacando el trabajo realizado en España.

A continuación se entrega una revisión somera de los portales encontrados, entregando para cada uno de ellos datos de identificación básica en términos de país de origen, idioma y dependencia institucional. También se describe la temática principal, los destinatarios directos y una breve explicación de la función que cumple y las secciones que incluye.

Los portales consignados se reducen al ámbito hispanoparlante, sin embargo, una búsqueda de portales en otros idiomas puede ser realizada sobre la base de la misma ficha de registro generada.

Nombre :	Educando Juntos	Dirección:	http://www.educandojuntos.cl/
País:	Chile	Idioma:	Español
Dependencia:	Fundación Astoreca.	Destinatarios principales:	Profesores, Personal directivo
Temática principal	Gestión Curricular - Liderazgo		
Función Principal	Este portal reúne la experiencia de fundaciones e instituciones sin fines de lucro que desarrollan proyectos educativos en sectores de escasos recursos. El objetivo de este portal es poner a disposición de la comunidad educativa elementos prácticos de aquellas experiencias educativas ya probadas.		
Secciones	Programa de Aseguramiento de Calidad de Educación - PACE <ul style="list-style-type: none"> ■ Metodologías ■ Programas de Estudio ■ Evaluaciones Estandarizadas ■ Investigaciones ■ Recursos Gráficos 		

Nombre :	Chile Aprende: Tecnología en el aula para el profesor	Dirección:	http://www.chileaprende.cl/
País:	Chile	Idioma:	Español
Dependencia:	Fundación País Digital	Destinatarios principales:	Profesores
Temática Principal	Gestión Curricular		
Función Principal	El sitio contiene unidades didácticas para la enseñanza de los contenidos de Lenguaje y Matemáticas.		
Secciones	<p>Cada una de estas unidades es conformada por varias “clases sugeridas”, es decir, para cada clase se le sugieren al docente una secuencia de actividades, además de existir actividades digitales para realizar con todo el grupo curso, el docente cuenta con actividades imprimibles para poder apoyar el trabajo individual de sus alumnos y la ejercitación de los contenidos.</p> <p>El profesor cuenta también con orientaciones metodológicas y estrategias didácticas para cada una de las clases en formato digital y formato imprimible.</p> <p>Además ofrece un set de materiales digitales complementarios para cada unidad, los cuales corresponden a pequeñas aplicaciones desarrolladas por otras instituciones y que se encuentran a libre disposición en Internet.</p>		

Nombre :	Educared Chile: Multimedios para aprender y enseñar	Dirección:	http://www.educared.cl
País:	Chile	Idioma:	Español

Dependencia:	Telefónica	Destinatarios principales:	Todos los miembros de la comunidad educativa: Profesores, Estudiantes, Padres de familia, Personal directivo e Investigadores de la Educación.
Temática Principal	Gestión Curricular		
Función Principal	Apoyar a la comunidad educativa mediante la actualización de contenidos, y la presentación de secciones que abordan áreas como educación especial y formación a través del Arte. Además, entrega servicios de comunicación e información para estar al tanto de la actualidad educativa, conocer prácticas innovadoras y participar en foros de discusión organizados por temas o grupos de interés.		
Secciones	<p>Recursos Educativos: Con espacios que permiten comprender en forma simple, entretenida e interactiva distintos fenómenos de los ámbitos científicos y tecnológicos relacionándolos con distintas manifestaciones artísticas y actividades deportivas, entre otras.</p> <p>Información, Actividades y Comunidad Virtual : El usuario puede estar al tanto de la actualidad educativa, conocer prácticas innovadoras y participar en foros de discusión organizados por temas o grupos de interés.</p>		

Nombre :	Bibliotecas Escolares: Centro de Recursos para el Aprendizaje.	Dirección:	http://www.bibliotecas-cra.cl
País:	Chile	Idioma:	Español

Dependencia:	Ministerio de Educación. Gobierno de Chile	Destinatarios principales:	Profesores, Personal directivo e Investigadores de la Educación.
Temática principal	Gestión Curricular		
Función Principal	<p>Informar respecto a los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), los que tienen como misión apoyar la implementación del currículum y generar instancias de aprendizaje, en un espacio adecuado y que contenga todos los recursos de aprendizaje del establecimiento (impresos, digitales, casete, videos, etc.)</p> <p>El sitio entrega elementos técnicos para la implementación de un CRA en las escuelas además de entregar recursos pedagógicos para profesores, información sobre capacitaciones y sobre fondos concursables.</p>		
Secciones	<i>Quiénes Somos -Actualidad-Recursos CRA-Contacto-Preguntas Frecuentes</i>		

Nombre :	Educared Peru: Un portal al servicio de la educación	Dirección:	http://www.educared.edu.pe
País:	Perú	Idioma:	Español
Dependencia:	Telefónica	Destinatarios principales:	Todos los miembros de la comunidad educativa: Profesores, Estudiantes, Padres de familia, Personal directivo e Investigadores de la Educación.
Temática Principal	Gestión Curricular- Gestión de Recursos - Convivencia y relación con el entorno		

<p>Función Principal</p>	<p>Apoyar a los profesores de todos los niveles del sistema educativo en su actualización permanente y mejora de sus prácticas pedagógicas.</p> <p>Proporcionar a los estudiantes herramientas para alcanzar mejores aprendizajes.</p> <p>Ofrecer al personal directivo diversos instrumentos y técnicas que les permitan mejorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones de enseñanza que lideran.</p> <p>Servir de foro de comunicación, intercambio de experiencias y de canalización de sugerencias a favor de la educación nacional.</p>
<p>Secciones</p>	<p>Docentes -Estudiantes -Espacio de crianza - Directivos e investigadores - Educación especial.</p> <p>Dentro de la sección Directivos e Investigadores cabe destacar las sub-secciones: Realidad educativa internacional Temas de gestión Experiencias educativas Web recomendadas Foro</p>

<p>Nombre :</p>	<p>Red Maestros de Maestros</p>	<p>Dirección:</p>	<p>http://www.rmm.cl/</p>
<p>País:</p>	<p>Chile</p>	<p>Idioma:</p>	<p>Español</p>
<p>Dependencia:</p>	<p>Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas perteneciente al Ministerio de Educación</p>	<p>Destinatarios principales:</p>	<p>Profesores que pertenecen a la red Maestros de Maestros, usuarios internos del MINEDUC (por ejemplo: evaluadores de proyectos) y profesores beneficiarios, personas interesadas en temas de formación continua y políticas de</p>

			perfeccionamiento docente.
Temática Principal	Gestión de Recursos- Gestión Curricular		
Función Principal	<p>Apoyo a la gestión y coordinación de la red Maestros de Maestros, formación continua, difusión y trabajo en red.</p> <p>Para integrar la Red Maestros de Maestros se debe cumplir con ciertos requisitos. En primer lugar estar acreditado para percibir la AEP y ejercer como docente de aula en establecimientos educacionales del sector municipal o particular subvencionado.</p> <p>Un docente que integra la Red tiene derecho a mantener un portal en el sitio web de la Red y concursar para ejecutar Proyectos de Participación Activa apoyando a otros docentes de aula y recibir un pago por esta ejecución.</p>		
Secciones	<p>Cuenta con una serie de instrumentos tecnológicos , éstos son: Portal Web de la Red, Subportales o Sitios Web para cada uno de los maestros, Sistema de Gestión y Sistema de E-Learning. Posee además, un entorno de gestión de contenidos simple y de fácil operación a través de herramientas WYSWYG (What you see is what you Got, "lo que ves es lo que tienes"), donde los usuarios y administradores se les permita crear, modificar y expandir los contenidos y servicios de los sistemas.</p>		

Nombre :	600 MINEDUC, Atención Ciudadana	Dirección:	http://600.mineduc.cl
País:	Chile	Idioma:	Español
Dependencia:	Ministerio de Educación de Chile	Destinatarios principales:	Todos los miembros de la comunidad educativa: Profesores, Estudiantes, Padres de familia y Personal directivo.
Temática Principal	Liderazgo- Gestión de Recursos -Convivencia y relación con el entorno		

Función Principal	Servicio de información, de promoción y atención destinado a apoyar las comunidades escolares en la prevención y resolución de problemas relacionados con las condiciones básicas de la convivencia y vida escolar.
Secciones	<p>Direcciones de Atención</p> <p>Servicios(Vacantes de Matrícula, ¿Cómo participar en la escuela?, Directorios, Pase Escolar, etc)</p> <p>Cartillas Informativas (Educación: Derecho y Responsabilidad de Todos, Derechos Educativos)</p> <p>Resguardo de Derechos (Matrícula y Proceso de Selección , Normativa de Evaluación y Promoción Escolar , Reglamento Interno y Expulsión, Uniforme y Útiles Escolares, Cobros)</p> <p>Derechos del Niño (material educativo para trabajar en el aula)</p> <p>Otras secciones: Discriminación , Embarazadas , Discapacidad, Orientación Sexual, Déficit Atencional Niños con VIH, Protección</p>

Nombre :	Portal Educativo de las Américas	Dirección:	http://www.educoas.org
País:	Estados Unidos	Idioma:	Español, Frances, Ingles, Portugués
Dependencia:	OEA	Destinatarios principales:	Profesores, Personal directivo e Investigadores de la Educación.
Temática Principal	Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión De Recursos		
Función Principal	Instrumento para difundir información sobre ofertas educativas a distancia, también posee un “Aula Virtual”, una plataforma de enseñanza -aprendizaje en línea desarrollada a su interior y que emplea a la fecha un cuadro de más de 60 especialistas que se		

	<p>desempeñan como tutores en cursos sobre diversas temáticas.</p> <p>Para acceder al aula es indispensable contar con una habilitación y código de acceso (password). Los mismos se obtienen luego que los interesados se registran para un curso determinado, completan los requisitos correspondientes y son aceptados.</p>
Secciones	<p>Secciones: Temas de Interés (Educación, Desarrollo Social y Creación de Empleo Productivo, Desarrollo Científico, Intercambio y Transferencia de Tecnología, Fortalecimiento de Instituciones Democráticas, Desarrollo Sostenible del Turismo, Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente, Cultura)</p> <p>Otras secciones: -Búsqueda de Cursos y Programas a Distancia, Becas OEA, Bibliotecas Digitales, Eventos, Aula Virtual, Préstamos Educativos</p>

Nombre :	Vicaría para la Educación / Arzobispado de Santiago	Dirección:	http://www.vicariaeducacion.cl
País:	Chile	Idioma:	Español
Dependencia:	Arzobispado de Santiago	Destinatarios principales:	Profesores, Padres de familia, Personal directivo .
Temática Principal	Liderazgo, Convivencia Y Relación Con El Entorno		
Función Principal	<p>Promover y orientar la presencia de la Iglesia y el Evangelio en el mundo de la educación, asegurando la calidad formadora de la comunidad educativa y la formación integral de los alumnos.</p> <p>Posee una sección de Documentos en donde entrega herramientas metodológicas para el trabajo con padres y apoderados y documentos dirigidos a los equipos directivos para el mejoramiento de la gestión escolar</p>		

Secciones	Equipos Directivos- Centros De Padres- Pastoral Escolar Profesores De Religión
------------------	---

IV APROXIMACIÓN AL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

A partir de lo debatido en el Marco Teórico, así como de una aproximación al tema de las buenas prácticas en el ámbito específico de la gestión escolar, se presenta a continuación una discusión de las características y potencialidades de una estrategia de transferencia de buenas prácticas de gestión escolar. El objetivo es establecer con claridad un modelo de intervención determinado, en el cual se sustentará la metodología a diseñar.

El trabajo de revisión realizado resalta en primer lugar la relevancia y utilidad de las estrategias de sistematización de experiencias significativas en las instituciones o comunidades, por cuanto éstas permiten levantar un cúmulo de conocimientos acumulados en la práctica cotidiana y utilizarlo de manera efectiva, ya sea para la gestión propia o bien de otras instituciones similares.

En el ámbito de la gestión escolar este recurso resulta especialmente atractivo, pues permite a las unidades educacionales (escuelas o establecimientos educacionales en general), mejorar su gestión escolar a través de un proceso de auto-observación, y, por otro lado, potenciar el soporte mutuo con otras unidades educacionales, en pro del mismo objetivo.

Por otro lado, estrategias de este tipo permiten reforzar el trabajo colaborativo al nivel local, promoviendo una mejora en la gestión escolar ya no sólo a través de la implementación de políticas o lineamientos de gestión escolar emanadas desde el nivel central, sino también a través de la transmisión y apropiación de conocimiento relevante emergido desde las mismas unidades educativas.

La sistematización de “buenas prácticas” desde el nivel local posibilita así una necesaria descentralización en el ámbito de la gestión escolar, complementando el trabajo del nivel central, proveyendo estrategias emergidas desde las mismas unidades educativas, que responden por lo tanto a sus propias problemáticas, y ajustándose a marcos de sentido conocidos y validados.

Estos rendimientos resultan especialmente importantes por cuanto se sabe que el nexo entre el nivel central y la práctica escolar es débil.² De esta forma, la unidad escuela, que tiene una incidencia fundamental en los resultados de aprendizaje de los alumnos, no responde efectivamente a los esfuerzos de las reformas y lineamientos del MINEDUC para mejorar su gestión. Una estrategia de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar ofrece una promesa atractiva de subsanar en parte esta dificultad, y mejorar la práctica escolar a partir del apoyo mutuo entre las distintas unidades educativas.

² Leonardo Vera, *Presentación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*.

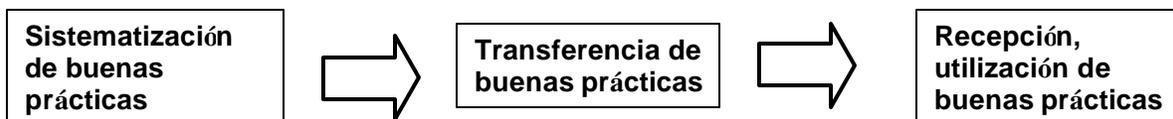
Se ofrecen a continuación algunos modelos posibles para abordar el objetivo de diseñar una estrategia de sistematización y transferencia, y se propone finalmente el modelo que se cree permitirá dar cumplimiento de mejor manera a los requerimientos del proyecto.

4.1. Aproximación lineal al proceso de transferencia de buenas prácticas

Una primera forma de abordar las estrategias de sistematización y transferencia de buenas prácticas, podría denominarse “aproximación lineal” y concibe la sistematización y transferencia como procesos sucesivos y relativamente independientes, que tienen como resultado o producto esperado una buena práctica sistematizada, que posteriormente es “recibida” y utilizada por parte de una institución beneficiaria. Media entre estos dos pasos, la transferencia misma de las buenas prácticas.

De esta forma, la aproximación lineal se estructuraría sobre la base de tres componentes sucesivos. En primer lugar la **sistematización**, propiamente tal, que tendría por resultado un conjunto de buenas prácticas de gestión escolar. En segundo lugar la **transmisión, o transferencia** de estas buenas prácticas a una segunda institución, que correría por cuenta principalmente de la institución que realizó la sistematización, y por último, una **recepción** de las buenas prácticas transferidas por parte de la institución beneficiaria, que también puede dar lugar a distintos niveles de éxito o eficiencia.

De esta forma, el proceso de transferencia estaría completo, luego del cumplimiento de las tres fases que podrían describirse según un esquema de tipo lineal como el siguiente:



El éxito de este modelo estaría dado por el grado de apropiación y utilización que haga la institución “beneficiaria”, de las buenas prácticas sistematizadas. Para esto resulta vital considerar adecuadamente las **condiciones de contexto** y la pertinencia de las buenas prácticas, para que la transferencia de una institución a otra efectivamente sea posible.

Subyace a este modelo, sin embargo, una idea bastante estática de una buena práctica de gestión escolar, concibiéndola como una herramienta o producto que, resguardando ciertas condiciones contextuales determinadas, puede concebirse de manera independiente respecto del conjunto de los sujetos que la sistematizaron y de los procesos reflexivos e interpretativos mediante los cuales se llevó a cabo esta sistematización.

De esta forma, se supone que determinando dos establecimientos de características similares, o bien ajustando las características del contexto educativo de ambos, será posible transferir una buena práctica de un establecimiento a otro. A partir de esta concepción se observa una buena práctica de manera escindida de los actores que participaron en su sistematización y, más aún, del trabajo desarrollado por éstos.

En realidad, el contexto fundamental que hay que tomar en cuenta para aprehender una buena práctica y eventualmente transferirla, no es el contexto institucional o socioeducativo que hizo posible su implementación, sino que el contexto de trabajo que hizo posible su sistematización. Es este “contexto de sistematización”, compuesto por un entramado de actitudes, valoraciones, actividades y conocimientos, el que no se puede dejar de lado si se quiere llevar a cabo un proceso de transferencia exitoso. De esta forma, la transferencia de una buena práctica puede concebirse de manera más efectiva, manteniéndola integrada al proceso de sistematización mismo, y no como en fases separadas ni sucesivas.

De la misma forma, la recepción de una buena práctica no es ningún caso un proceso pasivo por parte de otra institución educativa, por más que los contextos de ambas instituciones sean similares, sino que es también un proceso activo en que no sólo se recibe la buena práctica sino que se reconocen y validan también las condiciones y procedimientos que dieron lugar a su sistematización.

A partir de lo anterior, se puede proponer una reformulación de la aproximación lineal al tema, buscando una interpretación que permita el diseño de un modelo de intervención más efectivo.

4.2. Aproximación integrada al proceso de transferencia de buenas prácticas de gestión escolar

A partir de la investigación desarrollada, se propone una comprensión más integral del proceso de “transferencia de buenas prácticas”, incorporando de manera conjunta los tres elementos de los que se compone.

Según esta concepción, una estrategia de transferencia de buenas prácticas no sería un paso más, o una consecuencia de un proceso de sistematización previo,

que da luego por resultado su recepción por parte de otra institución, sino que integraría, en su conjunto, estos tres elementos de manera simultánea. De esta forma, la transferencia de buenas prácticas incluiría en su globalidad un proceso de sistematización, uno de transmisión o comunicación, y otro de “recepción” o, más precisamente reconstrucción.

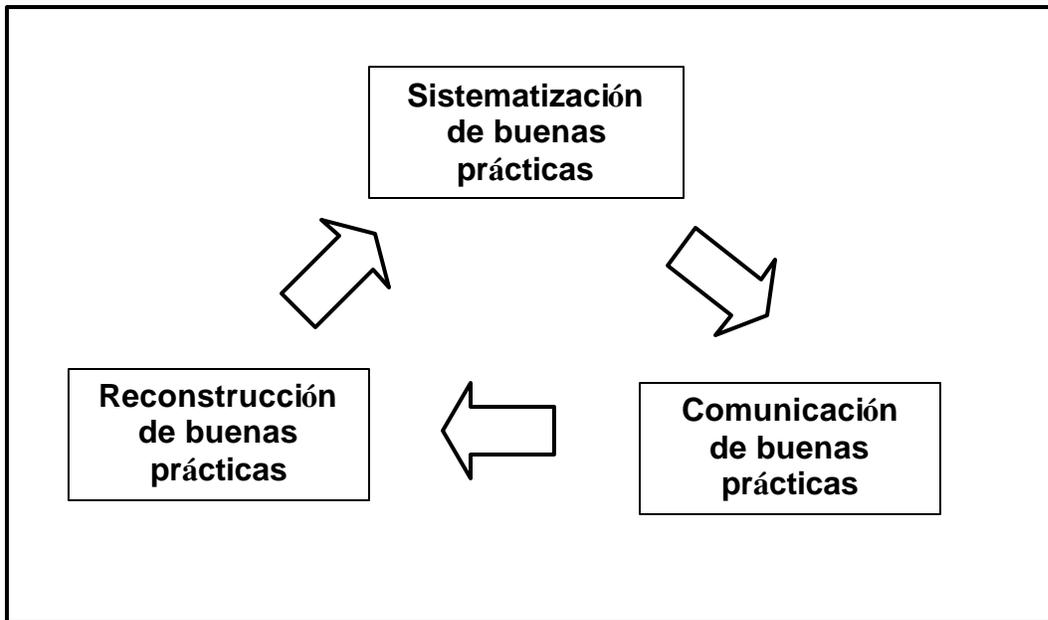
Así, la transferencia de buenas prácticas no es un mero “paso intermedio” entre una fase previa de sistematización y una siguiente de recepción, ni la buena práctica es un producto estático que puede ser cristalizado en el tiempo, y luego exportado a otro contexto, por más que este contexto presente características similares.

La transferencia de buenas prácticas es más bien un proceso global de aprendizaje en el contexto de una comunidad educativa, que incluye de manera paralela y complementaria, procesos de autorreflexión y sistematización, procesos de comunicación interinstitucional y trabajo compartido y, procesos de reorientación del trabajo propio a partir de una reconstrucción de los procesos interpretativos que dieron lugar a las buenas prácticas.

La transferencia de buenas prácticas incluiría así, en su conjunto, un proceso continuo de sistematización por parte de los establecimientos, que se comunica y comparte en un escenario más o menos permanente de comunicación y trabajo colaborativo, que permite la reorientación del trabajo de las distintas instituciones a través de procesos de reconstrucción de buenas prácticas en su interior. Este proceso de reconstrucción incentivaría a su vez la sistematización de sus propias buenas prácticas, completando la recursividad del proceso.

A partir de lo anterior, se propone un modelo integrado de transferencia de buenas prácticas, que reemplace el esquema lineal señalado más arriba, y que comprenda los tres elementos de manera interrelacionada.

TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS



La transferencia, según este modelo, se distingue de un simple intercambio y difusión de modos de gestión que se transmiten o exportan entre las distintas unidades del nivel local, y se constituye más bien en términos de la promoción y orientación de procesos por medio de los cuales el nivel local participa de su propia gestión, produciéndose así de manera efectiva la descentralización.

Para que esta descentralización sea tal, es necesario también que la estrategia de transferencia, en su conjunto, no se reduzca al nivel local sino que se abran también vías de comunicación e intercambio con las políticas de gestión escolar del nivel central. En efecto, si el nivel central no valora ni valida las buenas prácticas emergidas desde las unidades educativas, es difícil que las distintas instituciones del nivel local lo hagan entre sí. De esta forma, una estrategia de transferencia de conocimientos, por así llamarla "descentralizada", no constituye un reemplazo al apoyo, orientación, monitoreo y supervisión de la institucionalidad central, sino un complemento que permite hacerla más efectiva y útil. Esto quiere decir que las estrategias de generación de conocimiento y auto-aprendizaje de los establecimientos educacionales deben integrarse y con las estrategias de coordinación central de manera progresiva.

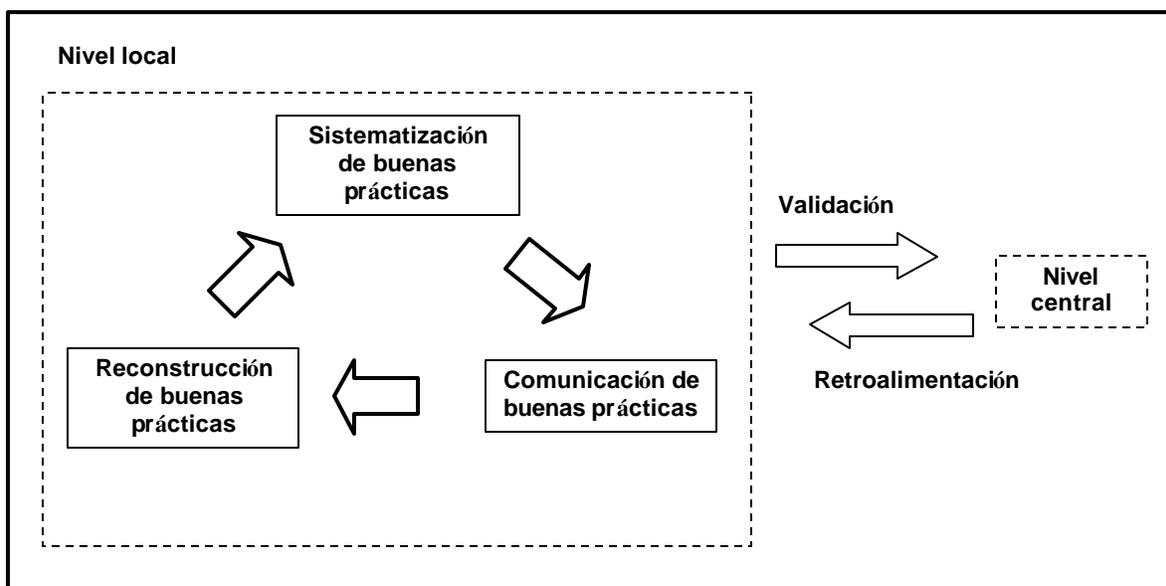
Esta coordinación progresiva entre estrategias horizontales de transferencia de conocimiento, con la estructuras de asistencia y supervisión de carácter vertical, debe constatar, como es lógico, primeramente a un nivel funcional, cuidando que las iniciativas, recomendaciones y sugerencias emergidas de una y otro nivel resulten consistentes y mutuamente reforzadoras. Sobre esta coordinación

funcional, se puede pensar en un segundo nivel de carácter más simbólico, según el cual debe promoverse también un reconocimiento y validación por parte del nivel central del conocimiento emergido desde las unidades locales. De esta forma, es necesario procurar que el aporte realizado por los establecimientos educacionales no compita con las políticas centralizadas, sino que conviva con éstas y gradualmente las alimente. Este escenario, en que el conocimiento emergido de los establecimientos es útil para retroalimentar las políticas educativas, se constituirá una demostración palpable del valor y utilidad del aporte que puede surgir del nivel local, y servirá por tanto de incentivo para un trabajo más serio y significativo de los establecimientos educacionales. De lo contrario, es decir, sin no hay una conexión directa entre las iniciativas locales y la institucionalidad central, el proceso de transferencia horizontal perderá valor, y se mantendrá como una práctica aislada y contingente, sin efecto en un ámbito de intervención más amplio.

La interrelación entre el nivel central y el nivel local no es un mero rendimiento añadido de la estrategia de transferencia de buenas prácticas sino una condición de posibilidad de las mismas y por lo tanto un elemento crucial a considerar en el diseño y mantención de una estrategia sustentable de transferencia horizontal.

El modelo de transferencia propuesto contempla en consecuencia, un diálogo creciente entre las políticas de gestión escolar y aquellas prácticas propuestas por las distintas unidades educativas. Este diálogo debiera permitir la incorporación de una parte de las buenas prácticas aportadas por las unidades educativas, en la definición de las políticas de gestión escolar. Algunas estrategias en este sentido son propuestas en un apartado siguiente (4.4). A partir de lo anterior, el esquema definitivo de transferencia de buenas prácticas quedaría así:

TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS



A partir del modelo esbozado es posible proponer una reformulación de los distintos elementos intervinientes, que permitan concebirlos de manera integrada, según se plantea en el modelo propuesto. Esta redefinición será fundamental para una estrategia exitosa de transferencia que considere los cuatro componentes adecuadamente, y servirá de base por tanto para la definición de la estrategia de sistematización y transferencia a proponer.

A continuación se presenta una redefinición de los componentes involucrados en el modelo propuesto de transferencia de buenas prácticas.

4.3. Componentes del proceso de transferencia de buenas prácticas desde una perspectiva integrada.

a) Sistematización de buenas prácticas: La sistematización de buenas prácticas no debe ser considerada sólo como un procedimiento orientado a la generación de un producto (“buenas prácticas sistematizadas”), sino como un proceso de auto-observación y reflexión institucional que tiene valor en sí mismo para la gestión escolar. Este proceso tiene por resultado concreto la transformación de experiencia en conocimiento, pero redundando también en el desarrollo entre los actores del establecimiento de la capacidad más general de aprender de su propio accionar. En un sentido más amplio, la sistematización de buenas prácticas conduce también a una capacidad de autorreflexión de las instituciones, instalada de manera más bien permanente entre sus actores.

Por otro lado, si existe una adecuada vinculación con el nivel central, el desarrollo de procesos de sistematización de buenas prácticas permite también un diálogo fructífero entre el nivel local y el nivel central, alimentando la generación de políticas centrales de gestión escolar con información y elementos concretos, y desarrollando la capacidad de implementación de las mismas en instituciones preparadas para aprender.

En este contexto, el concepto de “certificación” de buenas prácticas resulta poco apropiado ya que lo que en realidad se debería certificar es el objetivo más amplio de instalar en el establecimiento una mirada reflexiva de su propio accionar, y de habilitar a los actores para transformar su institución en una institución que aprende, y que aporta y dialoga de manera relevante con el nivel central.

A partir de lo anterior, se puede decir que una estrategia de promoción de la sistematización de buenas prácticas debiera incluir fundamentalmente el desarrollo e instalación de manera permanente de habilidades, conocimientos y actitudes, que permitan al establecimiento transformar conocimiento en experiencia.

b) Comunicación de buenas prácticas: Como se ha mencionado, la comunicación de buenas prácticas dista mucho de ser un transporte o importación de buenas prácticas de una institución a otra y se orienta más bien al establecimiento de condiciones de intercambio y comunicación que permitan a las instituciones compartir y beneficiarse mutuamente de los procesos de sistematización desarrollados. Para que esta comunicación sea efectiva se requiere un reconocimiento y validación tanto de los distintos actores institucionales entre sí, como del nivel central.

La comunicación de buenas prácticas, deberá incluir, más que la simple transmisión de una buena práctica, la generación de espacios comunes de aprendizaje, que apoye a las instituciones en el mejoramiento de su gestión escolar a partir del trabajo compartido. Es por lo tanto el desarrollo de trabajo compartido, a través del establecimiento de redes más o menos permanentes de apoyo mutuo, el que constituye la base para la comunicación de buenas prácticas.

c) Reconstrucción de buenas prácticas: La transferencia de una buena práctica no conduce a una adopción pasiva por parte de los establecimientos de aquéllas que puedan resultar de utilidad en determinadas condiciones contextuales, sino más bien a una utilización del conocimiento adquirido para la reconstrucción de la experiencia en los términos en que a los actores de la institución les haga sentido.

De esta forma, la reconstrucción de una buena práctica es un proceso activo, que no se diferencia demasiado del proceso de sistematización, ya que incorpora

elementos de interpretación y reflexión, que se traducen en un hacer particular y novedoso tendiente a mejorar la gestión escolar.

Esta reconstrucción implica por tanto validar y reconocer no sólo la buena práctica sino que también una apropiación del proceso mismo de sistematización, por lo que su resultado es también una mayor preparación y disposición de la institución a sistematizar sus propias experiencias.

d) Validación y retroalimentación del Nivel central: No es posible dirigir una estrategia de colaboración y transferencia entre las unidades educativas si es que el nivel central no participa también de ellas. La gestión escolar es un ámbito que implica fundamentalmente un hacer, y el nivel central debe valorar y validar las formas de hacer emergidas desde las unidades educativas, si se persigue que las distintas unidades lo hagan entre sí.

De esta forma, una estrategia de transferencia debe abrir vías a través de las cuales el nivel central reciba, valide y de alguna forma institucionalice, el conocimiento emergido desde el nivel local. Los procesos asociados a esta “institucionalización”, escapan en cierta medida los límites del presente proyecto, pero se refieren fundamentalmente a mecanismos a través de los cuales el Ministerio de Educación reconozca, de manera visible y notoria, el valor y la utilidad del conocimiento emergido desde las unidades educativas.

4.4. Líneas generales de la metodología propuesta

A partir de lo anterior se propone el diseño de una metodología que contemple el desarrollo de estos tres elementos de manera integrada. Se presenta a continuación una propuesta de procedimientos e incentivos para cada uno de ellos.

a) Sistematización de buenas prácticas: Para la sistematización de buenas prácticas se propone como estrategia una Jornada de Socialización que permita el aprendizaje de los conceptos claves para la sistematización de buenas prácticas. El objetivo de una jornada de esta naturaleza es instalar en los establecimientos, a través de la capacitación de actores claves, tanto la capacidad de sistematizar buenas prácticas, así como una actitud permanente de auto-observación y reflexión propia de las instituciones que aprenden.

Esta jornada se insertaría en instancias formativas ya establecidas y dirigidas al equipo directivo y los profesores, lo que facilitaría su implementación y difusión.

Esta jornada deberá ser acompañada de un trabajo autónomo por parte de los establecimientos, a través del cual los actores educativos lleven a cabo por sí mismos un proceso de sistematización.

Los contenidos cubiertos en la jornada, así como la asesoría o acompañamiento brindado al proceso de sistematización, permitirían consolidar los elementos conceptuales que sustentan y dan valor a un proceso de sistematización, en el marco de una organización que aprende de su propia experiencia.

Este trabajo incentivaría también la constitución de una comunidad de aprendizaje a través de la comunicación vía Internet entre los distintos alumnos.

b) Comunicación y reconstrucción de buenas prácticas: Se propone una estrategia metodológica integrada para una mejor cobertura de estos dos elementos. Ésta consistiría en el diseño de un trabajo en red, a través de una comunidad de aprendizaje, en el que participen tanto instituciones que hayan realizado la jornada de socialización de buenas prácticas, como aquellas que no hayan participado de ésta.

Esta comunidad tendrá una dimensión presencial y una virtual (a través del Portal Internet), y una participación diferenciada para aquellas instituciones que hayan participado del Curso de Sistematización y aquellas que no lo hayan hecho.

La constitución de esta comunidad se propone inicialmente sobre el nivel comunal, buscando incorporar en primer lugar los establecimientos de dependencia municipal y luego ampliarlo a establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados.

i) Dimensión presencial de la comunidad: La dimensión presencial de la comunidad se estructurará sobre la base de encuentros bimensuales, a través de los cuales se posibilite un contacto cara a cara entre los participantes.

Las instituciones que hayan participado de la Jornada de Socialización, y hayan conducido exitosamente un proceso de sistematización de buenas prácticas, tendrán a su cargo la exposición de buenas prácticas sistematizadas en las reuniones presenciales de la comunidad. Esta exposición traduce un esfuerzo institucional importante así como una carga de trabajo considerable, por lo que debieran ser incentivadas, tanto económica como simbólicamente. Se examinará también la posibilidad de organizar instancias de encuentro de manera exclusiva para aquellas personas que hayan participado del trabajo de sistematización.

Las instituciones que no hayan participado del proceso de sistematización, asistirán como público a las jornadas de exposición de buenas prácticas. La implementación de la estrategia debiera considerar la posibilidad de incluir actividades en que estas instituciones expongan problemas o dificultades específicas en el ámbito de la gestión escolar.

La participación de estas instituciones resulta fundamental para potenciar el trabajo en red, por lo tanto su participación también deberá ser incentivada. Estos incentivos pueden relacionarse con incorporar esta actividad en un curso de capacitación, o bien con incentivos económicos.

b) Dimensión virtual de la comunidad: Para darle continuidad al trabajo de la comunidad y promover una comunicación de carácter permanente, la comunicación y reconstrucción de buenas prácticas de gestión escolar será potenciada a través de la implementación de un Portal Internet de buenas prácticas.

Este Portal será gestionado de manera central, pero sus contenidos serán aportados fundamentalmente desde los propios establecimientos. Estos consistirán fundamentalmente en buenas prácticas, las que serán organizadas en los distintos ámbitos de los procesos de gestión, y constituirán una biblioteca interactiva de buenas prácticas de gestión escolar.

El Portal también incluirá espacios de comunicación interactiva, con el objeto de potenciar el trabajo en red por parte de los participantes.

c) Validación y retroalimentación del Nivel central: Para hacer efectiva la validación de las prácticas de gestión emergidas desde los distintos establecimientos educacionales, es necesario establecer instancias de validación de este conocimiento en la planificación de la gestión escolar a partir de las instancias centrales del MINEDUC.

Esta validación se debe traducir en la incorporación del conocimiento emergido desde las distintas unidades educativas, en la plataforma de contenidos desarrollada por el propio MINEDUC en el ámbito de la gestión escolar. El portal de buenas prácticas, cumple sin duda un rol importante en este sentido en tanto ofrece una plataforma de difusión, validada por el MINEDUC, o un órgano reconocido por éste, para las prácticas locales.

Se sugieren también dos actividades complementarias, en el mismo propósito. En primer lugar la organización de un seminario o jornada ampliada de discusión en el que converjan representantes ministeriales y actores locales. Este seminario

debiera tener por contenido central las buenas prácticas sistematizadas por los establecimientos. En segundo lugar, se propone también la edición de un libro o material escrito, basado en las experiencias aportadas por los establecimientos educacionales y que sintetice el aprendizaje surgido de éstos, también puede ser útil como un mecanismo concreto de validación por parte del MINEDUC.

En añadidura, el conocimiento aportado por los establecimientos educativos en el ámbito de la gestión escolar debería integrarse también a procesos formativos y de capacitación del equipo directivo. Por último, la incorporación de actores educativos responsables de procesos de transferencia, en funciones de planificación, capacitación o supervisión, también podría ser estudiada.

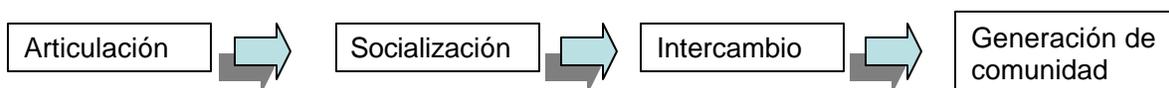
V. ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

Para dar cumplimiento a los objetivos requeridos, se desarrolla a continuación la estrategia diseñada para la identificación, sistematización y transferencia de buenas prácticas por parte de los establecimientos educacionales.

Esta estrategia contempla una implementación a nivel comunal, según se fundamenta en el capítulo de inserción institucional, con el propósito de aprovechar los lazos ya existentes entre los establecimientos educacionales de la comuna, beneficiarse de la cercanía física, y potenciar el trabajo a partir de un entorno de trabajo y una identidad común.

La implementación del proyecto considera las siguientes fases: (i) articulación; (ii) socialización; (iii) intercambio; (iv) generación de comunidad. Se trata de fases sucesivas, que requieren que se complete de manera adecuada la fase precedente para pasar a la siguiente. Por esta razón, se han establecido indicadores de evaluación para cada fase, de tal manera de asegurar su cumplimiento antes de avanzar en el proceso. Esta evaluación por fase permitirá también monitorear de manera efectiva el proceso de implementación, identificando con claridad los nudos críticos en su funcionamiento.

ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN



La organización presupuestaria y del equipo necesario para implementar esta estrategia puede variar de acuerdo al tipo de financiamiento y dependencia establecido por el Ministerio de Educación.

Es decir, si la estrategia propuesta va ser objeto de un proceso de licitación, la institución seleccionada para implementarlo deberá considerar, dentro del marco establecido por los Términos de Referencia, la organización de los recursos humanos y materiales para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Si, por el contrario, la implementación de la estrategia propuesta se dirige desde el CPEIP, o algún otro órgano ministerial, o bien se aloja en el ámbito municipal, éstas instituciones deberán definir la estructura de recursos humanos y la forma de

financiamiento más adecuada para llevar a cabo las distintas fases de trabajo señaladas.

En cualquiera de los esquemas propuestas, se considera necesaria la definición de encargado o coordinador del proyecto, ya sea éste dependiente del CPEIP, de la Municipalidad, o de la institución con que se licitó el proyecto. Este coordinador tendrá a su cargo desarrollar y supervisar las actividades correspondientes, realizar las charlas, monitorear las estrategias de evaluación y dinamizar por un período de prueba el trabajo a través del Portal de buenas prácticas y la constitución de la comunidad de aprendizaje. El plazo total requerido para la implementación de la estrategia propuesta se estima en diez meses.

Un elemento central para el éxito de la estrategia es una definición adecuada de incentivos. Por este motivo se ha diseñado un completo conjunto de incentivos de diversos tipos, que se presentan más adelante de manera general, y que se especifican luego para cada una de las fases. Nuevamente, cualquiera sea la institucionalidad seleccionada para la implementación de la propuesta, ésta debiera considerar el financiamiento de los incentivos necesarios para la implementación de la misma.

Antes de describir cada una de las fases de la estrategia la estrategia diseñada, se presenta a continuación en términos generales el tipo de inserción institucional propuesta, así como una descripción de los incentivos involucrados. Luego se hace una presentación detallada de las cuatro fases de la implementación. Para cada una de ellas se entregan objetivos, metodología y una estrategia de evaluación con indicadores.

Todo el material requerido para la implementación de esta estrategia ha sido confeccionado como parte del presente proyecto, y se adjunta como anexo. Este incluye la Charla de Presentación del Proyecto, los módulos de Aprendizaje para la Jornada de Socialización, la Guía de Acompañamiento para la Sistematización de buenas prácticas, la Ficha para Sistematizar buenas prácticas y el diseño del portal, y la Guía para Reuniones Presenciales de Intercambio.

5.1. Contexto Institucional

Para la articulación inicial de los participantes de la comunidad de aprendizaje se ha buscado aprovechar vínculos y redes de comunicación ya existentes entre los establecimientos educacionales, y que se encuentren activadas y en funcionamiento en torno al cumplimiento de objetivos educacionales. En este propósito, el Plan de Recolección de Información ha confirmado la hipótesis inicial respecto de que la unidad comunal resulta una instancia de coordinación activa entre los establecimientos educacionales, que cuenta con instancias de encuentro y sentido de trabajo conjunto y que ofrece asimismo una base de organización útil para seleccionar a los potenciales participantes y potenciar el trabajo en conjunto.

La principal instancia de organización comunal a cargo de la educación está centrada en la en la Municipalidad, en la forma de la Corporación o Departamento de Educación Municipal. Este departamento está a cargo de supervisar y apoyar la gestión de los establecimientos municipales de las comunas y de elaborar un Plan de desarrollo de la educación municipal de la comuna (PADEM), estableciendo estrategias y metas para los distintos establecimientos. A pesar de que su rol y funciones particulares varían de una comuna a otra, el DEM se encarga en general de organizar reuniones periódicas entre los directivos de los establecimientos educacionales, y establece una comunicación permanente con ellos.

De esta forma, se estima que el DEM y en general el contexto municipal ofrecen un marco de trabajo adecuado para articular a los potenciales participantes de una estrategia de trabajo en red, y potenciar la generación de una comunidad de aprendizaje que sea efectiva para la transferencia de buenas prácticas de gestión escolar.

Un desafío particular que presenta esta inserción en el contexto institucional, es la dificultad de incorporar a establecimientos de dependencia particular. Los establecimientos particulares subvencionados, de hecho, no se vinculan de manera directa con el DAM y su relación con los establecimientos de dependencia municipal es en general baja, en algunos casos inexistente y en otro de explícita rivalidad u oposición.

La inserción de los establecimientos particulares-subvencionados en una educación de este tipo se ve dificultada también por un principio de competencia que se ha instalado entre los distintos establecimientos educacionales, producto de la lógica de mercado que se ha privilegiado para abordar la provisión masiva de educación en el país, y la regulación de su calidad. En un sentido más amplio, la consolidación de una economía o sistema de mercado durante las últimas décadas en el país ha permeado también otras esferas del quehacer público, que

van más allá de la netamente económica, y que se configuran en la forma de una “cultura de mercado” que afecta también el mundo de la educación, y la organización del sistema educativo y sus distintos componentes.

Esta “cultura de mercado” y en particular la operación de una lógica de la competencia entre establecimientos educacionales puede ser en general nociva para la implementación de estrategias de trabajo en red y la constitución de comunidades de aprendizaje, pero afecta en particular la integración de establecimientos particulares-subvencionados, cuya forma de financiamiento puede incrementar su resistencia a colaborar en el ámbito de la gestión escolar con establecimientos de dependencia municipal.

Estos dos elementos –el relativo distanciamiento de los establecimientos municipales y particulares, y la lógica de competencia que puede regular el trabajo de cada establecimiento y dificultar el trabajo en red–, presentan un desafío y un factor de riesgo para la integración de los establecimientos particulares subvencionados en un contexto municipal.

A pesar de lo anterior, es necesario destacar que los elementos mencionados fueron abordados con éxito en la estrategia piloto implementada, y los establecimientos subvencionados de las dos comunas escogidas trabajaron efectivamente con los establecimientos municipales. Asimismo, ambos tipos de establecimientos presentaron muy buena disposición al trabajo en red, demostrando que es posible una integración como la propuesta.

Dos estrategias específicas resultaron de utilidad para la inserción de establecimientos particulares-subvencionados, y deben ser tenidas en cuenta al momento de implementar la estrategia. En primer lugar, la posibilidad de acceder a una red de información y beneficios asociados, que constituirá un refuerzo en el ámbito de la gestión escolar, y que estará disponible para los distintos establecimientos de la comuna. De esta forma, la participación en la comunidad de aprendizaje constituirá una forma de situarse en igualdad de condiciones frente a otros establecimientos similares.

En segundo lugar, la posibilidad de abordar problemáticas similares en base a un trabajo en red también constituye un factor a considerar en instituciones que tienden a trabajar aisladamente y considerar que los problemas que enfrentan son únicos o excepcionales. En este sentido, es conveniente destacar el énfasis constructivo del proyecto, cuyo objeto no es establecer un control o monitoreo de las falencias de las instituciones, sino precisamente aprender de ellas, a través de la detección de estrategias de solución exitosas.

De todas formas, es necesario monitorear de cerca este proceso, y realizar los ajustes necesarios para garantizar una integración de los establecimientos particulares en el contexto municipal. El nivel de integración final dependerá de un

conjunto de factores que variarán de comuna a comuna y que es imposible prever por completo. Éstos deberán ir siendo abordados en su mérito a medida que vayan surgiendo.

Por último, es necesario mencionar también al cierre de esta sección, las enormes posibilidades que abre una integración más profunda entre corporaciones privadas y municipales de educación, particularmente en el ámbito de la gestión escolar. A través del estudio se pudo constatar que las corporaciones privadas poseen conocimientos valiosos en relación con a gestión escolar, que podría beneficiar a la educación municipal. Por otra parte, una estrategia de difusión de buenas prácticas, se beneficia de experiencias de gestión escolar emergidas en distintos contextos, que pueden aumentar el rango y la utilidad de las estrategias propuestas.

A partir de lo anterior, la estrategia diseñada deberá estar inscrita en el contexto municipal, para lo cual se deberá contar con el apoyo de la Municipalidad y el DAEM. Esta autorización debiera ser negociada directamente por el MINEDUC-CPEIP, a través del ofrecimiento de una estrategia de desarrollo y promoción del trabajo en red.

5.2 Actores encargados

La implementación de la estrategia propuesta contempla un apoyo institucional de la Municipalidad, así como la definición de un encargado municipal para la coordinación y apoyo de las actividades. Junto con esto, se contempla también la definición de un Coordinador de Implementación por comuna.

Este Coordinador de Implementación, deberá estar adecuadamente capacitado en los temas de gestión escolar y sistematización de buenas prácticas, y debe manejar también con propiedad, la metodología de implementación.

El Coordinador de Implementación tendría a su cargo la coordinación y supervisión general del proyecto, así como también la conducción de distintas actividades específicas, para las cuales podría ayudar con la colaboración de un asistente. Estas actividades incluyen:

- Difusión y promoción inicial del proyecto, y charla de presentación
- Jornada de Socialización
- Acompañamiento a distancia del trabajo de sistematización de los establecimientos
- Jornada de Transferencia
- Dinamización del Portal

- Estrategias de evaluación asociadas a cada fase.

Se estima que estas funciones requerirían un tiempo aproximado de media jornada laboral.

5.3. Incentivos

Vital para el correcto desarrollo de la estrategia propuesta resulta la definición de incentivos que motiven a los actores educativos, garanticen su participación y promuevan un compromiso que permita darle sustentabilidad al proyecto.

En este sentido, la presente propuesta contempla un conjunto de incentivos, de distintos tipos y ubicados a distintos niveles, con el propósito de promover una estabilización y crecimiento en el tiempo de la comunidad de aprendizaje de manera relativamente autónoma. Este flujo contempla la intensificación de los procesos de sistematización y transferencia de buenas prácticas, así como la acumulación gradual de buenas prácticas sistematizadas y reconstituidas en los distintos establecimientos educacionales.

Para lograr estos objetivos se contempla un esfuerzo de articulación y socialización inicial, y un soporte y dinamización permanente a la transferencia, pero por sobre todo, se ha considerado la operación constante de un sistema múltiple de incentivos. Estos incentivos deberán ser promocionados de manera fundamental como parte de la estrategia de difusión del proyecto, y constituirán la base para lograr un compromiso permanente y crecientemente autónomo de los actores involucrados.

Los incentivos planificados se estructuran en cuatro líneas. En primer lugar están aquellos incentivos asociados a los **beneficios directos** que obtendrán los participantes al integrarse y formar parte de la comunidad de aprendizaje proyectada. El segundo tipo de incentivos a considerar, se relaciona con la **adquisición de competencias** de manera permanente, que permitirán a los actores educativos mejorar su desempeño y efectividad al interior de los establecimientos educacionales. En tercer lugar se contemplan **incentivos económicos**, que permitan comprometer actores específicos así como asignar las cargas de trabajo necesarias para la implementación de las estrategias requeridas y para el buen funcionamiento de la comunidad de aprendizaje. En último, pero no menos importante lugar, se consideran **incentivos simbólicos**, que otorguen reconocimiento y validación a los actores participantes así como al trabajo realizado.

Cada uno de estos incentivos son de inserción relativamente sencilla en una estrategia de implementación permanente, pues se asocian de manera intrínseca

con las distintas actividades a desarrollar. Así por ejemplo, los beneficios directos, y aquéllos relacionados con la adquisición de competencias, dependen directamente de la implementación de la estrategia, sin requerir de recursos externos a la misma. De igual forma, los incentivos simbólicos contemplados van de la mano con el funcionamiento mismo del portal, y pueden ser potenciados a través de actividades puntuales relacionadas con la comunidad de aprendizaje, tales como la organización de un seminario, o la concesión de un premio.

Algo distinto ocurre con los incentivos económicos, que sí involucran recursos económicos directos, de manera permanente en el tiempo, y que se consideran como un requisito fundamental para que la estrategia proyectada funcione adecuadamente. Estos recursos económicos debieran ser considerados por tanto como parte del costo de operación, de la implementación de la estrategia de sistematización y transferencia de buenas prácticas.

A continuación se entrega una descripción sumaria de cada uno de estos incentivos:

a) *Beneficios directos*: como participantes de la comunidad de aprendizaje, los actores educativos tendrán los siguientes beneficios directos:

- Acceder, a través del portal y de las jornadas presenciales, a un conjunto creciente de buenas prácticas sistematizadas, que pueden ser de utilidad para enfrentar problemas de gestión en su establecimiento.
- Establecer contacto y comunicarse con otros establecimientos educacionales, a partir de criterios funcionales, tales como la convergencia de problemas, necesidades o condiciones contextuales.
- Acceder a la posibilidad de difundir, a través del portal y de las jornadas presenciales, buenas prácticas sistematizadas al interior del establecimiento de origen.
- Optar a fondos concursables, premios, y otros beneficios directos asociados la pertenencia a la comunidad de aprendizaje.

b) *Adquisición de competencias*: los participantes tendrán como incentivo una mejora en términos de capital humano, a partir de la adquisición de competencias permanentes que incrementarán sus posibilidades de gestión, posibilitarán mejoras en su desempeño, y mejorarán su calificación y perfil laboral y profesional. En concreto, se contempla la instalación, evaluación y certificación, de los siguientes conocimientos, destrezas y valoraciones:

- Conocimiento y manejo de conceptos básicos de gestión escolar, buenas prácticas de gestión,
- Capacidad de reconocer y seleccionar buenas prácticas de gestión escolar efectivas, útiles y sistematizables.

- Capacidad de conducir procesos de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.

c) *Incentivos económicos*: resulta indispensable para el éxito de la estrategia, sobre todo en su fase inicial, la provisión de incentivos económicos que promuevan la participación y el involucramiento de los actores educativos. Estos incentivos deberían al menos cubrir el tiempo invertido por los actores en los procesos de sistematización, para que este trabajo no aparezca como una nueva recarga de trabajo, sino como una labor reconocida y validada. Los incentivos económicos abordan en consecuencia los siguientes puntos:

- Solventar el trabajo que implica la sistematización, al menos para el encargado principal (director, u otro actor educativo).
- Solventar el trabajo que implica la reconstitución de una buena práctica, al menos para el encargado principal (director, u otro actor educativo).
- Incentivos económicos de carácter selectivo, tales como premios a las mejores buenas prácticas sistematizadas u otros.

d) *Incentivos simbólicos*: Por último, el trabajo permanente de los participantes será incentivado también por un conjunto de incentivos simbólicos, asociados al reconocimiento y la validación, que según el estudio resultan fundamentales y altamente valorados por los potenciales participantes. Como señala enfáticamente el Plan de Recolección de Información, los actores educativos son altamente sensibles a incentivos de carácter simbólico, y comparten la percepción de un escaso reconocimiento de su trabajo. Los incentivos simbólicos incluyen en general la posibilidad de rescatar y difundir las experiencias positivas a través del Portal y las jornadas presenciales, además incentivos directos tales como:

- Diplomas y certificados de reconocimiento del trabajo y la adquisición de competencias.
- Premio de la mejor buena práctica sistematizada. Elegida por un panel de expertos entre aquellas con más alta votación entre los mismos establecimientos.

VI DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

Introducción

La estrategia propuesta contempla cuatro fases sucesivas, y tiene por objetivo la constitución de una comunidad de aprendizaje al interior de la cual la sistematización y transferencia de buenas prácticas de gestión escolar se desarrolle de manera incremental, y cada vez más efectiva.

Para cada una de estas fases se han desarrollado objetivos, una metodología pormenorizada y un plan de evaluación con indicadores, que permita ir monitoreando paso a paso el éxito de la implementación, y detectar con claridad aquellas fallas o puntos débiles.

Asimismo, se especifican con claridad los materiales requeridos para cada fase, los que han sido confeccionados como parte del proyecto y se adjuntan al final del informe a modo de anexo.

Fase 1. Articulación

La primera fase de la implementación de una estrategia de trabajo en red, está dada por la articulación de los potenciales participantes, esto es, el establecimiento de contacto y redes de comunicación entre ellos, sobre la base de los presupuestos y modos de funcionamiento del proyecto.

La fase de articulación incluye la difusión entre los potenciales participantes de las características principales de la estrategia de trabajo propuesto, sus objetivos, metodología y, sobre todo, los beneficios que puede reportar para sus establecimientos educativos y los incentivos asociados.

Este trabajo se llevará a cabo a través de una presentación promocional para los potenciales participantes, que se realizará en la municipalidad y que ha sido preparada como parte del proyecto y se adjunta como anexo. (Anexo 1).

Junto con la difusión de información, se deberán distribuir invitaciones personales a los equipos directivos de todos los establecimientos educacionales de la comuna, promocionando el proyecto e incentivando la inscripción.

Como resultado de esta fase se construirá un catastro de los establecimientos educacionales del entorno y se definirá un listado de los inscritos.

1.1. Objetivos

Objetivo general

Contactar y comprometer a los potenciales participantes de la comuna (equipos de gestión), de participar en una comunidad de aprendizaje para el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar.

Objetivos específicos

- ❖ Comprometer el apoyo institucional de la Municipalidad respectiva, para la inserción de la estrategia a implementar.
- ❖ Difundir entre los potenciales participantes los objetivos, ventajas y características generales de un comunidad de aprendizaje para el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar

- ❖ Motivar y comprometer la vinculación de los directivos contactados para participar en la comunidad de aprendizaje planteada.

1.2. Incentivos

Los incentivos en juego en esta fase están asociados principalmente a los beneficios directos que esta estrategia puede reportar a los establecimientos educacionales, y a la adquisición de competencias específicas y útiles entre los participantes.

Estos dos elementos son enfatizados fuertemente en la Charla de Presentación preparada y deben ser destacados en todas las líneas de comunicación que se establezcan con los participantes.

En menor grado, las actividades de difusión y promoción de la estrategia harán alusión también a los incentivos económicos y simbólicos asociados a las distintas fases de la estrategia diseñada.

1.3. Metodología

La metodología diseñada contempla tres fases:

1.3.1. Reunión con encargados municipales

Como primera actividad tendiente a la implementación de la estrategia, resulta necesaria una reunión informativa con los encargados municipales a efectos de exponer los objetivos y espíritu del proyecto, y comprometer el apoyo institucional.

Esta reunión debería incluir a los miembros del Departamento de Educación de la Municipalidad, y en lo posible también al alcalde a un representante de éste. La idea es conseguir en esta primera instancia un apoyo institucional definitivo de la Municipalidad.

Los contenidos a cubrir en esta reunión son la relevancia del proyecto, los beneficios que conllevará para los participantes, las fases de su implementación, los encargados responsables y los requerimientos institucionales que se necesitan.

Materiales: Para el desarrollo de esta reunión, se utilizará una Presentación en formato PowerPoint, que se adjunta al presente informe (Anexo 1)

Resultados y productos: Como resultado de esta reunión, se deberá definir un contacto municipal y establecer una vía de contacto con el Coordinador de la Implementación. También se deberá comprometer el apoyo municipal para:

- Utilización de espacios y equipos municipales
- Listado de establecimientos de la comuna, y datos de contacto
- Otra información relevante.

1.3.2. Reunión con equipos directivos

Para la invitación a los potenciales participantes –equipos de gestión de los establecimientos educacionales–, se contempla el envío de una invitación por correo, donde se ponga énfasis en los principales objetivos y características de la estrategia propuesta, y en los beneficios que traerá para los establecimientos.

Esta invitación debería ser enviada a los establecimientos, de manera conjunta por un representante municipal y el coordinador de la estrategia propuesta, e incluiría también una invitación a una reunión informativa donde se profundizará en el tema y se resolverán dudas.

La reunión informativa con los equipos de gestión se realizará en dependencias de la municipalidad, sobre la base de una presentación de apoyo, construida a partir de aquella utilizada para la presentación a los encargados municipales.

Esta reunión debe cumplir especialmente la función de motivar a los asistentes a comprometerse en la participación comunitaria en torno al imperativo del mejoramiento de la educación chilena desde “las propias bases”, rescatando el valor de la experiencia acumulada por los actores protagonistas de la tarea cotidiana de educar.

Los contenidos a cubrir en esta reunión son el propósito, objetivos y ventajas de la comunidad de aprendizaje, los pasos a seguir para integrarse a dicha comunidad y un esquema general de la forma de trabajo planificada. También se presentarán algunos ejemplos de las buenas prácticas sistematizadas y una demostración del Portal diseñado.

Materiales: Para el desarrollo de esta reunión, se utilizará una Presentación en formato PowerPoint, ajustada a partir de la utilizada para la presentación a la municipalidad.

Resultados y productos: Como resultado de esta reunión, se realizará la inscripción de los establecimientos interesados

1.3.3. *Invitación rezagados*

Con aquellos establecimientos que no hayan asistido a la reunión informativa se concertarán reuniones individuales, y visitas a terreno, para explicar el proyecto, sondear interés y establecer las razones del rechazo, en caso de que se produjera.

Resultados/productos: Como resultado del trabajo de difusión con los rezagados se espera aumentar el número de inscritos y establecer con claridad las razones de quienes prefieren no participar.

1.4. Resultados esperados de la fase de articulación

Como rendimiento final de esta primera fase, se espera conformar un grupo de equipos de gestión comprometidos a participar en la comunidad de aprendizaje propuesta, y con claridad respecto de las fases y tipo de trabajo que implica.

1.5. Evaluación

La evaluación de la fase de articulación se realizará sobre la base del nivel de cobertura alcanzado en el universo de los establecimientos educacionales de la comuna.

Para esto los indicadores a utilizar serán el porcentaje de establecimientos comprometidos (en razón del total de establecimientos de la comuna) y, como indicador de proceso, el porcentaje de establecimientos participantes en la reunión informativa.

También puede ser útil consignar el número de participantes en términos individuales (considerando que los equipos de gestión pueden ser de tamaño variable), y las razones para el rechazo de los establecimientos no interesados.

Fase 2. Socialización

Luego del establecimiento de la primera articulación entre los participantes de la comunidad de aprendizaje, corresponde entregar y discutir los contenidos y conceptos centrales de la estrategia propuesta, que serán necesarios para una participación efectiva en la comunidad. A esta actividad, que comprende un trabajo de capacitación y transferencia de información, y persigue una apropiación de los contenidos por parte de los participantes, se le ha denominado “Jornada de Socialización”, pues su objetivo fundamental es incorporar a los participantes en un ámbito de sentido común que les permita beneficiarse de la intercomunicación y trabajar en conjunto.

El énfasis de la fase de socialización, en consecuencia, como su nombre lo indica, es el de definir un marco común de conceptos y procedimientos asociados, en temas relativos a la gestión escolar y a la sistematización y transferencia de buenas prácticas. Como se ha detectado a través del Plan de Recolección de Información, este marco común no existe y los actores educativos entienden de manera diversa los conceptos de “gestión escolar”, “buenas prácticas”, “procesos de sistematización” y “transferencia”. Esto es válido no sólo para los directores y miembros del equipo directivo de los establecimientos, sino también para el nivel de expertos, incluyendo encargados de corporaciones y expertos académicos.

Para un trabajo exitoso de sistematización y transferencia, el estudio a determinado cuatro temas centrales que serán abordados como parte de la fase de socialización:

1. Conceptualización de la gestión escolar
2. Conceptualización de buenas prácticas de gestión escolar
3. Conceptualización y procedimientos de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar
4. Procedimientos de transferencia y reconstitución de buenas prácticas

Para dar cobertura a estos temas, se propone como herramienta central de esta fase la implementación de Estrategia de Socialización, que estaría compuesta de una Jornada de Socialización (un día de duración), una asistencia y monitoreo a distancia el trabajo autónomo realizado por participantes al interior de los establecimientos (aproximadamente un mes), y una Jornada de Transferencia (1 día de duración).

A partir de esta estrategia, para el desarrollo de la cual se adjuntas materiales e instrumentos pormenorizados en los anexos, los participantes estarían en condiciones de identificar, seleccionar y sistematizar buenas prácticas de gestión

escolar, así como de utilizar efectivamente las plataformas de transferencia desarrolladas en la Fase 3.

2.1. Objetivos

Objetivo general

Integrar a los participantes en un marco de sentido común, que les permita participar de manera efectiva en una comunidad de aprendizaje de buenas prácticas de gestión escolar.

Objetivos específicos

- ❖ Propiciar entre los participantes la apropiación y manejo de conceptos y contenidos fundamentales para la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.
- ❖ Instalar entre los participantes la competencias necesarias para llevar a cabo un proceso de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar al interior de su propio establecimiento.
- ❖ Crear vínculos entre los distintos participantes que desean integrarse al trabajo en comunidad.

2.2. Incentivos

Los incentivos para esta fase incluyen los beneficios directos y la adquisición de competencias útiles para el desempeño de los equipos directivos, pero también deben considerar de modo fundamental la promoción de incentivos de carácter simbólico, asociados al reconocimiento de los nuevos aprendizajes y capacidades.

En este plano, el primer incentivo de carácter simbólico consiste en el reconocimiento de un conocimiento valioso acumulado en los establecimientos a partir del trabajo cotidiano. La sistematización de buenas prácticas apunta precisamente al interés de rescatar ese conocimiento y difundirlo entre otras instituciones educativas, lo que implica necesariamente una validación de su importancia y utilidad. De esta forma, la sistematización de buenas prácticas ofrece como primer incentivo la oportunidad de mostrar y difundir el trabajo realizado en el establecimiento en instancias a través de las cuales resulte valorado.

La participación en la estrategia de socialización constituirá por otra parte un requisito fundamental para que los establecimientos de los participantes puedan integrarse efectivamente a la comunidad de aprendizaje. Esto significa que sólo los establecimientos cuyos equipos de gestión hayan participado de la estrategia de socialización tendrán la posibilidad de incluir buenas prácticas sistematizadas en el Portal de Buenas Prácticas, y de exponerlas en las instancias presenciales de transferencia. De esta forma, los incentivos asociados a la difusión de buenas prácticas, así como a la participación efectiva en la comunidad de aprendizaje, serán dependientes del trabajo desarrollado en esta fase.

2.3. Metodología

Como se ha reseñado más arriba, la estrategia de socialización se compone de una Jornada de Socialización, de un día de duración, un trabajo de sistematización realizado autónomamente por los establecimientos y monitoreado a distancia, de aproximadamente un mes de duración, y una Jornada de Transferencia o Puesta en Común, también de un día de duración.

Este trabajo ha sido desarrollado de manera piloto como parte del proyecto, en las comunas de Recoleta y Cerro Navia, y se presenta a continuación de manera pormenorizada.

JORNADA DE SOCIALIZACIÓN

La Jornada de Socialización tendrá por objetivo general discutir y consensuar conceptos básicos sobre gestión escolar, así como entregar nociones para el desarrollo de un proceso de sistematización de buenas prácticas. Como ha sido confirmado por el Plan de Recolección de Información, resulta imprescindible dar inicio a esta fase con un trabajo de carácter presencial, que permita no sólo desarrollar los principales contenidos, sino también propiciar un primer acercamiento entre los participantes, y empezar a generar sentido de comunidad entre los participantes.

La dimensión presencial es necesaria también para entregar las indicaciones básicas y la confianza que requiere el trabajo posterior a través de una plataforma virtual, la cual que genera inseguridad y reticencia entre algunos actores educativos.

Es importante que este trabajo presencial se desarrolle en un lugar distinto del establecimiento educacional, lo que permite a los participantes tomar distancia de su entorno de trabajo cotidiano y abstraerse de las preocupaciones y problemas

emergentes, permitiendo la tranquilidad y concentración necesaria para el desarrollo de un trabajo de carácter reflexivo.

Objetivo de la Jornada de Socialización

Propiciar entre los participantes la apropiación de los conceptos y destrezas básicas que permitan la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.

Contenidos a desarrollar

1. Definición y delimitación del concepto de gestión escolar
2. Perspectivas teóricas e implicancias del concepto de gestión escolar
3. Identificación de problemas y prácticas pertenecientes al ámbito de la gestión escolar.
4. Identificación de buenas prácticas de gestión escolar
5. Determinación de supuestos culturales a la base de las buenas prácticas de gestión escolar
6. Vinculación de buenas prácticas de gestión escolar con ámbitos de gestión y contenidos específicos.
7. Identificación y caracterización de buenas prácticas de gestión escolar
8. Valoración y utilidad de las buenas prácticas de gestión escolar
9. Valoración y utilidad de la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar
10. Pasos para la sistematización de las buenas prácticas de gestión escolar
11. Identificación de actores responsables
12. Definición de indicadores de evaluación para la efectividad de las buenas prácticas de gestión escolar
13. Importancia de la legitimación y validación de buenas prácticas de gestión escolar
14. Identificar procesos que facilitan u obstaculizan las buenas prácticas de gestión escolar
15. Identificación de elementos conceptuales asociados a las buenas prácticas de gestión escolar.

Número de participantes

Se propone una asistencia de un máximo de 12 equipos de gestión, con un total aproximado de entre 40 y 50 participantes, que se estima el número máximo para la realización efectiva de las actividades planificadas, la discusión y reflexión conjunta en torno los conceptos planteados, y la supervisión del trabajo grupal.

Materiales

El trabajo de la Jornada de Socialización contará como insumo fundamental de una presentación que guiará la transferencia de contenidos y el trabajo interactivo con los participantes, que se adjunta en el Anexo 2.

SEGUIMIENTO A DISTANCIA DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Se contempla a continuación de la Jornada de Socialización el desarrollo de un trabajo autónomo de sistematización por parte de los equipos de gestión. Este trabajo será supervisado a distancia a través de una plataforma de Internet, y será organizado por una Guía de Acompañamiento especialmente confeccionada para este efecto.

Esta estrategia de seguimiento on-line del trabajo realizado por los actores educativos, permitirá potenciar la autonomía de los establecimientos, y además facilitará la implementación de la estrategia a través de un trabajo rápido y sin un costo excesivo de recursos humanos ni materiales.

Objetivo del trabajo de sistematización

Instalar las competencias necesarias para la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar a través de un trabajo práctico enfocado en una experiencia concreta.

Metodología

El trabajo se organizará sobre la base de una Guía de Acompañamiento, que buscará estimular la reflexión necesaria para la sistematización de buenas prácticas. Esta guía contempla la discusión de ciertos temas prioritarios, cuyo resultado irá siendo guiado por el tutor. Como producto final de este trabajo, el equipo directivo deberá completar una Ficha de Sistematización de Buenas Prácticas, con una buena práctica de su elección.

Materiales

Para el desarrollo del trabajo propuesto se ha confeccionado una Guía de Acompañamiento, que se adjunta como Anexo 3, y que contiene también una Ficha de Sistematización, que será el instrumento básico para la presentación de la información en el portal.

JORNADA DE TRANSFERENCIA

La Jornada de Transferencia permitirá dar un cierre a un nivel presencial del trabajo realizado y exponer las buenas prácticas sistematizadas por los establecimientos participantes con el objeto de abrir una discusión y reflexión al respecto. De esta forma, esta Jornada de Transferencia constituye también el primer paso del trabajo permanente de sistematización y transferencia que se espere que los establecimientos realicen como parte de la fase siguiente.

Objetivo de la Jornada de Transferencia

Crear una instancia de discusión y reflexión presencial en torno a las buenas prácticas sistematizadas

Metodología

La Jornada de Transferencia se organizará según un programa que contemple fundamentalmente un espacio para que los distintos establecimientos presenten su experiencia de reflexión, y el producto de la buena práctica sistematizada. También se llevará a cabo una discusión sobre las posibilidades de la transferencia y reconstitución y utilización de las buenas prácticas sistematizadas por otros, en el propio establecimiento.

2.4. Resultado Esperado Fase Socialización

Esta fase tiene por resultado esperado el dejar instalada en los establecimientos participantes, la capacidad de sistematizar buenas prácticas de gestión escolar.

En términos más concretos, como el trabajo del curso será aplicado a un ejercicio concreto, se espera también que cada establecimiento participante culmine su trabajo con dos buenas prácticas sistematizadas. La primera de ellas será sistematizada en la Jornada de Socialización, y la segunda en el transcurso del trabajo realizado en los establecimientos, sobre la base de la Guía de Acompañamiento.

2.5. Estrategia de evaluación

Previo a la realización de la Jornada de Socialización se llevará a cabo una **evaluación diagnóstica** de los participantes, con el objetivo de contar con una primera aproximación a una línea base, que permita evaluar posteriormente la efectividad de la fase, así como también conocer el nivel de manejo de los participantes, de tecnologías de comunicación como Internet.

La evaluación diagnóstica se orientará a medir la familiaridad de los directivos con los procesos de gestión escolar, así como el manejo de procedimientos de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.

Al final de la Fase de Socialización se realizará una segunda evaluación, estructurada en los mismos términos que la evaluación diagnóstica, con el objeto de medir los aprendizajes consolidados y estimar el avance efectivo en cada uno de los participantes, así como también aquellas áreas débiles que es necesario reforzar.

El test de evaluación, que se elaborará también como parte del presente proyecto, se orientará fundamentalmente a la adquisición de conocimientos y competencias por parte de los participantes que les permitan sistematizar buenas prácticas, e incluye el manejo conceptual de aquellos componentes que resultan básicos para la adquisición de buenas prácticas.

A partir de esta evaluación se clasificarán a los participantes en cuatro niveles de capacitación:

- **Experto:** Maneja en detalle los conceptos y contenidos de la gestión escolar, y tiene experiencia en sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.
- **Competente:** maneja los conceptos esenciales de gestión escolar y está en condiciones de conducir procesos de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.
- **En progreso:** maneja algunos conceptos básicos de la gestión escolar, pero no tiene claridad sobre las metodologías de la sistematización de buenas prácticas.
- **Inicial:** no maneja los conceptos básicos de la gestión escolar, y no tiene claridad sobre los procedimientos necesarios a seguir para llevar a cabo un proceso de sistematización.

El indicador será el nivel de adquisición de la competencia alcanzado por los participantes del curso. Como meta se espera que todos los participantes alcancen el nivel de competente.

Otros indicadores a utilizar para la evaluación de esta fase, y que pueden ser útiles para una evaluación del proceso, dicen relación con el número de participantes en cada una de las jornadas, así como el número de buenas prácticas sistematizadas. También se considera una evaluación simple de las buenas prácticas sistematizadas, para lo cual se ha confeccionado una breve pauta de corrección.

Fase 3. Intercambio

A partir de la constitución de una comunidad estructurada en un ámbito de sentido específico, con un manejo de conceptos y procedimientos homogenizados en torno a la sistematización de buenas prácticas de gestión escolar, es necesario estimular a los participantes a hacer efectivos los procesos de sistematización, difusión y transferencia de buenas prácticas. A esta fase se le ha denominado intercambio y su propósito es, utilizando una metáfora, activar un “mercado del conocimiento”, estable en el tiempo, en el cual se generen los incentivos adecuados para que los participantes reúnan su información, la pongan a disposición de la comunidad y, en añadidura, “consuman” la información que otros han puesto a disposición.

Para el correcto funcionamiento de un mercado del conocimiento efectivo, que fomente la sistematización y transferencia de las buenas prácticas, se requiere una estrategia de dinamización permanente, así como la definición de incentivos claros –tanto económicos como simbólicos–, asociados a cada uno de los procesos involucrados. Con este propósito, se propone en esta fase un rol activo y permanente de coordinación, que promueva el contacto e intercambio entre los actores.

3.1. Objetivos

Objetivo general

Establecer un intercambio sostenido de buenas prácticas de gestión escolar entre los distintos integrantes de la comunidad de aprendizaje.

Objetivos específicos

- ❖ Propiciar procesos de sistematización de buenas prácticas de gestión escolar.
- ❖ Propiciar procesos de difusión o disponibilización de buenas prácticas de gestión escolar sistematizadas
- ❖ Propiciar procesos de transferencia de buenas prácticas de gestión escolar de un establecimiento, y su respectiva reconstitución en un nuevo contexto educativo.

3.2. Incentivos

Para la utilización activa del Portal, y la participación en estrategias presenciales de intercambio, se contemplan incentivos económicos concretos que potencien el trabajo por parte de los establecimientos. Estos incentivos se orientarán a financiar el tiempo de trabajo implicado en la sistematización.

Esta fase de la estrategia también hace efectivos los incentivos simbólicos de reconocimiento y legitimación, tanto por parte de los pares, como del MINEDUC, lo que se verá reforzado por una un premio a aquellas buenas prácticas mejor evaluadas por los participantes de la comunidad.

3.3. Metodología

La metodología para potenciar el intercambio de buenas prácticas se compone de dos estrategias fundamentales. En primer lugar, la construcción de una plataforma virtual para la comunicación de buenas prácticas, que ha sido diseñado como parte del presente proyecto en la forma de un “Portal de buenas prácticas”. A través de este Portal, los participantes de la comunidad de buenas prácticas podrán difundir sus buenas prácticas sistematizadas y tendrán acceso a las sistematizadas por otros establecimientos. El Portal ofrece también una serie de recursos útiles y actividades interactivas relacionadas con la gestión escolar.

En segundo lugar, se ha diseñado también una estrategia de intercambio presencial a través de la cual los participantes deberán reunirse, con una frecuencia tri-anual, para debatir y reflexionar sobre los procesos de sistematización y su utilidad, y potenciar la transferencia a un nivel presencial.

Estas dos estrategias se describen en detalle a continuación.

PORTAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR

La generación de un Portal de buenas prácticas, tiene por propósito fundamental la disponibilización e intercambio de conocimiento entre establecimientos educativos. EL Portal construido tiene los siguientes ejes rectores:

- ❖ Potenciar el intercambio: tanto la organización del sitio, la gestión de los contenidos, y los recursos disponibles, tienen por objetivo incentivar y facilitar la sistematización y transferencia de buenas prácticas por parte de los participantes.
- ❖ Uniformar la información: La gestión de toda la información contenida en el Portal se ha realizado sobre criterios únicos, tanto en términos de

contenidos como de diseño y formato. Así por ejemplo, todas las buenas prácticas son sistematizadas según una ficha común, lo que permite su revisión y utilización expedita, y han sido clasificadas según categorías predefinidas.

- ❖ Reducción de complejidad: La información contenida en el Portal debe permitir una comprensión y decodificación rápida y simple. Su organización debe permitir una apropiación y uso instrumental de los contenidos.
- ❖ Incentivar la comunicación entre los participantes: El Portal entregará las fuentes y datos de contacto de cada uno de los establecimientos sistematizadores, y ofrece además foros y actividades interactivas que privilegian la comunicación entre los participantes según criterios funcionales y la generación de subcomunidades temáticas.

Contenidos y recursos

El Portal elaborado se encuentra disponible en el dominio www.practicadegestion.cl. Este título ha sido escogido entre los dominios disponibles, y adquirido para su uso operativo por el lapso de un año. Sin perjuicio de lo anterior, un nombre alternativo para el portal puede ser analizado y adquirido a instancias de la contraparte.

Un prototipo del portal diseñado ha sido evaluado de manera piloto entre los usuarios, incorporándose en la versión final el conjunto de las modificaciones sugeridas, así como también las recomendaciones realizadas por la contraparte. En el Anexo 6, se adjunta un resumen de las principales recomendaciones y emergidas del plan de evaluación, y las modificaciones incorporadas.

De cualquier forma, el portal generado constituye un modelo de organización de contenidos cuyo funcionamiento debe ser revisado y ajustado una vez que se incluya una mayor cantidad de información.

El portal incluye de manera fundamental una biblioteca de buenas prácticas, que se encuentran organizadas según categorías o ámbitos de la gestión escolar. Herramientas de búsqueda según diferentes criterios también estarán disponibles a medida que se vayan incorporando buenas prácticas. Estas buenas prácticas han sido organizadas en torno a diez categorías que resultan comprensibles y bien evaluadas por los usuarios, en tanto ofrecen un acceso expedito a las prácticas, a partir de temáticas o problemas que les resultan familiares. No obstante, la arquitectura de programación del portal, permite una modificación flexible de estas categorías en el caso de que la acumulación de buenas prácticas así lo requiera.

El Portal también incluye las siguientes secciones

- Procedimientos de sistematización

- Procedimientos de transferencia
- Noticias
- Foros
- Bibliografía de interés y links

Especificaciones técnicas

Para la confección del Portal se han analizado distintas aplicaciones y administradores, fundamentalmente Moodle. A partir de este análisis se han definido varias debilidades de Moodle, debido a que se trata fundamentalmente de un administrador de cursos e-learning, y por lo tanto que no está especialmente diseñado para la construcción de portales.

De esta forma, todos los atributos que posee Moodle están orientados técnica y funcionalmente en la dirección de cursos e-learning, lo que restringiría su uso para la construcción del Portal y debilitaría, en términos generales, su funcionamiento como plataforma de apoyo a una comunidad de sistematización y transferencia de buenas prácticas. Las debilidades específicas de Moodle para la construcción del portal son las siguientes:

- Para transformar Moodle en un portal se deben realizar intervenciones invasivas en la arquitectura de la aplicación, lo que puede tender a inestabilizar alguna solución diseñada bajo este entorno.
- Para administrar los documentos (ficha de buenas prácticas) del portal de buenas prácticas de gestión, se requiere de desarrollos exclusivos para mantener la integridad de los datos que se deben mantener como insumo principal del portal de buenas prácticas. Estos desarrollos no existen en la plataforma Moodle.
- Para ajustar Moodle al Portal en construcción también sería preciso modificar la base de datos que sustenta la operación de este portal. Esto podría tender a error pues este entorno basa toda su operación en una arquitectura de datos especialmente desarrollada para el ambiente de cursos e-learning.

A partir de este diagnóstico, se propone un desarrollo a la medida que permita estructurar una arquitectura de datos personalizada y un diseño de software que se ajuste exactamente a los requerimientos específicos de administración de fichas de buenas prácticas.

En este propósito, el lenguaje de programación escogido para desarrollar el portal de la comunidad, es un tipo de codificación denominado PHP (PHP Hypertext Pre-processor). PHP es un lenguaje de programación multiplataforma, el cual tiene la posibilidad de conexión con la mayoría de motores de base de datos que se

utilizan en la actualidad; tiene la posibilidad de ser integrado con una enorme cantidad de módulos, lo que aumenta la potencialidad de expandir los sitios que fueron programados con esta tecnología, es reconocido por la mayoría de los navegadores que existen en el mercado y opera sobre plataformas web de software libre, lo que se traduce en cero costo de licencias en términos de servidores web. De esta forma, el Portal construido mantiene los atributos de libre disposición de licencias de servidor en la etapa de desarrollo e implementación del portal.

Estrategias de dinamización

Para estimular el uso del Portal de Buenas Prácticas, se contempla un rol activo del Coordinador de Implementación, que tendrá a su cargo la dinamización de los foros, la actualización de noticias y la coordinación de entrevistas interactivas con expertos y con participantes.

Materiales

El principal insumo, constituido por el Portal de buenas prácticas, se encuentra accesible de manera on-line (www.practicasdegestion.cl).

También se adjunta, como anexo, un Manual de Operación del portal, en el que se entregan las especificaciones técnicas de la programación, y las instrucciones para incorporar cambios y modificaciones (Anexo 5.).

REUNIONES PRESENCIALES DE INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS

De manera complementaria, se contempla en esta fase la organización de reuniones presenciales entre los participantes de la comunidad de aprendizaje. Estas reuniones se organizarán con una frecuencia tri-anual, y serán coordinadas por el Coordinador del Proyecto en conjunto con el Encargado Municipal. Como parte del proyecto, se ha confeccionado una “Guía para reuniones presenciales de intercambio de buenas prácticas de gestión”, que se adjunta en el Anexo 4.

3.4. Resultados esperados

Esta fase tiene por resultado la consolidación del Portal como una herramienta utilizada y valorada por los participantes, junto con su asistencia y participación activa en las jornadas presenciales.

Específicamente en relación con el Portal se espera un incremento gradual y exponencial de buenas prácticas sistematizadas, y un flujo creciente de navegación y comunicación a través de sub-comunidades de aprendizaje.

3.5. Estrategia de evaluación

Se plantea una estrategia de evaluación diferenciada para el funcionamiento del Portal y la jornadas presenciales.

El funcionamiento del portal será evaluado en función de dos criterios fundamentales: la **cantidad de buenas prácticas sistematizadas**, y la **intensidad de uso**. Para el primero de ellos se utilizará como indicador exclusivamente el número de buenas prácticas sistematizadas, ya que la claridad de éstas será garantizada por una revisión y corrección en la fase previa.

Será útil para profundizar en la evaluación considerar el número de buenas prácticas sistematizadas según el tipo de dependencia de los establecimientos, la comuna o el ámbito de gestión al que pertenece.

Para evaluar la intensidad de uso del portal de buenas prácticas se utilizarán indicadores habituales de navegación, tales como el número de usuarios.

La dimensión presencial de la estrategia se evaluará a partir del número de participantes, distinguiendo entre aquellos que forman parte de la comunidad de aprendizaje, y aquellos invitados externos.

A partir del funcionamiento de estas jornadas se puede considerar la elaboración de una pequeña pauta de evaluación a distribuir entre los participantes.

Fase 4. Comunidad de Aprendizaje

Luego de establecido el nivel operativo del intercambio de buenas prácticas, el principal desafío es estabilizar en el tiempo una comunidad de aprendizaje que genere un trabajo colaborativo permanente. Este objetivo excede los requerimientos específicos del presente proyecto, pero se plantea como un horizonte de trabajo para el funcionamiento adecuado de la estrategia propuesta.

De esta forma, la cuarta fase del trabajo se refiere a crear las condiciones para generar una verdadera comunidad de aprendizaje entre los participantes. Una comunidad de aprendizaje va más allá de la sistematización y transferencia de buenas prácticas, pues integra también un componente identitario, a partir del cual sus integrantes se sienten parte de un grupo que comparte motivaciones, marcos de sentido y formas de funcionamiento similares, y que es reconocido como tal por sujetos externos a él. De esta forma, el grupo se autonomiza crecientemente de agentes instrumentales, y desarrolla un trabajo colaborativo propio.

Para la conformación de una comunidad de aprendizaje se consideran fundamentalmente actividades que promuevan la inclusión y cohesión de los participantes y un fuerte sentido de pertenencia comunitaria y temática. Para lograr esto es fundamental otorgarle un reconocimiento y validación externo a los participantes.

4.1 Objetivos

Objetivo general

Generar un sentido de pertenencia, identidad y comunidad entre los participantes, a fin de potenciar el trabajo colaborativo de manera sustentable y permanente.

Objetivos específicos

- ❖ Fortalecer entre los participantes la valoración de la estrategia implementada, sobre la base de un sentido común del trabajo y de beneficios asociados.
- ❖ Potenciar la dinamización interna del trabajo en un ciclo recursivo de carácter autónomo.
- ❖ Difundir y potenciar los logros y aportes del trabajo realizado por los establecimientos en el marco de la estrategia presentada.
- ❖ Entregar reconocimiento y validación al trabajo y aporte realizado por los establecimientos, desde las instancias del nivel central (MINEDUC, CPEIP)

4.2. Incentivos

Los principales incentivos considerados para esta fase son de carácter simbólico, y se relacionan específicamente con una difusión del trabajo realizado y esfuerzos de reconocimiento por parte de actores estratégicos, fundamentalmente del nivel central del MINEDUC.

De manera adjetiva, se consideran también incentivos de tipo económico en la forma de beneficios y descuentos entre los participantes de la comunidad. Estos beneficios podrían relacionarse con cursos de perfeccionamiento, beneficios de material, posibilidad de participar en proyectos de reconstrucción, u otros.

4.3. Metodología

Las actividades sugeridas para esta fase no forman parte del proyecto diseñado, pero se incluyen a modo de sugerencias, como iniciativas que pueden resultar útiles para la consolidación del trabajo de transferencia de buenas prácticas, y la consolidación de una comunidad de aprendizaje. Se proponen a continuación tres actividades específicas:

Medio de comunicación y difusión: se sugiere el desarrollo de una estrategia de comunicación en un soporte concreto, a través de la cual se difundan las experiencias y conocimientos acumulados en el trabajo colaborativo. Este medio de comunicación podría tomar la forma de un boletín o revista de buenas prácticas de gestión escolar, construido sobre la base de la información contenida en el portal, y que refuerce el sentido de comunidad y actualice a sus miembros acerca de las últimas actividades y noticias. Algunos de los temas que se podrían incluir son:

- Cobertura periodística de buenas prácticas importadas.
- Conclusiones de los foros.
- Entrevistas de protagonistas.
- Noticias relacionadas con buenas prácticas de gestión escolar.
- Difusión de eventos o actividades relevantes relacionadas con el tema.
- Equipos emergentes.
- Soluciones novedosas.
- Cobertura de potenciales **noticias positivas** de las instituciones participantes.

Servicio de asesoría y apoyo tecnológico: Se sugiere la instalación de una mesa de ayuda en temas tecnológicos a los establecimientos participantes, como un beneficio específico de participar en la comunidad de aprendizaje, y una forma de potenciar la utilización del Portal.

Libro de buenas prácticas de gestión escolar: Como una estrategia para confirmar la validación de las buenas prácticas sistematizadas por los propios establecimientos, se sugiere la publicación de un libro por parte del MINEDUC que dé cuenta de las experiencias sistematizadas por los establecimientos. De esta forma, se avalaría la utilidad del trabajo realizado, institucionalizándolo de alguna manera a través de una publicación de autoría conjunta entre el Ministerio de Educación y los propios actores educativos. Este libro podría ser lanzado en un seminario relativo al tema y distribuido de manera gratuita en distintos establecimientos educacionales.

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. Charla de presentación del proyecto.

ANEXO 2. Presentación Jornada de Socialización.

ANEXO 3. Guía de acompañamiento para la sistematización de buenas prácticas.

ANEXO 4. Guía para reuniones presenciales de intercambio de buenas prácticas de gestión.

ANEXO 5. Manual de Operación del Portal.

ANEXO 6. Informe evaluación de usabilidad Portal.

ANEXO 7. Transcripciones entrevistas expertos (adjuntas sólo en CD)

ANEXO 8. Transcripciones entrevistas actores educativos (adjuntas sólo en CD).

