







# Redes de Trabajo de la Supervisión Escolar en Chile

Análisis comparado de cinco Departamentos  
Provinciales de Educación



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

La presente publicación es producto de un estudio encargado por la  
Coordinación Nacional de Supervisión de la División de Educación General al Instituto  
de Estudios Avanzados de la Universidad de Santiago de Chile.

Los responsables del estudio fueron:

Vicente Espinoza y Raúl Elgueta.

Coordinación Nacional de Supervisión

División de Educación General

Ministerio de Educación

Edición responsable: Esteban Barraza y Raúl Chacón

Edición de Texto: Ana María Campillo

Diseño: Designio

Registro de propiedad intelectual:

Impreso en: Editorial Atenas Ltda.

Año 2007

# Índice

---

<b>Presentación</b>	7
<b>Capítulo 1: Antecedentes Generales</b>	9
1.1. El proceso de supervisión y la Reforma Educacional	9
1.2. Diseño y metodología del estudio	11
<b>Capítulo 2: Caracterización general de redes de Supervisión</b>	13
2.1. Composición de las Redes de Supervisión Educacional	13
2.2. Escala territorial de las Relaciones	16
2.3. Formalidad de las Relaciones	17
2.4. Principales características de los Contactos de las Redes	21
<b>Capítulo 3: Principales Características de los Sociogramas Laborales</b>	25
3.1. Organigramas de la Red Laboral Formal	27
3.2. Organigramas sintéticos por DEPROV	43
3.3. Conclusiones sobre Organigramas de Relaciones Laborales Formales	46
<b>Capítulo 4: Características de las Redes de Conversación</b>	47
4.1. Contenido de las Conversaciones	48
4.2. Confianza entre los Contactos y capacidad para lograr acuerdos	50
4.3. Formas de comunicación	54
4.4. Sociogramas de Redes de Conversación	56
4.5. Apertura y cierre de las Conversaciones	66
4.6. Conclusiones relativas a los Sociogramas de Conversación	67

<b>Capítulo 5: Caracterización Redes de Transferencia de Recursos Pedagógicos</b>	69
5.1. Número de Recursos que circulan	70
5.2. Sociogramas de Transferencia de Recursos.	72
5.3. Centralidad en las Redes de movilización de Recursos	83
5.4. Conclusiones sobre Redes de circulación de Recursos	88
<b>Capítulo 6: Síntesis temática, conclusiones y recomendaciones</b>	91
6.1. Descripción de las Redes Laborales de Supervisión	92
6.2. Redes de Relaciones Laborales	94
6.3. Redes de Conversación Laboral	97
6.4. Redes de Circulación de Recursos	99
<b>Bibliografía</b>	102
<b>Glosario Técnico</b>	104
<b>Anexos</b>	106

## Presentación

---

El presente libro tiene su origen en el estudio: “Análisis de las Redes de Trabajo de los Departamentos Provinciales de Educación, establecidas para la implementación y retroalimentación de la Política Educativa”, solicitado por la Coordinación Nacional de Supervisión del Ministerio de Educación, al Instituto de estudios Avanzados de la Universidad de Santiago de Chile. El objetivo principal del estudio consistió en caracterizar, analizar y comparar las Redes de Trabajo Internas y Externas establecidas entre los actores que forman parte de los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV) –director, jefe técnico y supervisores– y otros actores, instituciones o instancias nacionales, regionales, provinciales y comunales.

A lo largo de los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2005, el equipo de trabajo de IDEA estudió cinco DEPROV, cuyos nombres se mantienen en reserva por razones de confidencialidad, con el propósito de alcanzar el objetivo general del presente estudio. La investigación generó la información suficiente para elaborar Sociogramas de los vínculos establecidos entre los directores y directoras provinciales, las y los jefes técnicos y supervisores/as, con: niveles, coordinaciones y/o programas del Nivel Central; actores o instancias del Nivel Regional (Seremi); actores del Nivel Provincial (DEPROV); actores o instancias del Nivel Comunal (DAEM, DEM, Corporaciones de Educación, sostenedores municipales e instituciones afines del Nivel Municipal); establecimientos educacionales; otros actores o instancias gubernamentales, no gubernamentales y/o privados.

La información recabada por el estudio permite describir y analizar los tipos de vínculos que se establecen, en términos de su centralidad, fuerza, dirección y tipo de recursos que movilizan, lo cual considera los medios a través de los cuales se realiza la vinculación entre los DEPROV y las instancias nacionales, regionales y comunales (comunicación escrita/comunicación presencial –jornadas, talleres, reuniones, otras– comunicación formal/informal). Así, se estableció el nivel de importancia de los distintos actores que forman parte de las Redes de Trabajo de los DEPROV, en relación con la movilización de Recursos educativos y no educativos.

En el Capítulo 1 se presentan las principales características del estudio, su diseño y metodología. El Capítulo 2 entrega la descripción general de las Redes, en lo que se refiere a su composición. Los capítulos siguientes presentan y analizan los datos sociométricos de las Redes Laborales de los DEPROV. Así, el Capítulo 3 está referido a los análisis de las Redes de Autoridad Formal, el Capítulo 4 presenta las Redes de Conversaciones y Transmisión de Información, y el Capítulo 5 aborda las Redes de Distribución y Circulación de Recursos. En el Capítulo 6 se realiza una síntesis temática comparada, relativa a los principales hallazgos sobre el funcionamiento de las Redes de Trabajo de los DEPROV

estudiados. Las conclusiones aportan recomendaciones que apoyan el diseño de una estrategia orientada al fortalecimiento de las Redes de Trabajo que establecen los actores del DEPROV, considerando, entre otros aspectos, aquellos relacionados con el mejoramiento de la Gestión de dichas Redes. Por último, para facilitar la comprensión de los destinatarios y destinatarias del estudio, se incluye, al final del texto, un glosario técnico con diversa terminología empleada en su redacción final.

En el curso de la investigación, contamos con la colaboración de muchas personas, a quienes manifestamos nuestro reconocimiento por el apoyo brindado. En primer lugar, queremos agradecer a nuestra contraparte técnica en el MINEDUC, Srs. Raúl Chacón y Sebastián Madrid, quienes mostraron su compromiso con el avance de la investigación, dedicando mucho tiempo a revisar y comentar nuestras propuestas de diseño, implementación y análisis del estudio. Igualmente, contamos con el aporte invaluable de las y los jefes provinciales y técnicos de los DEPROV, quienes fueron nuestra guía en terreno, facilitando en todo momento el desarrollo fluido de nuestro trabajo. Los coordinadores y coordinadoras, así como las y los supervisores del Nivel Provincial demostraron, por su parte, su responsabilidad y paciencia en la respuesta de nuestros cuestionarios y entrevistas. Igualmente, diversos funcionarios y funcionarias regionales del MINEDUC, comenzando por los/as SEREMI, mostraron su buena disposición para responder a nuestras consultas. También contamos con la participación de jefes y jefas, funcionarios/as de DAEM y Corporaciones, directores/as de establecimientos y jefes/as de UTP, además de otros actores vinculados con el proceso de supervisión<sup>1</sup>.

En una fase posterior, recibimos los comentarios de diversas autoridades y personal del MINEDUC a la versión preliminar de los resultados, especialmente de la Jefa de la Coordinación Nacional de Supervisión, Sra. Claudia Carrillo. A su vez, la señora Natalia Lizana tuvo bajo su responsabilidad la coordinación del trabajo en terreno, en el cual también participó activamente. Queremos destacar también a quienes realizaron –junto con los autores– el trabajo de terreno en regiones: Marcelo Garay, Julián González, Maritza Pérez y Sandra Ramos. Finalmente, contamos con los eficientes servicios de transcripción, a cargo de la Sra. Cristina Fuentes.

---

1 El texto expresa, en su redacción, la debida consideración de géneros.



# Capítulo 1:

## Antecedentes Generales

---

### 1.1. El Proceso de Supervisión y la Reforma Educacional

La vinculación del MINEDUC con las escuelas y liceos del país descansa, principalmente, en su Sistema de Supervisión Técnico-Pedagógico, cuya acción se concentra preferentemente en 1300 escuelas y 450 liceos focalizados a lo largo del territorio nacional. El proceso de modernización de la Supervisión, iniciado en 2001 y enmarcado en la fase actual de la Reforma Educacional, busca avanzar hacia una Supervisión centrada en el asesoramiento pedagógico a las escuelas y liceos, que asegure la calidad de los aprendizajes de todos los alumnos (CNS-DGE 2006). En tal contexto, el supervisor o la supervisora, tal como define el Marco de Actuación, debe asumir prioritariamente los roles de Asesor/a, Evaluador/a y Enlace, los cuales se desarrollan integrados en las fases de Diagnóstico, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Ciclo de Asesoría.

El rol Asesor, de acuerdo con el Marco de Actuación 2004, involucra promover la instalación de una “cultura de la calidad” en los establecimientos. Esto significa proveer criterios y difundir procedimientos para el mejoramiento de los procesos de Gestión Institucional y Gestión Curricular; mejorar las capacidades profesionales de los establecimientos para la generación y análisis sistemático de información relevante sobre la marcha institucional; favorecer la apropiación de los resultados de la auto-evaluación y su concreción en un plan de mejoramiento. Por otra parte, el Marco de Actuación 2004 establece que el rol de Evaluador/a implica detectar fortalezas y oportunidades de mejoramiento en los establecimientos; generar oportunidad de responsabilización por los resultados y garantizar mínimos de institucionalidad en dichos establecimientos.

Finalmente, siempre de acuerdo con el Marco de Actuación 2004, el rol de Enlace significa que el supervisor o supervisora vincula las prioridades de la Política Educacional y la Reforma con los intereses y requerimientos de los establecimientos; fortalece las relaciones de colaboración e intercambio recíproco entre establecimientos que trabajan en contextos similares y atienden una población educativa vulnerable, así como establecimientos y/u organizaciones que desarrollan experiencias educativas exitosas; y promueve la comunicación e involucra a la comunidad escolar en el proceso de ejecución y control del plan de mejora.

**El rol de Enlace comprende una función de “puente”, que se despliega en tres ámbitos:**

- En primer lugar, entre distintos establecimientos educacionales que trabajan en contextos similares y atienden una población educativa vulnerable y que desarrollan experiencias educativas exitosas que puedan ser adaptadas y transferidas.

- En segundo lugar, en la relación entre establecimientos educacionales e instituciones expertas, tales como universidades, centros académicos, fundaciones, empresas u ONG que hayan desarrollado prácticas novedosas y efectivas o que posean un conocimiento experto en áreas que la Supervisión no posee.
- En tercer lugar, en las instancias desarrolladas entre los establecimientos y promovidas desde el nivel central del MINEDUC, tales como los talleres comunales y los profesores y profesoras consultores de la estrategia LEM (Lecto-Escritura y Matemáticas), o con los sostenedores y en especial, con los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM).

La transformación de las prácticas de supervisores/as y gestores/as de la Supervisión, en especial en lo que se refiere a su función de “puente”, es un proceso que requiere desarrollar la habilidad para movilizar recursos pedagógicos, tanto en su trabajo interno como en su vinculación con agentes externos. Esta orientación corresponde a las tendencias actuales de la gestión de organizaciones, cuyo foco está puesto sobre las Redes Internas y Externas que vinculan horizontalmente a actores autónomos, quienes, a su vez, controlan los recursos necesarios para el logro de los objetivos de una política social (Klijn 1998, Knoke et al., 1996). En efecto, recursos tales como Buenas Prácticas Pedagógicas y de Gestión Escolar, conocimiento especializado sobre algún sector de aprendizaje en particular; estrategias de evaluación y devolución de resultados, pertenecen a actores del proceso educativo que no dependen administrativamente del MINEDUC y que, sin embargo, se encuentran entrelazados por medio de Redes sociales.

En un contexto de externalización de la función educacional, en la cual parte de dicha actividad no se lleva a cabo al interior de una organización integrada verticalmente (el Ministerio de Educación), se hace fundamental utilizar el concepto de “alianza estratégica” y el enfoque de Redes, como un instrumento que permitirá dar cuenta de la complejidad mediante la cual se realiza la función de supervisión. En el presente estudio se privilegia la capacidad de diagnóstico y gestión bajo la forma de Redes provinciales.

Esta investigación responde al interés por realizar un diagnóstico que permita aportar sugerencias respecto de la organización del Sistema de Supervisión, utilizando para ello un enfoque de Redes Organizacionales. Desde el momento en que el proceso de Supervisión requiere entrar en contacto con diversos actores que no están sujetos a relaciones de autoridad con el MINEDUC, las relaciones establecidas dan origen a un modelo de organización en Red. Para quien establece dicha Red, su forma no es “transparente” y generalmente, no guarda relación con modelos conocidos de organización. La Red de política pública como forma de coordinación se ubica en algún punto entre la integración vertical –representada por el organigrama– y la dispersión, representada por el mercado. El diagnóstico de una Red requiere como primer paso lograr su representación gráfica, para luego pasar al análisis de sus propiedades constitutivas, las cuales se interpretan en

interacción con los integrantes de la Red. Desde aquí derivan sugerencias de gestión, ancladas en la experiencia cotidiana de la coordinación en las Redes de Trabajo de la Política Educativa.

## 1.2. Diseño y Metodología del estudio

El estudio fue organizado de manera que permitiera comparar los DEPROV que presentaron una mejora significativa en el puntaje SIMCE entre 2000 y 2004, y aquellos donde no se aprecia esta evolución positiva durante el mismo período. La comparación tiene como principal referencia los puntajes SIMCE de 2004, prueba que rindieron los alumnos de 8° Básico de los establecimientos focalizados correspondientes a P-900.

La investigación sigue un diseño comparativo entre cinco DEPROV. De este modo, se seleccionó primeramente a aquellos en que los y las supervisoras cuentan con una alta carga laboral y se distinguió, dentro de éstos, de acuerdo a una medida del nivel de desempeño representada por la variación en el puntaje SIMCE, a los DEPROV que mejoraron dicho puntaje, cuales son: L, M y N. En los DEPROV restantes, o bien no se aprecia mejora significativa (P) o los resultados son negativos (O).

El diseño de investigación utilizado es de tipo comparativo, con muestra sobre la variable dependiente. Específicamente, la comparación se realiza entre aquellos DEPROV que mejoraron notoriamente el puntaje SIMCE, y aquellos que no lograron una mejora. Este diseño puede ser objetado cuando se usa en el marco estricto de los análisis cuantitativos, porque el sesgo de la selección incide directamente en los resultados. No obstante, cuando se trata de establecer similitudes y diferencias sin recurrir a un razonamiento estrictamente causal, sino más bien a uno tipológico, el diseño es de uso frecuente, especialmente en Ciencia Política (Caïs, 1997; Collier, 1999; Sartori 1999).

En cada DEPROV fueron entrevistados la totalidad de los supervisores y supervisoras, de forma individual y colectiva, así como los y las coordinadoras de nivel y los jefes o jefas provinciales y técnico/as, a quienes se les aplicó una encuesta de Redes. De forma complementaria, se realizaron entrevistas a la autoridad regional: SEREMI, jefe/a de área de Educación, coordinador/a de educación Básica y Media.

Para compensar una visión demasiado centrada en la perspectiva de los funcionarios del MINEDUC, se aplicó también un cuestionario de Redes a los Contactos mencionados por las personas entrevistadas de ese Ministerio. En la selección de los actores externos se consideraron aquellos identificados como relevantes por los y las entrevistadas del MINEDUC, así como la disponibilidad de acceso durante el trabajo en terreno. Estos miembros externos de la Red comprenden directores/as de establecimientos, sostenedores/as, miembros de otros departamentos de Gobierno, consultores/as, ONGs, redes

de docentes. El estudio no busca dar cuenta de manera exhaustiva de la visión de estos agentes, sino incorporarla como un elemento de contraste en el análisis.

A lo largo de este análisis, las personas entrevistadas y sus Contactos se designan como integrantes de una “Red Interna” o una “Red Externa”. El primer grupo se refiere a los funcionarios y funcionarias de los niveles Nacional, Regional o Provincial del MINEDUC; en tanto que el segundo comprende los Contactos con el entorno, vale decir, aquellos que no pertenecen al MINEDUC<sup>2</sup>.

El total de entrevistados fue de 198, y corresponden a: 112 supervisores y supervisoras; otros 17 funcionarios/as del DEPROV; 18 del Nivel Regional (incluyendo los cinco SEREMI); 22 directores/as de establecimiento o jefes/as de UTP; 9 funcionarios/as de DAEM / Corporaciones Municipales de Educación; y 20 informantes externos.

La información de Redes utilizada en el estudio proviene de una encuesta de Redes Laborales que se aplicó a 165 entrevistados del MINEDUC y de su entorno<sup>3</sup>. Los cuestionarios fueron organizados de forma tal que se podía cubrir los Contactos presentes en distintos ámbitos. Para abordar el aspecto cualitativo de estas relaciones, así como la descripción que los/as supervisores/as hacen de su participación formal, se realizó una entrevista colectiva a ocho de ellos por cada DEPROV, en promedio (45 entrevistados en total), así como 87 entrevistas semi-estructuradas a directores y directoras provinciales, jefaturas técnicas, SEREMI e informantes calificados.

El análisis de los datos aborda, en primer lugar, las características generales de las Redes en todos los DEPROV (Capítulo 2). Posteriormente, en los Capítulos 3, 4 y 5, revisa los Sociogramas Laborales, Conversacionales y de Recursos, respectivamente. En cada Capítulo se presentan tablas de datos que especifican las categorías de análisis, a lo que sigue una presentación y análisis de los Sociogramas para cada DEPROV. Los Capítulos cierran con un análisis sintético de todos los DEPROV analizados, en el cual se establecen los factores de la organización de la Red, que inciden sobre los puntajes SIMCE. Finalmente, tomando como base los análisis previos, se realizan recomendaciones relativas a la gestión de las Redes Laborales de supervisores y supervisoras.

2 La distinción establecida se asemeja a la de “sistema” y “entorno”; sin embargo, debido a que el estudio no utiliza un enfoque sistémico, no se hará uso de tal distinción.

3 La diferencia respecto del total de entrevistas corresponde a casos en los cuales no se aplicó una encuesta de Redes.

## Capítulo 2:

# Caracterización General de Redes de Supervisión

---

### 2.1. Composición de las Redes de Supervisión Educacional

El enfoque de Redes Sociales aplicado a las organizaciones, permite evaluar los vínculos sociales establecidos entre un grupo de personas, en conjunto con las relaciones de autoridad que los vinculan (Marques, 2005). Este aspecto resulta de suma relevancia para la Gestión organizacional, porque no siempre las jerarquías definidas por el organigrama oficial corresponden a las relaciones sociales que se establecen en el desempeño de las tareas. De esta forma, el análisis de Redes permite considerar simultáneamente las “relaciones informales” y las “relaciones formales” que participan en el diseño de la Organización.

La necesidad de considerar el desempeño de una tarea desde el punto de vista de las Redes, se hace imprescindible en la operación del proceso de supervisión y mejora del Sistema Educacional. En efecto, en esta tarea intervienen una serie de actores que no están subordinados jerárquicamente, a la vez que su coordinación no puede darse por descontada. Se trata, sin embargo, de actores que controlan recursos necesarios para el logro de los objetivos previstos en los procesos de aprendizajes. La Red de política pública que establecen los supervisores y supervisoras, comprende relaciones con tres tipos de actores que conforman los “nodos” de las Redes sujetas a análisis, a saber:

- Las relaciones internas, vale decir, aquellas establecidas entre los funcionarios y funcionarias de cada Departamento Provincial de Educación (DEPROV).
- Las relaciones establecidas por el DEPROV con otros y otras funcionarias ministeriales en los Niveles Regional y Nacional.
- Las relaciones con actores que no pertenecen al Ministerio de Educación, pero que están involucrados con el proceso educacional, sean éstos públicos, municipales o privados. En esta categoría se incluyen: DAEM/Corporaciones Municipales de Educación; directores/as y jefes/as de UTP; Redes pedagógicas locales; instituciones con conocimiento experto, como universidades, fundaciones y ONG, y otros servicios públicos.

La construcción de las Redes de los DEPROV no establece una definición *a priori* de los actores que participan en dicha Red, puesto que su número y tipo dependen de las menciones hechas por los propios entrevistados y entrevistadas. Esta forma de indagación permite reconstruir de mejor manera las “relaciones informales” presentes en el proceso de supervisión. Para construir una tipología de las Redes podemos clasificar los “nodos”,

distinguiendo entre los que pertenecen al DEPROV, los que pertenecen al Nivel Nacional o Regional del MINEDUC y aquellos que pertenecen al entorno educativo. Los “nodos”, a su vez, están vinculados entre sí por relaciones de Autoridad, Conversación y Consulta o Transferencia de Recursos Pedagógicos.

Las Relaciones de Autoridad involucran, por un lado, a los jefes o jefas, es decir, a las personas de quienes el supervisor o supervisora recibe instrucciones para el desarrollo de su trabajo, o a quienes entrega informes verbales o escritos sobre su desempeño; por otro lado, a subordinados/as, es decir, a quienes el o la supervisora da instrucciones o de quienes recibe informes<sup>4</sup>. Las Relaciones Informales comprenden las Conversaciones y Consultas –relativas a su trabajo– que realiza el supervisor o supervisora a funcionarios del DEPROV, del MINEDUC o del entorno. Finalmente, las Relaciones de Transferencia de Recursos Pedagógicos involucran Contactos destinados a conseguir o entregar estos recursos<sup>5</sup>.

El Cuadro 1 muestra la distribución de roles de los Contactos y los tipos Red en la cual participan. Los roles fueron clasificados a partir de la codificación de las menciones al rol de los Contactos, hecha por los o las entrevistadas, codificación que fue validada de forma cruzada cuando había más de una referencia a un mismo Contacto. Las formas de relación fueron codificadas según las respuestas a las preguntas que identifican Relaciones Jerárquicas, Conversaciones e Intercambio de Recursos. En la clasificación que presenta el Cuadro 1, se privilegió el Intercambio de Recursos, de forma que, quienes aparecen en Relaciones Laborales Formales o Redes de Conversación Informal no intercambian tipo alguno de Recursos, mientras que algunos de quienes sí aparecen realizando este intercambio, podrían haber sido clasificados en las categorías anteriores. Finalmente, las Redes de Conversación Informal comprenden Contactos del entorno, así como colegas con los cuales no se posee un vínculo de jerarquía formal y con quienes no se intercambia Recursos.

4 El cuestionario generó los nombres de estas personas, los cuales fueron descritos por el entrevistado o entrevistada, en términos de su rol, posición y calidad de la relación.

5 En la encuesta se propuso una amplia lista de recursos pedagógicos clasificados en los términos del Modelo de Gestión que utiliza actualmente el MINEDUC. Aunque se esperaba que los/as entrevistados/as especificaran dentro de cada categoría, ello se logró en pocos casos, por lo cual se optó por mantener cuatro categorías de recursos: asesoría a la gestión pedagógica, apoyo a la gestión curricular, apoyo a la convivencia y recursos materiales.

**Cuadro 1** Distribución de roles de los Contactos y vínculos establecidos por el o la entrevistada. (Porcentajes sobre el total de la Tabla)

	Red Laboral Formal	Red de Conversación Informal	Red de Intercambio Recursos	Total
<b>MINEDUC Nacional y Regional</b>	6.4	4.0	2.0	<b>12.3</b>
<b>MINEDUC Provincial</b>	13.9	18.5	2.4	<b>34.8</b>
<b>DAEM</b>	0.8	0.9	18.3	<b>20.0</b>
<b>Director/a-UTP</b>	1.0	1.0	16.4	<b>18.4</b>
<b>Profesores/as o especialistas</b>	0.3	0.8	13.4	<b>14.5</b>
	<b>22.4</b>	<b>25.1</b>	<b>52.4</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La tipología permite apreciar que poco más de un tercio (34.8%) de los contactos pertenecen al MINEDUC Provincial (DEPROV), mientras que el resto de las categorías posee un “peso” que va desde el 12.3% para el MINEDUC Nacional y Regional, al 20% para los DAEM. Desde el punto de vista de los vínculos establecidos, poco más de la mitad son Contactos con los cuales se intercambian Recursos, mientras que, en proporciones semejantes, se encuentran Contactos Laborales Formales e Informales.

Los Contactos entre funcionarios y funcionarias del MINEDUC pertenecen a dos grandes categorías: las Relaciones Laborales Formales y las Conversaciones Informales. Estos funcionarios y funcionarias constituyen el grueso de los Contactos en ambas Redes, mientras que, con los Contactos del entorno, prácticamente no existe este tipo de vinculación<sup>6</sup>. En efecto, las relaciones con el entorno suponen principalmente Intercambio de Recursos, aún cuando, por cierto, involucran Conversaciones sobre aspectos pedagógicos; de hecho, la categoría de Intercambios sin Conversaciones y acuerdos, está prácticamente vacía en esta muestra.

<sup>6</sup> La presencia relativamente marginal de los funcionarios del MINEDUC en los Intercambios de Recursos, se debe a la construcción del cuestionario, que supone poco relevantes estos intercambios; por lo anterior, ello no refleja necesariamente un rasgo estructural de estas Redes.

## 2.2. Escala Territorial de las Relaciones

Un primer aspecto general de las Redes Laborales se refiere a la escala territorial en la cual operan los Contactos mencionados, a saber: Nacional, Regional, Provincial o Local (comunal), lo cual se muestra en el Cuadro 2. Hay diferencias estructurales en la escala territorial de operación de las Redes. Así, los contactos de la Red Interna cubren hasta el nivel Provincial, la menor escala territorial dentro del MINEDUC. La Red Externa no posee nivel Nacional ni Provincial, debido a que las instituciones mencionadas operaban sólo en las escalas Regional y Local.

		Sin mejora		Con mejora			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Red Interna</b>	Nacional	1.9	13.3	9.5	9.2	3.7	<b>7.7</b>
	Regional	39.0	12.7	15.3	12.8	23.2	<b>18.4</b>
	Provincial	59.0	73.9	75.1	78.1	73.2	<b>73.9</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Red Externa</b>	Regional	19.6	27.4	15.2	23.2	27.2	23.1
	Local	76.8	69.5	80.4	76.2	70.7	74.6
	Otro	3.6	3.1	4.4	0.6	2.1	2.4
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

La Red Interna del DEPROV P se diferencia marcadamente del resto del país, por cuanto los Contactos Regionales poseen un peso notoriamente mayor que en los restantes DEPROV, lo cual contrasta con un menor nivel de Contactos de P hacia los niveles Nacional y Provincial. Una situación semejante se aprecia en el caso de L. En ambos DEPROV existe una coincidencia en la ciudad que se ubican las oficinas regionales y las dependencias del DEPROV. El hecho de que en ambos DEPROV se dieran resultados disímiles en el puntaje SIMCE permite sostener que no necesariamente la proximidad física y una alta cantidad de Contactos con el Nivel Regional implican una mejora en los aprendizajes de los y las estudiantes. Como se verá más adelante, el aspecto crucial corresponde a la calidad de la relación entre ambos niveles.

Las entrevistas entregan algunas claves que permiten interpretar las diferencias encontradas. De este modo, en P aparece una cierta superposición entre las Redes Labores de los niveles Provincial y Regional, en la vinculación con el nivel Municipal. Un jefe DAEM señala como un ejemplo de alianza estratégica con el MINEDUC, específicamente de



la SECREDUC, el convenio suscrito el año 2005 para realizar un ensayo de la prueba SIMCE. En efecto, este acuerdo fue suscrito por el nivel Regional con un DAEM (Local o comunal) que se hizo parte y comprometió su colaboración. El entrevistado evalúa positivamente esta experiencia, porque se habría trabajado coordinadamente y cumpliendo lo planificado (DAEM-P). Otro entrevistado resume su apreciación indicando que en ese DEPROV “*la Región es la que manda*”. En la misma dirección, los supervisores y supervisoras hacen una evaluación crítica respecto de la participación regional, en temas que consideran propios de su campo de acción:

*“Aquí se reúnen siempre los jefes a nivel de región, de provincia, con los sostenedores que pueden ser una muy buena red [inaudible]... compartían temas que ellos conocen y no se nos consulta, o sea, los temas pedagógicos propiamente tales no son atendidos en esas reuniones [con los] sostenedores” (Entrevista Grupal de Supervisores P).*

De acuerdo con el punto de vista de estos supervisores y supervisoras, más que la coincidencia entre la jerarquía regional y provincial en una misma ciudad, el problema debe ubicarse en el descuido de los aspectos pedagógicos que ello involucra. En este terreno en el que los y las supervisoras afianzan su competencia, se perciben poco integrados/as en la dimensión pedagógica de los procesos educacionales que operan en la Provincia.

No hay diferencias que destacar en la comparación nacional de la Red Externa, salvo cierta tendencia de N a mostrar mayor gravitación de los Contactos locales; esta situación contrasta con O y L, en cuya Red Externa los Contactos locales poseen menor peso. Aunque se trata solamente de una indicación gruesa, debe tomarse en cuenta que la Red de N muestra, a su vez, un peso mayor en las relaciones con el entorno, lo cual aparentemente se asocia con logros en el desempeño general del DEPROV.

### 2.3. Formalidad de las Relaciones

La Formalidad en las Relaciones Laborales se refiere a los vínculos de Autoridad que relacionan a los integrantes del MINEDUC. La Encuesta incluyó preguntas que permitían identificar, por una parte, a los superiores jerárquicos: de quienes se recibe órdenes o a quienes se les informa sobre el trabajo realizado; y por otra, las posiciones subordinadas: a quienes se da órdenes o se supervisa en la ejecución del trabajo. En otras palabras, quiénes son los jefes o jefas y quiénes los subordinados o subordinadas. La construcción de la Red de Dependencia Laboral Formal, en cada DEPROV, se obtuvo a partir de la respuesta a las preguntas: ¿De quién recibe instrucciones para el desempeño de su trabajo? (jefe/a) y ¿A quién da instrucciones relativas al desempeño de su trabajo? (subordinado/a). En teoría, las preguntas debían permitir ubicar al entrevistado o entrevistada en una escala de jerarquía; en la práctica, tales preguntas contribuyeron más bien a mostrar las complejidades organizativas de cada DEPROV.

Una indicación de complejidad organizacional en los DEPROV reside en el número de personas de las cuales los y las entrevistadas dicen recibir instrucciones. Este es un aspecto relevante porque aparece inversamente asociado a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes. En efecto, aquellas Provinciales en las cuales hay mayor porcentaje de funcionarios/as que reciben instrucciones de dos o menos funcionarios/as del MINEDUC, han presentado mejora significativa en los aprendizajes de los estudiantes (ver Cuadro 3). Desde un punto de vista complementario, salvo en el caso de L, los mayores porcentajes de personas que reciben instrucciones de más de tres funcionarios/as corresponden a las Provincias sin mejora en el puntaje SIMCE (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3** Número de funcionarios/as del MINEDUC de quienes el/la entrevistado/a recibe instrucciones para el desempeño de su trabajo, según DEPROV (incluye funcionarios/as MINEDUC del DEPROV y fuera del DEPROV)

	Nº de "jefes" <sup>8</sup>	Sin mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Total de funcionarios o funcionarias del MINEDUC</b>	1	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7	<b>0.8</b>
	2	0.0	0.0	17.2	20.0	3.7	<b>11.7</b>
	3	30.0	35.7	41.4	17.5	14.8	<b>25.8</b>
	4	0.0	14.3	13.8	30.0	3.7	<b>15.8</b>
	5	20.0	21.4	20.7	17.5	22.2	<b>20.0</b>
	6	50.0	28.6	6.9	15.0	51.9	<b>25.8</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

En el conjunto de los DEPROV, el 61.7% de los y las entrevistadas recibe instrucciones de a lo menos cuatro personas diferentes. Esta situación resulta especialmente notoria en L, donde este resultado alcanza al 77.8% de los entrevistados. De hecho, en ese DEPROV, más de la mitad de los entrevistados o entrevistadas reporta recibir instrucciones de hasta seis personas. Le sigue de cerca P, DEPROV en el cual el 70% declara tener cinco o seis jefes/as. M y O se ubican en niveles similares con poco menos de dos tercios (2/3) de encuestados/as que dicen recibir instrucciones o entregar informes a cuatro o más funcionarios/as del MINEDUC. Nótese que en P y O, ninguno de los o las entrevistadas recibe instrucciones de menos de tres personas. Sólo N parece escapar a esta "multiplicación de los jefes", dado que el 58.6% de los funcionarios o funcionarias provinciales recibe instrucciones o presenta informes de su trabajo a dos o tres personas.

Es posible suponer, con alta probabilidad de certeza, que las instrucciones que reciben los supervisores y supervisoras son inconsistentes o contradictorias entre sí, por cuanto provie-

8 La pregunta realizada ofrecía la posibilidad de escoger hasta tres personas "de quienes se reciben instrucciones", considerando miembros del DEPROV y otros funcionarios del MINEDUC, respectivamente, lo que arroja un máximo posible de 6 personas en total.

nen de fuentes que no están coordinadas. En otras palabras, la probabilidad de confusión al recibir instrucciones se incrementa según el número de personas que participan como autoridades en el proceso. Por ello, se puede hipotetizar que el número de personas de las cuales se recibe instrucciones se asocia inversamente con la capacidad de coordinación interna de cada DEPROV. Es probable que algunas de las respuestas hayan identificado como “instrucciones” las conversaciones sostenidas entre colegas para establecer criterios comunes; ello indicaría, sin embargo, una dificultad para reconocer las jerarquías dentro del DEPROV. Por lo menos, requeriría establecer con qué criterios se logran acuerdos y consensos en la implementación de las tareas.

**Cuadro 4** Número de Funcionarios/as del MINEDUC de quienes el o la entrevistada Recibe Instrucciones en el Desempeño de su Trabajo (total según lugar de trabajo)

	Nº de “jefes” <sup>9</sup>	Sin mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Funcionarios/as del DEPROV</b>	1	20.0	7.1	3.4	7.5	3.7	<b>6.7</b>
	2	10.0	28.6	41.4	40.0	18.5	<b>31.7</b>
	3	70.0	64.3	55.2	52.5	77.8	<b>61.7</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Funcionarios/as fuera del DEPROV</b>	0	0.0	14.3	44.8	25.0	14.8	<b>24.2</b>
	1	10.0	21.4	20.7	27.5	11.1	<b>20.0</b>
	2	40.0	28.6	17.2	25.0	14.8	<b>22.5</b>
	3	50.0	35.7	17.2	22.5	59.3	<b>33.3</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Si se analiza esta información desagregando según si el funcionario o funcionaria de quien se recibe instrucciones pertenece al DEPROV, a instancias regionales o nacionales del MINEDUC, es posible apreciar un comportamiento relativamente similar al descrito anteriormente. En suma, un tercio de los y las entrevistadas recibe instrucciones de, a lo menos, tres personas externas al DEPROV, respecto a la forma en la cual debe desarrollar su trabajo de supervisión. Para completar la descripción, debe considerarse que los jefes o jefas externos/as al DEPROV suelen tener o aparecer con mayor jerarquía que las jefaturas provinciales, hecho que plantea un dilema difícil de resolver para quien supervisa, lo cual puede ser fuente de tensión en sus relaciones con sus superiores del Nivel Provincial.

9 La pregunta realizada ofreció la posibilidad de mencionar hasta tres personas “de quienes se reciben instrucciones”.

Salvo en L, las Provincias cuyos supervisores/as reciben instrucciones de menos funcionarios/as del MINEDUC, presentan mayores progresos en el puntaje SIMCE (ver Cuadro 4). Por otra parte, la evidencia indica que el hecho de no recibir instrucciones de funcionarios/as del MINEDUC externos/as a la Provincial, está asociado a mejoras en el puntaje SIMCE (ver Cuadro 4).

La realidad expresada en estos resultados se refleja en el reclamo de las y los funcionarios provinciales, por el exceso de demandas que reciben desde diversos niveles y divisiones del MINEDUC, más de una vez, redundantes o contradictorias. El volumen de requerimientos que llega a los supervisores y supervisoras pareciera contribuir a dificultar la gestión del trabajo que realizan. Las entrevistas realizadas a éstos/as avalan este resultado. Así por ejemplo, en el caso de P, se señala:

*“...pero con el exceso de tareas y de carga que nos entrega el Ministerio, se está haciendo muy dificultosa esta atención a los profesores. Estamos, en este momento, con una enorme cantidad de carga que nos entrega el Ministerio; por lo tanto, nosotros tenemos que llegar a optimizar este proceso de llegar al profesor y que el Ministerio se de cuenta que con lo que estamos, con lo que nos entregan ellos va a ser muy difícil”* (Entrevista Grupal Supervisores P).

En la cita se establece un contraste entre “el Ministerio” y “los profesores”, los cuales aparecen usando el tiempo de quien supervisa en tareas que no apuntan en una misma dirección. De modo convergente, los supervisores y supervisoras del DEPROV N critican situaciones en las cuales se aprecia cierto desorden, porque en la SEREMI “*todos piensan que son jefes*”. Así, se indicaba en el grupo de conversación:

*“Nuestros jefes provinciales, jefes técnicos, trabajan directamente con la SEREMI en reuniones, se ponen de acuerdo, lógicamente que tendrían que llevar nuestras inquietudes, conversarlas con ellos también, por lo tanto, es mucho más cercana la relación. [...] no es que nosotros tengamos una ayuda absoluta de la SEREMI que nos respalde en absolutamente todo, porque también nos dan tareas, porque también en la SEREMI existen equipos de personas que también quieren datos, quieren tareas y empiezan a pedir, a pedir, a pedir y ahí está el otro problema, porque muchos coordinadores de la Región N y de la SEREMI que son coordinadores y piensan que son jefes, entonces le piden a cualquiera de los supervisores, a cualquiera de los coordinadores de acá de la Provincial, datos, antecedentes, en la medida que todo eso se tiene que concentrar y centrar a través de una jefatura y no darle, digamos, trabajo extra a los supervisores”* (Entrevista Grupal de Supervisores N).

## 2.4. Principales Características de los Contactos de las Redes

El tercer aspecto considerado en la caracterización general de las Redes, corresponde al tipo de Contactos presentes según su *status* y su pertenencia a la Red Interna del MINEDUC o a Contactos Externos. Los Contactos realizados fuera del MINEDUC corresponden a funcionarios o funcionarias de diversas reparticiones, así como a docentes y especialistas; en este caso, no se contempla el nivel de las o los supervisores, categoría utilizada sólo en el DEPROV. El examen de la jerarquía de estos Contactos permite responder preguntas respecto a cómo incide ello en la operación del DEPROV y cuán exigibles son estos compromisos.

**Cuadro 5** Posición Laboral de los Contactos, según DEPROV y tipo de Red

		Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
Red Interna	Jefes/as	22.9	25.5	34.9	24.4	22.1	<b>25.6</b>
	Coordinador/director	41.9	43.0	28.0	43.1	41.6	<b>40.0</b>
	Supervisores	21.0	20.0	19.0	17.8	13.4	<b>17.5</b>
	Funcionarios/as	14.3	11.5	18.0	14.7	22.8	<b>16.9</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Red Externa	Jefes/as	29.0	26.1	38.5	28.5	36.8	<b>32.1</b>
	Coordinador/director	29.7	24.8	32.2	33.0	25.9	<b>29.5</b>
	Funcionarios/as	14.5	12.4	10.7	14.4	20.8	<b>15.1</b>
	Docente/especialista	26.8	36.7	18.5	24.0	16.5	<b>23.3</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

La distribución global de los Contactos por *status* es diferente entre las Redes Internas y Externas, como se aprecia al revisar la columna de totales del Cuadro 5. En la Red Interna predominan los Contactos con coordinadores (40%), una característica de la cual sólo escapa N (28%). En la Red Externa los Contactos más frecuentes –alrededor del 30% en cada una– corresponden a jefes/as (32%) y coordinadores/as (29,5%), los cuales, generalmente, corresponden a jefes DAEM (los primeros), y a directores de establecimientos y jefes UTP (los segundos).

Cuando la mirada se lleva hacia el interior de cada una de las Redes, es posible apreciar diferencias entre los DEPROV. De esta forma, en lo que se refiere a la Red Interna del MINEDUC –en el panel superior del Cuadro 5–, en N se aprecia una mayor incidencia de las relaciones con los jefes, en comparación con las otras Provincias. Esto refleja un es-

quema organizativo en el cual existe alta centralidad de los jefes provincial y técnico, y un menor peso de los coordinadores regionales o nacionales. Por contraste, en L se aprecia un predominio de las relaciones con funcionarios/as en puestos administrativos. La evidencia no permite asociar, sin embargo, la frecuencia de las relaciones con una posición laboral de la Red Interna, con la mejora en el puntaje SIMCE.

En cuanto a la Red Externa, en el panel inferior del Cuadro 5 se aprecia un mayor nivel de Contactos con los jefes (normalmente de DAEM) en N (38.5%) y L (36.8%). En M y N hay alguna indicación de mayor Contacto con directores de establecimientos y jefes de UTP (más cercano a un tercio, en contraste con los otros, más cercanos a un cuarto del total), lo que corresponde al grupo de mayor peso dentro de los Contactos Externos. Se aprecia una cierta tendencia en L por establecer Contacto con funcionarios/as, lo cual puede incidir en la capacidad para hacer operativos los acuerdos, debido a que aquellos/as poseen menos autoridad. En O, el grupo con mayor peso corresponde a docentes y especialistas (36,7% contra un promedio de 23,3%), lo cual aleja a este DEPROV del resto; parte de la explicación a este hecho, reside en la relevancia que adquirió –en este DEPROV– la implementación de la estrategia LEM.

La evidencia relativa a la Red Externa destaca también la asociación de menores niveles de mejora en el puntaje SIMCE, con una participación menos importante de docentes o especialistas en las Redes de Trabajo. De acuerdo con ello, podría existir un “punto de saturación” en la participación de estos roles, después del cual su aporte tiende a ser contraproducente. Puede suponerse que el aporte de especialistas en aspectos técnico-pedagógicos debiera estar sustentado por la organización interna, la gestión de liderazgo y las relaciones de alianza con otros actores. Complementariamente, los elementos anteriores se pueden reflejar en una selección inadecuada de tales especialistas.

En O se invierte gran energía en los Contactos con especialistas, vale decir, profesores/as, universidades y consultoras. El trabajo con docentes especialistas y consultores remite a la implementación de la estrategia LEM. Ello involucra contratar especialistas universitarios/as que capacitan, tanto a docentes como a supervisores/as (cuya asistencia es voluntaria), para el trabajo con sus pares. Los supervisores y supervisoras que participaron en la entrevista grupal, manifiestan su opinión respecto de esta forma de trabajo que, a su juicio, no resulta del todo eficaz:

*“Porque así como había buenos consultores, también pasa por los tiempos [de trabajo] y se ha visto [...] consultores que llegaban por media hora de repente al colegio y con mucha prisa por irse a otro colegio, por cumplir con [...] los contratos que tenían, con gran cantidad de horas y no daban abasto para cumplir con el programa. Y por eso realmente no ha tenido el impacto, en algunas escuelas, que se esperaba. Y así como hay, o sea, de frentón, malos consultores”*  
(Entrevista Grupal Supervisores O).

El comentario relativo al escaso tiempo que dedican algunos asesores o asesoras a cumplir con sus funciones, se vio refrendado por la aparición de un mismo especialista en las Redes Externas de dos DEPROV, más bien lejanas territorialmente.

En P se mencionan algunos organismos que prestan asesoría, aunque se considera que su aporte en temas técnico-pedagógicos es muy general (reducido al ciclo inicial) y que éstos no llegan al aula. El jefe del Área Educación de la SEREMI de la Región en la cual se ubica el DEPROV P, indica que existe poca claridad y muchas expectativas respecto de las funciones que estas consultoras deberían cumplir: “Dichas consultoras, hasta el momento, no han cumplido con las expectativas [...] a causa de la escasa claridad en las funciones y orientaciones generales del Ministerio hacia éstas”.

Otro aspecto que permite caracterizar las Redes de los y las supervisoras, es la institución a la cual pertenecen sus Contactos Externos. En el Cuadro 6 puede apreciarse la distribución por DEPROV de las instituciones a las cuales pertenecen los Contactos de la Red Externa.

<b>Cuadro 6 Institución a la cual Pertenecen los Contactos de la Red Externa, según DEPROV</b>						
	Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
	P	O	N	M	L	
Municipalidad	29.0	27.4	41.1	31.8	39.5	<b>34.5</b>
Establecimiento educacional	47.8	42.0	39.3	44.4	31.2	<b>40.1</b>
Especialistas	8.7	19.5	11.5	12.7	11.2	<b>12.7</b>
Otros	14.5	11.1	8.1	11.2	18.1	<b>12.7</b>
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

En general, los supervisores y supervisoras de aquellos DEPROV que no exhiben mejoras en el puntaje SIMCE, muestran menores porcentajes de Contactos con las municipalidades. Esta pauta debe interpretarse como una indicación “gruesa”, ya que por ejemplo, entre los DEPROV que mejoran en el puntaje SIMCE, M posee una distribución semejante a P. Las variaciones en la distribución de los Contactos con miembros de otros tipos de instituciones no arrojan una tendencia clara que permita inferir una asociación de estos datos con el resultado en los aprendizajes de los alumnos y alumnas.

El peso o la importancia que adquieren las relaciones con establecimientos educacionales en las Redes Externas del DEPROV, puede entenderse a la luz de su escasa vinculación con los DAEM, que se coordinan directamente con la SEREMI, como es el caso de P. En tales condiciones, los supervisores y supervisoras desarrollan una relación directa y fluida con los y las directoras de establecimientos educacionales y sus jefes/as de UTP.

En N, el trabajo con los establecimientos y DAEM forma parte de una organización “en tríadas” diseñadas especialmente para compartir la información entre tres supervisores/as que toman a su cargo la supervisión de todos los establecimientos en dos comunas, en acuerdo con ellos. En la visión de quienes supervisan y de la jefatura provincial, el sistema de trabajo ha contribuido a incrementar la confianza en el DEPROV, tanto de los establecimientos como de los DAEM. El jefe técnico de N explica el procesamiento de la relación de trabajo entre supervisores/as y DAEM:

*“Si [los supervisores y supervisoras] sienten que van al sostenedor y pierden su tiempo, ellos nos informan [...]. A veces nos juntamos todos con la tríada y vamos con el sostenedor y llegamos a acuerdos. Ahora, si son cosas generales que se repiten en todos los municipios, lo hablamos el día lunes. Nos juntamos una vez al mes con el jefe de educación municipal. [...] Nosotros fijamos la agenda (Jefe Técnico DEPROV N).*

Los Contactos Externos con los DAEM expresan, en casos como N, la intención explícita de incidir en las decisiones técnicas de esta entidad, a través de la coordinación con sus jefes. En otros DEPROV se hace notar que no sólo es el jefe o jefa quien decide, sino que el aspecto clave es la existencia de un equipo técnico o al menos, de un jefe técnico en los DAEM.



## Capítulo 3:

# Principales Características de los Sociogramas Laborales

---

En este Capítulo y los dos siguientes, se presentarán y analizarán los Sociogramas Laborales u “organigramas relacionales” de cada Departamento Provincial considerado en el presente estudio.

**Los Sociogramas se refieren a tres tipos de relaciones:**

- Las Relaciones Laborales, que muestran el “organigrama informal” de los DEPROV, considerando las relaciones de jefatura y subordinación.
- Las Relaciones de Conversación, que incluyen los intercambios de puntos de vista relativos al trabajo, así como los conflictos, incluyendo Redes Internas y Externas.
- Las Redes de Circulación de Recursos, que comprenden cuatro categorías de éstos.

En cada Capítulo se analizan, en primer lugar, los datos de caracterización del tema: Autoridad, Conversación y Recursos, respectivamente. Posteriormente, se pasa al análisis de los Sociogramas para cada Provincia, manteniendo la comparación entre los DEPROV que presentaron y aquellos que no presentaron mejoras significativas en el puntaje SIMCE. Finalmente, sobre la base de una comparación de todos los DEPROV, se presenta una síntesis de resultados en lo referido a su asociación con los puntajes SIMCE.

Antes de pasar al análisis de los Sociogramas, es necesario realizar una presentación que ayude a su comprensión e interpretación:

Un Sociograma es una representación gráfica de las relaciones establecidas por un conjunto de unidades, entre sí o con otras instancias. En lo básico, un Sociograma incluye “nodos” que representan las unidades individuales; “líneas” que unen los nodos y que representan los vínculos entre ellos<sup>10</sup>. La representación gráfica puede incluir también características de las unidades y de las relaciones, con apoyo en recursos de diseño, tales como forma, tamaño y colores de los nodos o las líneas que representan sus vínculos (Hannemann 2001, Martin 2001).

La estrategia de construcción del Sociograma se apoya principalmente en la mención de nombres hecha por las o los entrevistados, la cual permite establecer las áreas en las cuales las relaciones de trabajo son más “densas”. La estrategia se presta mejor para Redes abiertas, vale decir, aquellas donde los integrantes no pertenecen a una instancia pre-establecida, sino que ésta permite incorporar nombres de actores que podrían no estar

---

10 En los Sociogramas presentados en este libro, no se entrega identificación de los nodos, por compromiso de confidencialidad.

considerados en una lista inicial. Finalmente, el dispositivo de generación de información toma ventaja de una cierta mecanización en la forma de respuesta, por lo cual no abusa de la concentración y la paciencia del entrevistado o entrevistada, lo cual, a su vez, incide en la confiabilidad de la información aportada.

Para construir los Sociogramas se realizaron entrevistas “cara a cara” de Redes personales a directores provinciales, jefes técnicos y supervisores de los DEPROV seleccionados. Cada entrevistado/a señaló las relaciones de trabajo formales e informales establecidas con niveles, actores e instancias nacionales, regionales, provinciales y comunales. De esta forma, se cuenta con una Red Laboral “egocentrada”, es decir, establecida desde el punto de vista de cada uno de los entrevistados. La entrevista generó nombres de personas e instancias involucrados en relaciones de Autoridad Formal (ver cuestionario, preguntas 1 a 3), Conversación o Consulta Informal a través de preguntas (ver cuestionario preguntas 4, 5 y 15) y Circulación de Recursos (preguntas 6 a 12). Cada uno de los actores mencionados fue descrito en términos de su institución, cargo o rol, calidad y fuerza de la relación.

La presentación de los Sociogramas se aleja del análisis formal de la Red, por cuanto su función principal consiste en “anclar”, en una representación de la estructura, las opiniones y puntos de vista de los actores del proceso de supervisión<sup>11</sup>. Las guías principales para la lectura de los Sociogramas se basan en dos propiedades de las Redes: la “densidad” de las relaciones y la “centralidad” (Hanneman 2001, Martin 2001):

- La densidad de las relaciones se aprecia como zonas diferenciadas y densamente vinculadas entre ellas. Las zonas de alta densidad corresponden normalmente a grupos cerrados que comparten puntos de vista y estilos.
- La identificación de los elementos centrales se refiere a los actores que mantienen relación con numerosos miembros de la Red, de forma que operan como aglutinadores de esa Red.

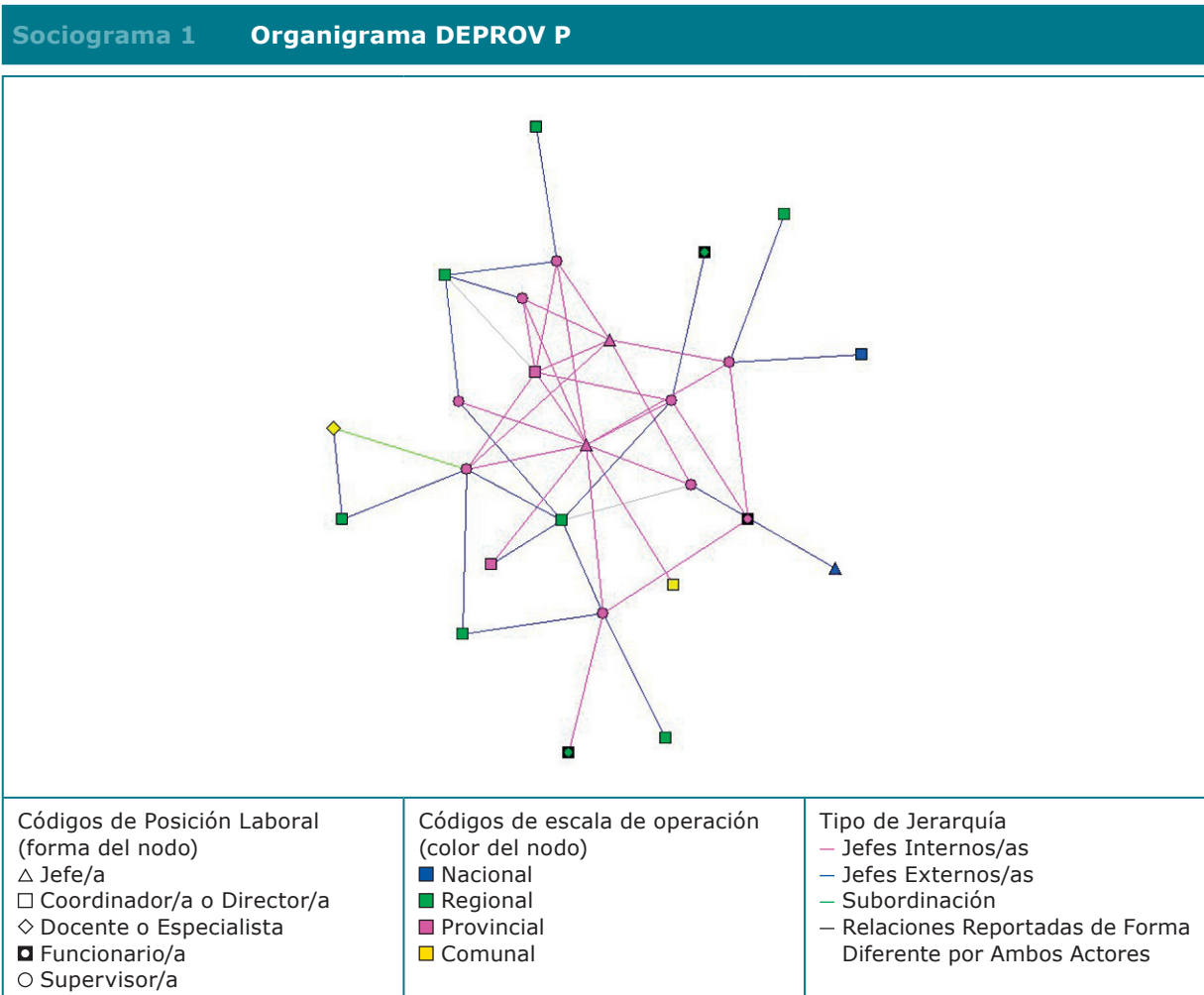
La disposición de los “nodos” en la representación gráfica de la Red, ubica en el centro a los actores que poseen mayor número de vínculos, ya sea desde ellos o hacia ellos, mientras que ubica hacia la periferia aquellos que poseen menor centralidad (Marques, 2005). Los actores articuladores pueden no aparecer en una posición central, pero sí ocupar una posición estratégica debido a su capacidad para vincular actores o grupos que, de otra forma, estarían desconectados. El Sociograma también incluye Relaciones de Conflicto o ruptura de la Red que interfieren en el vínculo entre grupos. Las intermediaciones, por su parte, deben poner atención a las relaciones indirectas que operan a través de estos agentes, a los “puentes” entre grupos, así como a las zonas que quedan desconectadas.

11 Existe un amplio aparato formal destinado al análisis de Redes sociales (Borgatti et al. 1999, Borgatti 2005, Burt 2005, Degene & Forsé 1994, Wasserman & Faust 1994). En esta presentación, se prefiere una aproximación intuitiva, aunque apoyada en análisis formales que no se muestran en el libro, para no recargar el texto con indicaciones que podrían resultar crípticas.

### 3.1. Organigramas de la Red Laboral Formal

En la construcción de las Redes Laborales Formales de cada DEPROV, se utilizaron las preguntas que indican relaciones de jerarquía (jefes/as y subordinados/as). Las Relaciones se representan utilizando líneas de color lila para señalar las jefaturas Internas (Provinciales) y líneas azules para representar las Relaciones Externas (jefaturas Regionales y Nacionales); las líneas verdes representan a subordinados/as y las líneas negras, a las relaciones reportadas de forma diferente por ambos involucrados.

#### 1. Departamentos Provinciales Sin Mejora significativa en el puntaje SIMCE



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 1 muestra que en P, los actores más centrales son el jefe o jefa provincial y el jefe o jefa técnica, especialmente esta última jefatura<sup>12</sup>. Estos actores concentran los flujos de instrucciones y tienen responsabilidad en su procesamiento, por lo cual el Sociograma aparece como una Red abierta. No se aprecia una vinculación jerárquica clara entre estos dos actores centrales y el Nivel Regional, donde ambos aparecen conectados, más bien, con las o los supervisores y coordinadores/as. Particular mención merece una supervisora, quien aparece mediando las instrucciones de coordinadores regionales y nacionales hacia los jefes o jefas provinciales. Si bien se aprecia escasa relación con los establecimientos o el Nivel Comunal, no se trata de relaciones jerárquicas, por lo cual resulta esperable que no aparezcan en el Sociograma de las Relaciones Laborales.

Si en la descripción de las relaciones en este DEPROV, realizada en el primer Capítulo, destacaba el Nivel Regional, estos vínculos no operan a través de la jefatura Provincial. La vinculación directa entre el Nivel Regional y los supervisores y supervisoras, forma parte del esquema de implementación de políticas que plantea el SEREMI de la Región en la cual se ubica este DEPROV. El supuesto es que, para aplicar eficazmente las políticas nacionales, los supervisores y supervisoras se debieran vincular directamente con el Nivel Nacional o Regional.

*“En general, se trata de replicar rápidamente las instrucciones que vienen desde el nivel central. Esto se hace a través de reuniones con los directores provinciales, con los mismos supervisores. Últimamente, se ha agilizado más el proceso, puesto que los supervisores asisten a jornadas de trabajo de una semana en el nivel central y esa información vuelve a la región y se realizan las jornadas internas, previo a la aplicación en los establecimientos.” (SEREMI P).*

La SEREMI figura como un actor relevante para la implementación de políticas, lo cual pone al DEPROV, y aún al Nivel Nacional, en un rol secundario. Algunos de los agentes externos consultados señalan que participan en las iniciativas del MINEDUC, por requerimiento directo de la Secretaría Regional (Consultora, INACAP, jefe DAEM). En algunos casos, les resulta más conveniente –a los actores de la Red Externa– saltarse el Nivel Provincial para relacionarse directamente con el Nivel Regional. En ello incide la coincidencia de ambos niveles en una misma ciudad.

En suma, la SEREMI es un actor importante, preocupado principalmente de la aplicación de los lineamientos emanados del Nivel Central, para lo cual considera pertinente establecer relaciones de trabajo que pasan por alto el Nivel Provincial, para vincularse directamente con los/as supervisores/as o las municipalidades. Lo anterior introduce una ambigüedad en las relaciones de jerarquía dentro de este DEPROV, porque si bien sus jefaturas procesan las instrucciones de supervisores/as y coordinadores/as, estos/as últimos/as pueden tener relación con funcionarios o funcionarias de mayor jerarquía.

12 En los Sociogramas presentados, se hace referencia al jefe/a técnico/a o al DEPROV, indistintamente.

La relación con los establecimientos tampoco parece demasiado orgánica. El jefe provincial se refiere a una “cascada” de información<sup>13</sup>, desde el Nivel Nacional a los establecimientos. Ahora bien, ello no garantiza que las orientaciones puedan implementarse, ni tampoco las libra de las distorsiones presentes en cualquier cadena de información. Más aún, la “cascada” involucra un mero traspaso de información desde un Nivel a otro, sin el debido procesamiento, lo cual se añade a los efectos anteriores, relativos a la reducción de las atribuciones del Nivel Provincial.

*“Uno de los procesos de implementación utilizados es conocido como cascada, donde el DEPROV comunica y explica las políticas a los directivos de colegios y sus respectivos jefes técnicos, para que ellos, a su vez, se lo comuniquen a los profesores de su establecimiento” (Director Provincial DEPROV P).*

La “cascada” no es demasiado clara, porque se notan orientaciones divergentes entre dos instancias nacionales del MINEDUC: la Coordinación Nacional de Supervisión y los Programas. Así se señala en el grupo de discusión de supervisores y supervisoras, en P:

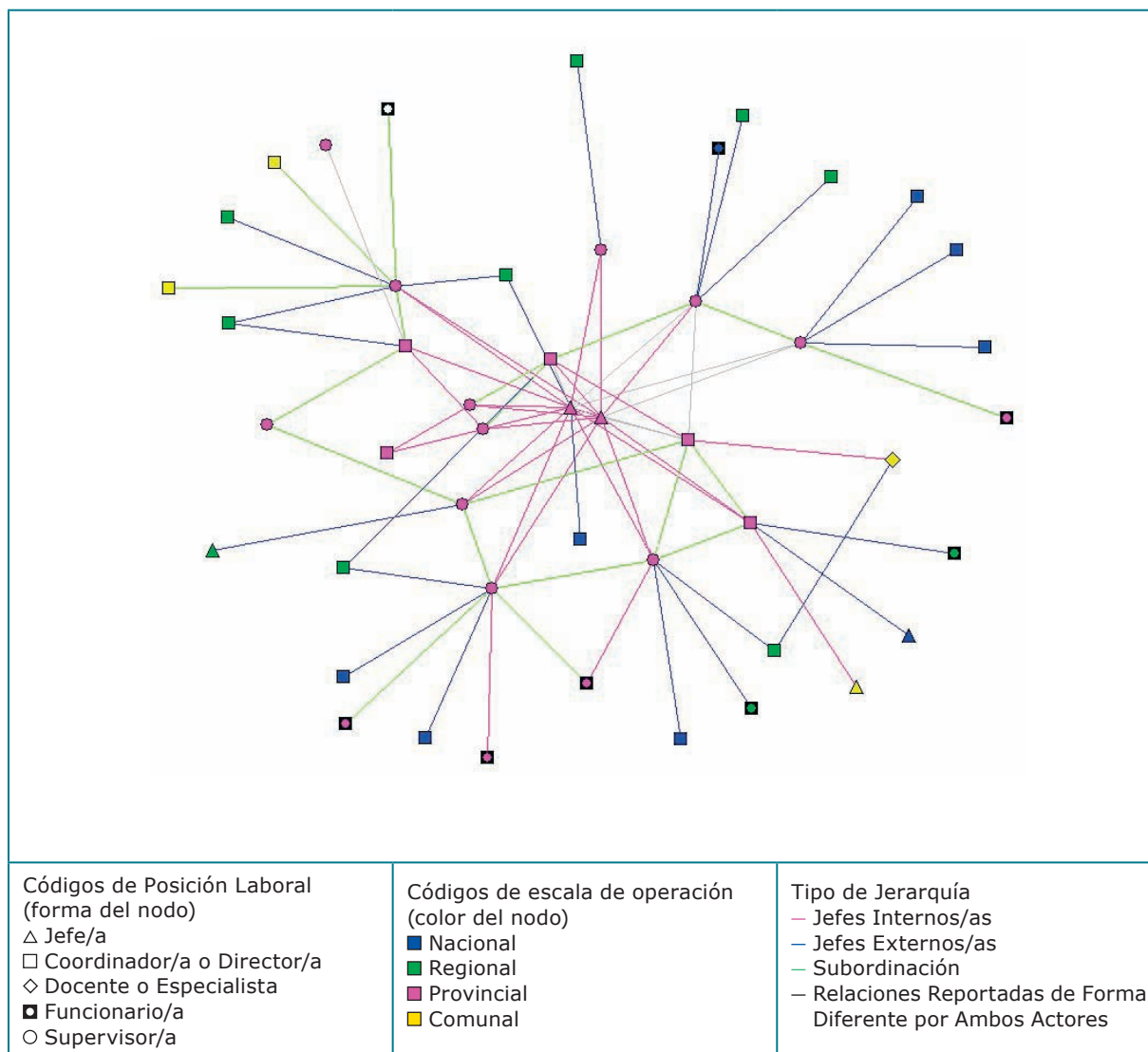
*“[Por un lado] lo que dice la Coordinación Nacional de Supervisión, y a este otro lado están los Programas, que también vienen del Ministerio [...] Claro, sabemos cuál es el rol que tiene el supervisor hoy, porque estamos en el perfeccionamiento, pero lo que nos piden los Programas que también son Ministerio, es otra cosa” (Entrevista Grupal Supervisores P).*

En tales condiciones, quienes realizan la supervisión, están librados a su propia iniciativa cuando llega el momento de relacionarse con los establecimientos. Por tanto, los supervisores y supervisoras enfrentan una gran tensión al tratar de responder a diferentes requerimientos que llegan de distintas instancias, que no necesariamente están articuladas.

En suma, las mayores dificultades detectadas en este DEPROV se vinculan con la descoordinación, o conflictos de competencia, entre los Niveles Provinciales y Regionales. En muchos casos, pareciera que a los actores externos de la Red les resulta más eficaz dejar de lado el Nivel Provincial, para relacionarse directamente con la Secretaría Regional. También aparecen complicadas las relaciones con el Nivel Central del MINEDUC que, en muchos casos, formula demasiados requerimientos a los supervisores y supervisoras.

13 La referencia al proceso de “cascada” en la transferencia de información, presenta similitudes con las propuestas de la estrategia LEM implementada en esta Región, lo cual podría ser una consecuencia no intencionada de esta estrategia.

## Sociograma 2 Organigrama DEPROV O



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

De acuerdo con el Sociograma 2, las posiciones centrales en O las ocupan por igual, las o los jefes provincial y técnico, en quienes se originan los diversos flujos de información relativa a la forma de realizar el trabajo. Ahora bien, la Red Laboral Formal aparece abierta a la influencia de quienes cumplen el rol de coordinación nacional (nodos azules) y regional (nodos verdes) los cuales, con una sola excepción, aparecen relacionados con supervisores/as y coordinadores/as provinciales. Al igual que en P, nos encontramos ante una ambigüedad en la jerarquía, porque quienes son subordinados al Nivel Provincial, pueden recibir instrucciones de funcionarios o funcionarias superiores a sus jefes/as inmediatos/as. A este

respecto, cabe destacar a una supervisora que recibe instrucciones de nada menos que tres coordinadores nacionales. Se aprecia también en este DEPROV, una alta heterogeneidad en cuanto a quienes entregan instrucciones en el Nivel Provincial, ya que los supervisores y supervisoras, e incluso las o los coordinadores, aparecen recibiendo instrucciones de otros/as funcionarios/as provinciales.

A partir de las entrevistas, no se puede establecer si existe algún procedimiento que permita “filtrar” la variedad de requerimientos que se hacen desde el Nivel Central, salvo cuando se ejecuta su aplicación. La discusión que se produce en el DEPROV se refiere a la aplicabilidad de las políticas, para lo cual se opera con autonomía.

*“Nosotros tenemos una total autonomía, aunque haya un plan que pida tal caso. No hay un control tan estricto. Porque podemos aunar actividades cumpliendo dos o tres objetivos o actividades, con un solo trabajo institucional. Y tenemos más impacto. Se puede hacer si se ajusta. Podemos cambiar la estrategia” (DEPROV O).*

No obstante, dado que el PAS –Plan Anual de Supervisión– es diseñado por el Departamento de Planificación, se le critica el hecho de que ponga el foco regional más en lo administrativo y menos en aspectos curriculares. De allí que la autonomía que poseen los Niveles Provinciales sea más formal que sustantiva.

*“El Plan Anual de Supervisión no lo hace el área de Educación, lo hace Planificación. Es un ingeniero comercial que está más preocupado de hacer andar todo el tema más presupuestario o financiero” (DEPROV O).*

Aún cuando, en la descripción de las funciones se asigna al jefe o jefa provincial un rol de coordinación con el Nivel Regional, esta jefatura aparece con pocas vinculaciones regionales; sin embargo, ello puede deberse a que la autoridad regional no ha operado de forma eficaz. En efecto, en O existe la impresión de que no está bien definida la funcionalidad de la autoridad regional y se considera que su función principal debería ser prestar asesoría al Nivel Provincial y no directamente a los establecimientos, aunque –señalan– eso está mejorando:

*“...Ahora hay un respeto mutuo en ese sentido, Regional y Provincial” (Jefe Técnico O).*

*“Para mí, el rol de la Regional es ser asistente técnico del equipo de la Provincial” (DEPROV O).*

*“Lo que les hemos estado planteando [es] que ellos tienen que establecer cuáles son sus funciones. En la regional no tenían claro su rol. Porque, como supervisores, pasaban a colegios también. Ellos tienen que venir acá a terreno a prestarnos*

*la asesoría técnica, nosotros vamos a los colegios, y no los regionales. Teníamos coordinadores regionales que, de repente, nos habíamos enterado [de] que habían pasado a un establecimiento” (Jefe Técnico O).*

Las vinculaciones que se establecen desde el Nivel Regional al Provincial –en el aspecto técnico– se expresan en reuniones semanales. Las personas entrevistadas, sin embargo, expresan algunas críticas a estas reuniones, porque “*carecen de contenido sustantivo*”; vale decir, no participan en las decisiones de Nivel Regional, sino que solamente reciben los lineamientos del Nivel Nacional:

*“Había una dinámica de reuniones semanales que era muy provechosa pero que también, según mi opinión, era carente de contenido sustantivo. Había otros temas, para nosotros, el contenido sustantivo estaba en la tabla como “puntos varios” [. . .] No había una agenda construida con la Provincial” (DEPROV O).*

La frecuente rotación en el cargo de jefe/a regional del Área de Educación ha contribuido también a la erosión en la credibilidad de la autoridad regional, para las Provinciales, aunque las apreciaciones de las personas entrevistadas –en este aspecto– son contrastantes:

*“Estamos en un proceso de reflexión, en conjunto, provinciales con la Región. Pero en eso soy súper crítico: la SEREMI, en los últimos 5 años ha tenido por lo menos cuatro jefes de educación distintos.” (DEPROV O).*

*“Ha habido muchos altibajos ... En estos momentos estamos viviendo una etapa bastante positiva, en el sentido de que los días martes se estableció como día de coordinación técnica, el Jefe de Área se reúne con los coordinadores de Niveles Regionales, pero además nos están invitando a los jefes técnicos. Hemos constituido un equipo técnico Regional”. (Jefe técnico O).*

*“Aunque te parezca increíble, yo como coordinadora de Media no he tenido ninguna reunión con la Regional”. (Coordinadora Media O).*

En la percepción de los y las entrevistadas, la autoridad Regional no establece prioridades en la variedad de políticas educativas planteadas desde el Nivel Central. En la aplicación de lineamientos del MINEDUC Central para la política de Supervisión, la conexión “en cascada” de arriba hacia abajo minimiza la reflexión al interior del DEPROV y propicia la “bajada” de instrucciones, produciendo –en los supervisores y supervisoras– la percepción de actuar como meros transmisores de dichos lineamientos elaborados por otra instancia:

*“...Asumimos mucho... [lo] que nosotros hacemos es: lo que se diseña arriba, se difunde al medio y ejecutamos nosotros” (DEPROV O).*

La autoridad regional y provincial, entonces, parece operar como simple reproductora de los requerimientos del Nivel Central, sin favorecer la articulación de tales orientaciones



con las condiciones locales. Si bien los DEPROV operan con autonomía, ésta se encuentra reducida a los aspectos formales:

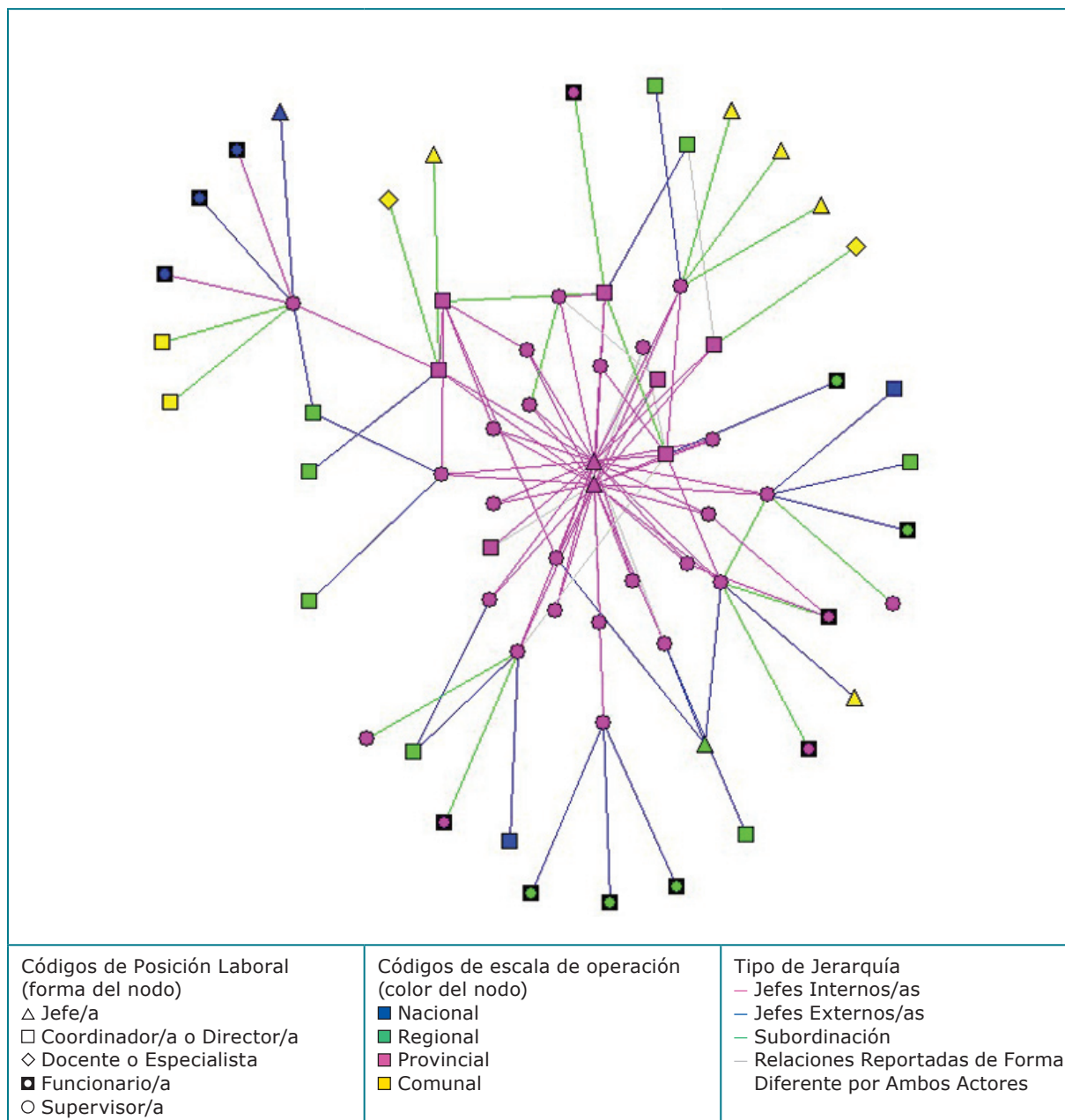
*“... En la reunión regional se fija el marco general, en la provincial se fija el marco específico. ... Se ve como vamos a aplicar las orientaciones desde el punto de vista específico, cómo lo vamos a aplicar acá” (Jefe Técnico O).*

La estricta jerarquía presentada por la jefa o jefe técnico se encuentra, sin embargo, con evidencia que la contradice al momento de revisar el organigrama descrito por los y las entrevistadas, porque supervisores/as y coordinadores/as interactúan permanentemente con funcionarios/as regionales o nacionales del MINEDUC que poseen mayor rango que sus jefaturas inmediatas. De allí que sean necesarias instancias de vinculación horizontal entre los diversos miembros del DEPROV, para ajustar las diferencias y coordinar. Si bien existe una centralización de información en los jefes o jefas, ella se acompaña por instancias en las cuales la información se comparte. En las reuniones internas semanales, se genera un conocimiento colectivo a partir de la información que cada supervisor/a posee; se discuten temas y se “autocapacitan”. También existe una instancia de coordinación entre las y los coordinadores de nivel (Básica, Media, Párvulos, Transversales, Educación Especial, jefe/a provincial y jefe/a técnico/a). También se llevan a cabo reuniones quincenales por nivel. Aunque no existe una instancia colectiva de toma de decisiones, éstas se toman en un equipo de gestión.

En conclusión, al igual que en el caso de P, la autoridad regional no logra establecer una Red de Colaboración, o al menos coordinación, sino que aparece como una Red que compite con el Nivel Provincial. Como no hay una clara división de las atribuciones de cada uno de los niveles, ello trae como consecuencia probables duplicaciones en el trabajo. Nuevamente, se repite el caso del exceso de instrucciones que reciben los supervisores o supervisoras y los lineamientos que reciben del Nivel Regional son más bien de procedimientos antes que técnicos, como a juicio del Nivel Provincial debería ser. Finalmente, la jerarquía de la Red no funciona, es decir, quienes realizan la labor de supervisión aparecen recibiendo instrucciones no sólo de sus jefes o jefas provinciales, sino también de otros niveles del MINEDUC.

## 2. Departamentos Provinciales con Mejora Significativa en el puntaje SIMCE

**Sociograma 3 Organigrama DEPROV N**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

Como se aprecia en el Sociograma 3, los actores centrales en la Red Laboral de N son las jefaturas técnica y provincial, que centralizan el flujo de informaciones relativas al desempeño del trabajo. La mayor parte de los miembros del DEPROV (nodos lila) aparecen cercanos al centro, con la excepción de una coordinadora, conectada densamente con el Nivel Nacional (nodos azules). Supervisores/as y coordinadores/as reciben instrucciones desde el Nivel Nacional y Regional (nodos verdes), aunque el/la SEREMI (triángulo verde) ocupa un papel secundario en la organización interna. Las instrucciones regionales y nacionales se canalizan casi exclusivamente a través de cuatro supervisores o supervisoras y no llegan directamente a las jefaturas provincial o técnica. La relación con el Nivel Regional está claramente articulada en el esquema de funcionamiento del DEPROV, según lo exponen las personas entrevistadas. En la mejor articulación incide también la autonomía de la Secretaría Regional, con respecto al Nivel Central. El jefe del Área Educación SEREMI de la Región en que se ubica este DEPROV, destaca la especificidad de las regiones:

*“Las políticas [que provienen] desde el nivel central se filtran, adaptando a las necesidades en lo que política y técnicamente se pueda. De las muchas líneas que se articulan, se prioriza, se hace foco a nivel de secretaría, aunque se busca más autonomía, todo está atado a la capacidad de gestión a nivel regional y provincial. En ese sentido, el nivel central no puede seguir elaborando respuestas que sean universalmente válidas para todas las regiones. Puede elaborar y distribuir recursos financieros y fiscalizar al respecto.”*

En el comentario del funcionario regional se aprecia la autonomía que ese nivel espera del DEPROV; mientras reserva para el nivel regional los aspectos administrativos y financieros, supone que el DEPROV “hace foco” en lo que se refiere a los aspectos técnico-pedagógicos. Las jefaturas provinciales integran adecuadamente esta forma de trabajo, “armando el esqueleto” a partir de las prioridades que se han trabajado con el Nivel Regional:

*“Entonces, cuando nos dice lo que se quiere y las prioridades, entonces nosotros lo hacemos...Una vez que se instala una nueva política, primero la vemos en la teoría. Qué quiere, cuál es el foco, qué es lo que quiere la política en el fondo. Primero lo discutimos en un equipo chico con el jefe técnico y los coordinadores de nivel. Nosotros armamos el esqueleto. Nosotros podemos pegarle cuerpo al esqueleto o cambiarlo, no tenemos ningún drama en cambiarlo.” (DEPROV N).*

El esquema de trabajo se trasmite hasta los propios supervisores y supervisoras a través de las coordinaciones de área, que continúan “ajustando el foco” de las orientaciones nacionales. La actividad de las coordinaciones queda clara en la siguiente cita, donde se detalla la forma de operar entre supervisores/as. Las tareas a realizar se fijan de una forma clara en las instancias establecidas:

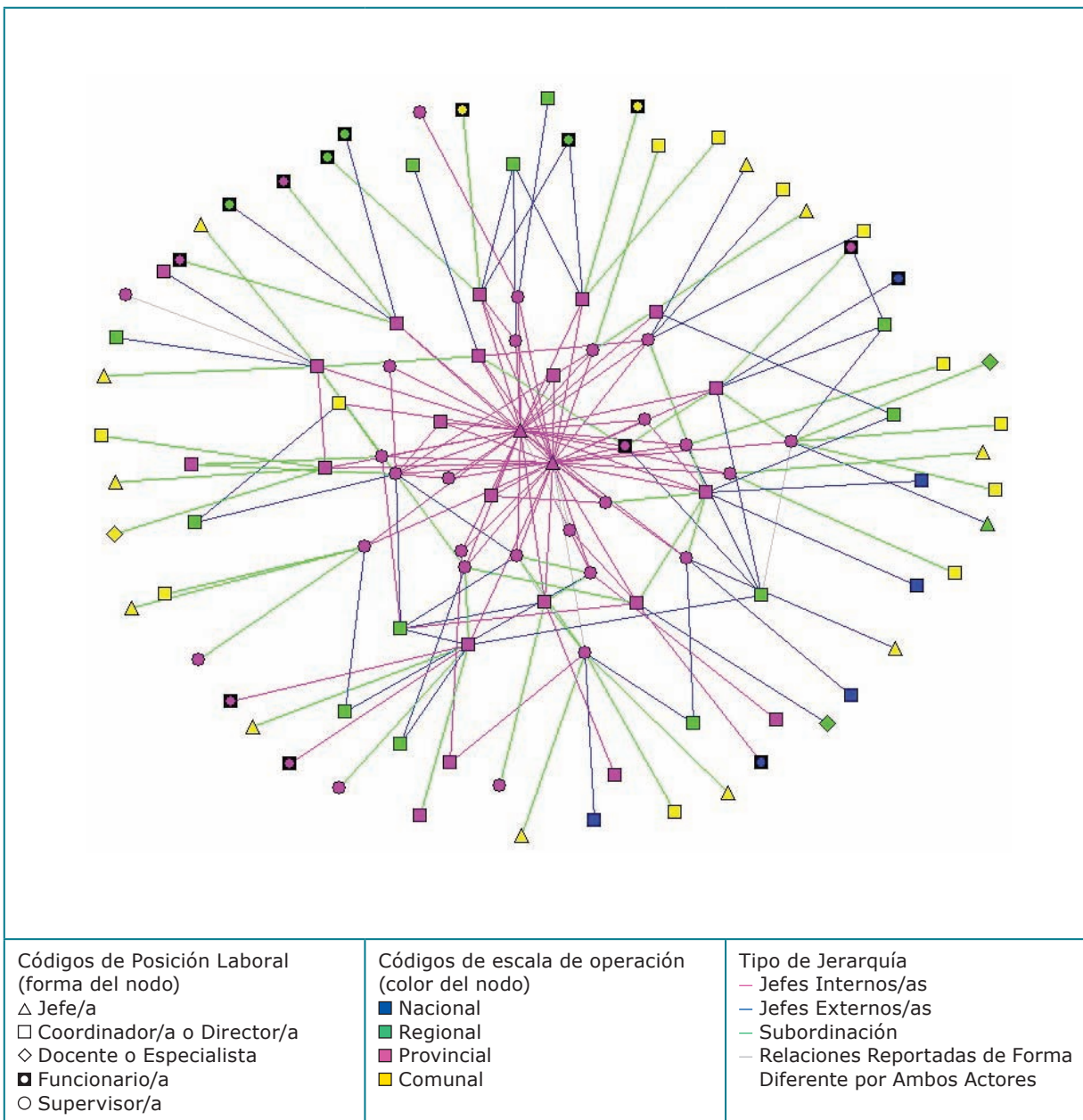
*“Acá, nosotros seguimos todas las directrices que nos mandan de la Secretaría Ministerial. Si ellos nos dicen que tenemos que llevar un plan de inglés, nosotros*

*lo vamos a llevar. Ahora, lo que cambia es cómo nosotros lo vamos a llevar. [...] tenemos reuniones de coordinación todas las semanas, con el jefe técnico y el director provincial. Acá nos dicen todo lo que tenemos que hacer durante la semana. Después de eso, el coordinador de Media y de Básica se reúne con los supervisores de Básica y de Media. Y ahí salen todas las tareas que tienen que hacer.”* (Coordinador Básica DEPROV N).

La compenetración entre el Nivel Regional y el Provincial incrementa la legitimidad de la SEREMI y la Dirección Provincial entre los funcionarios del Departamento Provincial. El DEPROV N posee un sistema de trabajo en equipo que funciona de manera adecuada. Existen instancias sistemáticas de priorización para las demandas desde los Niveles Nacionales y Regionales, de forma que ello no redunde en criterios disímiles al momento de llegar a la aplicación de políticas públicas en Educación. Incluso, frente a demandas excesivas o contradictorias desde los niveles superiores, el DEPROV posee la autonomía suficiente como para aceptar o rechazar esas solicitudes. El trabajo les resulta así, incluso, entretenido:

*“El nivel central nos da la política, nosotros tenemos que ejecutarla. Es súper entretenido porque finalmente te dan un marco teórico para hacer algo, que es lo que se tiene que hacer. Nosotros hacemos la transición a lo que realmente se hace.”* (DEPROV N).

En conclusión, hay un funcionamiento adecuado de la Red de Trabajo interna. A diferencia de los casos anteriores, la SEREMI opera sin competir con el Nivel Provincial. Hay una comprensión de que cada una de estas instancias tiene diferentes funciones, por lo cual, la principal función de la SEREMI consiste en articular los requerimientos del Nivel Central.

**Sociograma 4 Organigrama DEPROV M**

Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 4 –que presenta las Relaciones Laborales Formales en M– aparece bastante poblado, lo cual indica la relevancia que poseen estas relaciones en las Redes establecidas. Igualmente, se aprecia una alta densidad en su centro entre los miembros del DEPROV (nodos lila). Las jefaturas técnicas y provinciales están al centro de la Red Laboral, canalizando el flujo de instrucciones relativas al desempeño de las funciones de esta unidad. La

jerarquía formal se advierte claramente, pasando de las jefaturas provinciales a los/as coordinadores/as y de éstos/as a los supervisores y supervisoras. Cabe hacer notar que existe una doble subordinación de supervisores/as y coordinadores/as, quienes se relacionan directamente con quienes ejercen las jefaturas provinciales y sus coordinadores/as. Hay también una clara separación entre coordinadores o coordinadoras, de forma que se produce escaso traslape en la relación con quienes supervisan. La única “nota” llamativa dentro de la estricta jerarquía es un grupo de funcionarias y funcionarios conectados hacia el centro solamente por mediación de un coordinador. La relación jerárquica se extiende hacia los sostenedores/as municipales y directores/as de establecimientos, frente a quienes algunos supervisores y supervisoras afirman su autoridad técnica, aún cuando ello, formalmente, no corresponda. El Nivel Regional (nodos verdes) penetra en la Red a través de sus contactos con quienes realizan la supervisión y la coordinación, sin hacerlo directamente con el centro. El Nivel Central del MINEDUC aparece poco y de forma localizada.

Las relaciones entre el Nivel Provincial y el Nacional se develan como un aspecto clave en el recuento de los entrevistados y entrevistadas, lo cual permite elaborar hipótesis sobre su escasa presencia en el Organigrama Laboral. Estos hacen una distinción entre la práctica en la cual ellos se desenvuelven y las “instrucciones” u orientaciones provenientes del MINEDUC central, un proceso que no siempre posee la fluidez deseada. La jefa provincial de M se refiere al paso desde un nivel a otro, como un proceso “complicado”:

*“A veces hay que traducirlas, las políticas nacionales tienen un marco donde todos estamos de acuerdo y hablamos más ó menos iguales, pero cuando llegamos a los programas, éstos tienen conceptualizaciones y marcos distintos. Y la bajada de la instrucción – “hágase” – eso es muy complicado.”*

Tal como en el caso de N, la entrevistada alude a las diferencias entre orientaciones, ubicadas en un plano general, y a las propuestas más específicas que derivan de programas con marcos conceptuales diferentes; de allí que la operacionalización adquiera las dificultades anotadas. El grupo de discusión de supervisores en M reafirma el análisis de la jefa provincial, al señalar las dificultades que la presencia de diversos programas centralizados plantea a la práctica de los supervisores o supervisoras, quienes deben compatibilizarlos para llevarlos a la práctica.

*“Otra cosa que podría modificarse como para mejorarlo –como uno llega a la escuela en realidad–, son la cantidad de islas que hay en el Ministerio en Santiago porque cada una de sus islas nos mandan programas para abajo y aquí quien las pone, quien las lleva a la práctica es un supervisor”.*

El grupo de supervisores y supervisoras profundiza en el tema para señalar que la especificación de las orientaciones provenientes del Nivel Central se hace, principalmente, en términos administrativos, descuidando los objetivos curriculares de las políticas. La crítica apunta a otro aspecto del mismo problema: la distancia entre actividades y objetivos.

*“Hay que cumplir metas, metas de calidad, metas de tiempo, eh..., metas de [uso] de los recursos, [...] una serie de plazos [...] Se nos termina confundiendo en la práctica de esto, cómo lo hacemos para que esté todo funcionando, pero no si se está cumpliendo bien el objetivo para el cual fue diseñada esa política”*  
(Entrevista Grupal de Supervisores M).

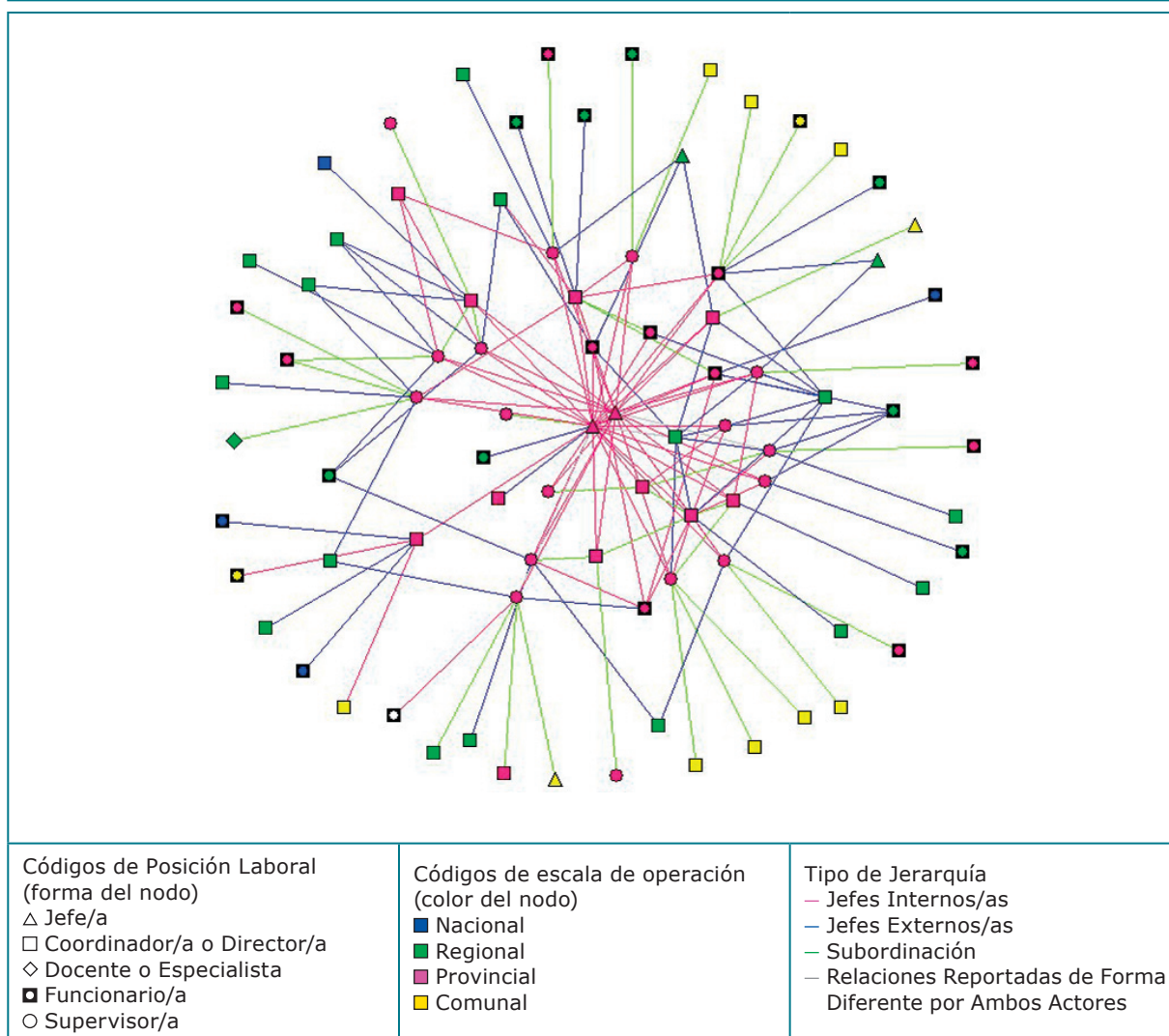
Quienes supervisan deben cumplir con metas formuladas en términos de actividades que pueden no estar relacionadas con los objetivos de la política, para mantener “todo funcionando”. Ello conduce al absurdo de realizar una tarea técnica cuyos objetivos no están bajo escrutinio, sino sólo el uso de los recursos puestos a disposición del DEPROV. La jefa provincial resume esta relación con el MINEDUC central, con un dejo de resentimiento, al señalar que para éste: “los DEPROV no tienen la relevancia que debieran tener”, pues no toman en cuenta su influencia en las provincias, ni la calidad de sus profesionales.

Las relaciones con el Nivel Regional operan a través de un equipo técnico responsable de adaptar o filtrar las orientaciones centrales a la realidad local, como lo señala el jefe técnico de M:

*“Yo formo parte del equipo regional donde hace unos cuatro años estamos trabajando un plan regional, donde recibimos las orientaciones gruesas del MINE-DUC y nosotros generamos un plan regional, pero cada uno de los jefes técnicos los realiza de acuerdo a su provincia.”*

La SEREMI opera, por lo tanto, como instancia técnica colegiada que busca adaptar las políticas a los contextos regionales y provinciales, lo cual, posteriormente, se acuerda con los jefes DAEM de las 21 comunas de la región. La comunicación del Nivel Provincial con el regional parece ser de coordinación y cooperación, lo cual contrasta con las relaciones establecidas hacia el Nivel Nacional. Al igual que en el caso de N, en esta dirección provincial no existe una relación competitiva con el Nivel Regional (SEREMI). Por el contrario, se observan relaciones de colaboración, respetando cierto nivel de autonomía en la aplicación de las políticas en el nivel local.

### Sociograma 5 Organigrama DEPROV L



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

De acuerdo con el Sociograma 5, los actores principales de la Red Laboral Formal de L, son las jefaturas técnica y provincial, quienes concentran el flujo de instrucciones relativas al desempeño de las tareas de supervisión. En este Sociograma de Relaciones Laborales Formales, se puede apreciar claramente la organización por niveles de la jerarquía: Al centro, los jefes o jefas provinciales, después las o los coordinadores, y los supervisores o supervisoras; posteriormente, actores regionales, y “afuera”, actores locales y nacionales.



La jerarquía aparece claramente –líneas verdes– identificando a quienes ocupan la posición de subordinación, tanto dentro del DEPROV como fuera de éste. Llama la atención que se conciba como tales a algunos jefes/as DAEM o directores/as de establecimientos educacionales. La jerarquía, no obstante, aparece bastante intervenida por el Nivel Regional (nodos verdes) y escasamente por el Nivel Nacional (nodos azules), el cual no se relaciona directamente con las jefaturas provinciales, sino que lo hace a través de las o los supervisores y coordinadores.

La reflexión que los entrevistados y entrevistadas hacen sobre el trabajo del DEPROV, establece un contraste entre las relaciones con el Nivel Regional y el Nivel Nacional; la primera se define como más fluida y la segunda, más problemática. El jefe DEPROV L interpreta la escasa vinculación con el nivel nacional que se aprecia en el Sociograma de Relaciones Laborales Formales, en términos de la calidad de las relaciones:

*“La articulación con nivel central es pobre, no se preocupan de lo que pasa en el DEPROV, salvo cuando ofrecen los cursos de perfeccionamiento. Las relaciones a nivel regional son mejores.”*

Para el jefe DEPROV de L, la calidad de la relación pasa por la preocupación que el nivel superior muestra por el inferior. El grupo de discusión de supervisores/as en L especifica las dificultades de relación con el Nivel Nacional –aunque de alguna manera extiende su crítica hacia el Nivel Regional– en términos de una operacionalización de las orientaciones nacionales sobre la base de actividades, lo cual desvía el foco de las políticas.

*“El modelo de gestión está bastante claro a nivel de intención, de promoción desde el nivel central y se empieza a diluir yo diría, no sé si de la Secretaría Ministerial. Esta lógica de planificación, creo que, de repente, en algún momento, sufre una cierta, eeh..., un cierto deterioro –por decirlo fuerte– y que queda plasmado en el papel, en un PAS regional [y] PADEM [...] y se empieza a ver también por función de actividades. Y quienes tenemos que hacer, implementar esa política, hacer la vida en las escuelas y todo lo demás y al final es un listado de actividades que se nos diluye.”*

El jefe provincial de L coincide plenamente con el diagnóstico de los supervisores y supervisoras, y agrega que los recursos ministeriales se desvían por la presencia de “actividades emergentes” programadas “desde afuera”, lo cual entra en conflicto con los objetivos de las políticas. Aparentemente, ello está relacionado con una escasa consideración de las realidades locales, por parte de las instancias nacionales.

*“En definitiva, hay que dejar en claro que son 41 DEPROV los que interactúan con las escuelas y no sólo un pequeño grupo. Es necesario escuchar las experiencias regionales y no sentarse a esperar a los asesores del MINEDUC, y que los recursos se usen para los objetivos impuestos y no para actividades emergentes y programadas desde fuera”.*

La capacidad del nivel superior para escuchar y reconocer la experiencia del nivel inferior, surge como un elemento clave en la definición de la calidad de la relación. No obstante esta coincidencia en el diagnóstico, la comunicación entre quienes supervisan y la jefatura provincial no utiliza los canales más adecuados. En la única referencia clara al sistema de trabajo adoptado por el DEPROV, los supervisores y supervisoras consideran que el trabajo de equipo –en este nivel– es una instancia poco aprovechada. En particular, indican que las propuestas que ellos/as puedan realizar en estas instancias no son recogidas por los o las responsables provinciales.

*“Desde hace mucho tiempo que nosotros [en el DEPROV] no tenemos la oportunidad de poder juntarnos a conversar esto, poder solicitar, hacer propuestas interesantes [...] porque, de repente, ha habido propuestas súper buenas. [Lamentablemente] nuestras reuniones son... pero una pérdida de tiempo horrible, a veces estamos todo un día y nos quedamos en la casuística.”*

Aparentemente, el mismo problema que el DEPROV reprueba de su relación con los niveles superiores, se reproduce hacia el interior. La presencia de reuniones periódicas del equipo provincial manifiesta la voluntad de su dirección por mejorar la comunicación interna. Sin embargo, los supervisores y supervisoras consideran que tales reuniones no abordan los temas relevantes o bien que sus propuestas “caen en el vacío”.

Lo anterior se expresa en la percepción de una relación del DEPROV con los establecimientos, librada a la iniciativa de los supervisores y supervisoras, como lo indica el jefe provincial de L: *“Lo importante es lograr una buena articulación [con los establecimientos], a través de la motivación y mantener un seguimiento continuo para evaluar el proceso. Los supervisores deben cumplir este papel.”* Sin embargo, quienes supervisan, en el grupo de discusión, hacen notar que al momento de implementar los compromisos de gestión se encuentran librados/as a su propia iniciativa: *“Es muy poca la información que tenemos, se nos entregó ese libro, ¿no [es] cierto?, pero no tenemos talleres en relación [a su uso], que hayamos realizado al interior del DEPROV.”*

La visión de una relación jerárquica desde el DEPROV, con el DAEM y establecimientos, parece operar en la práctica de las y los supervisores. Así, un director de un establecimiento educativo en L, señala que *“las demandas son más bien establecidas por el supervisor, en caso contrario, la escuela no recibe satisfactoriamente el apoyo desde el DEPROV.”* Si bien el jefe técnico de L señala que existe una negociación con las escuelas, ella se concentra principalmente en el diagnóstico de necesidades. En última instancia, los establecimientos deben ajustarse a la agenda establecida por los o las supervisoras, la cual deriva, a su vez, de las prioridades establecidas en el DEPROV.

En otra dimensión de las relaciones jerárquicas, pero en una sintonía similar, el jefe provincial especifica su visión de la relación con respecto a los jefes o jefas DAEM: *“siempre se conversa con jefes DAEM para aplicar las políticas del Ministerio. Ahora, se trata de hacer una buena transferencia de lo que viene de Santiago”*. En tales condiciones, no resulta extraño

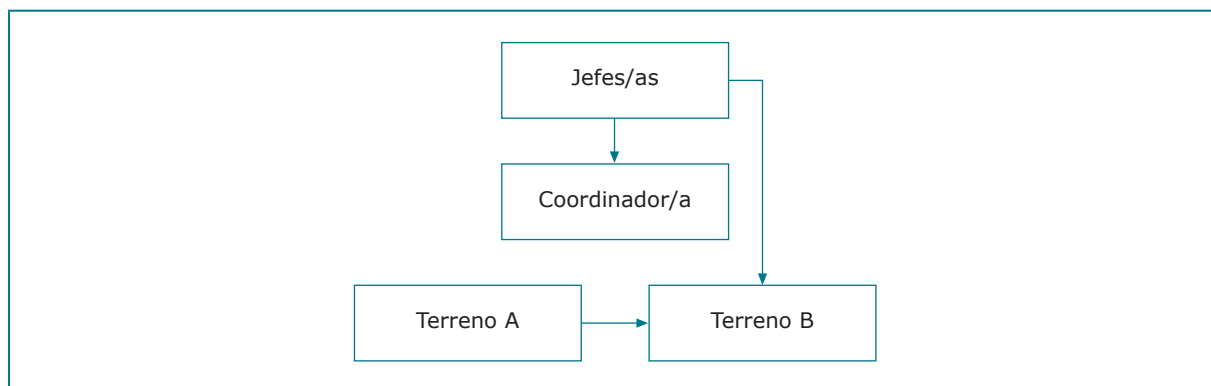
que sea difícil lograr acuerdos con el DAEM y establecimientos, como lo hace saber el coordinador de Básica en este DEPROV. Por lo mismo, el aspecto más valorado por los directores o directoras de establecimientos entrevistados/as, en su relación con el DEPROV, se refiere a la provisión de materiales educativos.

La evidencia analizada en esta Provincial, respalda parcialmente lo ocurrido en la otras dos provinciales que mejoraron en el puntaje SIMCE. Lo avala en el sentido de que no hay una relación competitiva del DEPROV con el Nivel Regional, sino al contrario, se lo considera como un aliado. El contraste establecido por los entrevistados y entrevistadas, entre las actividades y los objetivos de la política, parece indicar que, si hubiera más flexibilidad en la determinación de las actividades, los DEPROV podrían establecer aquellas que fueran más pertinentes para el logro de los objetivos. Sin embargo, pareciera faltar bastante trabajo interno –de las y los supervisores– en la preparación del trabajo con la Red Externa. Otro elemento que se destaca en la provincial de L, es la comprensión formal de las relaciones con las o los sostenedores; este hecho sitúa a los supervisores y supervisoras en el polo de la autoridad y no tanto, en el plano de la colaboración.

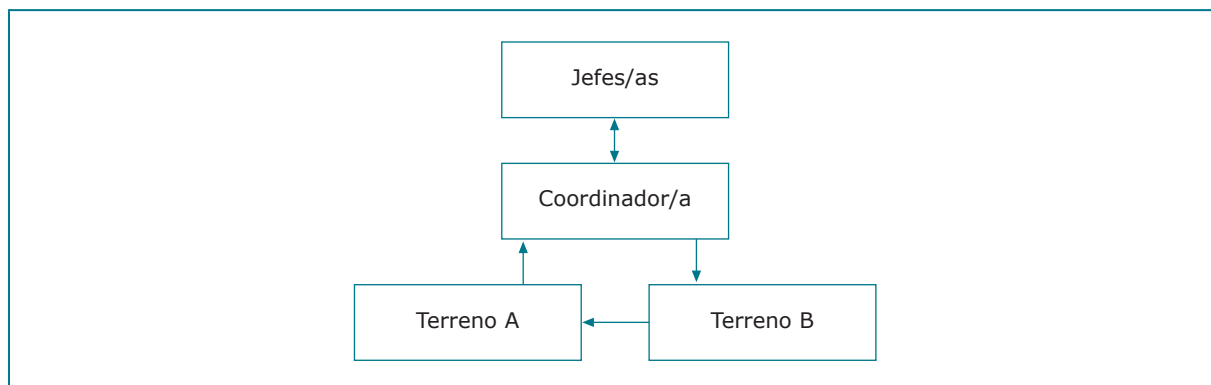
### 3.2. Organigramas Sintéticos por DEPROV

Las posiciones de los distintos actores dentro de un organigrama pueden representarse de acuerdo con el principio de equivalencia estructural (Erickson 1988, Wasserman & Faust 1994). Dos posiciones equivalentes implican que ambos actores poseen el mismo tipo de relación con el mismo tipo de personas, aunque no estén relacionados entre ellos. El establecimiento de estas equivalencias simplifica notablemente la presentación de las relaciones en una Red, porque ella puede presentarse en imágenes de bloques de actores equivalentes. En este caso, la construcción de los bloques se realizó utilizando el procedimiento de Convergencia de Correlaciones (CONCOR) de la matriz del Organigrama, en cada DEPROV (Borgatti et al., 2005).

El procedimiento de clasificación permitió identificar cuatro bloques de actores, los cuales corresponden a: jefes/as, coordinadores/as, supervisores/as en terreno que dependen de las o los coordinadores de la jefatura provincial (Terreno B) y supervisores/as vinculados/as con autoridades nacionales o regionales (Terreno A). La matriz reducida a los cuatro bloques tiene como medida sintética la densidad en cada casillero, lo cual indica la proporción de intercambios entre los integrantes de ambos bloques. En los casos en que la densidad de cada bloque superaba la densidad promedio para la Red Laboral de cada DEPROV, se consideró que existía una relación. En los gráficos siguientes se ha utilizado, convencionalmente, nombres que se relacionan con los roles desempeñados por los y las entrevistadas, aunque cabe hacer notar que tales roles no corresponden necesariamente a lo definido formalmente en cada DEPROV, sino al papel que juegan en esta Red Laboral.

**Ilustración 1 DEPROV P. Ambigüedad en la Jerarquía**

Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC.

**Ilustración 2 DEPROV O. Jerarquía Cuestionada**

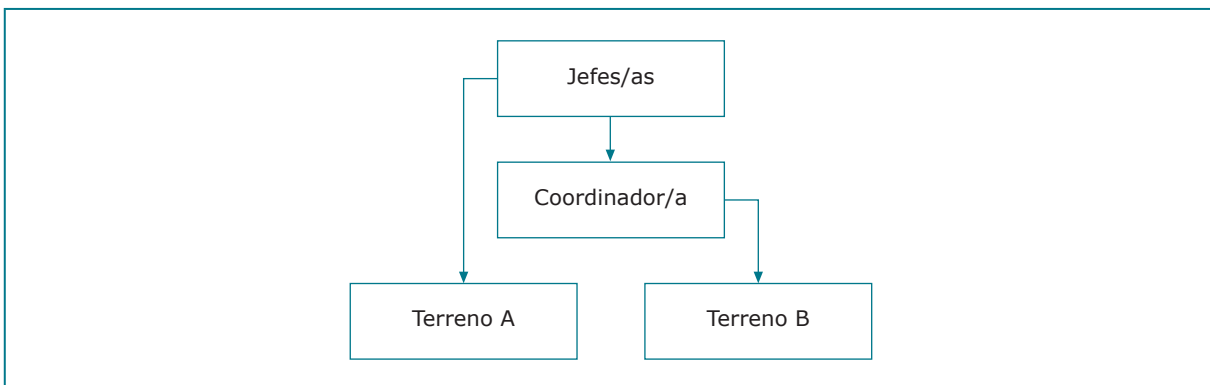
Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC.

En aquellos DEPROV donde no se observa progreso en los resultados de las pruebas SIMCE, se encuentran modelos de organización, en los cuales la situación de la jefatura está definida con escasa claridad. En el caso del DEPROV P, se observa una clara línea de mando, desde las jefaturas, a través de las o los coordinadores, a los supervisores o supervisoras en terreno. No obstante, se observa también otro bloque de operadores/as en terreno que no están sujetos/as a la autoridad de la jefatura provincial; más aún, que poseen autoridad sobre aquellos que supervisan en terreno y que dependen de la línea de mando de la jefatura provincial. Ello corresponde, empíricamente, a una situación en la cual la Secretaría Regional interviene en los niveles locales, produciendo esta situación de ambigüedad que, aparentemente, tiene un efecto negativo sobre las funciones de supervisión.

En el DEPROV O, las dificultades de la jefatura regional aparecen más complejas que en el caso anterior. En primer lugar, el grupo de jefatura –que de acuerdo con esta definición corresponde a quienes dan órdenes y no las reciben– es el más numeroso, lo cual instala un desequilibrio desde la partida. En segundo lugar, la línea de mando de la jefatura es poco clara, pues algunos/as coordinadores/as consideran que poseen autoridad sobre sus propios jefes o jefas, es decir, que pueden darles instrucciones acerca de cómo desempeñar su trabajo. Ello se vincula con la amplitud del grupo de jefatura, de forma que hay una escasa diferenciación. Los propios funcionarios y funcionarias provinciales denominan “equipo de gestión” a esta instancia colectiva de dirección, que se equipara con una asamblea semanal de jefes/as, coordinadores/as y algunos funcionarios o funcionarias.

La llegada a terreno posee una mediación a través de un pequeño grupo de supervisores/as (B), nucleado en torno a un supervisor o supervisora en conflicto con la jefatura. Aparte de la injustificada mediación, el segundo grupo de operadores/as (A) posee algunas relaciones de autoridad sobre quienes ejercen la coordinación de la jefatura, apoyado por su vinculación con funcionarios/as nacionales o en su carácter de “especialistas”. Puede suponerse que ello cuestiona la autoridad que poseen –sobre este grupo– los operadores u operadoras dependientes de las o los coordinadores de la jefatura provincial (Terreno B).

### Ilustración 3 DEPROV L.M.N. Jerarquía Establecida



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC.

Por contraste con las situaciones anteriores, se observa un esquema organizacional común en los tres DEPROV donde se aprecian avances en los rendimientos de las y los estudiantes, en la prueba SIMCE. En todos los casos, la jerarquía está bien establecida: por una parte, la jefatura provincial posee autoridad, tanto sobre quienes coordinan y a través de ellos/as, sobre un grupo de trabajo en terreno; por la otra, la jefatura provincial ejerce un mando directo sobre las o los operadores en terreno, vinculados con instancias nacionales o regionales. En las tres situaciones no hay contacto alguno entre estos dos grupos de operadores/as, aunque puede apreciarse que, en algunos casos, (DEPROV L y DEPROV

M) los operadores u operadoras en terreno, dependientes de quienes coordinan, pueden poseer mecanismos de comunicación interna desarrollados.

### 3.3. Conclusiones sobre Organigramas de Relaciones Laborales Formales

Los Organigramas de Redes Laborales Formales corresponden a las relaciones de autoridad y subordinación presentes en cada DEPROV, de acuerdo con las definiciones de sus entrevistados/as. El análisis de estas redes ha resultado revelador con relación a los procesos de aprendizaje en cada provincia. La calidad de las relaciones del DEPROV con el Nivel Regional se encuentra asociada con la mejora o ausencia de mejora en el puntaje SIMCE. En aquellos casos en que la Secretaría Regional opera bajo una lógica de competencia con la Dirección Provincial, no hubo una mejora significativa en el puntaje SIMCE; en los casos en que la Secretaría Regional se reconoce como un aliado, los resultados apuntan, en cambio, a la mejora. La definición de las esferas de competencia de los niveles Provincial y Regional en el MINEDUC, se revela como un aspecto clave a abordar en un diseño organizativo.

Respecto al significado que adquiere la colaboración o alianza con el Nivel Regional, las respuestas de los entrevistados y entrevistadas abordan dos aspectos: la identificación de funciones propias y las relaciones de colaboración establecidas sobre esa base. Por una parte, afirman que el Nivel Regional debería prestar asesoría técnica, sin involucrarse en la supervisión directa a los establecimientos. Por otra, sostienen que el Nivel Regional debería colaborar en la articulación o adaptación de las políticas del MINEDUC central, estableciendo prioridades y focos frente a la complejidad y diversidad de los lineamientos del Nivel Nacional.

Otro aspecto importante, que emerge especialmente de la experiencia de N, radica en el hecho de que la vinculación con el Nivel Regional es canalizada por medio de sus jefaturas técnicas y provinciales, así como de algunos/as coordinadores/as, sin establecer una vinculación directa con los supervisores y supervisoras.

Los DEPROV se visualizan a sí mismos como un cuerpo de alta capacidad técnica que debe poseer mayor autonomía para implementar las orientaciones de la Política Nacional de Educación. En la medida que las direcciones regionales no invaden las funciones propias del Nivel Provincial y que éste último adquiere niveles adecuados de comunicación interna, los objetivos de las políticas podrán cumplirse. Debe escucharse, a este respecto, el reclamo de los DEPROV en los cuales mejoró el puntaje de la prueba SIMCE: el marco de implementación de las políticas pone su énfasis en el cumplimiento de las actividades que las acompañan, antes que en el logro de sus objetivos técnico-pedagógicos.

## Capítulo 4:

# Características de las Redes de Conversación

---

En el presente Capítulo se analizarán las Redes de Conversación de los supervisores o supervisoras, que comprenden, tanto temas específicos, como generales. En lo más específico, forma parte de esta Red cualquier Contacto con el cual el/la entrevistado/a señala tener Conversaciones relativas al mejoramiento de establecimientos educacionales focalizados o la ejecución del Ciclo de Asesoría. En lo más general, se pregunta respecto de Conversaciones o consultas relativas a temas de trabajo o situaciones sensibles, es decir, que superan el nivel de las dificultades percibidas como corrientes.

La Conversación es un aspecto clave en la operación de las Organizaciones modernas no integradas verticalmente, porque genera acuerdos respecto de la operación de la Red misma o permite lograr acuerdos de segundo orden, es decir, compromisos de establecer Conversaciones que deriven en acciones (Flores 1995, Flores et al. 2003). Las Conversaciones permiten, a su vez, otorgar estabilidad y recurrencia a las operaciones de una Organización, por ejemplo, con relación a planes, objetivos, estrategias, división de tareas, etc.

La gran cantidad de Relaciones Laborales Formales establecidas entre los funcionarios y funcionarias del DEPROV con los Niveles Regional y Nacional del MINEDUC, así como sus contactos en la Red Externa, hacen que, muchas veces, las Relaciones Laborales puedan confundirse con Conversaciones. Más aún, en el caso de la Red Externa, ello debe ser necesariamente así, dado que no hay una subordinación jerárquica entre las o los interlocutores. Así lo expresa una de las participantes en el grupo de discusión de supervisores/as en L, al momento de precisar cómo organiza la introducción de innovaciones:

*“Entonces si tú me preguntas, ¿Con quién lo has hablado [la reforma curricular]? Obviamente, con mis compañeros, donde yo tengo mayor cercanía profesional que son los compañeros de zona, y con la gente más cercana, amiga de la labor que yo realizo. Pero también con los profesores, porque también yo aprendo de ellos ¿ya? Ellos, en cuanto a didáctica, tienen mucho.”* (Entrevista Grupal de Supervisores L)

Las Conversaciones Formales reportadas por los funcionarios y funcionarias del MINEDUC, en efecto, corresponden a Contactos oficiales (83%) que forman parte de las responsabilidades del cargo. Por tal razón, resulta pertinente tomar en consideración la explotación sistemática de estas conversaciones, para establecer consensos y adquirir, a su vez, sistematicidad en la operación del Sistema de Supervisión.

A continuación, se hará un análisis de la frecuencia declarada de la Conversación, respecto a las temáticas propias de la labor de supervisión. Posteriormente, se analizarán los Sociogramas de Conversación y finalmente, se realizará una síntesis de resultados.

## 4.1. Contenido de las Conversaciones

### 1. Conversaciones referidas al Ciclo de Asesoría

La Conversación sobre el Ciclo de Asesoría, que se muestra en el Cuadro 7, presenta su frecuencia para Contactos de la Red Interna y la Red Externa de los entrevistados y entrevistadas en cada DEPROV. La distribución total es similar entre la Red Interna y la Externa, por lo cual, el análisis debe enfocarse sobre las diferencias entre DEPROV.

<b>Cuadro 7 Conversación con los Contactos sobre Ciclo de Asesoría en los establecimientos focalizados, según DEPROV y tipo de Red</b>							
		Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Red Interna</b>	Siempre	65.7	62.4	58.7	56.1	46.0	<b>55.7</b>
	A veces	24.8	27.9	30.7	32.5	38.3	<b>32.3</b>
	Nunca	9.5	9.7	10.6	11.4	15.8	<b>12.0</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Red Externa</b>	Siempre	51.4	60.2	65.2	53.6	49.3	<b>55.5</b>
	A veces	20.3	28.8	21.5	33.9	31.2	<b>28.9</b>
	Nunca	28.3	11.1	13.3	12.4	19.5	<b>15.7</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los intercambios más frecuentes sobre el Ciclo de Asesoría involucran a más de la mitad de los Contactos pertenecientes al MINEDUC en sus distintos niveles (el 55.7% declara conversar “siempre” sobre este aspecto, con el Contacto identificado). El mayor peso se aprecia en P (65.7%) y O (62.4%) y el más bajo en L (46%). En este último DEPROV, no sólo se aprecia una menor frecuencia en la Conversación, al compararlo con otras regiones, sino que, con alrededor del 16% de los Contactos establecidos por los/as entrevistados/as, este tema nunca se conversa. En todo caso, los resultados indican que la Conversación frecuente sobre estos temas está asociada negativamente con una mejora en el puntaje SIMCE. Este hecho parece, sin duda, un contrasentido, pero se puede ensayar una hipótesis para explicarlo: este dato puede indicar que las Conversaciones enfocadas



y circunscritas permiten abordar los aspectos más importantes del Ciclo de Asesoría, más que cuando se habla con frecuencia, pero dando poca oportunidad para priorizar en la importancia de los lineamientos planteados por los supervisores y supervisoras. En efecto, más adelante se verá que lo relevante en estas Conversaciones está, más en su estructura y capacidad para incorporar innovaciones, que en su frecuencia.

En lo referido a las Conversaciones sobre el Ciclo de Asesoría con los Contactos externos al MINEDUC, se aprecia –en el Cuadro 7– que el nivel más alto se encuentra en N (65.2%), seguido por O (60.2%). De acuerdo con los antecedentes ya presentados sobre estas provincias, el primer caso reflejaría la amplia Red de Conversaciones con DAEM y directores de establecimientos educacionales, mientras que en el segundo caso, debieran incidir los Contactos con especialistas. El menor nivel de Conversación con agentes externos, se encuentra en P, donde el tema nunca se aborda con los Contactos externos, en nada menos que el 28.3% de los casos. La evidencia no muestra una asociación clara entre mayor frecuencia de Conversación con actores de la Red Externa y una mejora en los resultados del SIMCE. En otras palabras, estos DEPROV muestran escasa capacidad de irradiar su influencia hacia el entorno.

## 2. Conversaciones referidas a la Mejora en Establecimientos Focalizados

En el Cuadro 8 se muestra la frecuencia de las Conversaciones establecidas por los entrevistados y entrevistadas, con respecto al mejoramiento en los establecimientos focalizados, con Contactos que pertenecen a la Red Interna o a la Red Externa.

		Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
Red Interna	Siempre	72.4	70.9	67.7	66.9	57.4	65.6
	A veces	23.8	23.6	25.9	25.3	26.8	25.4
	Nunca	3.8	5.5	6.3	7.8	15.8	9.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Red Externa	Siempre	57.2	71.7	77.0	64.2	58.7	65.6
	A veces	30.4	19.9	14.8	28.1	23.2	23.4
	Nunca	12.3	8.4	8.1	7.7	18.1	11.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

La Conversación sobre mejoramiento de establecimientos focalizados que se aprecia en el Cuadro 8 posee mayor presencia en la comunicación con los Contactos internos y externos, que la observada en el Cuadro 7, respecto del Ciclo de Asesoría. En efecto, con el 65.6% de los Contactos establecidos por los entrevistados y entrevistadas, se conversa sobre “mejoramiento de los establecimientos”. En contraste, con el 55.7% de los Contactos se conversa sobre el Ciclo de Asesoría. La distribución de frecuencias es semejante en ambos tipos de Red, por lo cual el análisis se concentra ahora en las diferencias entre DEPROV.

La pauta que muestra el Cuadro 8 se asemeja a la observada en las Conversaciones sobre el Ciclo de Asesoría (Cuadro 7). Los mayores niveles de Conversación en la Red Interna del MINEDUC se encuentran en P (72.4%) y O (70.9%), mientras que los más bajos ocurren en L (57.4%). Desde una perspectiva más general, el bajo nivel de Conversaciones –en esta provincia– contrasta con los resultados de los restantes DEPROV. Se mantiene la asociación negativa entre resultados y Conversaciones con Contactos de la Red Interna; la mayor frecuencia de Conversaciones se encuentra en los DEPROV en los cuales no mejora el puntaje de la prueba SIMCE. Más adelante se podrá apreciar que, a pesar de existir una eventual alta frecuencia de Conversaciones, la clave está en si éstas ocurren en un contexto de ejercicio adecuado del liderazgo y con una estructura capaz de incorporar innovaciones.

El Cuadro 8 presenta también las comunicaciones establecidas con los Contactos de la Red Externa, los mayores niveles se encuentran en N (77%) y O (71.7%). Se observa un alto nivel de comunicación esporádica en M (28.1%) y P (30.4%), mientras que la ausencia de Conversación se encuentra nuevamente en L (18.1%). Estos resultados, sin embargo, no permiten establecer una asociación clara entre la frecuencia de la Conversación con los Contactos Externos y su influencia sobre la mejora en los establecimientos focalizados y el rendimiento en el puntaje SIMCE.

## 4.2. Confianza entre los Contactos y Capacidad para lograr Acuerdos

Las Conversaciones con la Red laboral Interna y Externa se desarrollan en un clima de alta confianza y facilidad para alcanzar acuerdos, lo que indica la existencia de baja conflictividad. El Cuadro 9 muestra las frecuencias absolutas de Contactos con los cuales el o la entrevistada alcanza acuerdos con facilidad, según estos pertenezcan a la Red Interna o la Red Externa. Se observan niveles de acuerdo muy altos –alrededor del 90%– y sólo llama la atención, en este contexto, el bajo nivel de acuerdo que declaran los entrevistados y entrevistadas, con respecto a la Red Interna.

**Cuadro 9** Porcentaje Absoluto de Contactos con los que el/la entrevistado/a Alcanza Acuerdos con Facilidad

	Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
	P	O	N	M	L	
<b>Red Interna</b>	95.2	93.9	89.9	89.7	80.9	<b>88.5</b>
<b>Red Externa</b>	94.2	92.0	85.9	91.6	89.1	<b>90.2</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los datos deben leerse como frecuencias absolutas, que varían entre 0 y 100 en cada casillero y no pueden sumarse en ninguna dirección.

El clima de confianza puede apreciarse también en la percepción de la calidad de la comunicación personal de los y las entrevistadas, con sus Contactos. A cada entrevistado/a se le pidió que señalara si el Contacto se encontraba entre sus mejores amigos/as, si era más bien un conocido o conocida, o si mantenían, entre sí, una relación distante. El Cuadro 10 presenta la distribución por DEPROV de la percepción en la calidad de la comunicación:

**Cuadro 10** Distribución de la Calidad de la Comunicación, según DEPROV y tipo de Red

		Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Red Interna</b>	Amigos/as	75.2	76.4	58.2	64.7	66.7	<b>66.8</b>
	Conocido/a	22.9	18.8	37.0	28.1	25.3	<b>27.0</b>
	Distante	1.9	4.8	4.8	7.2	8.1	<b>6.2</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Red Externa</b>	Amigos/as	60.1	63.3	48.1	51.3	61.1	<b>55.9</b>
	Conocido/a	38.4	35.0	48.1	45.3	35.1	<b>41.0</b>
	Distante	1.4	1.8	3.7	3.4	3.8	<b>3.1</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

En la Red MINEDUC y la Red Externa hay una marcada presencia de “buenos amigos” (66.8% y 55.9% respectivamente) y escasas relaciones distantes (6.2% y 3.1% respectivamente). Ello habla de la existencia de un buen clima laboral y de buenas relaciones con los Contactos del entorno. Si bien el orden en la calidad de la comunicación se mantiene entre ambas Redes, se aprecia mayor peso de las o los “amigos” en la Red Interna, mientras que en la Red Externa, existe un mayor peso de los/as “conocidos/as”. Las relaciones con los Contactos fuera del DEPROV establecen vínculos entre personas que no poseen una relación cercana. Desde el punto de vista de la diversidad de composición y del acceso a recursos, ésta resulta ser una característica deseable. En lo que se refiere a la Red Interna, la mayor cercanía en la Comunicación indica facilidad para establecer consensos y compartir orientaciones.

En la Red Interna, los DEPROV P (75.2%) y O (76.4%) muestran un mayor peso de los “amigos” en relación con el resto de las provincias. En el caso de la Red Externa, se mantienen los DEPROV con mayor porcentaje de “buenos amigos”, pero además, se une a ellos el DEPROV L. El alto peso de los “amigos” en las relaciones externas puede sesgar el aporte de los recursos profesionales a los DEPROV, lo cual podría incidir en el rendimiento en las pruebas SIMCE. En efecto, puede apreciarse, en los DEPROV M y N, un mayor peso de los “conocidos”, lo cual se debiera asociar con relaciones más formalizadas.

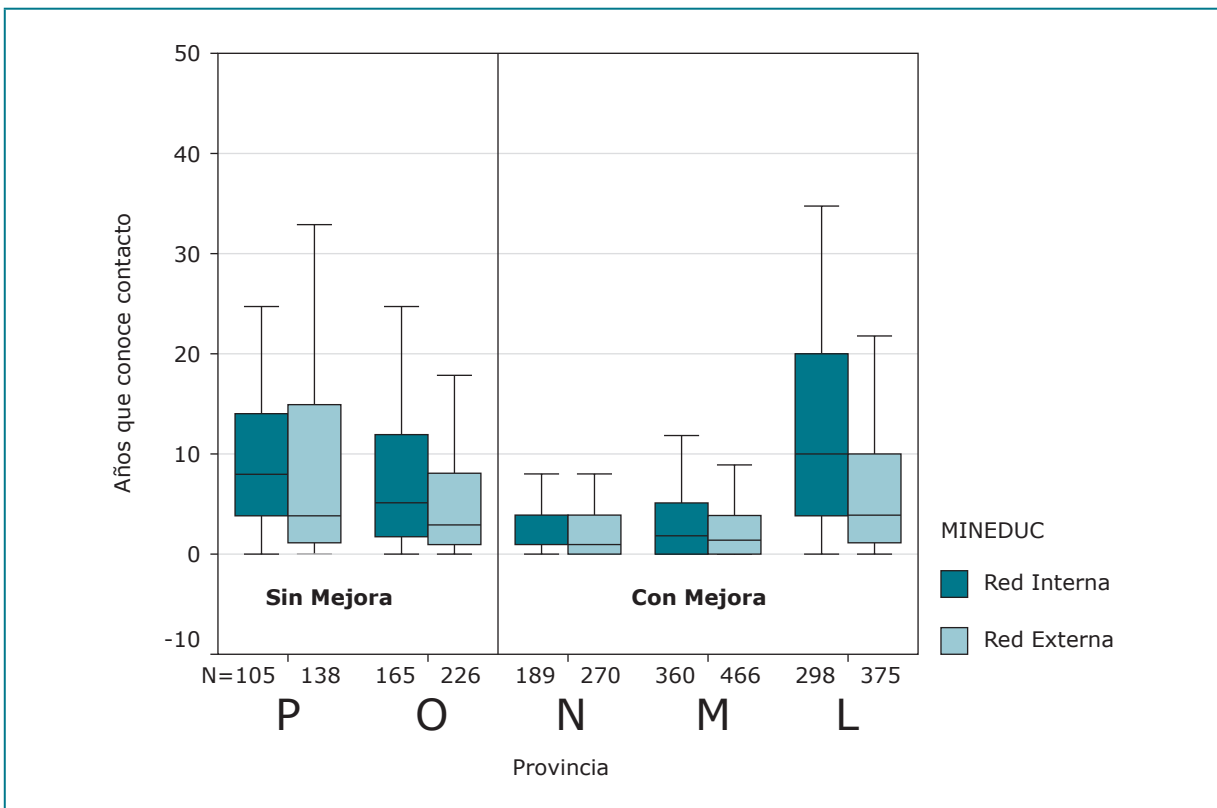
La alta incidencia de las relaciones de “amistad” en la conformación de las Redes, indica que la confianza entre los Contactos debe entenderse en el marco de relaciones cultivadas durante largos años. Así lo indica uno de los participantes en el grupo de discusión de supervisores P:

*“Entonces, yo voy donde el jefe DAEM, no porque sea el jefe DAEM, sino porque fue compañero mío en la Universidad o en la Normal. Entonces, yo le digo: viejo, hagamos esto, hagamos esto otro, vamos al otro lado, hacemos compromisos con las personas, no con las instituciones, para poder entrar, porque si no, falla todo.”*

La relevancia que adquieren estas relaciones sociales, hace que ellas sean incorporadas o asimiladas, en un mismo conjunto, a los aspectos laborales, por lo que pueden resultar difíciles de diferenciar. Otra forma de revisar esta dimensión reside en la cantidad de años que se han conocido los o las participantes en las Redes Internas y Externas<sup>14</sup>. Los datos se presentan desagregados por DEPROV y Red a la cual pertenece el Contacto; bajo cada gráfico, la cifra representa el número de Contactos considerados (ver Gráfico 1).

14 El gráfico de caja y patillas describe la distribución de los datos sin hacer comparaciones con distribuciones teóricas (como lo hacen las medidas de sesgo o curtosis). Los lados inferior y superior de la caja, corresponden a los cuartiles 1 y 3, respectivamente, mientras que la línea en su interior, corresponde a la mediana de la distribución. Las patillas tienen un largo correspondiente a 1.5 veces la distancia intercuartil, desde cada lado de la caja; los valores se reemplazan por el máximo o mínimo de la distribución, en caso de que su valor sea mayor o menor, respectivamente. Los valores mayores o menores al largo de la patilla se consideran extremos y se representan con signos convencionales. Como referencia, puede indicarse que, si la distribución de los datos se aproximara a una distribución normal, el largo máximo de la patilla cubriría alrededor de dos desviaciones estándar.

**Gráfico 1** Gráfico de Distribución de “años que se conocen”, según DEPROV



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC.

Pueden apreciarse dos grupos de DEPROV, en cuanto a la cantidad de años que conocen a los Contactos. En los DEPROV P y L, así como –en alguna medida– en O, se aprecia un conocimiento de los Contactos por muchos años. Ello es consistente con el peso que adquieren las relaciones de “amistad”. En L, cerca del 50% de los Contactos de la Red Interna se han conocido por casi diez años, situación similar a la de P. En este último DEPROV se aprecia también la tendencia observada en los Contactos de la Red Externa, en cuanto a ser conocidos de muchos años; de hecho, el 25% de ellos son conocidos por más de 15 años. Por contraste, en los DEPROV N y M se aprecia una concentración de los Contactos de Redes Externas y Redes Internas en los tramos ubicados por debajo de los diez años. En este caso, los Contactos que se conocen por un tiempo mayor a diez años, constituyen una excepción. La escasa renovación de los Contactos a lo largo de los años, parece incidir en la existencia de una operación menos eficaz de los DEPROV del primer grupo –a excepción de L– en lo que se refiere a la mejoría en el puntaje SIMCE.

Esta evidencia parece apoyar parcialmente el argumento que señala una relación entre el número de años que se conocen los actores de las Redes y los resultados en el puntaje SIMCE. La dirección de la relación resulta inversa, es decir, aquellas provinciales cuyos Contactos se conocen por menos tiempo, obtienen mejores resultados en la mejora del puntaje SIMCE. Esto podría deberse a una relación directamente proporcional entre la cantidad de tiempo que se conocen los supervisores o supervisoras y una tendencia al *status quo* (y quizás, a conformarse). Así, es posible suponer que los Contactos que se han mantenido por largos años, especialmente aquellos de la Red Externa, aportan poco a la renovación del DEPROV, ya sea en términos de recursos pedagógicos, como de puntos de vista o uso de metodologías. Complementariamente, es más probable que entre las Redes con mayor peso de “conocidos” haya mayor diversidad y que ello incida positivamente en la circulación de recursos pedagógicos<sup>15</sup>.

### 4.3. Formas de Comunicación

¿En qué formas y modalidades se produce la vinculación entre los DEPROV y las instancias nacionales, regionales y comunales? La entrevista de Redes consideró los instrumentos de comunicación como parte de los “descriptores” de la relación en Redes de Conversación. Estos “descriptores” consisten en la identificación de comunicación escrita (incluyendo *e-mail*), telefónica, presencial (jornadas, seminarios o reuniones regulares) o bi-personal.

**Cuadro 11 Formas de Comunicación presentes, por DEPROV y tipo de Red**

		Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
		P	O	N	M	L	
<b>Red Interna</b>	Comunicación escrita	38.2	40.6	36.5	27.3	36.5	<b>34.3</b>
	Comunicación telefónica	31.4	43.0	30.7	24.2	28.3	<b>29.9</b>
	Reuniones y talleres	36.3	40.6	40.2	55.2	36.9	<b>43.9</b>
	Comunicación en persona	84.3	78.8	76.2	82.5	74.7	<b>79.0</b>
<b>Red Externa</b>	Comunicación escrita	41.4	21.1	29.8	20.6	22.3	<b>24.7</b>
	Comunicación telefónica	60.9	45.3	45.4	57.3	50.4	<b>51.9</b>
	Reuniones y talleres	25.6	48.4	48.9	45.6	36.4	<b>42.4</b>
	Comunicación en persona	66.2	91.0	76.7	84.4	79.9	<b>81.2</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Columnas o filas no suman 100, por tratarse de frecuencias absolutas (varían entre 0 y 100 en cada casillero), correspondientes a la incidencia de la forma de comunicación, en el total de Contactos por DEPROV.

15 Otra forma de mirar el mismo tema se refiere a la capacidad para formalizar las relaciones; puede suponerse que resulta más probable flexibilizar las exigencias frente a los “amigos” que frente a los “conocidos”. No obstante, no hay mayores indicaciones que respalden este último razonamiento.

Se aprecia un amplio dominio de la “comunicación en persona”, en lo Interno (79%) y Externo (81%); la formalidad de las relaciones aparece asociada con las visitas. La “comunicación personal” con la Red Externa tiende a ser menor en P, lo cual tiene su contrapeso en la “comunicación telefónica” (60.9%) y la “comunicación escrita” (42%), ambas muy por encima del promedio nacional (51.9% y 24.7%, respectivamente). Si bien, en M, la “comunicación telefónica” también es de alta ocurrencia, se observa –al mismo tiempo– un alto índice de “contacto personal”. En el grupo de discusión de supervisores/as en L, se manifiestan los elementos diferenciadores de la cultura presencial, asociada a mayor interés, en contraste con la comunicación por *e-mail*, a la cual se asocia una actitud de desinterés:

*“Yo [...] pedí una audiencia con el jefe provincial [...] entré y me dice: “Estoy apurado, así que por favor, me dijo, estoy ocupado así que al tiro o sino me lo escribes por correo porque no tengo tiempo”. Calcula tii, entonces, esas cosas te rompen, y optas al final por nunca más, yo jamás voy a ir a esa oficina, le mando un e-mail, le explico, me contesta deferentemente las veces que yo le escribo, pero creo que el e-mail es muy bueno, pero no es la única forma de comunicarse.”*

La “comunicación telefónica” es la segunda más frecuente con los Contactos de la Red Externa (52%) y la tercera en la Comunicación con la Red Interna. La “comunicación telefónica” se utiliza más para el Contacto con la Red Externa (52%) que con la Interna (30%). No obstante, en O, el 43% de los Contactos entre funcionarios/as del MINEDUC se realiza por medio del teléfono. Al respecto, el grupo de discusión de supervisores/as en L, manifiesta sus reservas respecto del uso del teléfono:

*“Muchas veces, uno necesita una asesoría por teléfono y llama a Secretaría y los coordinadores están en [puntos alejados de la Región], entonces cuesta un poco recibir esas instrucciones, del nivel regional especialmente.”*

En la “cultura presencial” de la Organización, “verse la cara” favorece la confianza y permite llegar a acuerdos con mayor facilidad que en relaciones “a distancia”. La contrapartida es la ambigüedad que pueden involucrar los acuerdos establecidos “en persona”, por el peso que posee el contexto en este tipo de comunicación.

La relevancia que se le da a la “comunicación en persona” puede ir en contra de las formas de comunicación preferidas por las contrapartes externas del DEPROV. Tanto para directores/as de establecimientos, como para jefes/as DAEM, el teléfono y el correo electrónico resultan medios de comunicación indispensables en su relación con los supervisores y supervisoras. Sin embargo, se observan algunas quejas de los DAEM con relación al poco uso que los DEPROV hacen del correo electrónico. En general, hay una baja incidencia de la “comunicación escrita” –que incluye el *e-mail*–, especialmente en el contacto con la Red Externa (24,7%). Sólo O reporta un uso más extenso de este tipo de comunicación en sus relaciones con la Red Externa. Por su parte, el *e-mail* se utiliza principalmente en los Contactos con la Red Interna, especialmente en O, seguida de P y N.

Tanto en los Departamentos Provinciales que mejoraron sus puntajes SIMCE, como en los que no se produjo tal mejora, las reuniones y talleres tienen un peso similar, alcanzando poco más del 40% de los Contactos de la Red Interna y Externa. Esta es otra forma que asume la “cultura presencial” en la Organización. O y N, junto con M, llevan a cabo –con frecuencia– este tipo de Contacto con la Red Externa, diferenciándose claramente de P y L. En cuanto a las reuniones y talleres de la Red Interna, éstos claramente poseen mayor peso en M, lo cual lo diferencia del resto de los DEPROV. El grupo de discusión de supervisores/a en L, muestra la funcionalidad de estas reuniones:

*“Muchas de las instrucciones que se reciben del nivel central, llegan..., llegan... eh, en jornadas, en reuniones que se hacen a nivel nacional o a nivel regional y no siempre llegan tan puras, por falta de tiempo,... llegan un poco más tarde, qué sé yo... y de todas maneras se analizan y se utiliza, diría yo, lo que más se puede.”*

Reuniones, jornadas y talleres constituyen una de las formas más frecuentes y típicas de comunicación entre los funcionarios y funcionarias del DEPROV. Un supervisor o supervisora puede participar, durante la semana, en reuniones de todo tipo en el DEPROV (de coordinación en el área en que participa y con otros supervisores del nivel regional).

No es posible establecer una relación clara entre las formas de comunicación y los resultados SIMCE. Ellas deben ser leídas a la luz del contexto en el que se realizan las conversaciones, como se hace a continuación. Se podrían plantear, sin embargo, algunas formas de reducir el contacto personal en la comunicación con la Red Externa, porque la visita frecuente tiene un costo cierto en la eficiencia del uso del tiempo del supervisor o supervisora.

#### 4.4. Sociogramas de Redes de Conversación

Las Redes Sociales Laborales pueden ser Formales o Informales, por lo que, al analizarlas, se debe evitar mantener el foco exclusivamente en los aspectos institucionales o formales. En muchos casos, las relaciones Informales de conversación presentes en una Red social, se yuxtaponen a relaciones Formales, siendo –ambas– partes de una misma Red. La estructura de la Red de Conversaciones condiciona la circulación de información y las posibilidades de establecer consensos, en cuanto a puntos de vista y estilos de trabajo. Las Redes más densas tienden a favorecer estos últimos aspectos.

Los Sociogramas de la Red de Conversaciones se construyeron a partir de las personas nombradas en las preguntas del cuestionario, con las cuales el/la entrevistado/a intercambiaba puntos de vista, consejos, orientaciones. Así, el Contacto fue incluido en la Red de Conversación, cuando había sido mencionado en una de las cuatro preguntas relativas a conversaciones del ámbito laboral. Para simplificar la representación de las Redes de Conversación, no se han incluido los Contactos no involucrados en Conversaciones. Por la misma

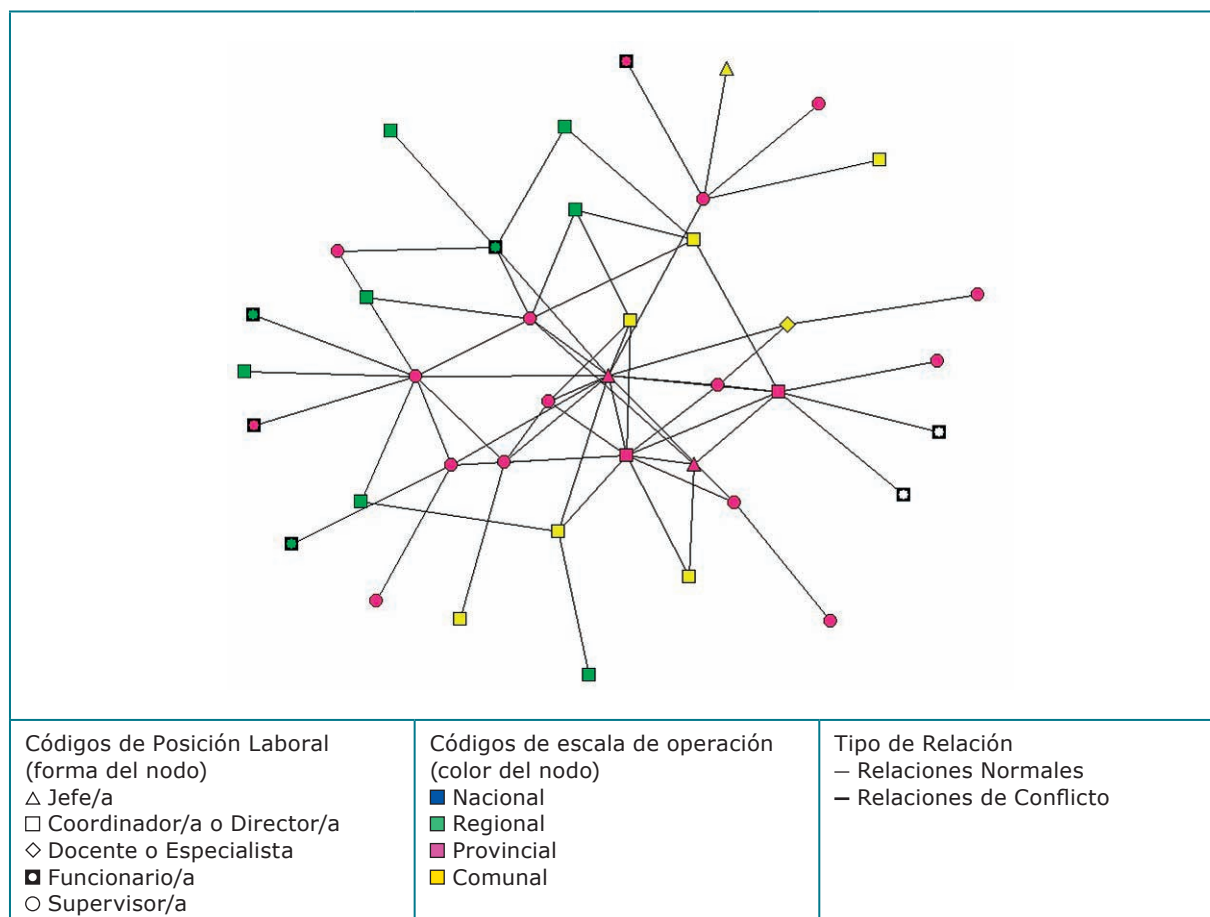


razón, no se representa la “fuerza de la relación”, debido a que ella se concentra en los valores más altos. Se representan, no obstante, las “relaciones de conflicto”, con una línea gruesa.

Los “conflictos” forman parte de la mayoría de los entornos de interacción, sin embargo, rara vez se consideran parte de ellos; muchas veces, las o los analistas parecen interesarse más en destacar las “relaciones de cooperación”. En todo caso, las “relaciones de conflicto” pueden establecerse como una contingencia que atenta contra la operación adecuada de un sistema, porque obstaculizan la circulación de información. El “conflicto” forma parte de las relaciones humanas y condiciona las posibilidades de establecer formas de trabajo eficaces. Operacionalmente, se definió como “Relación de Conflicto” aquella en la cual el entrevistado o entrevistada declaraba que le resultaba difícil ponerse de acuerdo con su interlocutor/a.

## 1. Sociograma de Conversación, DEPROV Sin mejora en Puntaje SIMCE

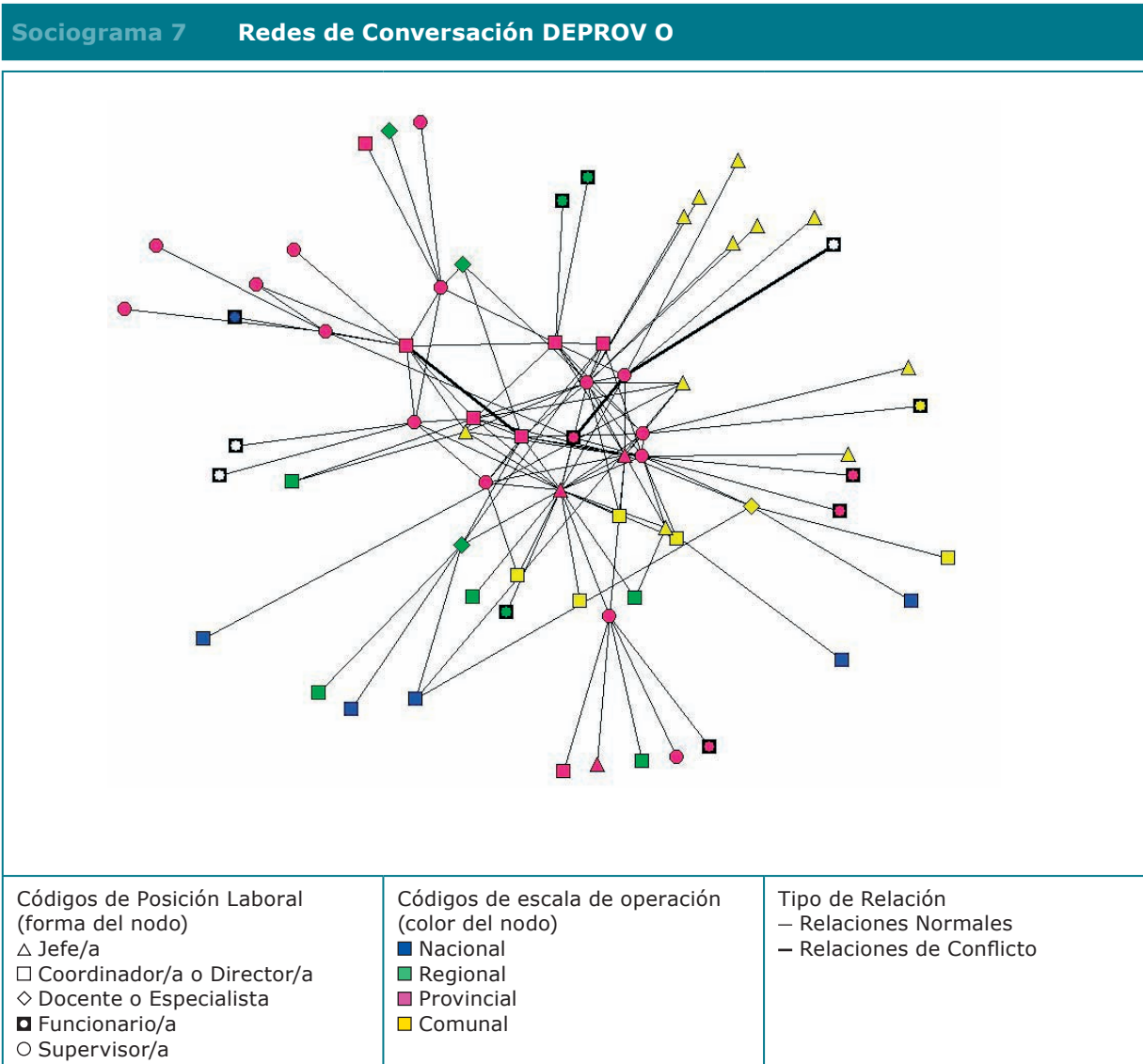
**Sociograma 6 Redes de Conversación DEPROV P**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 6 permite apreciar la estructura de la Red de Conversación en P. En ella se reafirma la centralidad de la jefatura, aunque se deja ver que la mayor centralidad corresponde a la jefatura técnica, cerca de la cual se ubica un coordinador o coordinadora, también central, desde el punto de vista de las Conversaciones. El jefe o la jefa provincial, si bien ocupa un lugar cercano al centro, media en menos “flujos de comunicación” que la jefa o jefe técnico. En la intersección de los “flujos de conversación” encontramos, por lo tanto, a ambas jefaturas, junto a un coordinador, una supervisora y un jefe DAEM. Las Conversaciones con el Nivel Regional ocurren hacia la periferia de la Red, vinculándose con algunos/as supervisores/as y coordinadores/as. En este DEPROV no se reportan Relaciones de Conflicto entre los y las integrantes de la Red de Conversación, en lo cual influye, seguramente, el largo tiempo de conocimiento entre sus integrantes.

El Sociograma 6, correspondiente a la Relación de Conversación, replica el resultado presente en el Organigrama de Relaciones Laborales Formales presentado en el Sociograma 1, con relación a una distinción ambigua entre el Nivel Provincial (DEPROV) y el Nivel Regional (SEREMI). En otras palabras, no existe una clara separación entre un “núcleo de conversaciones” al interior del DEPROV y el resto de las Redes.



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 7 presenta la Red de Conversaciones del DEPROV O. Esta posee un número relativamente pequeño de nodos, los cuales se encuentran organizados jerárquicamente desde el centro hacia la periferia. El centro exhibe relaciones más densas que la periferia, lo cual revela un acceso diferenciado a los Contactos. La diferenciación institucional del centro es menos nítida; en efecto, se encuentran al centro de la Red, algunos especialistas locales y regionales, mientras que algunos de los miembros del DEPROV figuran más cercanos a la periferia. La estructura parece revelar una alta influencia de los Contactos Externos en las decisiones institucionales del Nivel Provincial.

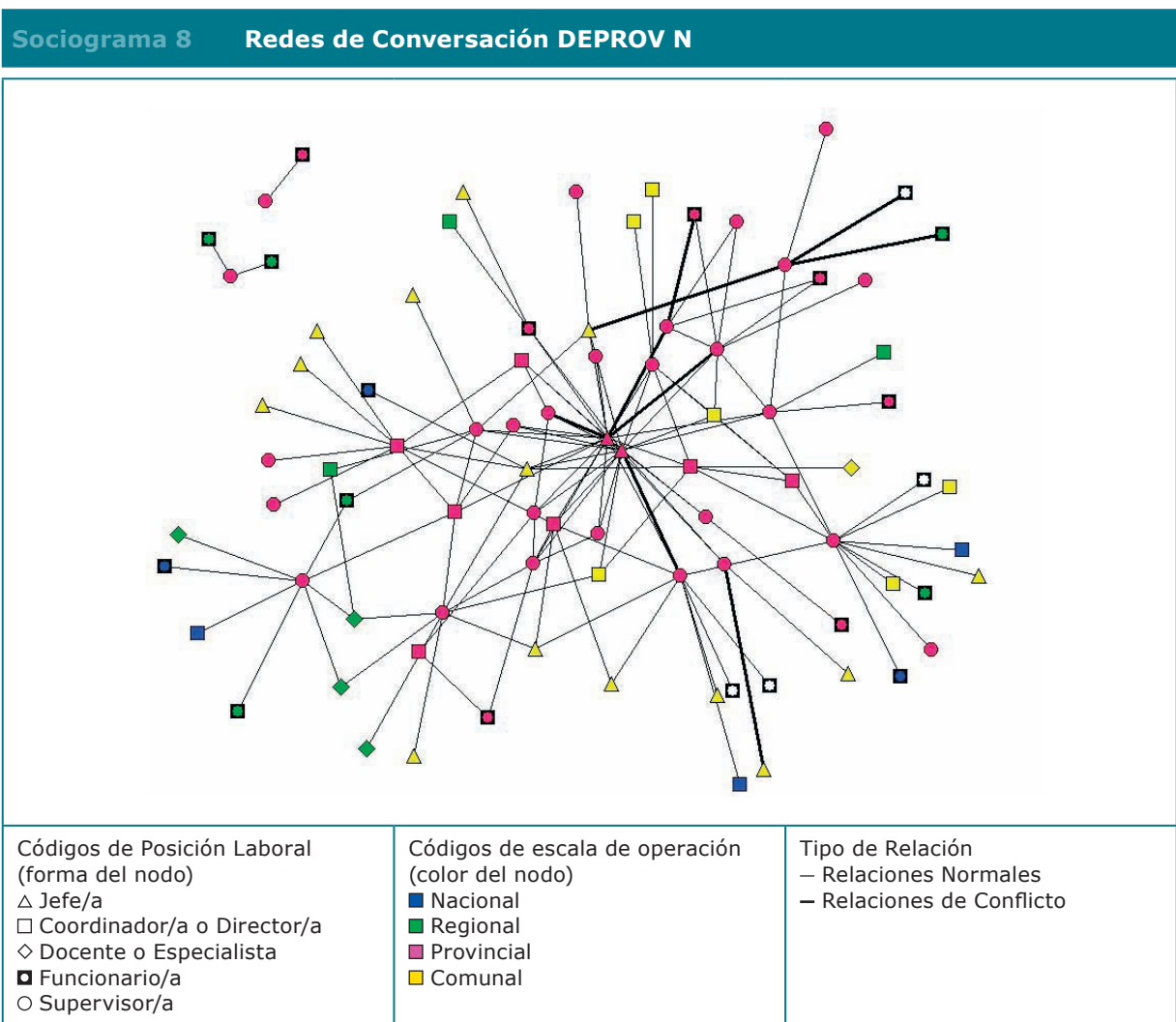
El núcleo de la Conversación que se aprecia en el Sociograma 7, involucra principalmente a los miembros del DEPROV. No obstante, la Conversación de la Red de funcionarios/as del DEPROV tiende a dispersarse de forma jerárquica y pueden apreciarse, un núcleo central y otros periféricos. El núcleo central queda constituido alrededor de la jefatura provincial y técnica, donde, de alguna forma, se incorporan un director de establecimiento y un jefe DAEM. Un núcleo periférico de supervisores/as tiene su centro en una coordinadora, quien no conversa con los jefes y se encuentra en conflicto con otra coordinadora. De algún modo, dicha coordinadora aparece disputando centralidad con los jefes provinciales y regionales. No todos los funcionarios y funcionarias del DEPROV están integrados/as en la Red de Conversaciones; algunos/as parecen tener Conversaciones sólo con un funcionario. Un segundo núcleo periférico corresponde a la relación con el DAEM y establecimientos (nodos amarillos), la cual se presenta sectorizada y concentrada en algunos supervisores. En todo caso, los actores del Nivel Comunal tienen más relevancia en las Conversaciones, que aquellos del Nivel Regional.

Otro aspecto de la Conversación que se aprecia en el Sociograma 7, se refiere a las relaciones que se establecen con los Niveles Regional y Nacional del MINEDUC. En este caso, puede apreciarse una relación fragmentada, de forma que los/as coordinadores/as mantienen conversaciones con el funcionario o funcionaria correspondiente del Nivel Regional y, en algunos casos, del Nivel Nacional. (Se puede suponer cierta competencia entre el coordinador y el jefe técnico, dado que ambos poseen relaciones con el Nivel Nacional.) Ahora bien, las relaciones de los coordinadores DEPROV con los coordinadores regionales y, en algunos casos, con expertos/a y consultores/as, establecen una competencia de orientaciones al interior del DEPROV, que parece no tener una solución adecuada. Cabe destacar un conflicto sin resolver entre uno de los supervisores y los funcionarios.

Las relaciones conflictivas (representadas en el Sociograma 7 con una línea más gruesa) son relativamente escasas, pero alcanzan las relaciones en el centro del DEPROV, incluido su jefe técnico. Las posibilidades de ponerse de acuerdo entre dos coordinadoras son escasas, lo cual plantea una escisión que traspasa el ámbito del DEPROV. Ambas poseen otros conflictos con sus Contactos, en particular, la primera, cuya dificultad para alcanzar acuerdos involucra al jefe técnico, una jefa DAEM, un funcionario regional, un director de establecimiento y un supervisor. Otras dificultades para alcanzar acuerdos son más localizadas.

De forma similar al Organigrama de Relaciones Laborales Formales presentado en el Sociograma 2, existe un desperfilamiento del núcleo de la Red con actores que no pertenecen al DEPROV; sin embargo, se trata de distintos tipos de actores. En el Organigrama Laboral se observaba un solapamiento del núcleo con el Nivel Regional; en cambio, en el Sociograma 7 que muestra las conversaciones, se observa un solapamiento del núcleo de la Red con el Nivel Comunal.

## 2. Sociogramas de Conversación DEPROV Con Mejora en puntaje SIMCE

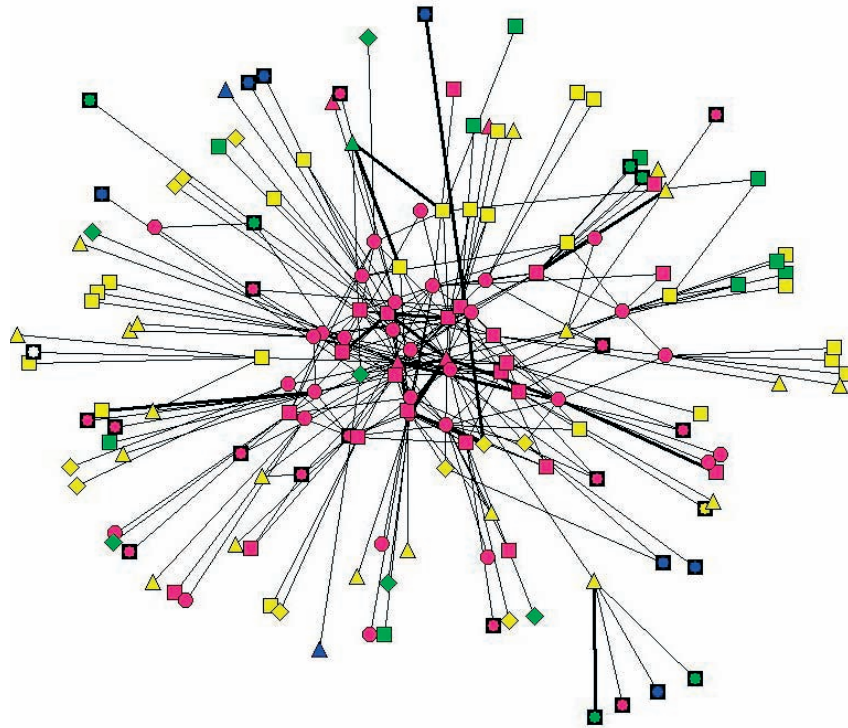


Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 8 presenta la Red de Comunicación Informal de N. En ella predominan los funcionarios o funcionarias del DEPROV (nodos lila); esto quiere decir que se trata de una Red de Comunicación más bien cerrada. La centralidad de la jefatura provincial es clara en la Red de Conversación, de forma que los diversos flujos convergen sobre este centro. Ahora bien, la Conversación se dispersa, sin perder la interconexión entre las o los participantes, de forma que la horizontalidad se mantiene en la mayor parte de los casos. De esta forma, si bien hay coordinadores/as o supervisores/as que llevan conversaciones –con los niveles nacionales o regionales del MINEDUC, con los DAEM o con directores/as de establecimientos– que no aparecen integradas en la Red del DEPROV, los propios supervisores o supervisoras no pierden la conexión con el resto de los funcionarios y funcionarias provinciales. Cabe hacer notar, sin embargo, que algunas conversaciones entre funcionarios/as provinciales están completamente desconectadas de la Red de Comunicación. Los conflictos –en esta Red– alcanzan al centro –la jefatura provincial– y también se extienden hacia los Contactos de la Red Externa. No obstante, no se advierte en ellos una asociación con núcleos potencialmente autónomos o tendencias centrífugas.

La Red de Conversación que presenta el Sociograma 8, a diferencia de las Redes de Conversación presentes en los DEPROV que no mejoran en el puntaje SIMCE, no presenta una superposición de roles entre los actores pertenecientes al DEPROV y actores del Nivel Regional o Municipal.

## Sociograma 9 Redes de Conversación DEPROV M



Códigos de Posición Laboral  
(forma del nodo)  
 △ Jefe/a  
 □ Coordinador/a o Director/a  
 ◇ Docente o Especialista  
 ■ Funcionario/a  
 ○ Supervisor/a

Códigos de escala de operación  
(color del nodo)  
 ■ Nacional  
 ■ Regional  
 ■ Provincial  
 ■ Comunal

Tipo de Relación  
 – Relaciones Normales  
 – Relaciones de Conflicto

Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El Sociograma 9 que presenta las Redes de Conversación Laboral en M, muestra una Red jerarquizada con un claro centro de mayor densidad compuesto por los integrantes del DEPROV (en lila). Hacia la periferia del grupo provincial, se encuentran los Contactos de la Red Externa, en los cuales se aprecia el predominio del nivel comunal (color amarillo). Los Contactos Externos dependen, por lo general, de uno de los supervisores y hay escasa superposición entre ellos. El DEPROV organiza su trabajo desde un centro bastante diferenciado de su periferia, sin mayores redundancias en los Contactos que alcanzan sus integrantes.

La Red de Conversaciones en M –que presenta el Sociograma 9– involucra un amplio intercambio con su periferia, lo cual indica que se incorporan en ésta una diversidad de puntos de vista. En todo caso, llama la atención la escasa interlocución con los niveles

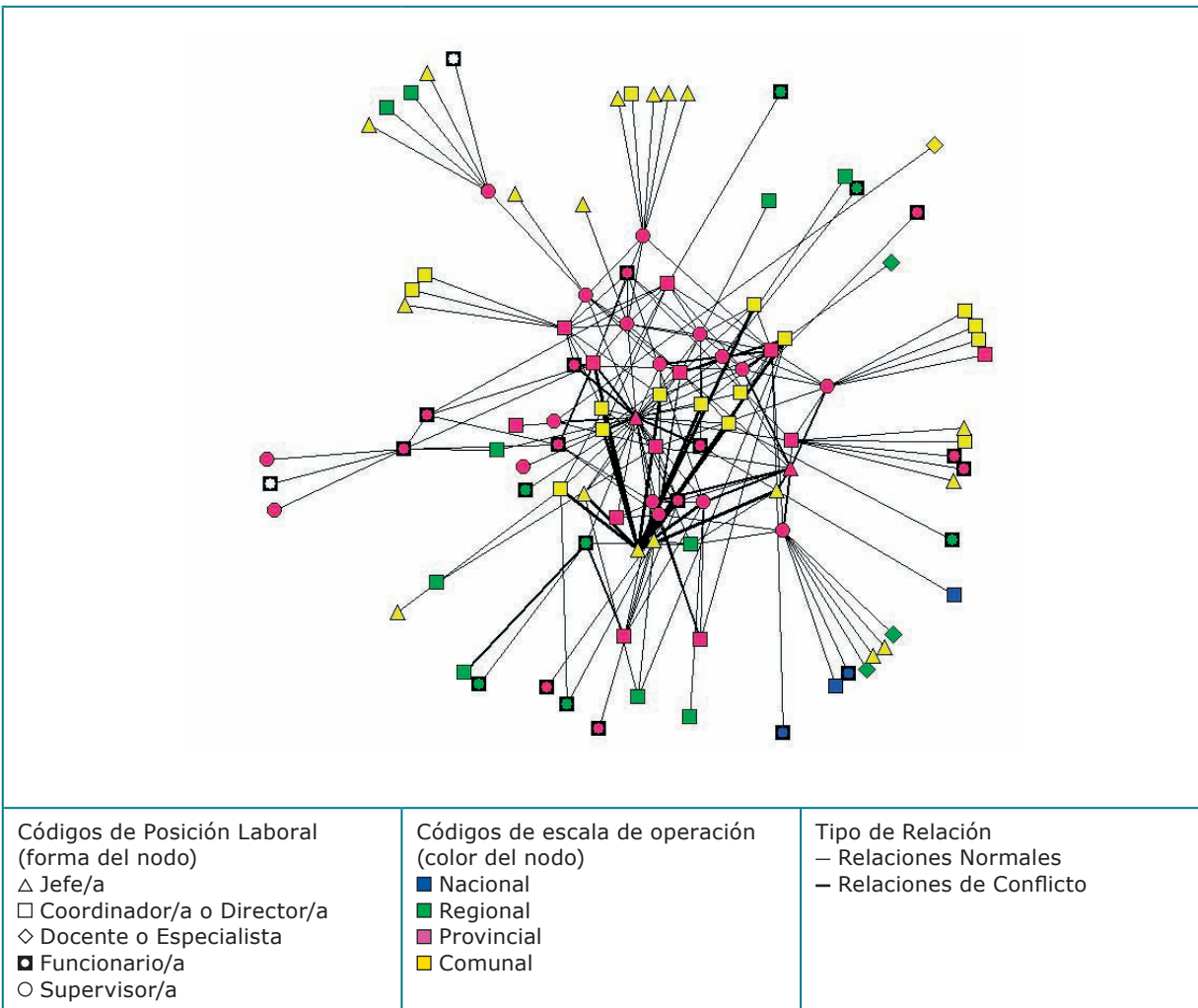
Regional y Nacional del MINEDUC, siendo, la interacción, más desarrollada con los actores del nivel local. Ahora bien, si por un lado, se aprecia una situación en que las o los coordinadores o aún los supervisores y supervisoras establecen relaciones con los o las funcionarias regionales correspondientes, por el otro, la conformación del centro permite integrar estos puntos de vista. La densidad de Conversaciones observada en el centro, compuesto casi exclusivamente por funcionarios/as del DEPROV, permite mezclar esta información tanto con las jefaturas, como entre los propios coordinadores. Esta forma de Conversación parece más adecuada para compatibilizar y articular, entre sí, las diversas orientaciones que provienen de las Conversaciones en la periferia.

Las Relaciones de Conflicto en M (presentadas en el Sociograma 9 con una línea más gruesa) pueden clasificarse en dos tipos: las que involucran a la jerarquía DEPROV y las que involucran a los Contactos de la Red Externa. El “conflicto” en la jerarquía está focalizado en el jefe provincial, con el cual, cuatro coordinadores y dos supervisores declaran tener dificultades para entenderse. Aparece también un amplio número de relaciones dificultosas con los miembros de la Red (en un caso dos supervisores), lo cual incide en las posibilidades de desarrollar un trabajo adecuado. Parece urgente abordar ambos aspectos, porque ellos revisten un carácter más bien difundido que localizado. De todas formas, conviene tener en cuenta que los conflictos se proyectan sobre la jefatura provincial. La densidad de los “conflictos” en la Red Interna plantea la necesidad de poner un “ojo” algo más cercano sobre estas situaciones.

La ausencia de superposición en la Red de Conversaciones de los actores provinciales, con respecto a los actores locales o regionales, reafirma la asociación entre la mejoría en los rendimientos SIMCE y esta configuración.



**Sociograma 10 Redes de Conversación DEPROV L**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

En la Red de Conversación de L que presenta el Sociograma 10, se puede distinguir con claridad un núcleo y una periferia. El núcleo comprende tanto a funcionarios/as del DEPROV, como a otros agentes locales, especialmente directores/as de establecimientos educacionales. El centro sobre el cual convergen la mayor parte de las Conversaciones, corresponde al jefe técnico, mientras que el jefe provincial figura con menor relevancia en el núcleo central de Conversaciones. El núcleo central, por su parte, aparece atravesado por diversos conflictos que gravitan sobre la jefatura y especialmente en la relación con las o los directores de establecimientos y las jefaturas DAEM. Hacia la periferia de esta Red de Conversación, puede apreciarse Redes de Conversación de supervisores/as o coordinadores/as que están débilmente integradas al núcleo central de Conversaciones. En la mayor parte de los casos, estas Redes de Conversación incorporan agentes regionales del

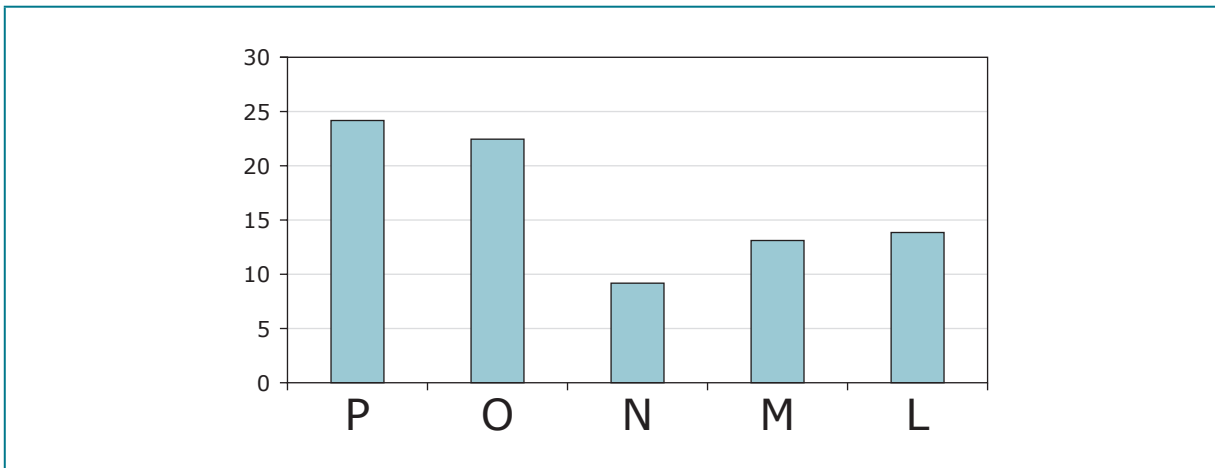
MINEDUC o miembros de la Red Externa, pero en algunos casos, también comprenden funcionarios/as del DEPROV que participan de la Conversación central, sólo a través de intermediarios/as.

A diferencia de los otros dos casos en que hubo una mejora en el puntaje SIMCE (N y M), y de manera similar a lo ocurrido en el caso de O y P, en el DEPROV de L se puede apreciar una cierta superposición entre el Nivel Provincial y otros niveles (en este caso con el Nivel Comunal, es decir las municipalidades). Sin embargo, a diferencia de los casos en que no hubo mejora, se puede observar nítidamente un núcleo diferenciado de la periferia en la Red de Conversaciones.

#### 4.5. Apertura y Cierre de las Conversaciones

La “transitividad” es una propiedad que permite el equilibrio en las relaciones entre las personas de un grupo, de forma que todos los que participan en ese grupo tienen percepciones positivas del resto de sus miembros. Las Relaciones de Transitividad” se expresan en definiciones del tipo: “el amigo de mi amigo es mi amigo”, “el enemigo de mi amigo es mi enemigo”. Se dice entonces, que se trata de grupos con “relaciones balanceadas”. Los grupos en los cuales existe transitividad, tienden a establecer círculos cerrados, con más probabilidad que otras configuraciones, y también, tienden a polarizarse (Wasserman & Faust 1994).

El cálculo del “índice de transitividad” corresponde a la proporción de las “tríadas transitivas” (amigos de mis amigos que son amigos entre sí) con relación al total de tríadas potencialmente transitivas presentes en una Red. El “potencial de transitividad” se refiere a una “tríada ordenada”, es decir aquella en la cual existe una conexión en dos pasos –a través de un/a intermediario/a– entre dos actores. La tríada es “transitiva”, si los tres miembros involucrados se encuentran vinculados directamente entre sí. El Gráfico 2 presenta la Transitividad en las Redes de Conversación de los DEPROV en estudio, en valores expresados en porcentaje.

**Gráfico 2** Transitividad en las Redes de Conversación, por DEPROV

Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

En el Gráfico 2 se aprecia un claro contraste entre los DEPROV O y P, de mayor Transitividad, y los DEPROV L, M y N, de menor Transitividad. Los DEPROV O y P se muestran, en consecuencia, más propensos a formar círculos de conversación cerrados. Por lo mismo, también desarrollan la polarización con mayor frecuencia. La información es consistente con los datos entregados anteriormente, al revisar los Sociogramas de Conversación. Los DEPROV L, M, N, por lo tanto, se muestran más abiertos a conversaciones, de forma que resulta más probable la incorporación de nuevos puntos de vista. El contraste observado se asocia directamente con los niveles de rendimiento en la prueba SIMCE, lo cual indicaría que la mayor apertura de las Redes de Conversación se asocia con mayor probabilidad de introducir nuevas ideas, metodologías y enfoques que contribuyen a mejorar la eficacia en el trabajo de supervisión.

#### 4.6. Conclusiones relativas a los Sociogramas de Conversación

La evidencia presentada por los Sociogramas de Conversación, indica que la presencia de un núcleo de conversación fuerte entre funcionarios/as del DEPROV, está generalmente asociado con mejores resultados en las pruebas SIMCE. En efecto, en todos los DEPROV en los que se observó un núcleo más bien “cerrado” de Conversaciones, hubo mejoras en el puntaje SIMCE. Este cierre de la Conversación en el grupo provincial puede asociarse con una “circulación de la información” más pertinente y oportuna que la transmitida por medios normales (como hemos visto anteriormente, los medios utilizados en las conversaciones están altamente sesgados hacia la comunicación presencial). Un alto nivel de circulación de información relevante, contribuye a la formación de puntos de vista comunes y al ajuste de los estilos de trabajo.

Por contraste, en aquellos DEPROV en los cuales las Conversaciones provinciales se entrecruzan con actores regionales, especialistas y jefes/as DAEM, no presentaron una mejora en el puntaje SIMCE. Cabe considerar, no obstante, el caso del DEPROV L, que parece ir en contra de esa tendencia. En efecto, en este DEPROV, el núcleo de Conversaciones no está cerrado a la integración de otros actores, especialmente directores/as de establecimientos, y se aprecia una mejoría en el puntaje SIMCE. Aparentemente, la principal diferencia estriba en la dificultad para consolidar un núcleo de Conversaciones, en los DEPROV que no mejoran sus puntajes SIMCE. En ellos, los funcionarios o funcionarias provinciales figuran dispersos, con escasa conexión entre ellos/as; en cambio, en el DEPROV L, si bien participan actores locales, se aprecia un alto intercambio de las o los funcionarios provinciales, en esta misma Conversación.

Un segundo factor que aparece asociado a diferencias en los resultados de pruebas SIMCE, se encuentra en la presencia de una jerarquía en la Red. En dos de los tres casos con mejora en el puntaje SIMCE (M y L), es posible distinguir un núcleo con mayor frecuencia de menciones y una periferia claramente diferenciada, en la cual participan otros actores de la Red.

Finalmente, el número de “años que se conocen” los Contactos de la Red, presenta también una asociación negativa con una mejora en el puntaje SIMCE: aquellos DEPROV que cuentan con una masa significativa de Contactos recientes o menos conocidos, especialmente en el entorno del DEPROV, se asocian con mejores resultados. Los procesos operantes, en este caso, son dos: el acceso a recursos y la capacidad para hacer exigibles los compromisos. Por un lado, la escasa renovación de una Red, manifestada en la persistencia de los mismos Contactos por muchos años, se asocia con una limitación en el acceso a nuevos recursos pedagógicos, nuevas ideas, nuevas metodologías y nuevos círculos sociales.

De esta forma, la renovación técnico-pedagógica del DEPROV estará condicionada por la variedad que posea la Red que haya logrado establecer. El trabajo con conocidos/as o amigos/as de muchos años, institucionaliza prácticas que pueden tender a flexibilizar los estándares necesarios para mejorar los procesos de aprendizaje. Más aún, la mayor tendencia a la transitividad en las Redes con menor rendimiento, apoya la argumentación anterior. Cuando se suman ambos elementos, el resultado es una escasa capacidad para la innovación<sup>16</sup>.

16 Esta conclusión guarda estrecha relación con la alcanzada por Ronald Burt, en su estudio sobre el origen de las buenas ideas entre los gerentes de la industria aeroespacial (Burt 2005). En ese caso, los gerentes que, en sus Redes, ocupaban posiciones que les permitían acceso a diversos círculos laborales, mostraban un mayor potencial de innovación que aquellos estrechamente vinculados con un solo círculo de Contactos laborales.

## Capítulo 5:

# Caracterización Redes de Transferencia de Recursos Pedagógicos

---

La Transferencia de Recursos Pedagógicos constituye un aspecto clave en la operación de las Redes del MINEDUC, porque ellas establecen el vínculo activo entre las políticas nacionales y los procesos de aprendizaje en los establecimientos. Los Recursos Pedagógicos corresponden, en general, a todo elemento que agrega valor a los procesos pedagógicos de los establecimientos; los Recursos mismos presentan gran variabilidad y pueden ser específicos de una realidad o región. La definición operativa de Recursos Pedagógicos refleja, tanto la orientación de las políticas educacionales, como la experiencia técnico-pedagógica de quienes las gestionan, la cual se expresa en las dimensiones contempladas en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

De acuerdo con la clasificación del SACGE, las categorías de Recursos Pedagógicos están relacionadas con: asesoría a la gestión o liderazgo institucional, gestión curricular, convivencia y recursos materiales<sup>17</sup>. Para construir la Red de Circulación de Recursos Pedagógicos, se pidió, a los entrevistados y entrevistas, que indicaran el tipo de Recursos Pedagógicos que intercambiaban con sus Contactos. Cada entrevistado/a contó –para estos efectos– con una lista de Recursos clasificados por categorías. Aunque se esperaba mayor detalle en las respuestas, los entrevistados y entrevistadas usaron las cuatro categorías del SACGE, por lo cual no hay modificaciones a este respecto. Las Redes se analizarán en su composición, por Circulación de Recursos, de acuerdo con la presencia o ausencia –en las cuatro categorías– de los Recursos considerados en el cuestionario.

El Contacto pertenece a la Red de Circulación Recursos que fue mencionada en una de las siete preguntas relativas a transferencia de Recursos Pedagógicos. Prácticamente la totalidad de los Recursos se transfieren a través de Contactos con la Red Externa, pero ello no refleja necesariamente un rasgo estructural de la Red, sino que se debe a la construcción del cuestionario. El instrumento no consideró la Circulación de Recursos Pedagógicos en la red Interna del MINEDUC, la cual se estimó irrelevante, de modo que, al hablar de Circulación de Recursos, se hará referencia, casi exclusivamente, a la Red Externa.

---

<sup>17</sup> La tipología de Recursos utilizada en el cuestionario, está basada en las categorías del Modelo de Gestión Escolar que actualmente utiliza el MINEDUC y fue operacionalizada en conjunto con el equipo técnico de la Coordinadora Nacional de Supervisión. (MINEDUC 2005).

## 5.1. Número de Recursos que Circulan

Una primera aproximación a las características de estas Redes lo constituye el número de Recursos que circulan por ellas. Las Redes por las cuales circulan menos Recursos, reflejan una tendencia a la especialización, lo cual se traduce en un alto número de Contactos con los cuales se intercambian pocos Recursos.

**Cuadro 12 Volumen de Recursos por cada Contacto**

Número de Recursos Intercambiados	Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			Total
	P	O	N	M	L	
<b>1</b>	78.8	71.3	80.1	67.2	74.6	<b>73.4</b>
<b>2</b>	13.1	10.4	8.6	20.3	13.2	<b>14.0</b>
<b>3</b>	5.8	9.9	8.6	11.0	11.9	<b>10.0</b>
<b>4</b>	2.2	8.4	2.7	1.4	0.3	<b>2.6</b>
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los datos del Cuadro 12 permiten advertir una tendencia a la especialización en el Intercambio de Recursos; en el total, el 73,4% de los Contactos proveen o reciben sólo un Recurso, especialmente, en P y N. De esta tendencia escapa M, donde se observa un 20,3% de los Contactos con los que se intercambian dos Recursos, porcentaje significativamente más alto que el promedio (14%). En suma, los Recursos se distribuyen de forma especializada, lo que involucra la participación de un alto número de Contactos en los Intercambios.

El número de Recursos entrega una visión parcial de los Intercambios, por lo cual resulta conveniente considerar los tipos de Recursos Intercambiados. El Cuadro 13 muestra la distribución, por DEPROV, de las cuatro categorías de Recursos Intercambiados consideradas en el cuestionario.

**Cuadro 13** **Peso de los Recursos Intercambiados, según DEPROV**

	Sin Mejora SIMCE		Con Mejora SIMCE			TOTAL
	P	O	N	M	L	
<b>Gestión Institucional</b>	23.8	28.2	30.5	35.6	35.4	<b>32.1</b>
<b>Gestión Curricular</b>	17.5	26.8	22.5	22.6	21.6	<b>22.6</b>
<b>Convivencia Escolar</b>	11.7	14.2	11.0	15.2	14.4	<b>13.7</b>
<b>Difusión y Materiales</b>	47.1	30.8	36.0	26.6	28.6	<b>31.6</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.  
Frecuencias absolutas, varían entre 0 y 100 por casillero; no suman 100 en el Cuadro.

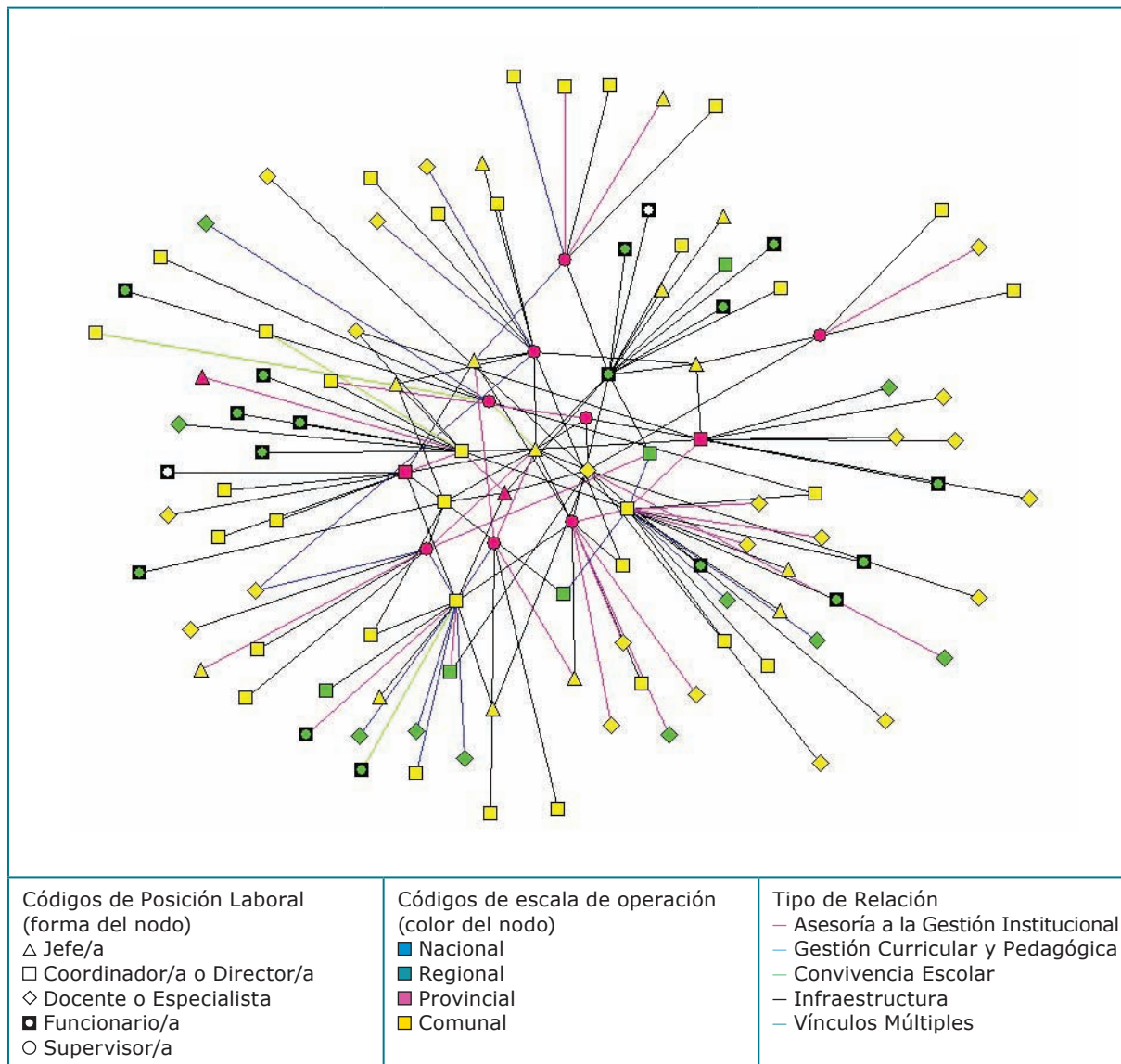
Los principales Recursos Intercambiados corresponden a la Gestión Institucional (32.1%), seguido de cerca por la Difusión y Materiales (31.6%). La Gestión Institucional involucra una vinculación centrada en aspectos tales como capacitación, asistencia técnica y provisión de recursos humanos especializados. Difusión y Materiales comprende, principalmente, materiales educativos escritos, y equipos de difusión. Los DEPROV M y L figuran con un mayor peso en la Transferencia de Recursos Pedagógicos vinculados con la Gestión Institucional (poco más de 35%). Este tipo de transferencia es particularmente baja en P (23.8%). En lo referido a Difusión y Materiales destaca P, DEPROV en el cual se observa prácticamente la mitad de los Intercambios de Recursos. Igualmente importante son N (36%) y O (30.8%) pues en esos DEPROV, ese ítem constituye el principal tipo de Transferencia de Recursos. La Transferencia de Recursos vinculados con la Gestión Curricular se observa alta en O (26.8%), lo cual, probablemente, refleja su énfasis en la relación con especialistas. No hay mayores diferencias en lo que se refiere a los recursos relacionados con la Convivencia Escolar.

En suma, aquellas provinciales con mayor porcentaje de Recursos destinados a la Gestión Institucional, presentan mejoras en el puntaje SIMCE para el período estudiado. No obstante, hay algunas indicaciones contrarias a esta tendencia, como ocurre con N y O, que poseen niveles similares en el Intercambio de Recursos vinculados con la Gestión Institucional, pero muestran resultados dispares en la prueba SIMCE. Por lo anterior, la evidencia requiere analizarse de forma más desagregada, según el tipo de actores involucrados en cada una de las provinciales estudiadas. Ello podrá apreciarse en los Sociogramas de Circulación de Recursos, los cuales mostrarán el tipo de nodo, según su *status* y escala de operación, así como el tipo de Recurso Intercambiado. La apreciación gráfica se complementará con Tablas de Circulación de Recursos.

## 5.2. Sociogramas de Transferencia de Recursos

1. Sociogramas de Transferencia de Recursos, en DEPROV Sin Mejora en el puntaje SIMCE.

**Sociograma 11 Red de Transfereencia de Recursos, DEPROV P**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.



El Sociograma 11 muestra una Red jerarquizada pero sin un centro claro, que se conecta entre sí, principalmente, a través de la Circulación de Recursos Materiales (líneas negras). Los supervisores o supervisoras aparecen relativamente cerca del centro, como puntos de distribución, aunque cabe destacar la importancia que ejerce el Nivel Regional en la Red, dado que se relaciona directamente con DAEM y establecimientos, en alguna medida duplicando el trabajo del DEPROV en este aspecto. El Nivel Regional se observa implicado en el Traspaso de Recursos Pedagógicos, compitiendo con el Nivel Provincial, incluso sin integrarse en las Redes de Distribución de Recursos de los funcionarios y funcionarias del DEPROV.

En el Cuadro 14 se puede apreciar la Distribución de los Recursos Pedagógicos por tipo de destinatario/a. Los Recursos Pedagógicos corresponden a las cuatro categorías del cuestionario cruzadas con los principales destinatarios de los Recursos Pedagógicos tales como: los DAEM y sus equivalentes (DEM y Corporaciones Municipales), los Directores de Establecimientos y los encargados de sus Unidades Técnico-Pedagógicas, los profesores o especialistas y otros nodos, generalmente del sector privado.

Aunque la mayor parte de los Intercambios involucran solo un tipo de Recurso, los Intercambios múltiples fueron codificados de forma que no consideraban el Intercambio de Materiales, el Recurso más frecuente en las combinaciones. Por la forma en la cual fueron calculados los porcentajes en este Cuadro y en los Cuadros siguientes de esta sección, no es posible establecer el peso de cada categoría, lo cual requiere consultar el Cuadro 13.

<b>Cuadro 14 Tipo de Recurso Intercambiado, según roles de Contactos, en DEPROV P</b>					
	<b>Asesoría Institucional</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>	<b>Convivencia</b>	<b>Materiales</b>	<b>Total</b>
<b>DAEM</b>	31.0	2.9	20.0	41.5	28.6
<b>Director/a-UTP</b>	17.2	50.0	60.0	24.6	30.8
<b>Profesor/a o especialista</b>	41.4	47.1		13.8	27.8
<b>Otros/as</b>	10.3		20.0	20.0	12.8
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

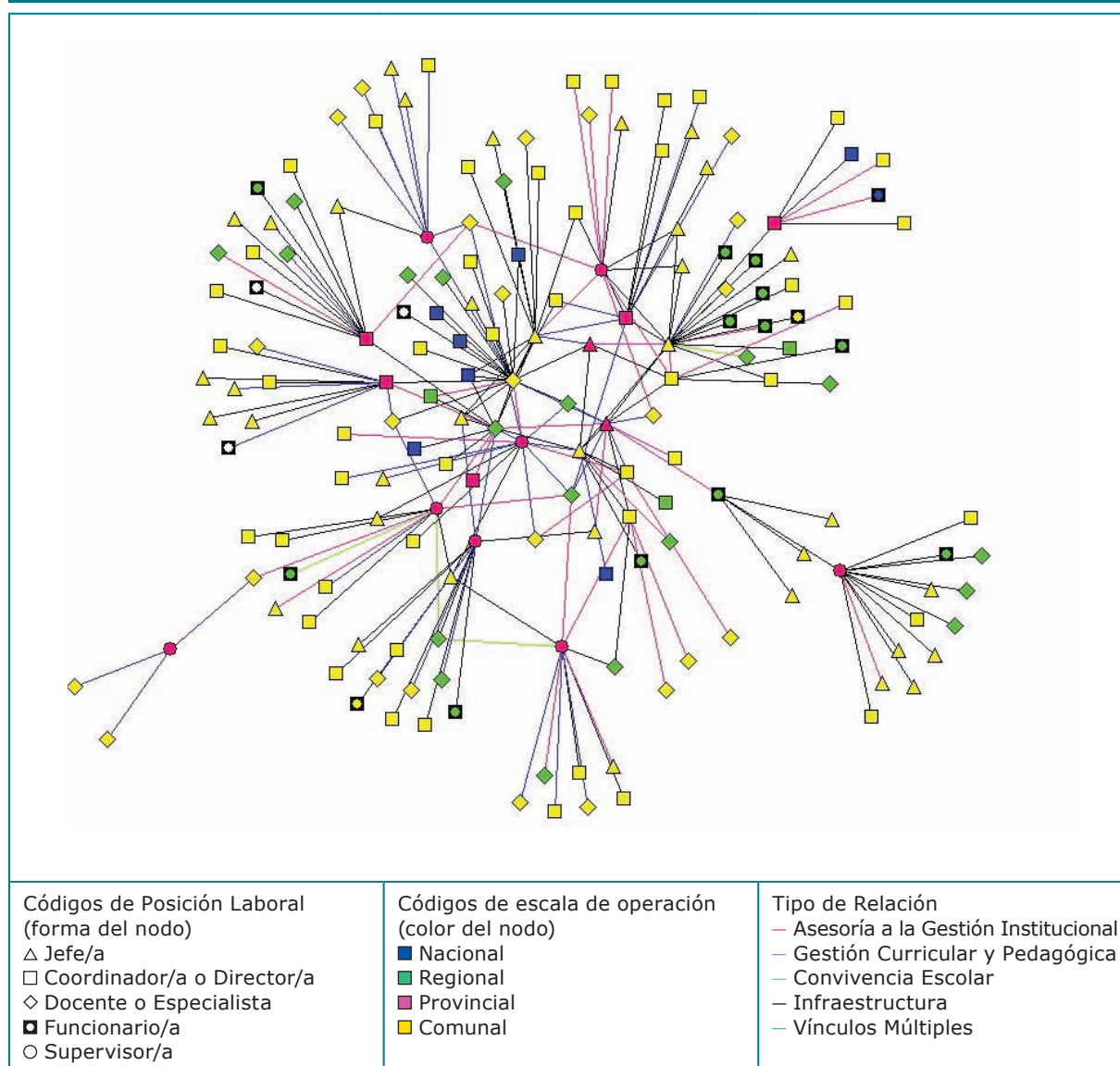
Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los Recursos en el DEPROV P alcanzan a sus destinatarios/as principales de forma relativamente equilibrada; no obstante, se pueden advertir algunas especializaciones según el tipo de Recurso. Los DAEM reciben el 41.5% de los Recursos Materiales que circulan en este DEPROV, los cuales, a su vez, constituyen el principal Recurso en Circulación en P. En la relación con DAEM, tiene un fuerte peso el Intercambio de Materiales y Equipos. Los Recursos de Gestión Pedagógica, así como los de Convivencia, tienen como destina-

tarios principales a los establecimientos, en la persona de sus directores/as o encargados/as de UTP. Docentes y especialistas se vinculan con Recursos de Asesoría Institucional y Gestión Pedagógica, aunque en los primeros también destacan los DAEM.

La descripción de la relación con los agentes educativos realizada en los grupos de discusión, muestra la escasa claridad en cuanto a los contenidos de las relaciones de asesoría que los supervisores y supervisoras dicen establecer. De hecho, estas relaciones gravitan permanentemente en torno a los Recursos Materiales.

**Sociograma 12 Red de Transferencia de Recursos, DEPROV O**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La Circulación de Recursos en O se organiza desde el centro a la periferia, con un alto involucramiento del centro. La periferia comprende gran cantidad de actores locales (nodos amarillos), especialmente directores/as de establecimientos (nodos cuadrados amarillos). La menor diferenciación institucional del centro se expresa en un entrecruce de Transferencias de Recursos de Gestión Institucional y Curricular que involucran ampliamente al jefe técnico, quien se relaciona o enfrenta la demanda de miembros externos al DEPROV. En todo caso, no hay superposición en los Contactos a los cuales cada supervisor/a o coordinador/a tiene acceso, aunque tampoco se manifiesta el trabajo en equipos de “tríadas”. Aparecen algunos DAEM al centro de la Transferencia de Recursos Materiales (líneas negras), los cuales están, a su vez, también cercanos al centro. En tal sentido, se puede suponer una competencia entre los jefes o jefas provinciales y algunos actores comunales por lograr la centralidad en la Red de Circulación y Distribución de Recursos.

**Cuadro 15** Tipo de Recurso Intercambiado, según roles de Contactos, en DEPROV O

	Asesoría Institucional	Gestión Pedagógica	Convivencia	Materiales	Total
<b>DAEM</b>	30.6	19.1		35.8	<b>25.8</b>
<b>Director/a-UTP</b>	22.4	31.5	14.3	20.8	<b>25.8</b>
<b>Profesor/a o especialista</b>	34.7	47.2	57.1	22.6	<b>37.9</b>
<b>Otros/as</b>	12.2	2.2	28.6	20.8	<b>10.6</b>
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

El principal destinatario de los Recursos que circulan en el DEPROV O, corresponde a las y los profesores o especialistas (37.9%), en los cuales se concentran los Recursos de Gestión Pedagógica (47.2%) y de Convivencia (57.1%). Aparentemente, el DEPROV O ha transferido Recursos de Organización Curricular, Preparación de la Enseñanza, Acción Docente en el Aula, Evaluación de la Implementación Curricular, Seguimiento y Metodologías, a través de este tipo de agentes. En efecto, este tipo de Recursos también poseen peso en la relación con directores/as y jefes/as UTP.

En la relación establecida con los DAEM, las dimensiones con mayor peso se refieren a la Asesoría Institucional (30.6%) y a los Materiales (35.8%). La relevancia de las o los especialistas en la Gestión de este DEPROV, queda de manifiesto también en las pautas que asume la Circulación de los Recursos. Así lo sostiene el jefe técnico del DEPROV:

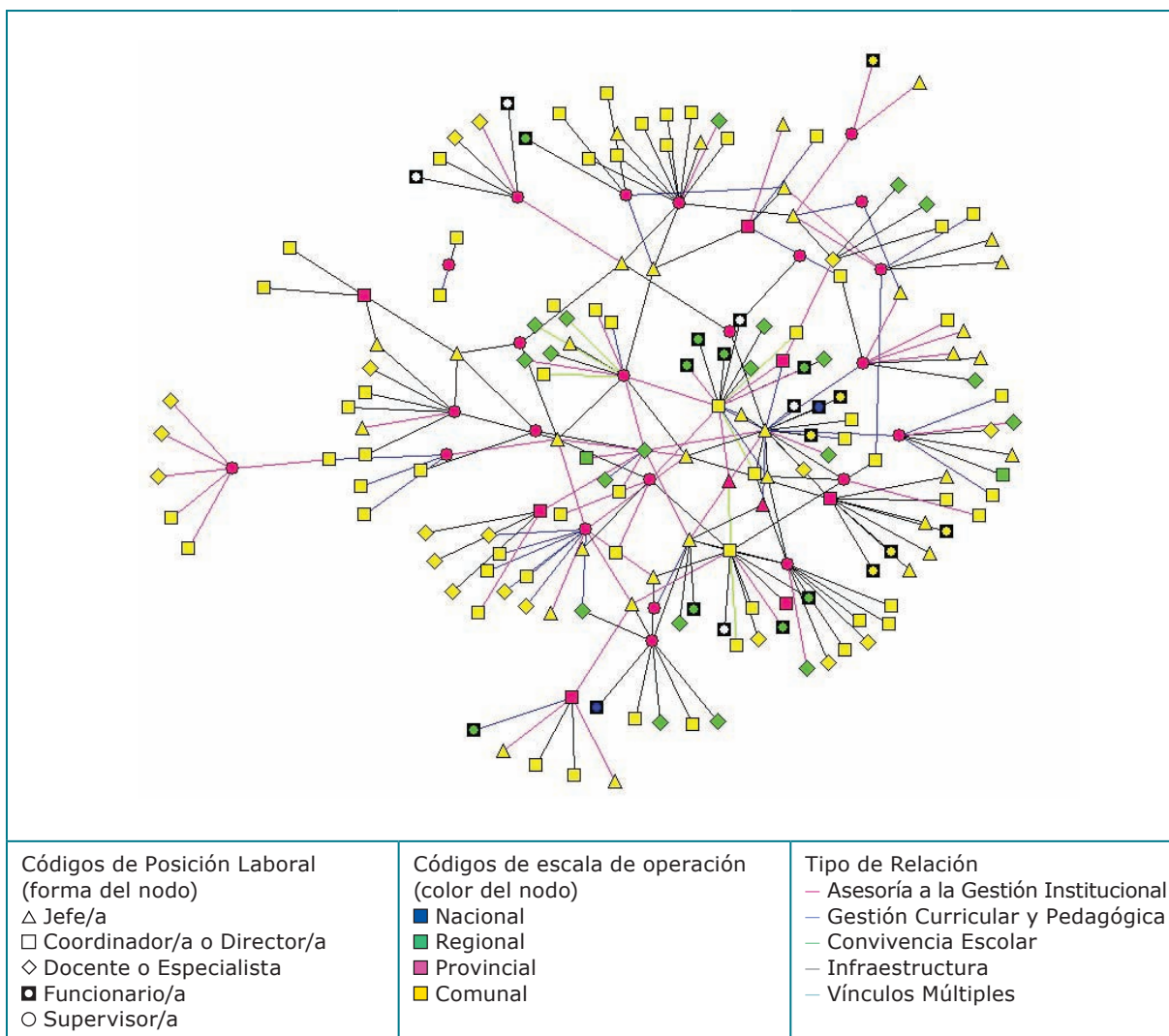
*“Cuando hay algún problema, el supervisor se conecta con el jefe DAEM, si son problemas que tiene que resolver el sostenedor. En ese sentido, hemos construido una alianza con los jefes DAEM”.*

De manera coincidente, también señala un jefe DAEM:

*“Por ejemplo, ayer tuvimos una reunión y nuestro tema es concursabilidad. Todo lo que tiene que ver con concursos y repasamos todo lo que es la normativa. Nos pusimos de acuerdo en la fecha que íbamos llamar a concurso, cómo se conformaban las comisiones y quién, dentro de nuestro grupo, se encarga de la legislación. Otra persona se encarga de otros temas”.*

## 2. Sociogramas de Transferencia de Recursos, en DEPROV Con Mejora en el puntaje SIMCE

**Sociograma 13 Red de Transferencia de Recursos, DEPROV N**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La gráfica de la Red de Circulación de Recursos en N muestra una Red conectada de forma jerárquica en la cual tiende a predominar la Circulación de Recursos Materiales (líneas de color negro). Los funcionarios DEPROV tienden a ubicarse hacia el centro de la Red, aunque se advierte que varios de ellos se encuentran en posiciones periféricas, débilmente vinculados con el resto. La estructura de la gráfica no permite apreciar el trabajo en equipo de tríadas, lo cual revela la especialización de los supervisores y supervisoras en el aporte de Recursos. La jefatura provincial posee escasa incidencia en la Circulación de Recursos Pedagógicos. Resulta interesante hacer notar que los supervisores y supervisoras tienden a vincularse con autonomía hacia Recursos especializados del Nivel Regional (nodos de color verde mazana), los cuales integran en sus propias Redes de Circulación de Recursos, que se conectan débilmente con el resto de la Red. Debe recordarse que en los Sociogramas anteriores de Conversación y Organigrama, el Nivel Regional no aparecía tan cerca del núcleo. Por lo tanto, el Contacto se realiza para obtener Recursos, no para recibir instrucciones o conversar.

**Cuadro 16** Tipo de Recurso Intercambiado, según roles de Contactos, en DEPROV N

	Asesoría Institucional	Gestión Pedagógica	Convivencia	Materiales	Total
<b>DAEM</b>	47.6	33.3	30.0	39.8	<b>39.7</b>
<b>Director/a-UTP</b>	19.0	44.4	50.0	26.5	<b>30.6</b>
<b>Profesor/a o especialista</b>	25.4	17.5	20.0	16.9	<b>19.6</b>
<b>Otros</b>	7.9	4.8		16.9	<b>10.0</b>
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

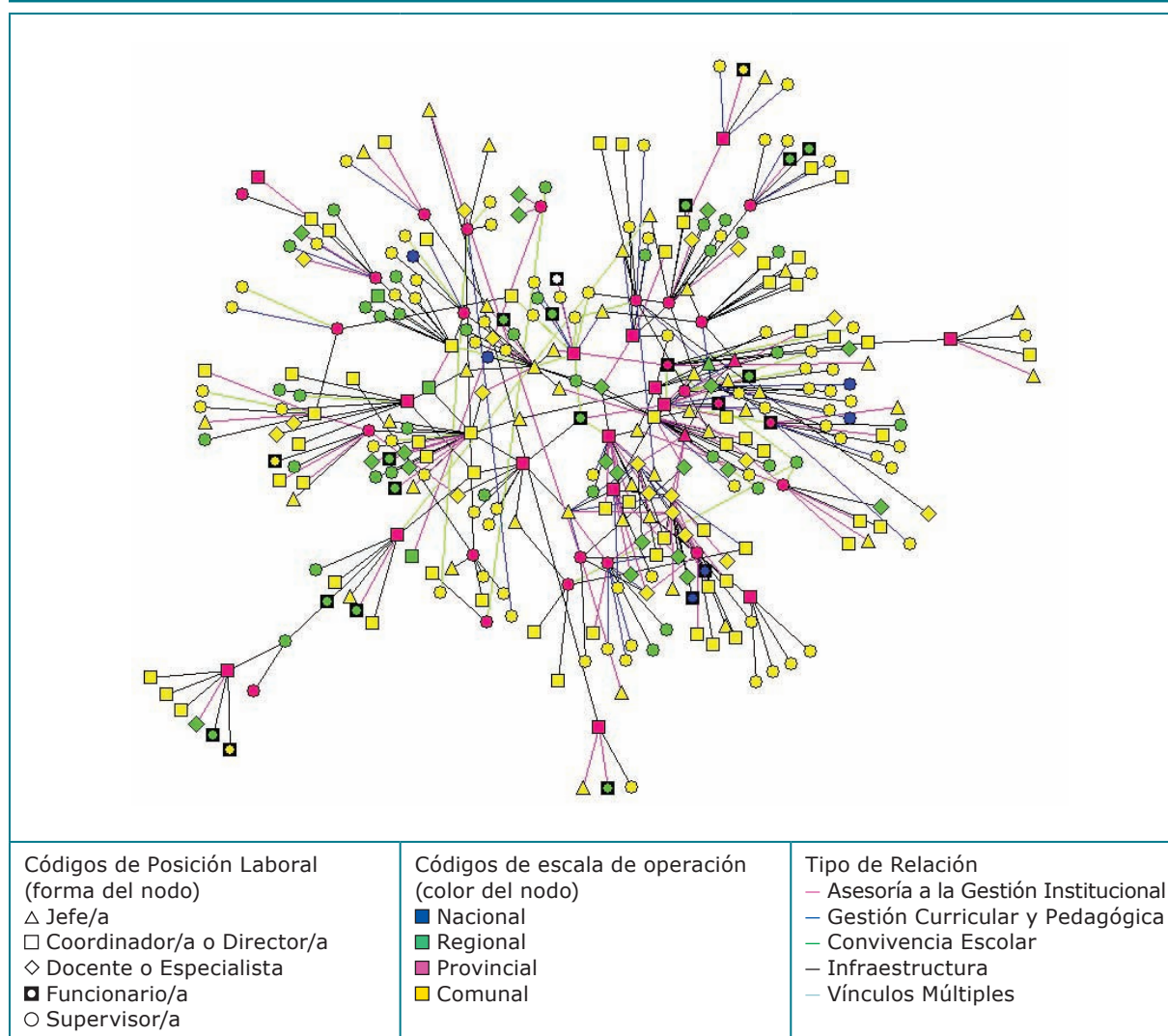
Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

El principal destinatario de los Recursos Pedagógicos que circulan en N, corresponde a los DAEM, los cuales superan a las otras u otros destinatarios en Asesoría Institucional (47.6%) y Materiales Pedagógicos (39.8%). Los/as directores/as y encargados/as de UTP son los/as principales receptores/as de Recursos relacionados con Gestión Pedagógica (44.4%) y Convivencia (50%). Entre docentes y especialistas, el principal Recurso corresponde a la Asesoría Institucional. La pauta en la Circulación de Recursos es consistente con la descripción del trabajo que hace uno de los supervisores en el grupo de discusión, en términos de que la asesoría especializada constituye el componente principal de la relación con el DAEM y los establecimientos.

No obstante, uno de los directores de establecimiento consultado afirma que, en la relación con los supervisores y supervisoras, predominan los Materiales Educativos: *“El supervisor adquiere un rol relevante, en la medida que apoya con el material que llega del*

*MINEDUC, dentro del espacio que corresponde a las reuniones EGE<sup>18</sup>, aprovechando la participación de todos.*” Esta afirmación resulta consistente con la dificultad que mostraban algunos supervisores y supervisoras entrevistadas, para identificar Recursos Pedagógicos que no correspondieran estrictamente a Materiales Educativos. De allí que, en el Cuadro 13, se pudiera apreciar que, en el DEPROV N, los Recursos Materiales comprendían el principal Recurso Intercambiado. Es posible suponer que los Recursos Institucionales y de Gestión vayan acompañados por Materiales Pedagógicos y que ello permita entender la evidencia algo contradictoria al respecto.

**Sociograma 14 Red de Transferencia de Recursos, DEPROV P**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La Red de Transferencia de Recursos Pedagógicos en M se caracteriza por la Circulación combinada de Recursos y una estructura de Red descentralizada, hasta cierto punto, dispersa. Las relaciones de Intercambio de Recursos canalizan más de uno en los vínculos de esta Red (líneas de color negro), aunque se advierte la tendencia de los Recursos de Asesoría Institucional a circular autónomamente. En cuanto a la estructura de la Red, no hay un centro claro en esta gráfica, sino que resulta posible distinguir diversos componentes autónomos y algo desconectados. En el sector inferior del Sociograma, cerca del centro, se encuentra un racimo de intercambios densos y algo redundantes entre funcionarios/as DEPROV, jefes/as DAEM, directores/as de establecimientos y docentes especialistas regionales y de establecimientos, vinculados con Redes Pedagógicas. Este conglomerado se encuentra relacionado principalmente con el jefe técnico. Hacia el sector superior derecho de este conglomerado se encuentra otro componente menos denso y algo jerarquizado, en el cual participa con más claridad el jefe provincial y que, junto con funcionarios/as del DEPROV, involucra principalmente a jefes de DAEM y directores/as de establecimientos. En el sector izquierdo de la gráfica, puede advertirse un componente jerarquizado alrededor de algunos coordinadores/as y supervisores/as DEPROV, el cual se encuentra débilmente vinculado con el componente anterior; de hecho, puede identificarse un nodo que desconecta ambos componentes (punto de corte) en uno de los jefes DAEM. Finalmente, se encuentran nada menos que ocho componentes desconectados del resto de la Red, que muestran supervisores/as o coordinadores/as que operan con su propia Red de Distribución.

Aparentemente, toda la coordinación desarrollada al interior del DEPROV, en cuanto a los objetivos de la política, tiende a dispersarse en lo relativo a la Circulación de los Recursos Pedagógicos. En el “grupo de discusión” de supervisores/as de M, se entregan algunos elementos que parecen indicar que tal dispersión se debe a la subordinación de la Transferencia de Recursos a la demanda desde los establecimientos:

*“Cuando [las escuelas] tienen dificultades, también ellos solicitan, acá a la Provincial, en realidad, a veces saltándose los recursos que ellos tienen en sus propias comunas... entonces, por ejemplo, cuando tienen alguna dificultad, alguna situación emergente, en lugar de resolverla en su comuna, con los recursos que tienen en el DAEM, lo piden acá... entonces, no sé, por ejemplo, alguna situación de..., donde ellos requieren psicólogo, teniendo psicólogo en el DAEM, lo solicitan acá, a su supervisor, que desde acá venga la ayuda, de acá venga el apoyo.”*

**Cuadro 17** Tipo de Recurso Intercambiado, según roles de Contactos, en DEPROV M

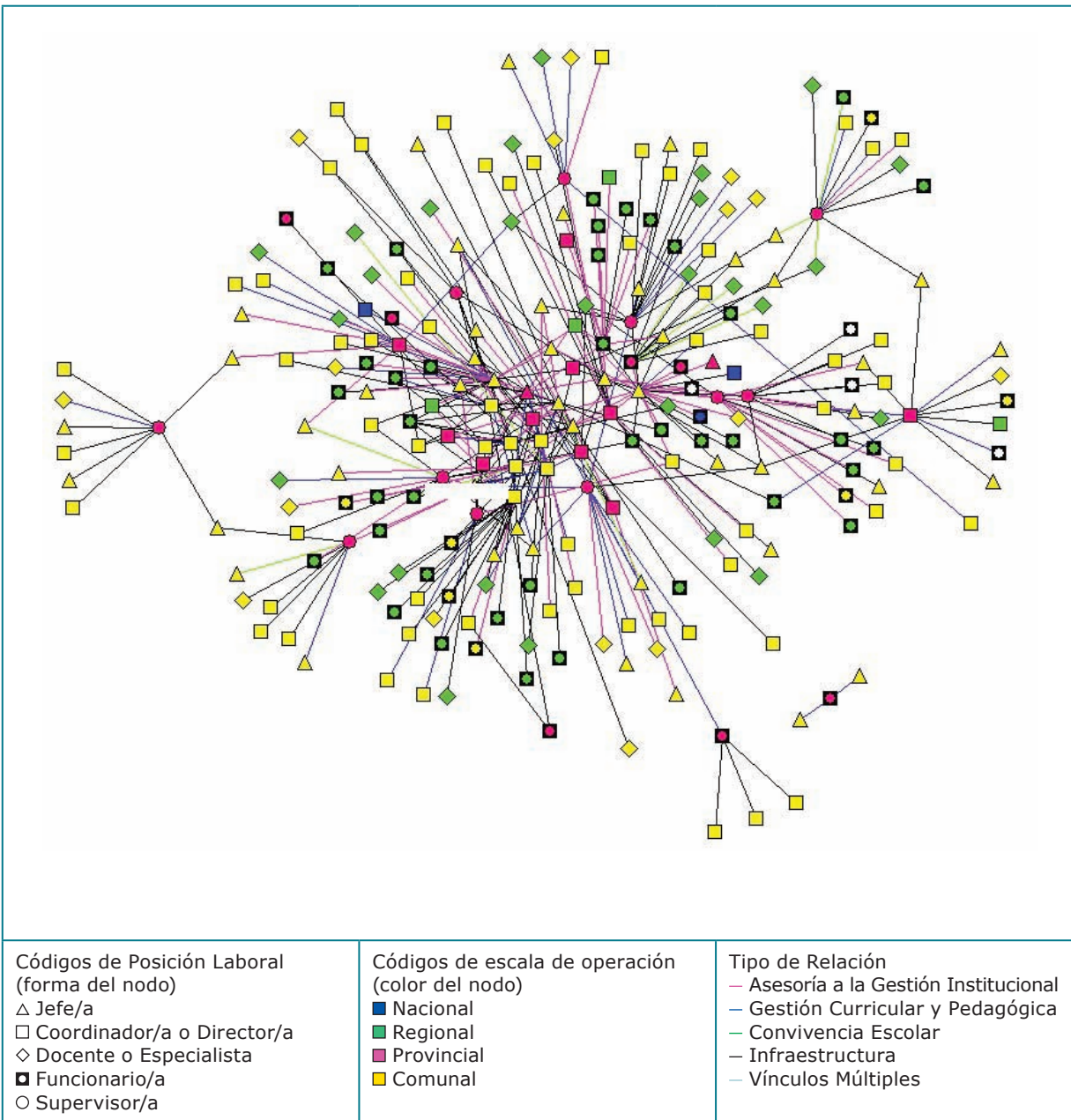
	Asesoría Institucional	Gestión Pedagógica	Convivencia	Materiales	Total
<b>DAEM</b>	30.4	28.7	26.7	29.5	<b>29.3</b>
<b>Director/a-UTP</b>	28.0	43.5	30.0	29.5	<b>33.6</b>
<b>Profesor/a o especialista</b>	28.8	27.0	20.0	15.4	<b>24.4</b>
<b>Otros/as</b>	12.8	.9	23.3	25.6	<b>12.6</b>
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los principales destinatarios de los Recursos del DEPROV M corresponden a DAEM (29.3%) y directores/as de establecimientos con los encargados o encargadas de UTP (33.6%). Los Recursos que se proveen a los DAEM se muestran relativamente equilibrados en todas las categorías, sin destacar respecto de ninguno de los destinatarios, por categoría. En realidad, entre los principales destinatarios, el único elemento destacable es el alto porcentaje de Recursos de Gestión Pedagógica (43.5%) destinado a los establecimientos. Ello parece indicar una priorización en el DEPROV. En cuanto a los profesores y profesoras y especialistas, la mayor parte de los Recursos Intercambiados con este grupo se concentra en la Asesoría Institucional y la Gestión Pedagógica.



**Sociograma 15 Red de Transferencia de Recursos, DEPROV L**



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La Red de Circulación de Recursos en L que muestra el Sociograma 15, posee un gran número de elementos, entre los cuales predominan los del nivel local (nodos amarillos), es decir jefes/as DAEM, directores/as de establecimientos educacionales y encargados/as de UTP. El Nivel Regional (nodos verdes) también muestra predominancia entre los otros nodos, de forma que se puede suponer una Circulación de Recursos desde el Nivel Re-

gional, hacia los establecimientos que tienen al Nivel Provincial como intermediario. Los nodos del Nivel Provincial (nodos lilas) aparecen dispersos (lo cual, en parte, es resultado de la estructura del cuestionario), lo que refuerza el efecto de la Provincial como centro de Distribución. El gráfico mismo aparece separado en dos secciones principales, que se aprecian en las secciones superior e inferior del gráfico, dentro de las cuales, algunos/as jefes DAEM concentran los Recursos en Circulación.

En el Cuadro 18 se puede apreciar la Distribución de los Recursos según el tipo de destinatario, lo cual permite complementar el análisis de la morfología de la Red.

<b>Cuadro 18 Tipo de Recurso Intercambiado, según roles de Contactos, en DEPROV L</b>					
	<b>Asesoría Institucional</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>	<b>Convivencia</b>	<b>Materiales</b>	<b>Total</b>
<b>DAEM</b>	47.8	35.5	29.4	28.4	<b>37.9</b>
<b>Director/a-UTP</b>	25.2	43.0	17.6	8.6	<b>25.8</b>
<b>Profesor/a o especialista</b>	7.8	18.3	29.4	25.9	<b>17.0</b>
<b>Otros/as</b>	19.1	3.2	23.5	37.0	<b>19.3</b>
	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de Redes Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los DAEM constituyen el principal destinatario de los Recursos Pedagógicos en el DEPROV L (37.8%), con particular énfasis en la Asesoría Institucional, la cual alcanza al 47.8% (que corresponde a las líneas lilas del Sociograma). Elementos como información y análisis, planificación, asistencia técnica, recursos humanos, recursos administrativos, constituyen la base de la relación de este DEPROV con los DAEM. En contraste con el resto de las Provincias, el mayor peso de este Recurso se aprecia en la relación con los DAEM, donde comprende prácticamente la mitad de las transacciones. Los Recursos Intercambiados con directores/as UTP se encuentran concentrados en la Gestión Pedagógica (43%), mientras que la relación con profesores/as o especialistas se concentra en el Intercambio de Materiales Pedagógicos (25.9%) y Recursos de Convivencia (29.4%). En el grupo de discusión de supervisores/as de L, se alude a la Convivencia como una meta impuesta que los desvía de los objetivos que se han propuesto: "...de repente, tenemos que trabajar cosas como los consejos escolares, el manual de convivencia, que nos desvían un poco del foco [en la gestión curricular]"; se quejan también de que no han recibido la preparación adecuada para abordar este aspecto.

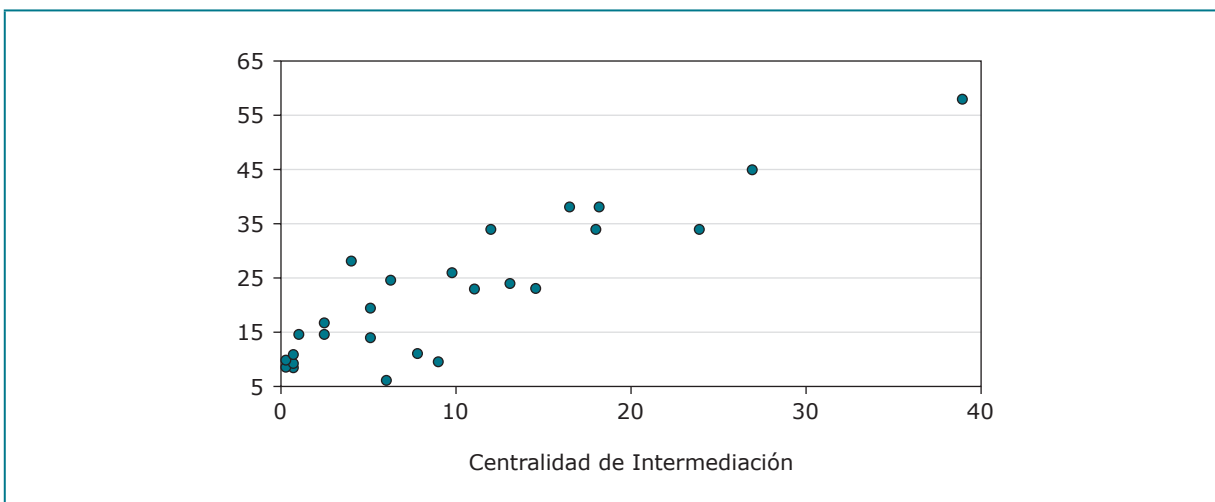
### 5.3. Centralidad en las Redes de Movilización de Recursos

Las medidas de centralidad referidas a la Circulación de Recursos en la Red, comprenden la actividad del nodo, la proximidad a los otros miembros, la intermediación entre actores, y la influencia en la Red (Wasserman & Faust 1994, Hannemann 2001). Estas medidas pueden coincidir en un mismo actor o bien corresponder a actores diferentes. La centralidad en la actividad se refiere a los actores que reciben o inician más Contactos con los otros miembros de la Red y se expresa como “centralidad de grado”. La “centralidad de proximidad” identifica a los actores más cercanos al resto y se asocia, generalmente, con la capacidad para establecer Contactos. La “centralidad de intermediación” identifica los actores que ocupan posiciones estratégicas en la Circulación de Recursos, de forma que actúan como intermediarios o “puentes”; esta medida identifica a los actores de mayor jerarquía de la Red, porque se convierten en el punto de referencia obligada en la Circulación de Recursos. Finalmente, la “medida de influencia” identifica actores centrales por su cercanía con otros actores centrales, es decir, por su acceso privilegiado a Recursos de poder.

En las Redes analizadas, la “centralidad de grado” se mostraba asociada directamente con la “centralidad de intermediación”, lo cual indica que las o los mediadores están, a su vez, conectados/as con un alto número de actores. Ello es propio de una Red de Distribución, en la cual, las o los mediadores poseen un contacto hacia el centro y muchos hacia la periferia. Por tal razón, se ha preferido privilegiar las “medidas de intermediación e influencia”, dado que identifican a los actores con mayor capacidad de intermediación y mayor cercanía con el centro de la Red. En todos los casos, las “medidas de centralidad” se presentan como porcentajes del máximo posible en la Red.

Gráfico 3

Deprov P. Centralidad en la Circulación de Recursos



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

Se aprecia una asociación directa entre los tipos de centralidad considerados, con una tendencia de la Distribución al sesgo positivo. En efecto, tres puntos muestran niveles de intermediación e influencia en la Red, claramente alejados del resto; otros tres puntos se ubican cercanos, con menor grado de intermediación, pero alta influencia en la Red. Se trata de: un jefe DAEM, tres directores de establecimiento educacional, un especialista de nivel regional y un supervisor<sup>19</sup>. El centro en la Circulación de Recursos, lo ocupan los agentes locales, DAEM y directores de establecimientos. La intervención del DEPROV en esta Red, es baja; sólo una supervisora aparece entre los seis actores más centrales en la Distribución de Recursos.

La alta centralidad –en ambos aspectos– del jefe DAEM, se debe a la particular configuración de esta Red, que se constituye prácticamente con dos Circuitos independientes de Distribución. El jefe DAEM posee contactos en ambos Circuitos, lo cual se expresa en una alta intermediación y cercanía con los actores más influyentes en cada uno de ellos. El Circuito de menor centralidad está constituido alrededor de las jefaturas provinciales y presenta dos bloques. En el bloque en el cual participa el jefe técnico, su actor más central corresponde a uno de los directores de establecimiento, que corresponde al quinto actor más central de la Red. El bloque se caracteriza por desarrollar intercambios frecuentes en su interior, pero también con el segundo bloque, donde participa el jefe provincial y cuyo elemento más central es un supervisor que no se encuentra entre los seis más destacados de la Red. Este segundo grupo no desarrolla Intercambios de Recursos en su interior y opera como un punto de distribución hacia el nivel local, alejado del centro de la Red.

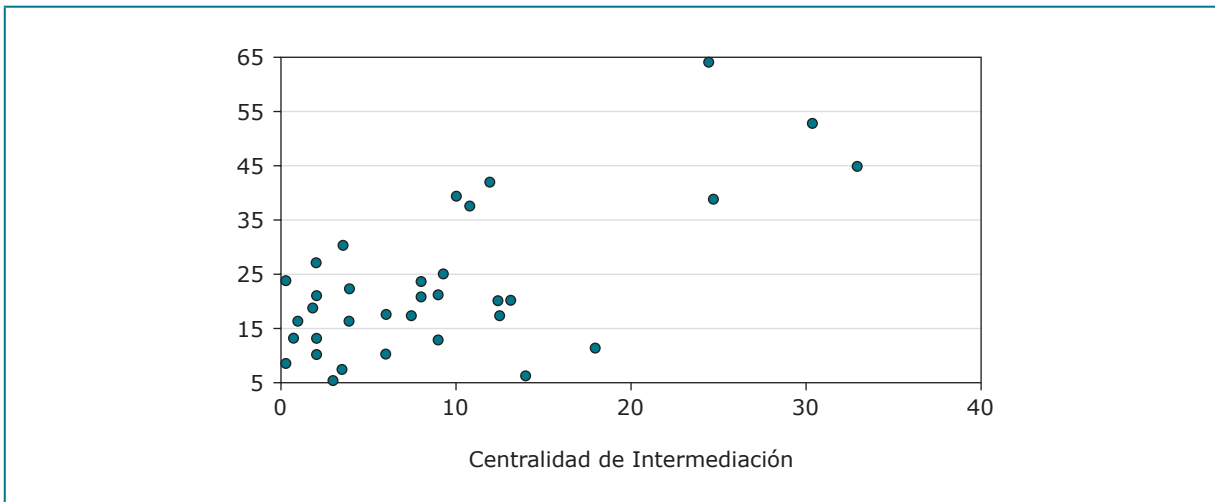
En el segundo Circuito se encuentra un grupo de alta comunicación interna que ocupa el centro de la Red. Sus participantes más centrales son dos directores de establecimientos –uno de los cuales es el segundo más central de toda la Red– y un supervisor. Se trata de un grupo cercano al centro de la Red, que opera como punto de Distribución, tanto hacia su interior como a un segundo bloque en el cual se encuentran los personajes de mayor centralidad, a saber, el jefe DAEM y un especialista regional. Este grupo posee poca comunicación interna, pero se caracteriza por la capacidad de sus miembros para vincularse en ambos Circuitos de Distribución.

Los responsables provinciales de P aparecen participando en un Circuito de baja centralidad y con escaso control sobre la Circulación de Recursos. De forma paralela, se establece el Circuito de mayor centralidad alrededor de tres directores de establecimientos y un supervisor. No obstante, quien obtiene la mayor ventaja es quien puede vincularse con ambos Circuitos, como es el caso de un jefe DAEM que se encuentra en la posición de intermediario, lo cual le reporta las mayores ventajas.

19 En esta sección se utilizará indistintamente el género masculino, por razones de confidencialidad de la información y no porque la denominación corresponda necesariamente a los actores identificados.

Gráfico 4

## Deprov O. Centralidad en la Circulación de Recursos



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El DEPROV O muestra una Distribución que muestra una tendencia a la asociación entre ambas medidas de centralidad utilizadas, a la vez que identifica cuatro actores claramente separados del resto, en cuanto a su centralidad en la Circulación de Recursos. Se trata del jefe técnico de O, dos especialistas y un Jefe DAEM. Los cuatro actores se ubican en dos bloques comunicados internamente pero sin vínculos significativos con ninguno de los otros bloques: El jefe técnico y el jefe DAEM en uno de ellos, y los dos especialistas en otro. En los dos bloques restantes participan actores de menor nivel de centralidad, especialmente en lo que se refiere a su cercanía con los actores más relevantes en la Distribución de Recursos, es decir, que operan como puntos de Distribución cada vez más lejanos al centro. En estos bloques, se encuentran –como actores centrales– dos supervisores y un funcionario regional. Debe hacerse notar que, en esta Red, la influencia –en el sentido de la cercanía con el centro– no incide directamente en el acceso a Recursos. De hecho, pueden encontrarse dos jefes DAEM y un supervisor particularmente cercanos al centro, pero que no traducen su influencia en mayor acceso a Recursos. Mientras se pasa de los niveles más altos de intermediación se hace cada vez más difícil encontrar una pauta en el acceso a Recursos, de forma que los Circuitos operan de manera independiente y hacia adentro.

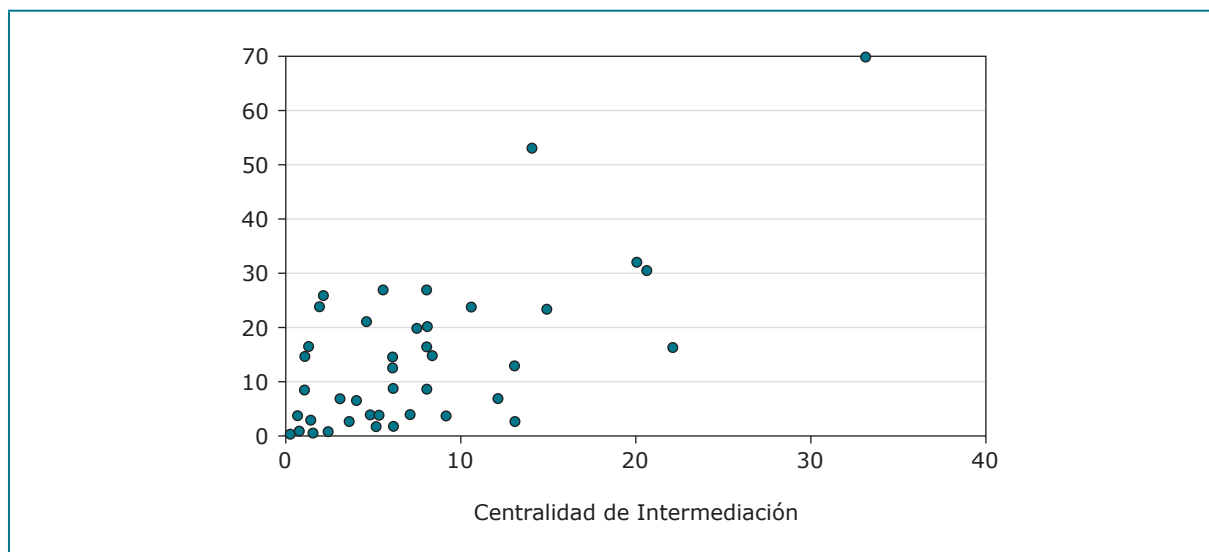
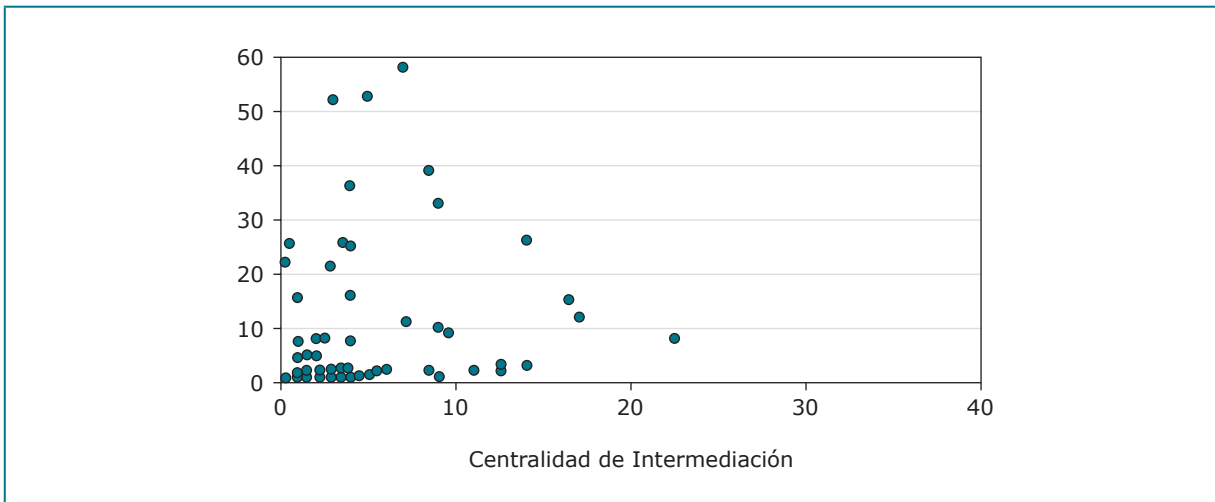
**Gráfico 5** Deprov N. Centralidad en la Circulación de Recursos

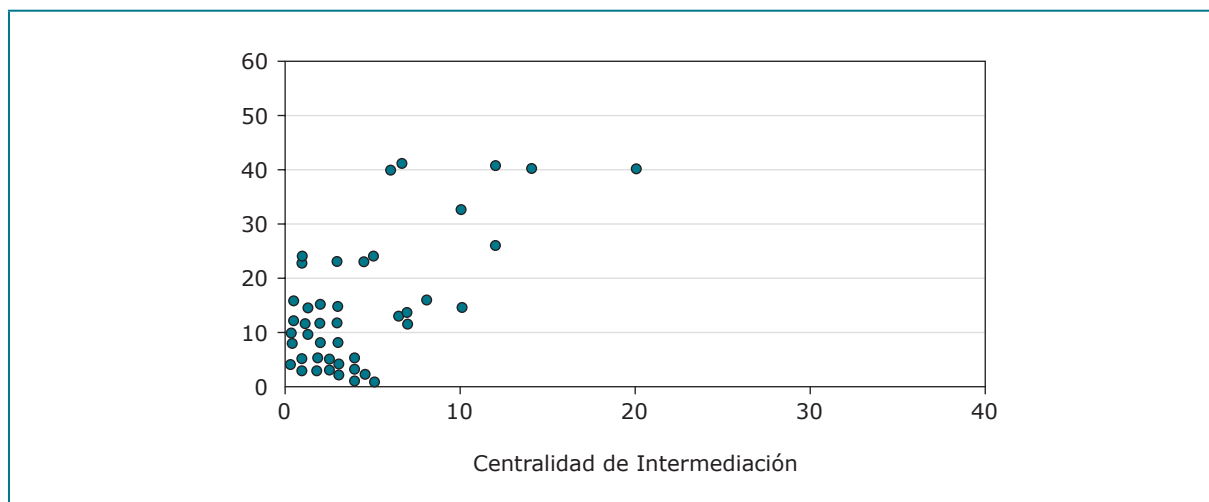
Gráfico 6

## Deprov M. Centralidad en la Circulación de Recursos



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La pauta de centralidad en la Distribución de Recursos en M, muestra escasa asociación con la influencia en la Red, es decir, entre la proximidad al centro y la utilización estratégica de recursos. En otras palabras, quienes están cerca del centro, no parecen sacar ventaja estratégica de su posición. Los bloques identificados se caracterizan por su autonomía, dado que se aprecia un buen nivel de intercambio al interior de cada grupo, pero escasa vinculación entre los grupos mismos. Además de lo anterior, se puede apreciar una diferenciación en términos del tipo de centralidad que corresponde a cada grupo. Los jefes provinciales participan en un bloque en el cual se concentran quienes poseen alta cercanía con el centro de la Red de Distribución de Recursos. En otro bloque se reúnen quienes poseen alta centralidad de intermediación, esto es, que se conectan con diversos bloques de la Red.

**Gráfico 7** Deprov L. Centralidad en la Circulación de Recursos

Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

La pauta de centralidad en el DEPROV es similar a los dos casos anteriores de provinciales que mejoraron su puntaje SIMCE. No necesariamente se encuentra una asociación entre centralidad de intermediación e influencia en la Red. O sea, quienes ocupan posiciones centrales en la Red, no necesariamente aprovechan su posición para intermediar en los Recursos que circulan.

#### 5.4. Conclusiones sobre Redes de Circulación de Recursos

Tanto en las provinciales con mejora en el puntaje SIMCE como en las que no se observa dicha mejora, existe una tendencia a la especialización de Recursos, es decir, hay una tendencia a intercambiar sólo un Recurso con cada Contacto.

Una diferencia importante entre quienes son destinatarios de Recursos es que, en aquellas provinciales que presentaron una mejora significativa en el puntaje SIMCE, se aprecia una mayor frecuencia de relaciones con los DAEM. Es decir, la evidencia avala la relevancia de incorporar a las y a los sostenedores como actores importantes en la Circulación de Recursos. Los DAEM, de hecho, figuran entre los principales destinatarios de Recursos Pedagógicos, junto con los establecimientos educacionales, si bien, en esta última relación, el Recurso dominante corresponde a la Difusión de Materiales.

El tipo de Recursos que figura como asociado de manera más importante a la relación con los DAEM, corresponde a aquellos que se relacionan con la Gestión Institucional. En general, no se aprecian diferencias entre los DEPROV que obtienen mejora y aquellos que no



la obtienen; es decir, en todos los DEPROV, la relación con los DAEM es, principalmente, una relación de traspaso de Recursos de Gestión Institucional.

En aquellas provinciales en las cuales hubo una mejora en el puntaje SIMCE, el principal tipo de Recurso Intercambiado con el entorno fue el de Gestión Institucional. ¿En qué reside la importancia de éste Recurso? No es claro que esté, por sí mismo, asociado a una mejora en los procesos educativos; la evidencia cualitativa apunta más bien a que facilita un intercambio más general de Recursos de los supervisores o supervisoras, con los DAEM, abriendo conversaciones destinadas a establecer compromisos técnico-pedagógicos.

En general, la imagen de la Transferencia de Recursos es diferente, en relación a lo que ocurre con los Sociogramas de Conversación y Organigramas. En el caso de las provinciales con mejora en el puntaje SIMCE, tienen más relevancia la dispersión y presencia de Redes más complejas, sin una centralidad clara. Se puede apreciar, en el caso de Transferencia de Recursos, un entrecruzamiento de los diversos niveles (Nacional, Regional, Provincial y Local), especialmente en las provinciales en las que hubo mejora en el puntaje SIMCE. Es decir, una cosa es la Red de Autoridad, Información y Conversación, y otra cosa es la Red de Transferencia de Recursos. El Intercambio de Recursos entre actores de diversos niveles, no adopta necesariamente la forma de competencia o rivalidad por el acceso entre los supervisores o supervisoras. Desde el punto de vista de la Transferencia de Recursos, el intercambio entre actores de diversos niveles puede ser visto como un hábito “saludable”.

Los modelos jerárquicos o verticales de Transferencia de Recursos son importantes en las dos provinciales sin mejora en el puntaje SIMCE. Se puede hipotetizar respecto de las consecuencias del predominio de Redes jerárquicas de Transferencia de Recursos en el caso de las provinciales sin mejora en el puntaje SIMCE. El sistema jerárquico o de integración vertical es excelente, puesto que permite el control de quienes tienen posiciones hegemónicas en la Red. Este sistema permite también gran rapidez en el traspaso de Recursos. En el caso de la Distribución de Recursos, una Red menos centralizada involucra una distancia respecto de prácticas paternalistas, para favorecer el empoderamiento de las o los integrantes que aportan una mayor diversidad de Recursos. Una Red centralizada de Distribución de Recursos implica que dicha red tiene acceso sólo a los Recursos que poseen los/as integrantes ubicados/as en el extremo de la jerarquía, mientras que el resto, actúa como intermediario/a o distribuidor/a.

Las Redes más complejas pueden encontrar distintas modalidades en su interior para facilitar la Circulación de Recursos. Pueden considerar la rapidez en la ejecución, propia de las Redes jerárquicas, la confianza en algunos núcleos de Redes más cerradas; y la incorporación de diversas perspectivas derivadas de las Redes diversas. Es decir, el mejor desempeño pasa por la heterogeneidad que tienen las Redes de Transferencia de Recursos presentes en el DEPROV, con mejora en el puntaje SIMCE.

En general, se puede señalar que, si bien es importante la heterogeneidad en el tipo de Redes de Transferencia de Recursos, cobra relevancia fundamental la centralidad de los supervisores y supervisoras, en la capacidad de operar como intermediadores/as en las Redes. Es decir, la Circulación de Recursos debe pasar por algunos miembros del DEPROV, sin saltarse su intermediación.

Desde el punto de vista estructural, en los DEPROV que mejoran el rendimiento en la prueba SIMCE, puede apreciarse una menor asociación entre la centralidad de intermediación y la centralidad de influencia en la Red. Ello implica que una posición estratégica en la Distribución de Recursos no siempre va acompañada por cercanía a personas con poder, prestigio o capacidad de acción dentro de la Red. Quienes ocupan posiciones estratégicas en la Circulación de los Recursos no parecen usar su posición para alcanzar otras posiciones de poder. La situación opuesta, que se produce en los DEPROV donde no hay progreso en el puntaje SIMCE, involucra una alta identificación entre los recursos de poder en la Red y la posición en la Circulación de Recursos.

## Capítulo 6:

# Síntesis Temática, Conclusiones y Recomendaciones

---

Los supervisores y supervisoras son la “cara visible” del Ministerio de Educación, en los entornos locales: en las municipalidades, frente a los sostenedores o sostenedoras y a los establecimientos educacionales. Para los integrantes de la Red Externa, quienes supervisan son los agentes que traen las novedades desde el MINEDUC, es decir, quienes sirven de “puente” con la institucionalidad pública. En más de un caso, las o los integrantes de la Red de Contactos Externos al MINEDUC, indicaba la necesidad de aumentar la frecuencia de las visitas de supervisores y supervisoras.

Quienes ejercen la labor de supervisión son altamente valorados en sus cualidades profesionales por los agentes del entorno. En las entrevistas, éstos destacaban constantemente la calidad de sus conocimientos técnico-pedagógicos, así como su capacidad de hacer diagnósticos precisos de la realidad de los establecimientos. También resaltaban su compromiso con el trabajo y el modo en que lidiaban con la falta de recursos (como por ejemplo, computadores actualizados), haciendo - en muchos casos - de la escasez, una virtud. En efecto, los supervisores y supervisoras juegan en papel clave como agentes del mejoramiento de la calidad de la Educación en los contextos locales.

El estudio compara los DEPROV en los cuales los establecimientos bajo supervisión han mejorado su puntaje SIMCE y aquellos en los cuales este puntaje se encuentra estancado o descendiendo. Los principales hallazgos de la presente investigación indican que la raíz de las diferencias se encuentra en la manera en que realizan el trabajo en Red. Más allá de las características individuales de quienes supervisan, la clave está en la forma en la cual cada provincial gestiona las Redes Laborales de Supervisión. No obstante, la calidad técnico-pedagógica de los supervisores y supervisoras constituye el punto de apoyo necesario para cualquier estrategia de Gestión que se busque implementar.

El análisis comparado entre los DEPROV que han tenido mejora en el puntaje SIMCE y aquellos que no han logrado una mejora, ha permitido, en buena medida, establecer cuáles son las características - en la Gestión de las Redes de Trabajo - que permitirían mejorar la gestión de los supervisores y supervisoras. En las páginas siguientes se presentarán los principales resultados del estudio, sobre cuya base se irán proponiendo algunas recomendaciones relativas a la Gestión de las Redes Laborales en el ámbito provincial. La síntesis comparada de los resultados para cada DEPROV puede encontrarse en el Anexo 1, al cual se hará referencia cuando resulte pertinente.

## 6.1. Inserción Local de las Redes Laborales de Supervisión

Una primera cuestión relevante a considerar, se refiere el nivel territorial de los actores implicados en las Redes de Trabajo de las y los supervisores, es decir, los niveles: Nacional, Regional, Provincial o Comunal (Los resultados por DEPROV se presentan en el Cuadro Comparado 1 del Anexo 1). Los supervisores y supervisoras de aquellos DEPROV que no exhiben mejoras en el puntaje SIMCE, muestran menor frecuencia de Contacto con las municipalidades, aunque la tendencia no es del todo clara, pues en el DEPROV M (que mejora en el rendimiento) también tienen menor importancia los actores locales en las Redes de supervisores/as, pueden presentarse algunas conclusiones. En el caso de los DEPROV que sí mejoran en puntaje SIMCE, como N, el menor peso de las relaciones en el nivel local va acompañado de un trabajo en “tríadas” de colaboración con los jefes o jefas de los DEPROV, que facilitan el trabajo con los/as sostenedores/as, especialmente en el caso de existir inconvenientes en la relación.

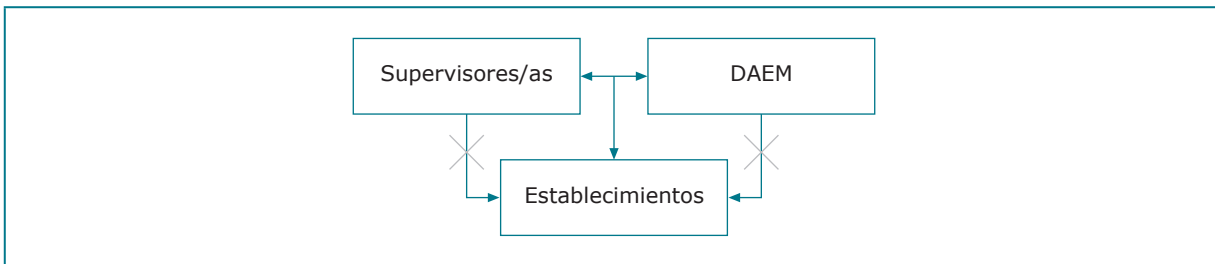
El fortalecimiento de las relaciones entre sostenedores/as municipales y los DEPROV, parece ser un elemento clave para mejorar la calidad de la educación en los establecimientos. Las alternativas para lograr dicho fortalecimiento son de diverso tipo y requieren de una mayor reflexión para encontrar las formas adecuadas. En los DEPROV donde esta relación opera de forma más fluida, los supervisores y supervisoras aprovechan su legitimidad técnico-pedagógica para establecer una coordinación con los DAEM, la cual reduce la separación entre la administración de establecimientos ejecutada por los sostenedores municipales y la responsabilidad técnico-pedagógica del MINEDUC.

De este análisis emerge la importancia de trabajar estableciendo alianzas estratégicas entre los DEPROV y los sostenedores o sostenedoras municipales. La alianza estratégica establece una relación no jerárquica entre dos instancias autónomas que poseen un interés común en los resultados de una política (Knoke et al 1996, Klijn 2001). Esta forma de coordinación parece más adecuada, además de viable, que la subordinación de la instancia comunal a la provincial. Las experiencias en las cuales los establecimientos bajo supervisión mejoran su puntaje en la prueba SIMCE, cuestionan la separación entre la responsabilidad en lo técnico-pedagógico (que deberían llevar los DEPROV) y la administración escolar (que deberían llevar las o los sostenedores municipales). El apoyo de los DEPROV al desarrollo de las competencias técnico-pedagógicas en los DAEM o Corporaciones Municipales de Educación, constituye la base para el trabajo conjunto. La clave mediante la cual se puede establecer una acción concertada entre supervisores/as y sostenedores/as es el Intercambio de Recursos de Gestión institucionales.

La experiencia negativa del DEPROV O muestra que conviene evitar la competencia entre los DEPROV y los sostenedores o sostenedoras municipales en cuestiones técnico-pedagógicas en la relación con los establecimientos. Es fundamental que los/as supervisores/as encuentren un aliado en ellos, ya que podrán incorporar requerimientos relacionados con

lo administrativo, que incidan en la calidad de la Educación; por ejemplo, destinar horas de profesores para planificación. En consecuencia, el modelo recomendado debe incluir a las y los sostenedores en la interrelación que establecen quienes realizan la supervisión, con los establecimientos, de manera de actuar concertadamente. El tipo de recursos que facilita esta colaboración corresponde a aquellos de Gestión Institucional que se pactan entre los DEPROV y los DAEM.

### Esquema 1 Alianza Estratégica con Sostenedores/as Municipales



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

Los Contactos con los cuales interactúan las y los supervisores en la Red Interna y la Red Externa fueron clasificados según su *status* institucional: jefes/as, coordinadores/as o directores/as de establecimientos, supervisores/as, funcionarios/as, docentes o especialistas. (Los resultados se aprecian en el Cuadro Comparado 3 del Anexo 1). Estas características se asocian estrechamente con la calidad de la inserción local de los DEPROV.

La comparación muestra la importancia que tiene el Contacto con los DAEM, para la calidad de la supervisión. En efecto, en dos de las tres provinciales con mejora en el puntaje SIMCE, se observó una mayor importancia relativa de los Contactos con municipalidades. Debiera considerarse como una práctica deseable, el desarrollo de reuniones de trabajo de los jefes o jefas DAEM con los DEPROV, incluyendo supervisores y supervisoras. En el caso de los establecimientos que no mejoraron el puntaje SIMCE se pudo establecer que los sostenedores municipales establecieron vinculaciones directas con el Nivel Regional, lo cual se superpone a las funciones que debería desempeñar el Nivel Provincial. De alguna forma, el Nivel Regional entra en competencia con el Sistema Provincial de Supervisión.

Para la operación de la Supervisión como un elemento que contribuya a mejorar la calidad de la Educación, resulta necesario especificar positivamente la vinculación entre la SECREDUC y el DEPROV. Cuando el Nivel Regional –especialmente la SEREMI– y el provincial del MINEDUC actúan concertados, ello tiene efectos positivos sobre la calidad de la Educación en los establecimientos bajo supervisión. La evidencia cualitativa sugiere dos líneas posibles de trabajo, complementarias entre sí y consistentes con las prácticas de supervisión en los DEPROV de mejor desempeño. Una primera línea consiste en que la ins-

titucionalidad regional opere prestando asesoría metodológica a los supervisores y supervisoras, en acuerdo con la jefatura DEPROV. Una segunda línea de trabajo consiste en que la institucionalidad regional opere como filtro de los requerimientos del MINEDUC central, de manera que articule dichos requerimientos, en función de las condiciones locales.

La evidencia no respalda los argumentos que sostienen que la institucionalidad regional debería operar como una “correa transmisora” de los requerimientos del MINEDUC central hacia las provinciales y a los establecimientos. Desde este punto de vista, la operación “en cascada” debiera considerar momentos reflexivos que favorezcan el ajuste de las orientaciones nacionales a las condiciones locales. Ello también debe contribuir a reducir las distorsiones inevitables en las cadenas de transmisión de información. De acuerdo con ello, las reuniones técnicas de trabajo deben tener un carácter más activo, pasando de la mera transmisión de información, a la elaboración de estrategias de trabajo que especifiquen las orientaciones nacionales o regionales. De esta forma, además, pueden recogerse los puntos de vista y experiencia de los supervisores y las supervisoras, para ser integrados en el diseño estratégico de la Supervisión.

## 6.2. Redes de Relaciones Laborales

La Formalidad en las relaciones de trabajo se refiere a aquellos/as funcionarios/as de quienes los supervisores y supervisoras recibían instrucciones o a quienes entregaban informes (los principales resultados se presentan en el Cuadro Comparado 2 del Anexo 1). En los DEPROV sin mejoras en el puntaje SIMCE, quienes realizaban la supervisión recibían instrucciones de más funcionarios/as de los/as que corresponden a la “línea de mando formal” derivada desde el director o directora provincial y la jefa o el jefe técnico. Si los supervisores y supervisoras reciben instrucciones de muchos jefes o jefas, aumenta la probabilidad de que reciban instrucciones inconsistentes entre sí. La complejidad organizacional revelada por las Redes de Autoridad en el DEPROV, plantea problemas de coordinación interna que tienen consecuencias en la calidad del trabajo de supervisión. El equilibrio en las relaciones entre jefaturas y cargos subordinados, así como el establecimiento de jerarquías legitimadas, aparecen como requerimientos para una adecuada operación en el Nivel Provincial.

El hecho de tener varios jefes o jefas implica una mayor situación de tensión en la labor de quienes supervisan, debido a su necesidad de equilibrar las demandas dispares de aquellos/as. Esto parece expresarse en bastantes casos en los cuales, de acuerdo a la percepción de las y los supervisores, el nivel central les formula demasiados requerimientos. Aparte de las dificultades de coordinación, los requerimientos emergentes que plantea el MINEDUC central o regional, hacen difícil lograr una intervención concertada. Los supervisores y supervisoras se ven obligados a modificar los lineamientos de supervisión que han acordado con los sostenedores municipales o los establecimientos. Sin embargo, esta es una cuestión

con la cual deben lidiar de manera cotidiana, intentando que no se produzca duplicidad en los discursos del MINEDUC, al momento de relacionarse con las o los sostenedores y con los establecimientos.

Los Sociogramas Laborales permiten apreciar la situación anterior con mayor precisión (los resultados se presentan en el Cuadro Comparado 4 del Anexo 1). Los Sociogramas Laborales corresponden a las relaciones de Autoridad identificadas por las y los entrevistados, a partir de la respuesta a las preguntas respecto de quiénes les daban instrucciones para el desempeño de su trabajo o controlaban su desempeño (jefes/as) y con quiénes cumplía similares funciones (subordinados/as). En teoría, el Sociograma resultante de la respuesta a estas preguntas debiera acercarse al Organigrama Formal de la institución; en la práctica, es más habitual que sirva como indicación de las complejidades que presenta un diseño organizativo y los desafíos que ello plantea a los responsables del liderazgo.

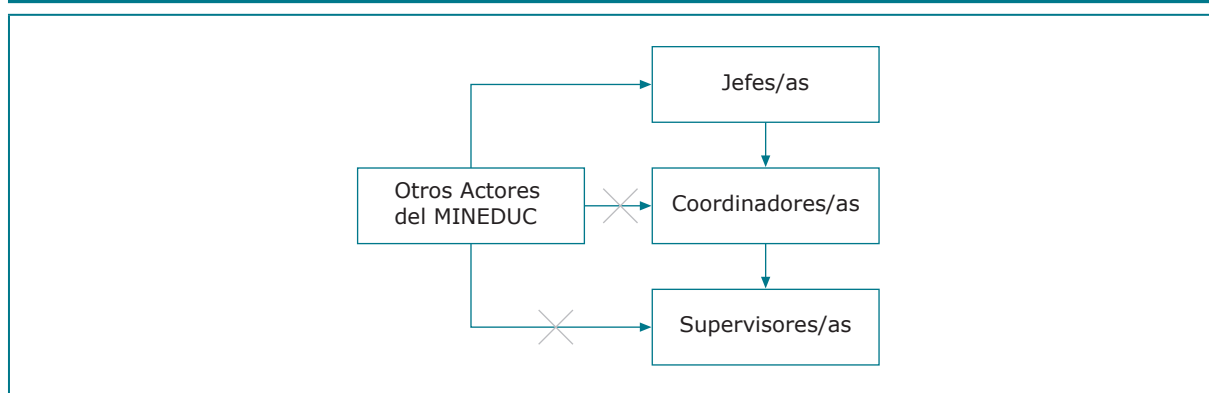
En todos los casos, las jefaturas provincial y técnica del DEPROV ocupan posiciones centrales en los Sociogramas respectivos, aunque ejercen su liderazgo de diversa forma. La característica fundamental de los DEPROV que mejoran en el puntaje SIMCE se ubica en la capacidad de los jefes o jefas para intermediar con los actores regionales y nacionales. En general, se registraron progresos en el puntaje SIMCE cuando la colaboración con la institucionalidad regional estuvo mediada por las jefaturas provinciales. Por contraste, cuando la institucionalidad regional entró en competencia o fue “rival” del Nivel Provincial, se vio obstaculizado el trabajo de las y los supervisores como agentes de mejoramiento en la calidad de la Educación.

El liderazgo y el trabajo en equipo de las Redes de Trabajo provinciales tienen un efecto claro sobre el progreso en el puntaje SIMCE. Las provinciales que presentan un liderazgo bien establecido y articulado, facilitan el trabajo de quienes cumplen la labor de supervisión, como agentes de mejoramiento en la calidad de la Educación. Las características principales de este liderazgo se refieren a la capacidad para controlar la interferencia en la cadena jerárquica, de forma que la relación con los establecimientos siga los criterios establecidos por la jefatura provincial. Las interferencias a la línea de mando se presentan de dos formas: ambigüedad en la jerarquía o cuestionamiento del liderazgo; en ambos casos, los puntajes SIMCE no mejoraron (ver Cuadro Comparado 4 en el Anexo 1).

La ambigüedad en la jerarquía se refiere al lugar que ocupan y a la autoridad que poseen –dentro de la organización provincial– los/as funcionarios/as nacionales o regionales, así como los especialistas; cuando éstos no operan bajo la supervisión de la autoridad provincial, interfieren en la implementación de las orientaciones provinciales. El cuestionamiento del liderazgo aparece cuando éste se diluye en instancias colectivas sin centralidad establecida. Por tal razón, las jefaturas provinciales deberían poseer herramientas que les permitan dirigir los grupos de supervisores/as y coordinadores/as, sin potenciar el cuestionamiento de su autoridad.

El análisis y comparación entre provinciales muestra la importancia de que exista una línea de mando clara. En aquellas provinciales que no mejoraron el puntaje SIMCE, quienes supervisaban recibían instrucciones de otras personas, además de sus jefaturas directas (director/a provincial y jefe/a técnico/a). En muchos casos, se recibían instrucciones de otros funcionarios o funcionarias del MINEDUC, o aún de personal externo. A partir de esta evidencia, se recomienda estudiar las mejores estrategias para que la “línea de mando formal” sea ejercida adecuadamente por parte de las jefaturas del DEPROV. Un esquema que aparece recomendable como estructura para la organización del trabajo, se aprecia en la siguiente representación:

### Esquema 2 Línea de Mando propuesta para la Red Interna



Fuente: Encuesta Redes de Supervisores, MINEDUC, 2005.

El fortalecimiento de la capacidad de intermediación de las jefaturas provinciales respecto de las instrucciones del MINEDUC, es un requerimiento para la operación de este esquema. Son estas jefaturas las que deben encargarse, sobre todo al momento de implementar las políticas educativas, dirigir, y en algunos momentos, priorizar, la labor de los supervisores y supervisoras. Si esto no ocurre, quienes supervisan se verán obligados a satisfacer los requerimientos de funcionarios/as de mayor jerarquía en el MINEDUC –que no son sus jefes directos– viéndose sobrepasados y desviados de su función técnico-pedagógica. No hay que olvidar que el trabajo de los supervisores y supervisoras consiste principalmente en aplicar y ejecutar las políticas del MINEDUC, por tanto, quienes deben encargarse de que se lleve a cabo esta labor, son los directores o directoras provinciales y las jefaturas técnicas.

Debe potenciarse la capacidad de las jefaturas provinciales para priorizar los requerimientos que formulan otros/as funcionarios/as del MINEDUC. Al respecto, parece una estrategia adecuada la colaboración y alianza con la institucionalidad regional. En buena medida, una SECREDOC que pueda fijar las prioridades en conjunto con la jefatura provincial, permitirá aliviar la excesiva carga de trabajo de las y los supervisores, además de evitar la posible confusión en los lineamientos ministeriales. Resulta muy difícil que ellos puedan priorizar los requerimientos, si reciben instrucciones de quienes tienen mayor jerarquía, incluso, que sus jefas o jefes directos.



Además, esta labor se facilita cuando la SECREDUC cumple su función de articular los requerimientos del MINEDUC central. La dinámica de transmisión “en cascada” –mencionada en el DEPROV P– no es una estrategia adecuada. En muchos casos, ello se traduce en jefaturas provinciales que operan como una mera “correa transmisora” de los requerimientos centrales del Ministerio. Cuando no existe autoridad regional que permita filtrar los requerimientos del MINEDUC central, o cuando entra en relaciones de competencia con el DEPROV se dificulta la existencia de una línea de mando clara, ya que los supervisores pueden recibir instrucciones tanto de funcionarios del Nivel Central como de funcionarios de la SECREDUC. El contraste en la experiencia de las provinciales O (sin mejora) y N (con mejora) nos muestra la importancia que tiene la existencia de una institucionalidad regional permita articular las políticas públicas. Obviamente la experiencia avala el hecho que la relación con el nivel regional debe ser filtrada por los jefes provinciales de los DEPROV.

Otro elemento clave en el ejercicio del liderazgo provincial, corresponde a estrategias de planificación en función de objetivos y no simplemente regidas por asignación de trabajo basada en actividades. La utilización adecuada de la planificación, de acuerdo a objetivos, puede contribuir adicionalmente para resaltar las buenas prácticas de supervisión al interior de las provinciales. En cambio, la mera asignación funcional de tareas, contribuye, en buena medida, a disipar las responsabilidades respecto del desempeño de los supervisores y supervisoras.

### 6.3. Redes de Conversación Laboral

Otra cuestión revisada en el presente estudio se refiere a las Redes Conversación de los supervisores y supervisoras (los resultados se presentan en el Cuadro Comparado 5 del Anexo 1). Las Conversaciones constituyen un elemento central en la operación de las Organizaciones modernas, especialmente en la conformación de Redes de compromisos y alianzas. Las Conversaciones, por lo tanto, no están encaminadas a desarrollar la amistad entre las o los interlocutores, sino a contribuir al logro de acuerdos y compromisos. Estos aspectos se manifiestan con claridad en el análisis de las Redes de Conversación Laboral en los DEPROV.

El contenido y la frecuencia de las Conversaciones no ofrecen una guía que permita diferenciar entre DEPROV con mejora y sin mejora en el puntaje SIMCE. Aunque a primera vista parece un contrasentido, no necesariamente conversar con mayor frecuencia temas relacionados con la Supervisión tiene como consecuencia una mejora en los procesos educativos. Este resultado muestra que, más que conversar mucho respecto de estas cuestiones fundamentales, es necesario conversar en momentos precisos, de manera que las contrapartes de los supervisores y supervisoras sepan cuáles son las prioridades del MINEDUC en las Políticas Educativas. De otra forma, pareciera que todo es importante, sin que la Conversación establezca lo que es más relevante para el Ministerio. Se requieren estudios

que profundicen, tanto en el contenido de las Conversaciones, como en la pertinencia (oportunidad) en la cual se conversa de estas cuestiones. Puede suponerse que Conversaciones más enfocadas y circunscritas, pueden conducir –con mayor probabilidad– a compromisos que faciliten la Circulación de Recursos, en comparación con aquellas que poseen un carácter más expresivo y que no están asociadas a compromisos específicos.

La confianza en las relaciones y las formas de comunicación según los tipos de Redes (cuyos resultados se presentan en el Cuadro Comparado 6 del Anexo 1), permiten avanzar en la caracterización de los procesos de Circulación de Información. Tanto en los DEPROV con mejora en el puntaje SIMCE como en aquellos sin mejora, quienes supervisan tienen facilidades para llegar a acuerdo con los Contactos de las Redes. Tampoco se aprecia diferencia entre las formas de comunicación utilizadas por aquellas provinciales que presentaron una mejora en el puntaje SIMCE con respecto al otro grupo. Sin embargo, en este último aspecto, cabe destacar el alto peso que tienen las formas presenciales (en persona) en la comunicación de todos los supervisores y supervisoras, ya sea bajo la modalidad de reuniones bilaterales, de grupos o de seminarios de trabajo. El peso del elemento presencial, de alguna manera, se opone a las demandas de agentes del entorno que prefieren la comunicación escrita vía correo electrónico. La comunicación escrita mediada por computador aporta un elemento de formalidad que no va en desmedro de la posibilidad de lograr acuerdos, por tratarse de comunicación entre conocidos (Wellman 2005, Espinoza 2003).

La clave de la comunicación, de acuerdo con la evidencia, está en la capacidad de las Redes de Conversación para incorporar las innovaciones, más que en las formas de comunicación o la confianza para lograr acuerdos. De hecho, en aquellas provinciales en las cuales no se observa una mejora en el puntaje SIMCE, se aprecia mayor frecuencia de Contacto con amigos/as, muchos/as de ellos/as conocidos/as por largos años. A primera vista, la amistad es una condición que facilita la capacidad para llegar a acuerdos; no obstante, las relaciones de amistad vinculan a personas que tienen mayor afinidad y que son más similares en sus características sociales. En consecuencia, las Redes que se basan en la amistad tienden a ser más cerradas, y poco permeables a la incorporación de otros integrantes, información nueva o recursos escasos.

Los Sociogramas de Conversación muestran la estructura que surge de las relaciones analizadas previamente y sus principales características se presentan en el Cuadro Comparado 7 (Anexo 1). En el Capítulo correspondiente, se exploró el carácter más abierto o cerrado de las Redes, utilizando un Indicador de Transitividad, consistente en la proporción de “tríadas transitivas” (el amigo de mi amigo es mi amigo) sobre el total de “tríadas potencialmente transitivas” (tríos de contactos vinculados por un intermediario). Aquellas Redes de Conversación con mayores niveles de Transitividad, tienden a ser más cerradas y por lo tanto, menos propensas a la innovación.

En los DEPROV sin mejora en el puntaje SIMCE, se encontraron mayores niveles de Transitividad, lo cual se asocia con Redes de Conversación más bien cerradas, que no incorporan la diversidad de puntos de vista. Diversos estudios sobre Redes de Difusión de

Información han mostrado que las Redes cerradas no favorecen el acceso a Recursos o la incorporación de información, ya que quienes participan en estas Redes tienden a tener un mismo tipo de opinión respecto de los terceros (lo que se conoce como balance cognitivo) y a vincularse con gente similar (Granovetter 2000[1973], 1982). Son, por tanto, Redes mucho menos abiertas a la innovación y al intercambio de Recursos con nuevos tipos de actores (Burt 2005). Quizás, este hecho se deba a que las provinciales sin mejoras en el puntaje SIMCE tienen menos supervisores/as en total, y por tanto, hay menos interacciones posibles, haciendo menos compleja la Red.

El análisis de los Sociogramas muestra también la relevancia del núcleo en las conversaciones de los supervisores y supervisoras. En efecto, en todos los DEPROV en los que se observó un núcleo bien delimitado en las conversaciones, hubo mejoras en el puntaje SIMCE. En efecto, ello facilita un alto nivel de circulación de información, lo que contribuye a la formación de puntos de vista comunes y al ajuste de los estilos de trabajo. Debe destacarse que, en general, se aprecia un clima positivo de relaciones que favorece el logro de acuerdo entre los participantes de la Red. No obstante, los conflictos están presentes en los DEPROV y en algunos casos, alcanzan y se focalizan sobre la jefatura. En tales situaciones, parece recomendable establecer mecanismos de resolución de diferencias, especialmente cuando los conflictos pueden estar asociados a tendencias centrífugas en la Red.

Además, de forma similar a lo ocurrido en los Organigramas de Relaciones Laborales, la proximidad de actores de los niveles Comunal y Regional con el centro de las conversaciones, refuerza las dificultades para establecer acuerdos y facilita la existencia de líneas de mando que compiten con la jerarquía de las jefaturas provinciales. La centralidad que adquieren en las conversaciones de actores externos al DEPROV (como por ejemplo, del Nivel Provincial o DAEM) se convierte en una fuente de dificultades cuando estos actores aparecen como una alternativa competitiva a las jefaturas o a los supervisores y supervisoras. En estos casos, se debe buscar alternativas de mediación –en las interacciones de estos actores– externas a la línea jerárquica.

#### 6.4. Redes de Circulación de Recursos

El tipo de Recursos que circula en la Red identifica: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica, Convivencia, Difusión de Materiales, siguiendo la clasificación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, actualmente en uso (los resultados por DEPROV se presentan en el Cuadro Comparado 8 del Anexo 1). Los principales destinatarios de los Recursos disponibles en la Red son los DAEM y los establecimientos educacionales. La pauta de destino de estos Recursos es común y no se aprecian diferencias significativas entre las provincias que tuvieron mejora en el puntaje SIMCE y aquellas que no lo tuvieron. Las diferencias se corresponden más bien en el peso que adquieren algunos tipos de Recursos. Aquellos DEPROV con mayor porcentaje de Recursos destinados a la

Gestión Institucional, presentaron mejoras en el puntaje SIMCE. Sin embargo, en el caso de N y O –que mejoraron sus puntajes– hubo similares niveles de utilización de Recursos destinados a ese ámbito.

Para evaluar el efecto producido por un determinado tipo de Recursos, se hizo necesario desagregar la asociación entre “tipo de Recursos” y “tipo de actores involucrados”, aspecto que se discute a continuación. El Cuadro Comparado 9 (Anexo 1) presenta el análisis del “tipo de Recursos”, según el “tipo de actores”. De esta información se puede inferir la importancia de la colaboración entre los supervisores y supervisoras, y los sostenedores municipales. La evidencia es bastante clara en lo referido a la relevancia de los Recursos de Gestión Institucional para el desarrollo de una vinculación fructífera con los DAEM. La capacitación de los supervisores y supervisoras en temas de Gestión Institucional, podría agregar el valor de su conocimiento en la posible alianza estratégica con los sostenedores municipales.

En el caso de intercambio de Recursos con los sostenedores municipales, no se puede apreciar la presencia de núcleos que compitan con los/as supervisores/as en el traspaso de Recursos. La colaboración se valida principalmente cuando las y los supervisores facilitan la incorporación de Recursos de Gestión Institucional en los sostenedores municipales. No obstante, hasta el momento, el principal recurso que vincula a los DEPROV con los DAEM (también con los establecimientos) lo constituyen los recursos materiales que el MINEDUC aporta a través de quienes realizan la labor de supervisión. La vinculación directa y más intencionada del DEPROV con los DAEM, puede contribuir a legitimar el aporte técnico-pedagógico del MINEDUC en materias como Liderazgo Institucional o Gestión Curricular.

Los Sociogramas de Transferencia de Recursos permiten apreciar la estructura de la circulación de recursos (los resultados por DEPROV se presentan en el Cuadro Comparado 10 del Anexo 1). La manera en que se estructuran las Redes de Transferencias de Recursos, respalda el argumento que sostiene que un modelo de Transferencia de Recursos de carácter jerárquico, no está asociado con una mejora en los rendimientos del puntaje SIMCE. Por el contrario, modelos de Redes más heterogéneas en su estructura, potencian su capacidad para incorporar a la circulación Recursos ubicados en lugares diferentes al centro de la Red, ampliando así el círculo de Contactos. Las Redes de distribución jerárquicas utilizan, principalmente, los Recursos a los que tienen acceso quienes ocupan, precisamente, posiciones jerárquicas en la Red.

La heterogeneidad de las Redes debe verse acompañada por la centralidad de intermediación de las jefaturas provinciales, lo cual se muestra en el Cuadro Comparado 11 (Anexo 1). En este análisis, se usaron dos medidas de centralidad: la influencia o “poder” dentro de la Red y la “capacidad de intermediación”. El “poder” dentro de la Red se refiere a la vinculación que un integrante de dicha Red posee con otras personas con poder, de lo cual deriva una capacidad de influencia o “poder propio” respecto de los centros en la Red. La “capacidad de intermediación” se refiere a la posición de un integrante de la Red, en una

cadena que vincula a otros dos integrantes de esa Red; la centralidad de esta posición tiene que ver con el costo de las alternativas de comunicación o con la capacidad de mediación para controlar el flujo de Recursos.

La capacidad de mediar en una Red heterogénea se asocia al desempeño del DEPROV en el mejoramiento de la calidad de la Educación. En los DEPROV que mejoraron el puntaje SIMCE no se encontró una asociación entre la “centralidad de la intermediación” y la “centralidad de influencia en la Red”. Esto significa que en estos DEPROV, aquellos que son claves en la circulación de Recursos no derivan de ello poder personal en otros ámbitos de la Red. Desde otro punto de vista, quienes poseen alta influencia en la Red no están involucrados en la distribución o acceso a los Recursos.

La evidencia indica, por lo tanto, que el mayor dinamismo en la circulación de Recursos está asociado con la dispersión de los centros de distribución. Ello implica la existencia de Redes más abiertas, con mayor capacidad de acceso a Recursos, porque no dependen solamente de las personas que poseen mayor influencia en la Red provincial. En este último caso, puede suponerse que las jefaturas operan como centros de distribución de los Recursos que reciben desde los niveles superiores, estableciendo una relación directa con los destinatarios<sup>21</sup>. En esta Red, la influencia, la legitimidad o la autoridad de la jefatura no dependen de su exclusividad en el acceso a los Recursos que circulan en la Red. Por el contrario, las jefaturas que tienen mayor influencia son aquellas capaces de incorporar diversos intermediarios en la circulación de Recursos, multiplicando, de esta forma, sus fuentes.

Desde la perspectiva de la circulación de Recursos, el problema fundamental que tienen las Redes provinciales no reside en su escasez –lo cual concuerda con el incremento de los Recursos a disposición del MINEDUC– sino que debe buscarse en la forma en la cual los recursos presentes en las Redes de Trabajo logran circular, incorporando a la Red aquellos Recursos que no provienen exclusivamente del MINEDUC.

---

21 Relaciones comprendidas en el rango del paternalismo.

## Bibliografía

---

- Borgatti, Steve. 2006. Netdraw. Network Visualization. Natick: Analytic Technologies, Inc.
- Borgatti, S.P., M.G. Everett, and L.C. Freeman, 1999. UCINET 6.0 Version 1.00. Natick: Analytic Technologies, Inc.
- Burt, R. S. 2005. Dimensiones reticulares del capital social, Redes: Enfoques y aplicaciones del análisis de redes sociales (ARS). Editado por José Ignacio Porrás & Vicente Espinoza; Universidad Bolivariana-Instituto de estudios Avanzados (USACH).
- Caïs, J. 1997. Metodología del análisis comparativo. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Mineduc, Coordinación Nacional de Supervisión-División de Educación General, 2006. Experiencias Internacionales en Supervisión Escolar. Sistematización y Análisis Comparado.
- Collier, D. 1999. El método comparativo: dos décadas de cambio. La comparación en las ciencias sociales. G. y. M. Sartori, L. (eds.). Madrid, Alianza Editorial: 51-79.
- Degenne, A., M. Forsé. (1994) Les réseaux sociaux. Paris: Ed. Armand Colin.
- Erickson, Bonnie H. 1988. "The Relational Basis of Attitudes." Pp. 99-121 in : Barry Wellman and S. D. Berkowitz (eds.), Social Structures: A Network Approach. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Espinoza, Vicente. 2003. "E-Democracia. Retos y oportunidades para el fortalecimiento de la participación y la democracia en la sociedad de la información." Polis. Revista de la Universidad Bolivariana, Vol. 2(6):527-536.
- Flores, Fernando. 1995. Creando organizaciones para el futuro. Dolmen Ediciones: Santiago.
- Flores, Fernando; Charles Spinosa, & Hubert Dreyfus, H. 2000. Abrir nuevos Mundos. Iniciativa empresarial, acción democrática y solidaridad. Santiago: Taurus.

- Granovetter, Mark. 2000 [1973]. “La fuerza de los vínculos débiles” *Política y Sociedad*, 41-56, Universidad Complutense de Madrid, 1982. “The strength of weak ties. A network theory revisited.” En: *Social structure and network analysis*. Edited by Nan Lin and Peter Mardsen. California: Sage Publications.
- Hanneman, R.A. 2001. *Introducción a los Métodos del Análisis de Redes Sociales*, Departamento de Sociología de la Universidad de California.
- Klijn, E. 1998. “Policy Networks: An Overview” in: Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.;. (eds.) *Managing Complex Networks*. Sage, London.
- Knoke, David; Franz Urban Pappi, Jeffrey Broadbent, Yutaka Tsujinaka. 1996. *Comparing policy networks : labor politics in U.S., Germany, and Japan*. Cambridge studies in comparative politics Cambridge [England] ; New York : Cambridge University Press.
- Marques, Eduardo César. 2005. “Redes sociales e instituciones en la construcción del Estado y de su permeabilidad”. En: *Redes. Enfoques y aplicaciones del análisis de Redes Sociales (ARS)*. Editado por José Ignacio Porras & Vicente Espinoza. Universidad Bolivariana-Instituto de estudios Avanzados (USACH).
- Martín Gutiérrez, Pedro. 2001. “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos”. pp 18-36 en *Prácticas locales de creatividad social*. Coord. por Pedro Martín Gutiérrez, Tomás Rodríguez-Villasante Prieto, Manuel Montañés Serrano.
- Mineduc. Chile. Ministerio de Educación. 2005. “Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”. Serie Bicentenario. Santiago: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.
- Sartori, G. (1999). *Comparación y Método Comparativo. La comparación en las ciencias sociales*. G. y. M. Sartori, L. (eds.). Madrid, Alianza Editorial: 29-49.
- Wasserman, Stanley & Katherine Faust. 1994. *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wellman, Barry. 2005. “Lugar físico y lugar virtual: El surgimiento de las redes personalizadas.” En: *Redes. Enfoques y aplicaciones del Análisis de Redes Sociales (ARS)*. Editado por José Ignacio Porras & Vicente Espinoza. Universidad Bolivariana-Instituto de estudios Avanzados (USACH).

## Glosario Técnico

---

**1. Ciclo de Asesoría:**

Contenido en el Marco de Actuación de la Supervisión, da cuenta de la temporalidad en la que se inserta la asesoría técnico pedagógica que el supervisor brinda a los establecimientos educacionales focalizados. Consta de cuatro grandes etapas: diagnóstico, planificación, implementación o ejecución; seguimiento y evaluación. Muchas veces, la ejecución de la planificación se ve dificultada por requerimientos externos a los propios supervisores/as.

**2. Descriptores:**

Estadísticas o características que permiten caracterizar las Redes Sociales analizadas.

**3. Escuelas Focalizadas P900:**

Escuelas que obtienen los promedios más bajos del SIMCE, que cuentan con el mayor número de niños y niñas con bajo nivel de desempeño y una mayor vulnerabilidad socioeconómica. Deben ser prioritarias en el asesoramiento realizado por las y los supervisores.

**4. LEM:**

Campaña de Lectura, Escritura y Matemática (LEM): iniciativa nacional que comenzó el año 2002 y cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de base en Lenguaje y Matemática –destrezas culturales claves para acceder a las demás disciplinas del conocimiento– de niños y niñas, desde el Segundo Nivel de Transición, hasta Cuarto año Básico.

**5. Red de Circulación de Recursos:**

Comprende todas aquellas relaciones que permiten el intercambio de Recursos en las prácticas de asesoramiento. El concepto de “Circulación” considera los Recursos como patrimonio de toda la Red y no sólo de algunos actores. Ello no excluye la posibilidad de cierta centralidad (jerarquía) de determinados actores en la transferencia de tales Recursos.

**6. Red Laboral Formal:**

Se refiere a aquellas relaciones laborales derivadas, principalmente, de las obligaciones formales o definiciones formales del cargo.

**7. Red de Conversación:**

Red constituida por las personas que participan de conversaciones relevantes para el trabajo. No necesariamente coincide con la Red Laboral Formal.

**8. Red Externa:**

Constituida por los Contactos que no forman parte de la institucionalidad ministerial, tales como: sostenedores, miembros de los establecimientos (directores y UTPs), miembros de ONGs, empresarios/as, otros/as profesores/as.



**9. Red Interna:**

Corresponde a los Contactos que forman parte de la institucionalidad ministerial. Es decir, se refiere a las relaciones establecidas con funcionarios/as de la SEREMI de Educación, y con el MINEDUC Central.

**10. Red de Transferencia de Recursos:**

Cuando es utilizada, connota cierto predominio o centralidad de la institucionalidad ministerial. La Transferencia supone el rol activo de un actor que transfiere y la recepción –de carácter más bien pasiva– de los recursos. Obviamente, está vinculada a la capacidad de los supervisores y supervisoras de ser expeditos en el traspaso de Recursos, lo que, por lo demás, no impide su capacidad de hacer circular o captar Recursos que no tengan un origen ministerial.

**11. SACGE:**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar es el resultado de una iniciativa del Ministerio de Educación, que busca desarrollar las capacidades de la organización escolar, para darle sustento a su propuesta curricular. El SACGE se materializa a través de un conjunto de dispositivos y recursos de apoyo orientados a producir condiciones para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación y de los procesos y resultados de los establecimientos. Los dispositivos que estructuran este sistema son: La Autoevaluación; El Panel de Evaluación Externa; El Plan de Mejoramiento y su financiamiento a través del Concurso PME de Gestión; La Cuenta Pública y procesos paralelos de Asistencia Técnica a los Administradores Municipales de Educación y a la Supervisión Ministerial.

**12. SIMCE:**

Sistema de Medición de la Calidad de la Educación que tiene como base de su funcionamiento una “prueba” que se aplica, una vez al año, a todos los alumnos que cursan un determinado nivel y que va alternándose entre 4º Básico, 8º Básico y 2º Medio.

**13. Sociogramas:**

Representación gráfica de las Redes Sociales. Permite sintetizar visualmente el tipo de Redes. Como representación visual, presenta la ventaja de que permite interpretaciones intuitivas acerca del tipo de Red Social observada.

**14. Sociograma de Circulación de Recursos:**

Representación visual de las Redes y Recursos que circulan o se intercambian.

**15. Sociograma de Conversación:**

Representación visual de las Redes de Conversación referidas al trabajo.

**16. Sociograma Laboral:**

Organigrama; representación visual de las Redes Laborales.

## Anexo 1:

### Cuadros Temáticos con Resultados Comparados

Cuadro Comparado 1		Nivel en el cual se producen las Interrelaciones (Nacional, Regional, Provincial o Comunal)
SIMCE	DEPROV	Tendencia
Sin Mejora	P	Mayor porcentaje de contactos regionales, y menor de contactos nacionales y provinciales.
	O	Menor porcentaje de contactos locales
Con Mejora	N	Algún mayor peso de los contactos locales
	M	Leve tendencia a menor peso de contactos locales
	L	Mayor porcentaje de contactos regionales.

Cuadro Comparado 2		Formalidad de las relaciones
SIMCE	DEPROV	Tendencia
Sin Mejora	P	Todos reciben instrucciones de, a lo menos, tres o más personas. Alto porcentaje de quienes reciben instrucciones de cinco o más funcionarios. Mayor porcentaje de funcionarios que reciben instrucciones de funcionarios fuera de DEPROV. Alto nivel de importancia de conversaciones derivadas del cargo en las relaciones con la Red Externa (89,5%) e Interna (89,8%).
	O	Alto porcentaje de quienes reciben instrucciones de cinco o más personas. Mayor porcentaje de instrucciones recibidas de funcionarios MINEDUC en los niveles regionales y provinciales. Menor porcentaje de relaciones derivadas del cargo con funcionarios externos del MINEDUC (75,7%).
Con Mejora	N	Bajo porcentaje de quienes reciben instrucciones de 5 o más funcionarios del MINEDUC. Mayor porcentaje de funcionarios que no reciben instrucciones de funcionarios fuera del DEPROV. Menor porcentaje de relaciones derivadas del desempeño del cargo. Sin embargo, es alto con otros funcionarios del DEPROV.
	M	Bajo porcentaje de quienes reciben instrucciones de 5 o más personas. Importante porcentaje de funcionarios que no reciben instrucciones de funcionarios del MINEDUC fuera del DEPROV. Porcentajes similares al promedio de la muestra de relaciones derivadas del cargo.
	L	Gran importancia (más del 50%) de funcionarios que reciben instrucciones de seis personas. Mayor porcentaje de funcionarios que reciben instrucciones de funcionarios fuera del DEPROV. Menor porcentaje de relaciones derivadas del cargo con funcionarios externos del MINEDUC.

**Cuadro Comparado 3** Características de los contactos

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	Sin grandes diferencias con la distribución total de los contactos de la red interna. Menor porcentaje de contactos con municipios.
	O	Importancia de docentes y especialistas en la red externa. Menor porcentaje de contacto con municipios.
<b>Con Mejora</b>	N	Mayor importancia de contactos con jefes tanto en la red interna como en la externa. Mayor importancia de contactos con municipios.
	M	Sin grandes diferencias con la distribución total de los contactos de la red interna. Menor porcentaje de contactos con municipios.
	L	Mayor importancia de contactos con los jefes en la red externa. Mayor importancia de contactos con funcionarios en la red externa e interna. Mayor porcentaje de contacto con municipios.

**Cuadro Comparado 4** Sociograma laboral

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	<p>Centralidad de Jefes provincial y técnico, en un contexto de liderazgo poco asentado. Centralidad del nivel regional sin mediación del jefe provincial.</p> <p>Vinculación de actores externos con SEREMI no canalizada por DEPROV.</p> <p>Competencia o rivalidad entre los niveles provinciales y regionales.</p> <p>Nivel central recarga con requerimientos a los supervisores.</p> <p>Ambigüedad en la jerarquía, con un bloque de supervisores que no está sujeto a jefatura provincial y responde a niveles regionales o nacionales.</p>
	O	<p>Centralidad de Jefes provincial y técnico, en un contexto de liderazgo de baja legitimidad. Funcionarios MINEDUC externos al nivel provincial poseen autoridad sobre coordinadores y supervisores.</p> <p>No se aprecian procedimientos o instancias que permitan filtrar la variedad de requerimientos del nivel central.</p> <p>Foco regional puesto sobre aspectos administrativos.</p> <p>Percepción de que no está bien definida la funcionalidad de la autoridad regional o que ésta no ha operado de manera eficaz.</p> <p>Jerarquía Cuestionada. un bloque de supervisores que cuestiona o desafía el liderazgo de los jefes.</p>
<b>Con Mejora</b>	N	<p>Centralidad de Jefes provincial y técnico, en un contexto de liderazgo con tendencia a la autonomía.</p> <p>SEREMI prioriza y articula requerimientos del MINEDUC.</p> <p>Coordinación adecuada del nivel provincial con SEREMI.</p> <p>Facilidad para alcanzar acuerdos con contactos de red interna y externa.</p> <p>Jerarquía Establecida, los lineamientos de los jefes provinciales son aplicados por supervisores, y son canalizados por los coordinadores, mientras que los agentes externos operan subordinados a la autoridad provincial.</p>
	M	<p>Centralidad de Jefes provincial y técnico, en el contexto de liderazgo coordinado con el nivel regional.</p> <p>Instancias de colaboración entre el nivel regional y provincial mediada por las jefaturas provinciales.</p> <p>Jerarquía Establecida, los lineamientos de los jefes son aplicados por supervisores, y son canalizados por los coordinadores.</p>
	L	<p>Centralidad de Jefes provincial y técnico, en el contexto de un liderazgo provincial autonomizado del nivel regional.</p> <p>No hay una relación competitiva con el nivel regional; sin embargo, no es de colaboración.</p> <p>Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de red interna y externa.</p> <p>Jerarquía Establecida, los lineamientos de los jefes son aplicados por supervisores, y son canalizados por los coordinadores.</p>

Cuadro Comparado 5		Frecuencia de Conversaciones sobre Ciclo de Supervisión y Mejoramiento de establecimientos focalizados
SIMCE	DEPROV	Tendencia
Sin Mejora	P	<p>Conversación sobre ciclo de supervisión Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema. Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes nunca se conversa el tema.</p> <p>Conversación sobre mejoramiento de establecimientos Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema. Red externa: Mayor porcentaje de personas con quienes a veces se conversa el tema.</p>
	O	<p>Conversación sobre ciclo de supervisión Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema.</p> <p>Conversación sobre mejoramiento de establecimientos Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema. Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema.</p> <p>Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de red interna y externa.</p>
Con Mejora	N	<p>Conversación sobre ciclo de supervisión Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema.</p> <p>Conversación sobre mejoramiento de establecimientos Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema.</p> <p>Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de red interna y externa.</p>
	M	<p>Conversación sobre ciclo de supervisión Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes a veces se conversa el tema.</p> <p>Conversación sobre mejoramiento de establecimientos Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes a veces se conversa el tema.</p> <p>Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de red interna y externa.</p>
	L	<p>Conversación sobre ciclo de supervisión Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema. Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes siempre se conversa el tema.</p> <p>Conversación sobre mejoramiento de establecimientos Red interna: Mayor frecuencia de personas con quienes nunca se conversa el tema. Red externa: Mayor frecuencia de personas con quienes nunca se conversa el tema.</p> <p>Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de Red Interna y Externa.</p>

**Cuadro Comparado 6 Niveles de Confianza y Formas de Comunicación utilizadas**

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	Facilidad para alcanzar acuerdo con contactos de Red Interna y Externa. Mayores porcentajes de amigos en relaciones de Red Interna y Externa. Mayor importancia de comunicación en persona en Red Interna. En red externa tiene mayor importancia la comunicación escrita y telefónica.
	O	Facilidad para alcanzar acuerdo con contactos de Red Interna y Externa. Mayores porcentajes de amigos en contactos de Red Interna y Externa. En red interna tiene mayor importancia la comunicación escrita y comunicación telefónica. En red externa la comunicación se concentra en reuniones, talleres y comunicación en persona.
<b>Con Mejora</b>	N	Facilidad para alcanzar acuerdo con contactos de red interna y externa. Menores porcentajes de amigos en contactos de Red Interna y Externa. En red interna hay porcentajes similares al total según los tipos de comunicación. En la comunicación con la red externa tiene mayor importancia las reuniones, talleres y la comunicación en persona.
	M	Facilidad para llegar a acuerdo con contactos de Red Interna y Externa. Menores porcentajes de amigos en contactos de Red Interna y Externa. En la comunicación de la red interna tiene mayor importancia las reuniones, talleres y la comunicación en persona. En red externa hay porcentajes similares al total según los tipos de comunicación.
	L	Facilidad para alcanzar acuerdo con contactos de Red Interna y Externa. Mayores porcentajes de amigos en contactos de Red Externa. En la red interna y la red externa hay porcentajes similares al total según los tipos de comunicación.

**Cuadro Comparado 7 Sociograma de conversaciones**

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	Centralidad mayor en conversaciones del jefe técnico, aunque es importante también el jefe provincial. Escasas relaciones de conflicto. Solapamiento del nivel provincial y regional. Baja diferenciación entre los miembros del DEPROV y otros miembros de la Red. Mayor nivel de transitividad.
	O	Baja diferenciación entre los niveles provinciales y locales en el núcleo de conversaciones: actores del ámbito municipal aparecen insertos en el núcleo. Actores comunales tienen más relevancia que el nivel regional en las conversaciones. Conversaciones del nivel central con jefes y supervisores que son posible fuente de conflictos. Baja incidencia de relaciones de conflicto que, sin embargo, alcanzan al jefe técnico. Mayor nivel de transitividad.
<b>Con Mejora</b>	N	Núcleo de conversaciones claro y bien delimitado ocupa posición central. Centralidad de jefatura provincial y técnica. Núcleo de conversaciones bien diferenciado de actores regionales y provinciales. Relaciones más bien horizontales en conversaciones de Red Interna. Presencia de conflictos que alcanzan el núcleo de la Red. Menor nivel de transitividad.
	M	Núcleo de conversaciones claro, que ocupa posición central. Importancia de conversaciones con el nivel comunal. Contacto con redes externas a través de distintos supervisores, sin superposición. Fuerte intercambio de información en la Red Interna. Presencia moderada de conflictos, algunos de ellos con el jefe provincial. Nivel provincial bien diferenciado del nivel regional. Menor nivel de transitividad.
	L	Mayor relevancia del Jefe Técnico. Hay un núcleo de conversaciones bien diferenciado. Presencia de algunos conflictos con actores comunales. Solapamiento con el nivel local o municipal. Menor nivel de transitividad.

**Cuadro Comparado 8**  
**Circulación de Recursos**

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	Mayoría menciona un tipo de recursos por contacto (78,8%). Principal recurso es la difusión de materiales (47,1%).
	O	Mayoría menciona un tipo de recurso que circula por contactos (71,3%). Principal recurso que circula es la difusión de materiales (30,8%), le sigue gestión institucional (28,2%) y gestión curricular (26,8%).
<b>Con Mejora</b>	N	Mayoría menciona un tipo de recurso que circula por contacto (80,1%). Principal recurso que circula es la difusión de materiales (30,8%) y le sigue gestión institucional (30,5%).
	M	En la mayor parte de contactos se menciona un tipo de recursos por contacto (67,2%). Principal recurso que circula es gestión institucional (35,6%) y le sigue difusión de materiales (36,0%).
	L	Mayoría menciona un tipo de recursos por contacto (74,6%). Principal recurso que circula es gestión institucional (34,4%), le sigue difusión de materiales (28,6%).

**Cuadro Comparado 9**  
**Recursos asociados con Tipo de Actores**

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	DAEM asociados principalmente con recursos materiales. Directores de Establecimiento en UTP asociados con gestión pedagógica y convivencia. Profesores o especialistas asociados con gestión pedagógica y asesoría institucional.
	O	DAEM asociados con recursos materiales y gestión institucional. Directores de establecimiento y UTP asociados con gestión institucional. Profesores o especialistas asociados con convivencia y gestión pedagógica.
<b>Con Mejora</b>	N	DAEM asociados principalmente con gestión institucional. Directores de establecimiento y UTP asociados con gestión pedagógica y convivencia. Profesores tienen mayor importancia en la gestión institucional.
	M	En los DAEM existe un equilibrio en los cuatro tipos de recursos. En directores de Establecimientos tiene mayor importancia la gestión pedagógica. Con los profesores o especialista circulan recursos de asesoría institucional y gestión pedagógica.
	L	DAEM asociado con gestión institucional. Directores de Establecimiento-UTP se encuentran concentrados en gestión pedagógica. Profesores o especialistas asociados con convivencia y materiales.



**Cuadro Comparado 10 Sociograma Transferencia de Recursos**

SIMCE	DEPROV	Tendencia
Sin Mejora	P	<p>No hay un destinatario claro de recursos (son muy parejos los profesores, DAEM y Directores de establecimientos). Red jerarquizada pero sin un centro claro. Red se conecta entre sí principalmente a través de la circulación de recursos materiales. Importancia del nivel regional en la red, que se relaciona directamente con la DAEM y establecimientos (compite con el nivel provincial, incluso sin integrarse en redes de distribución de recursos).</p>
	O	<p>Principal destinatario es el profesor o especialista. Circulación de recursos organizada de centro a periferia con un alto involucramiento del centro. Menor diferenciación institucional del centro expresada en transferencia de recursos de gestión institucional y curricular que involucra al jefe técnico. Algunos DAEM aparecen al centro de la transferencia de recursos materiales. Competencia entre jefes provinciales y algunos actores comunales. Periferia comprende gran cantidad de actores locales especialmente directores de establecimientos.</p>
Con Mejora	N	<p>Principal destinatario de recursos corresponde a los DAEM. Red conectada de forma jerárquica, en la cual tienden a predominar la circulación de recursos materiales. Funcionarios DEPROV tienden a ubicarse en el centro de la red aunque se advierte que varios de ellos aparecen en posiciones periféricas. Especialización de supervisores en el aporte de recursos. Jefatura provincial posee escasa incidencia en circulación de recursos pedagógicos. Los supervisores tienden a vincularse con autonomía hacia recursos especializados del nivel regional, los cuales se integran en sus propias redes de supervisión.</p>
	M	<p>Circulación combinada de recursos y una estructura de red descentralizada (dispersa). Principales destinatarios de recursos son Directores de Establecimientos y Jefes DAEM. Recursos de gestión institucional tienden a circular autónomamente. No hay un centro claro de la red, con diversos componentes autónomos y algo desconectados. Hay algunos núcleos descentralizados, hay un intercambio denso y algo redundantes, asociado al jefe técnico. Otro núcleo tiene una lógica jerárquica con jefe provincial. Hay ocho componentes desconectados en la red.</p>
	L	<p>Principal destinatario de recursos son los Jefes DAEM. Importancia de actores del nivel local (DAEM, Directores de Establecimiento y UTP) y regional. El nivel provincial aparece como disperso.</p>

**Cuadro Comparado 11** Centralidad en la Circulación de Recursos

SIMCE	DEPROV	Tendencia
<b>Sin Mejora</b>	P	Asociación positiva entre medidas de influencia y centralidad en el intercambio Intervención del DEPROV es baja, sólo una supervisora aparece entre los seis actores más centrales en la distribución de recursos Centralidad de jefe DAEM, Directores de establecimiento educacional, especialista de nivel regional y un supervisor. Jefe DAEM con alta centralidad de intermediación
	O	Asociación positiva entre medidas de influencia y centralidad en el intercambio No intervienen en circulación de recursos
<b>Con Mejora</b>	N	Asociación positiva entre medidas de influencia y centralidad en el intercambio Importancia de jefes provinciales en circulación de recursos
	M	No hay asociación entre influencia en la red y la ubicación estratégica (intermediación). Hay varios grupos con poca vinculación entre ellos mismos, importante nivel de autonomía. Jefes son influyentes, pero no participan en intermediación.
	L	Hay varios grupos con poca vinculación entre ellos mismos, importante nivel de autonomía. Jefes son influyentes, pero no participan en intermediación.

## Anexo 2:

### Muestra de preguntas del Cuestionario de Redes

1. ¿De qué funcionarios del DEPROV recibe instrucciones y/o a cuáles funcionarios entrega informes para desempeñar su trabajo como supervisor? (mencione hasta tres personas).

	Funcionario del que recibe instrucciones y da informes en DEPROV		
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
a. Nombre e inicial del apellido			
b. Institución o establecimiento a que pertenece			
c. ¿Qué cargo tiene esta persona o qué rol desempeña?			
d. ¿A qué nivel opera la instrucción y/o entrega informe? (marque los niveles que estime se aplica: Nacional, Regional, Provincial, Comunal)	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional
	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional
	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial
	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal
e. ¿Es una relación oficial que forma parte de las obligaciones del cargo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Si
	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No
f. Marque las DOS formas de comunicación más comunes entre Uds:	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)
	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica
	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión
	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona
g. ¿Hace cuántos años que se conocen?			
h. ¿Cómo ha sido la calidad de la comunicación entre Uds. durante el último año?	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil
	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos
	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos
i. ¿Conversan asuntos relacionados con la mejora de establecimientos focalizados?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
j. ¿Conversan asuntos relacionados con la ejecución del Ciclo de Asesoría?	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
k. ¿Cómo evaluaría la facilidad para llegar a acuerdos con esta persona?	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil
	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil
l. Indique si hay otra información relevante que no haya quedado registrada			

4. ¿Con qué personas, sean o no funcionarios/as del MINEDUC, conversa o consulta en relación a temas de su trabajo como supervisor/a, en lo relativo a su desempeño en el DEPROV? Mencione hasta tres personas. Si mencionó anteriormente a esta persona, indique sólo su nombre.

	Persona con la que conversa o consulta asuntos relativos a su trabajo en el DEPROV		
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
a. Nombre e inicial del apellido			
b. Institución o establecimiento al que pertenece			
c. ¿Qué cargo tiene esta persona o qué rol desempeña?			
d. ¿A qué nivel opera la instrucción y/o entrega informe? (marque los niveles que estime se aplica: Nacional, Regional, Provincial, Comunal)	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional
	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional
	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial
	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal
e. ¿Es una relación oficial que forma parte de las obligaciones del cargo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Sí
	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No
f. Marque las DOS formas de comunicación más comunes entre Uds:	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)
	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica
	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión
	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona
g. ¿Hace cuántos años que se conocen?			
h. ¿Cómo ha sido la calidad de la comunicación entre Uds. durante el último año?	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil
	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos
	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos
i. ¿Conversan asuntos relacionados con la mejora de establecimientos focalizados?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
j. ¿Conversan asuntos relacionados con la ejecución del Ciclo de Asesoría?	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
k. ¿Cómo evaluaría la facilidad para llegar a acuerdos con esta persona?	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil
	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil
l. Señale la temática principal de dichas conversaciones			
m. Indique si hay otra información relevante que no haya quedado registrada			

6. Señale con quiénes, sean o no funcionarios/as del MINEDUC, ha conversado respecto de situaciones delicadas o difíciles. Menciones hasta tres personas. Si mencionó anteriormente a esta persona, indique sólo su nombre.

	Persona con la que conversa situaciones difíciles en el DEPROV		
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
a. Nombre e inicial del apellido			
b. Institución o establecimiento al que pertenece			
c. ¿Qué cargo tiene esta persona o qué rol desempeña?			
d. ¿A qué nivel opera la instrucción y/o entrega informe? (marque los niveles que estime se aplica: Nacional, Regional, Provincial, Comunal)	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional
	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Regional
	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Provincial
	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal	<input type="checkbox"/> Comunal
e. ¿Es una relación oficial que forma parte de las obligaciones del cargo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Si
	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No
f. Marque las DOS formas de comunicación más comunes entre Uds:	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)	<input type="checkbox"/> Escrita (incluye mail)
	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Telefónica
	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión	<input type="checkbox"/> Jornada, taller, reunión
	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona	<input type="checkbox"/> En persona
g. ¿Hace cuántos años que se conocen?			
h. ¿Cómo ha sido la calidad de la comunicación entre Uds. durante el último año?	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil	<input type="checkbox"/> Distante o difícil
	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos	<input type="checkbox"/> Buenos Amigos
	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos	<input type="checkbox"/> Solo Conocidos
i. ¿Conversan asuntos relacionados con la mejora de establecimientos focalizados?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca
j. ¿Conversan asuntos relacionados con la ejecución del Ciclo de Asesoría?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
k. ¿Cómo evaluaría la facilidad para llegar a acuerdos con esta persona?	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil	<input type="checkbox"/> Fácil
	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Difícil
l. Señale la temática principal de dichas conversaciones			
m. Indique si hay otra información relevante que no haya quedado registrada			

15. Relaciones entre la red externa.

	Pers. 1:									
Pers. 2:	D...BA	Pers. 2:								
Pers. 3:	D...BA	D...BA	Pers. 3:							
Pers. 4:	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 4:						
Pers. 5:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 5:					
Pers. 6:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 6:				
Pers. 7:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 7:			
Pers. 8:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 8:		
Pers. 9:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 9:	
Pers. 10:	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	D...BA	Pers. 10:

Responda columna a columna

**SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL ENCARGADO DE LA APLICACIÓN**

Copie, sin repetir, los nombres de las personas mencionadas en las preguntas 6 a 12, en la primera columna y en la diagonal.

En cada casillero de la planilla encontrará un código que califica la relación entre estas dos personas. Haga un círculo alrededor del código que corresponda.

[D] DISTANTES si no se conocen o se llevan mal entre si.

[BA] BUENOS/AS AMIGOS/AS si son especialmente cercanos/as, en el sentido de que conversan con frecuencia y se llevan bien.

BLANCO. Deje en blanco si son solamente conocidos/as.



