

IDEAS EN EDUCACIÓN



Nº 3 / ABRIL 2022

LA RED DE MEJORAMIENTO UN BUEN COMIENZO: Un camino colaborativo para fortalecer la Educación Inicial en Chile

Autores: Mauricio Pino Yancovic y Juan Pablo Valenzuela

Equipo de Investigación: Juan Pablo Valenzuela, Mauricio Pino Yancovic, Carmen Montecinos, Loreto de la Fuente, Daniela Ambiado y Danilo Kuzmanic

LA RED DE MEJORAMIENTO UN BUEN COMIENZO

Esta red de mejoramiento surge el año 2018 como un espacio de intercambio y articulación para desarrollar un trabajo colaborativo entre escuelas y comunas.

104 escuelas de comunas de la Región de O'Higgins participan.

*(Datos para 2020)

METODOLOGÍA DE COLABORACIÓN

El modelo de trabajo colaborativo de la Red de Mejoramiento UBC se basa en una serie de actividades e instancias de desarrollo profesional.

Municipios y escuelas



Aumentar los tiempos instruccionales con foco en lenguaje

Mejorar la calidad de las interacciones efectivas

Mejorar la asistencia de niños y niñas a clases

Mejorar los resultados de aprendizaje

CÓMO SE DESARROLLA ESTE MODELO



Aprendizajes claves desde la Red UBC para fortalecer redes educativas en Chile

- 1. Colaboración:** La definición e implementación de una metodología clara y compartida es fundamental para generar y fortalecer procesos colaborativos.
- 2. Capital Profesional:** La formación de los equipos de mejoramiento comunal, en el marco metodológico y conceptual de la mejora continua, permite fortalecer el capital profesional de equipos directivos y educativos.
- 3. Profundidad:** Los conocimientos elaborados y discutidos en la red se comparten y analizan en los establecimientos escolares o unidades educativas, incorporándose en su cultura escolar. Con esto, lo que sucede en las reuniones de red impacta en el aprendizaje y bienestar de niñas y niños.

* El Ciclo PHEA que se encuentra en la figura se denomina "Ciclo Planear-Hacer-Estudiar-Ajustar". Este ciclo se realiza sucesivamente y frecuentemente entre sesiones de aprendizaje para: a) el diseño de estrategias de mejora mediante la definición de acciones, encargados y plazos de intervención (PLANEAR), b) la implementación de las estrategias en las organizaciones y la recolección de datos (HACER), c) el análisis de los resultados de implementación (ESTUDIAR) y finalmente, d) la mantención o ajuste de ideas e innovaciones (AJUSTAR) (Institute for Healthcare Improvement, 2003/2008).

Introducción

La colaboración y el aprendizaje en red son claves para promover estrategias de apoyo y aprendizaje colectivo entre docentes, como también para fomentar la colaboración y la responsabilidad compartida entre directivos y educadores con el objetivo de contribuir al mejoramiento sistémico de la educación. Existen múltiples experiencias internacionales documentadas que reflejan que un buen trabajo en red puede desarrollar capacidades de liderazgo de directivos y favorecer la innovación de las actividades de enseñanza y aprendizaje de docentes, impactando los aprendizajes de las y los estudiantes (Chapman, C. y Mujs, D., 2013; Lee, M., et al., 2012). A su vez, en un escenario de pandemia y post-pandemia, las redes educativas son ideales para coordinar actividades entre diversos profesionales, así como para compartir experiencias e innovaciones sobre procesos de enseñanza. Las redes educativas también contribuyen a la generación de un apoyo colectivo que permite responder a situaciones altamente estresantes y demandantes (Hargreaves, A. y Fullan, M., 2020).

En este contexto, la Red de Mejoramiento Un Buen Comienzo (Red de Mejoramiento UBC), iniciativa de la Fundación Educacional Oportunidad, se plantea como un espacio de intercambio y articulación del trabajo colaborativo entre escuelas y comunas de la Región de O'Higgins. La Red de Mejoramiento UBC surge en el año 2018 con la intención de sustentar y apoyar las estrategias instaladas en las escuelas de la Región de O'Higgins que habían participado del Programa Un Buen Comienzo (Programa UBC). Este programa es un modelo de desarrollo profesional iniciado el año 2011 y que realiza una formación en prácticas de liderazgo a equipos directivos y sostenedores y en prácticas pedagógicas a equipos educativos (educadores/as) y técnicos/as en párvulos). El modelo de trabajo, a lo largo de dos años, contempla un sistema de capacitaciones y un acompañamiento para apoyar la implementación de las estrategias del programa y facilitar una reflexión sobre las prácticas pedagógicas.

La Red de Mejoramiento UBC surge para potenciar y dar mayor sustentabilidad a este trabajo, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los niños y las niñas a través de prácticas colaborativas entre sus participantes. Define su propósito como:

Ser un espacio de intercambio y articulación del trabajo colaborativo entre escuelas y comunas de la Región de O'Higgins, con foco en educación inicial, para continuar potenciando el desarrollo de capacidades docentes y directivas que permiten sostener el mejoramiento y la efectividad escolar, y así impactar en los aprendizajes de los niños del nivel inicial (fuente: Red UBC).

La Red de Mejoramiento UBC utiliza una metodología, denominada de mejora continua, que guía y da sentido al trabajo que se realiza en ella y que es ampliamente valorada por las y los participantes.

La red UBC está conformada por 104 escuelas municipales de 13 comunas de la Región de O'Higgins que habían participado previamente en el Programa UBC. En este documento se describe una sistematización realizada por un equipo de investigadores(as) del CIAE, centro albergado en el Instituto de Estudios Avanzados en Educación de la U. de Chile, el año 2021 a dicha red. Específicamente, se analizaron los procesos de implementación y aprendizajes de la Red de Mejoramiento UBC desde el año 2018 al 2020, destacando su trabajo durante la pandemia. Los principales resultados de este estudio reflejan cómo la Red de Mejoramiento UBC utiliza una metodología, denominada de mejora continua, que guía y da sentido al trabajo que se realiza en ella, y que es ampliamente valorada por las y los participantes. Además, se hace evidente cómo la red desarrolla y fortalece el capital profesional de los equipos directivos y de los equipos educativos que participan en ella.

Por otro lado, los datos estadísticos descriptivos de las seis comunas que fueron seleccionadas para el estudio reflejan que, en general, tienen mejores resultados que otras comunas en aspectos como la disminución del ausentismo, el incremento de los aprendizajes y el bienestar de los niños y las niñas. Sin embargo, no fue posible establecer una causalidad estadística clara entre participar en la Red de Mejoramiento UBC y los logros obtenidos. Finalmente, en esta sistematización se destaca la adquisición de nuevas prácticas pedagógicas por parte de los equipos educativos y las mejoras en el aprendizaje de los niños y las niñas.

Metodología mixta

El estudio se realizó en base a una metodología de estudios mixta (Greene, J.C., 2007), contemplando un análisis documental, un estudio de casos y un estudio estadístico descriptivo de la red. Respecto al estudio de casos, se realizaron entrevistas y grupos focales con equipos directivos y educativos de los establecimientos que participan de la red. En total, participaron 27 integrantes de los equipos directivos (directivos y jefes de UTP), 30 integrantes de los equipos educativos (educadoras y técnicos). El estudio descriptivo consideró las siguientes mediciones: i) tiempo instruccional en el aula; ii) interacciones efectivas en el aula; iii) evaluación en lenguaje de los niños y niñas; iv) asistencia de los niños y niñas y; v) rotación de los equipos educativos en el establecimiento.

Diseño y actividades de la Red de Mejoramiento UBC

En el año 2017, la Fundación Oportunidad incentiva y genera las condiciones para la creación de la Red de Mejoramiento UBC para dar mayor sustentabilidad a las estrategias implementadas por el Programa UBC. Específicamente, gracias al aprendizaje generado en la implementación del programa, se identifica la relevancia de fortalecer el trabajo de las escuelas en tres ejes conductores primarios: aumentar los tiempos instruccionales con foco en lenguaje, mejorar la calidad de las interacciones efectivas y mejorar la asistencia de niños y niñas a clases. La teoría de cambio a la base es que, al abordar estos tres Ejes, se puede incidir en los niveles de logro de los niños y niñas en sus aprendizajes en lenguaje.

De un total de 17 comunas que participaron en el Programa UBC en la Región de O'Higgins, a inicios del año 2018, 13 accedieron a formar

parte de la Red de Mejoramiento UBC. Esta red está compuesta por el equipo directivo de cada escuela (director y jefe de unidad técnico-pedagógica), por el equipo educativo de educación parvularia de la escuela (educadora y técnico/a) en párvulos) y el/la sostenedor(a) de la comuna (o un representante del sostenedor/a). En el año 2019 se crean nuevos roles, bajo el nombre de Equipos de Mejoramiento Comunal, los que están conformados por un líder comunal, un(a) director(a), un(a) jefe(a) de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), una educadora y una técnica de párvulos, con el objetivo de sustentar los aprendizajes de los equipos directivos y de los equipos educativos y fomentar la autonomía de los procesos de la red desde un liderazgo local. Si bien el número de comunas que participan de la red ha disminuido año a año, ha aumentado la cantidad de escuelas, educadores, técnicos, directores y jefes de UTP participantes (ver tabla 1).

Tabla 1. Cantidad de Comunidades, Escuelas y Salas de la Red de Mejoramiento UBC año a año

	2018	2019	2020
Comunas	13	11	9
Escuelas	60	84	104
Salas	79	109	162
Educadoras y técnicos	148	216	356
Directores(as) y jefes de UTP	118	158	188
Niños y niñas	1.632	2.805	4.123

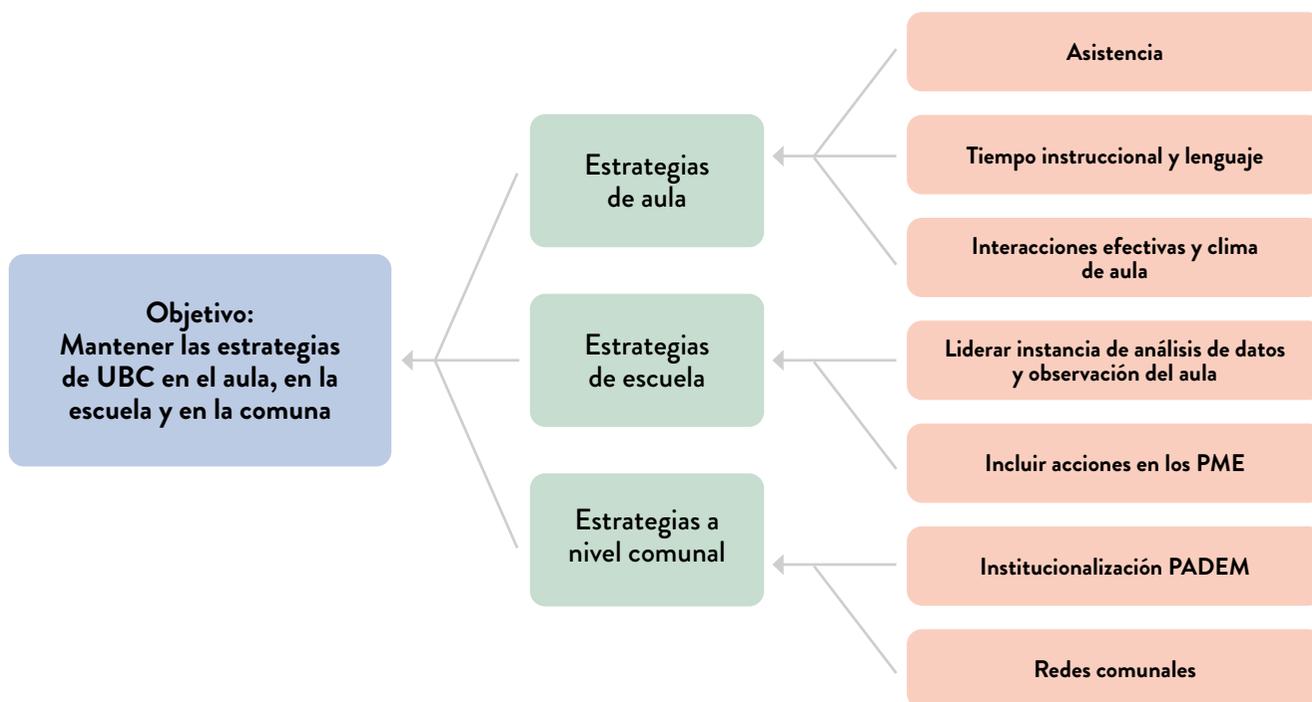
Fuente: Adaptado de Documento de la Fundación sobre la sistematización del trabajo de la Red UBC en el 2020. Red de Mejoramiento UBC 2018 y 2019, publicado el año 2020.

Durante los años 2018, 2019 y 2020, la red ha mantenido su propósito fundamental de trabajo, pero ha variado en sus énfasis y enfoque de trabajo. En el año 2018, el trabajo se concentra en dar mayor sustentabilidad a las estrategias del programa UBC sumando una mayor cantidad de escuelas a través de la Red de Mejoramiento UBC, pero aun las actividades de la red dependen del proceso de acompañamiento de la Fundación. En el año 2019, se crean los Equipos de Mejoramiento Comunal que tienen el objetivo de sustentar los aprendizajes de los equipos directivos y educativos, así como fomentar la autonomía de los procesos de la red desde un liderazgo local. Estos equipos están conformados por un líder comunal, un(a) director(a), un(a) jefe(a) de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), una educadora y un(a) técnico(a) en párvulos, quienes fueron parte del programa UBC y se interesaron en asumir un nuevo liderazgo en sus comunas. Durante el año 2020, las instancias de trabajo de la red fueron lideradas por los

Equipos de Mejoramiento Comunal y asesoradas por la Fundación en acompañamientos mensuales. El foco de las instancias de colaboración estuvo puesto en abordar las necesidades locales y entregar espacios de contención para los equipos directivos y educativos.

La red tiene una serie de instancias de colaboración, como sesiones de aprendizaje, visitas entre escuelas, reuniones comunales y encuentros entre sostenedores. La Mejora Continua es un marco conceptual y metodológico clave que orienta la formación y trabajo de la Red de Mejoramiento UBC. Para operacionalizar este marco, durante el año 2018 la red se organiza en base a un instrumento de gestión denominado diagrama conductor. El diagrama conductor es una herramienta de gestión de la Mejora Continua, que grafica la teoría de cambio de la Red de Mejoramiento UBC.

Figura 1: Diagrama Conductor Red de Mejoramiento UBC



Para evaluar y medir los procesos y resultados de la Red de Mejoramiento UBC, la Fundación Oportunidad organiza mediciones internas y externas. Siguiendo la misma lógica del diagrama conductor, las evaluaciones internas contemplan la asistencia escolar, evaluaciones de lenguaje en los niveles NT1 y NT2. A su vez, se aplica un cuestionario de resultados del funcionamiento de la red y una pauta de observación

de reuniones comunales. Entre las evaluaciones externas se mide el Tiempo Instruccional (utilizando la herramienta *Stallings Snapshot System* que mide el uso del Tiempo Instruccional en el aula). A su vez, se utiliza el instrumento *Classroom Assessment Scoring System (CLASS)* que mide la calidad de las interacciones en el aula.

FUNCIONAMIENTO Y RESULTADOS DE LA RED DE MEJORAMIENTO UBC

Debido a la crisis socio-sanitaria del COVID-19, la Fundación Oportunidad ajusta las actividades de la red para dar respuesta a las necesidades locales de los establecimientos. La adaptación del modelo configura nuevas modalidades de implementación. En este contexto, los Equipos de Mejoramiento Comunal asumen un rol clave en reactivar la red y fortalecer la colaboración como eje central del proceso adaptativo en pandemia. Durante el año 2020, se mantienen los objetivos de la Red de Mejoramiento UBC en lo que se refiere a promover el liderazgo para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y directivas, pero además se construye un objetivo vinculado a entregar herramientas a los Equipos de Mejoramiento Comunal para mantener el trabajo colaborativo en el contexto de pandemia.

Una actividad muy relevante de la red son las reuniones donde las y los participantes se reúnen con el objetivo de reforzar y fortalecer las estrategias UBC y compartir casos exitosos acerca de su implementación. Estas actividades son lideradas por los Equipos de Mejoramiento Comunal y fueron claves para facilitar dinámicas que abordaran el bienestar socioemocional. En estas instancias se intercambiaron prácticas pedagógicas y directivas, y herramientas tecnológicas para apoyar la enseñanza remota.

En el año 2020, las capacitaciones fueron realizadas de manera virtual. Estos cursos de inducción están a disposición en la plataforma e-learning de la Fundación. La pandemia también generó una reestructuración en el acompañamiento realizado por la Fundación Oportunidad, los que pasaron a ser encuentros virtuales mediante videoconferencias.

Para sistematizar el funcionamiento de la red, se han utilizado condiciones clave de redes efectivas (propósito, cultura de la colaboración, capital profesional y profundidad) y el marco teórico metodológico de la mejora continua promovido por la Fundación Oportunidad.

- **Propósito:** Se refiere al objetivo colectivo que una red educativa construye y busca alcanzar durante su funcionamiento, debe ser claro y compartido (Chapman, C. y Hadfield, M., 2009; 2010). Para que un propósito sea eficaz, se debe vincular con metas de aprendizaje de los niños y las niñas (Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M., 2016).

- **Mejora continua:** Promueve el aceleramiento de la mejora escolar a través de un trabajo colaborativo en base a una evaluación sistemática de las prácticas de liderazgo y las prácticas pedagógicas. Propone que la mejora escolar se realice de manera colaborativa con foco en la innovación y el uso de datos para la toma de decisiones (Delgado, P., 2018; *Institute for Healthcare Improvement*, 2008). La Mejora Continua “enfatisa en el trabajo colaborativo, la innovación, el testeo de ideas a través de ciclos rápidos de mejora a pequeña escala y la disseminación de innovaciones exitosas a otros contextos, con el fin de generar aprendizaje colaborativo basado en evidencia” (Informe Red de Mejoramiento Un Buen Comienzo, 2018, p.8).
- **Cultura de la colaboración:** La colaboración es esencial para el trabajo en red, implica que existe un compromiso a trabajar en conjunto por un propósito en común, donde se intercambian o generan recursos, prácticas, experiencias e ideas entre las y los participantes de una red. Los procesos colaborativos en red generan beneficios en el desarrollo de capacidades de los directivos y equipos pedagógicos, como en el aprendizaje de los estudiantes (Chapman, C. y Muijs, D., 2013).
- **Capital profesional:** Está compuesto por capital humano, capital social y capital decisional (Chapman, C. et al., 2016; Hargreaves, A. y Fullan, M., 2012; Shirley, D., 2016). El capital humano es entendido como aquellos conocimientos, actitudes y habilidades desarrolladas durante la formación profesional. El capital social es una capacidad colectiva que depende del desarrollo de relaciones de confianza basadas en la cooperación y la reciprocidad (Díaz-Gibson, J. et al., 2014). El capital decisional está determinado por las capacidades y autonomía que tienen las y los participantes de una red para tomar decisiones relevantes relacionadas al trabajo que se realiza en la red (Pino-Yancovic, M. et al., 2019).
- **Profundidad:** Alude a cómo el conocimiento compartido o generado en una red es utilizado en los establecimientos por sus equipos directivos y educativos, de modo que la red sea relevante para sus participantes, independientemente de quienes la gestionan (Hadfield, M. y Chapman, C., 2009). Implica una transmisión de los conocimientos elaborados en la red a los establecimientos escolares o unidades educativas, de modo que lo que sucede en las reuniones de red pueda tener un impacto en niñas y niños. Una red educativa es profunda cuando el trabajo que se realiza en ella influye en las instituciones que la conforman (Pino-Yancovic, M. y Bruna, J., 2020).

¹ Página web: <https://oportunidadenlinea.cl>



En la Red de Mejoramiento UBC se ha construido un **propósito** común, que es claro y compartido por las y los participantes. Para alcanzarlo, los equipos de mejoramiento a nivel comunal construyen objetivos y metas comunales. Este propósito, objetivo y metas comunales se enmarcan en el enfoque de **mejora continua** y contribuyen a que se implemente un **modelo de trabajo colaborativo** que permite desarrollar el **capital profesional** y con ello la **profundidad** de la Red de Mejoramiento UBC.

El **modelo de trabajo colaborativo** se implementa a través de un conjunto de prácticas que son desplegadas por el equipo de la Fundación, mediante la realización de acompañamientos, capacitaciones, reuniones de coordinación y reuniones comunales con los equipos de mejoramiento, equipos directivos y equipos educativos. La operacionalización del marco de la **mejora continua** en este **modelo de trabajo colaborativo** es a través de la implementación de la herramienta de gestión del **diagrama conductor**.

*Las educadoras de las comunas que integran la Red de Mejoramiento UBC tienen una menor rotación que la media nacional, reflejando que el **capital profesional** desarrollado se mantiene.*

En general, se detecta que la red desarrolla el **capital profesional** de sus participantes. Las educadoras de las comunas que integran la Red de Mejoramiento UBC tienen una menor rotación que la media nacional, reflejando que el **capital profesional** desarrollado se mantiene por más tiempo en los establecimientos donde han recibido apoyo y formación, lo que es un indicador relevante que refleja que existe sustentabilidad de las estrategias del Programa UBC y de la Red de Mejoramiento UBC. Sin embargo, los resultados de este estudio se basan en la implementación del modelo de la red en 6 de las 10 comunas en funcionamiento en el año 2020, por lo que no pueden generalizarse a todos los territorios donde ésta ha estado en funcionamiento.

El desarrollo de este **capital profesional** contribuye a que los equipos directivos y equipos educativos mejoren, y en algunas comunas, ello ha promovido la **profundidad** de la red, a través de la innovación en las prácticas de liderazgo y educativas en sus establecimientos. No obstante, éste es un resultado heterogéneo entre las seis comunas estudiadas. En algunas comunas es posible detectar que la red se relaciona con la disminución del ausentismo, con el incremento de los aprendizajes y con el bienestar de los niños y las niñas. Sin embargo, por las características de la muestra, no ha sido posible establecer una causalidad estadística entre el trabajo de la red y los indicadores de mejoramiento mencionados previamente. Los resultados de la red también indican que se ha contribuido a **visibilizar la educación inicial** como un nivel fundamental para el desarrollo de niños y niñas en las comunas y en la región.

A continuación, se profundiza en algunas dimensiones de este modelo, específicamente sobre la mejora continua, el capital profesional, la profundidad de la red y la visibilización de la educación inicial, pues permiten comprender en mayor detalle el funcionamiento y resultados de la Red de Mejoramiento UBC. Finalmente se presentan algunos aprendizajes y conclusiones que pueden contribuir al desarrollo de redes educativas para fortalecer la educación pública en Chile.

SOBRE LA MEJORA CONTINUA

La mejora continua es un **marco teórico y metodológico clave para la Fundación y los equipos directivos reconocen en ella un énfasis en el aprendizaje** en base a la prueba que les permite reajustar las estrategias que implementan. Algunos(as) directivos(as) detallan cómo utilizan este enfoque para abordar diferentes proyectos que implementan en sus establecimientos:

Ha sido muy fuerte el trabajo de la mejora continua, la metodología de la mejora continua. Existe un círculo que se llama PHEA, Planear, Hacer, Estudiar y Ajustar, eso nos permite hacer pequeños cambios y luego llevarlos a gran escala y da muy buenos resultados, y siempre midiendo (...) lo que no se mide no se puede mejorar, y nosotros aprendimos eso bastante práctico y nos ha servido un montón (...) cualquier situación lo tenemos que hacer basado en datos porque el ojo engaña a veces.

(Director participante de grupo focal equipo directivo)

El desarrollo de esta metodología guía y da sentido al trabajo cotidiano que realizan directivos/as y educadores que participan en la Red de Mejoramiento UBC, y ha sido especialmente valioso para el contexto de pandemia. Así lo señala una directora:

Este ciclo, por lo menos, siempre te orientó, y aunque uno no quiera, es la manera en que uno tiene que trabajar. Uno propone, ejecuta, analiza, evalúa esta innovación que podemos hacer, o este cambio de estrategia, y después vamos mejorando. Por lo menos estos dos años que hemos estado en educación remota, o con clases no presenciales, hemos utilizado bastante esta estrategia para ir viendo cómo seguimos con nuestras clases con los alumnos. O sea, si nosotros vemos cómo partimos el año 2020, que partimos entregando guías, ya ahora tenemos casi el 100% de los alumnos del segundo ciclo, y hemos ido avanzando.

(Directora en grupo focal equipo directivo)

La mejora continua es un elemento clave para compartir experiencias y aprender entre pares. En las reuniones comunales se permite establecer metas y objetivos mensuales, donde las y los participantes toman acuerdos sobre las metas, y a partir de ello se da inicio a un nuevo ciclo de mejoramiento.

SOBRE EL CAPITAL PROFESIONAL

Un resultado bastante relevante de la Red de Mejoramiento UBC y del Programa UBC ha sido el **desarrollo de capital profesional**, que es clave para el mejoramiento de las prácticas de los equipos directivos y equipos educativos. Se destaca reiteradamente la capacidad de innovar, así como la estructura de la Fundación que incorpora una sistematización y rigurosidad a los procesos:

Personalmente, lo que me gustó mucho del programa (...) era que en todo este proceso de estos años hemos ido evolucionando, pero siempre aparte de las capacitaciones, hubo mucho seguimiento, mucho monitoreo, muchas visitas que luego se transformaron en grabación de videos, entonces a medida que se nos iban incorporando conocimientos nuevos, se nos iba capacitando, había un seguimiento de cómo nosotros nos apropiábamos de ese conocimiento y cómo lo poníamos en práctica. Entonces, yo siento que ahí está la clave del éxito de este programa, sin sonar así una fan, fanática, digamos, del programa (...), te acompaña primero con coordinadoras territoriales que las terminábamos adorando.

(Educadora participante de grupo focal equipo educativo)

Este capital profesional se expresa como desarrollo de **capital humano**. La red les ha permitido a las y los docentes y directivos(as) incorporar nuevos conocimientos y habilidades para analizar datos y tomar de decisiones. Los equipos directivos y educativos también destacan el desarrollo de capacidades para implementar la estrategia de observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas en el aula. Se destaca esta capacidad como un trabajo colectivo basado en la confianza y la colaboración, por lo que se instala como un **capital social** de la red, donde el éxito de esta estrategia se vincula con dejar atrás un enfoque punitivo sobre la observación de aula.

Finalmente, se visualiza que la Red de Mejoramiento UBC ha influido en el desarrollo de un **capital decisional**. Este capital refiere a los juicios profesionales que las y los participantes de la red pueden realizar respecto a las actividades de la red. Se materializa en la forma en que los equipos han aprendido a diseñar e implementar reuniones más efectivas de trabajo y también en el que adapten e incluyan temáticas propias para abordar en su trabajo comunal.

Para que el desarrollo del capital profesional tenga impacto en los aprendizajes de niños y niñas, es clave que quienes participan en la red se mantengan en el establecimiento. A nivel comunal, en general, existe una mayor estabilidad en sus equipos educativos que el promedio nacional. Sin embargo, se presenta una alta heterogeneidad en la tasa de rotación anual de las educadoras de párvulos -con rangos de 0% a 23% entre las seis comunas-, el cual sigue estando por debajo del promedio nacional.

SOBRE LA PROFUNDIDAD DE LA RED

La profundidad de la red se sustenta, principalmente, en las estrategias e intervenciones implementadas por la Red de Mejoramiento UBC, gracias al enfoque de la mejora continua que se materializa en la herramienta de gestión “diagrama conductor” (figura 1). En general, las y los participantes de este estudio señalan que, gracias al trabajo que realizan en esta red, ha mejorado la asistencia de los niños y de las niñas, un resultado bastante transversal en las diferentes comunas.

En el análisis estadístico descriptivo se revisó el porcentaje promedio de días asistidos por los niños y las niñas y también se analizó el porcentaje de escolares cuya baja asistencia puede ser clasificada como ausentismo crónico (asistencia menor al 90% de los días del periodo escolar analizado). Los resultados indican un evidente logro en el porcentaje de

asistencia en todas las comunas, tanto en NT1 y NT2. Se destaca una comuna, que supera el 90% de asistencia promedio en NT1 y NT2 el año 2019. No obstante, en general, se observa una asistencia decreciente entre el año 2018 y el año 2019. Sin embargo, durante el año 2019 la asistencia es más elevada en la mayoría de las comunas respecto a lo que ocurre a nivel nacional.

Según las y los participantes, el Programa y la Red de Mejoramiento UBC han permitido mejorar el desarrollo de habilidades de lenguaje, como el incremento de vocabulario y comprensión oral. Estos resultados son indicados por diferentes participantes, quienes han validado a la red en el territorio y con ello han expandido la iniciativa a otros establecimientos:

Al asumir por el año 2018- 2019, hicimos un diagnóstico y nos dimos cuenta de que los niños que estaban en el programa tenían un estado de avance mucho mayor que el resto de los niños. Y se lo adjudicamos, sin lugar a duda, a este apoyo del UBC. Esto vino a confirmarnos el apoyo de UBC, de la Fundación, para nosotros, porque el año 2019 y 2020, la Agencia de Calidad determinó que estos colegios eran los mejor evaluados de la comuna, elevándolos de condición, sacándolos de la condición tramo medio bajo, y elevándolos al tramo medio, con muy pocos puntos para faltar para llegar al grado autónomo (...) Entonces decidimos apoyar entusiastamente la permanencia de la Fundación y su Programa UBC para los demás colegios para tratar de homologar aquello.

(Entrevista jefe DAEM)

A su vez, las y los participantes indican que el trabajo en la Red de Mejoramiento UBC incide en el desarrollo de habilidades expresivas y capacidades creativas de niños y niñas, lo que repercute también en la adquisición de habilidades cognitivas más complejas en etapas posteriores de sus vidas. Estos aprendizajes y formación se traducen en una mayor participación y entusiasmo de niños y niñas para expresarse oralmente dentro del aula, y disminuir su miedo al error. El análisis estadístico descriptivo es coherente con el relato de las y los participantes, donde se pueden detectar resultados muy favorables en las y los estudiantes.

SOBRE LA VISIBILIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN INICIAL

Todas las comunas revelan cambios en la mirada e importancia que se le atribuye a esta primera etapa de la trayectoria educativa, un aspecto que atribuyen a la implementación del Programa UBC y

de la Red de Mejoramiento UBC. Paulatinamente, las temáticas de educación parvularia han cobrado relevancia para los equipos directivos. Los equipos educativos se sienten más escuchados por sus líderes y docentes de las escuelas, ya que se encuentran ocupando mayores espacios de saber y poder en sus unidades educativas. La Red de Mejoramiento UBC ha fomentado el trabajo mancomunado entre equipos directivos y educativos, buscando una mayor comprensión de las necesidades y acompañamientos que podrían requerir las y los profesionales de estos niveles.

El trabajo de la red ha permitido que algunos equipos directivos públicamente visibilicen la importancia de la educación inicial y se comprometan más activamente con su mejoramiento.

El trabajo de la Red de Mejoramiento UBC también ha influido en la distribución de recursos. Al finalizar el año 2018, las escuelas institucionalizaron en sus PME el trabajo de educación inicial. En varios casos el Programa UBC o la Red de Mejoramiento UBC se ha incluido en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y en los Planes de Mejoramiento Escolar (PME) de las escuelas. En palabras de una educadora, la Red de Mejoramiento UBC ha contribuido a que “dejen de ser el patio de atrás” de la escuela, y pasen a tomar un rol más protagónico y articulado con sus instituciones educativas.

Visibilizar el nivel de educación inicial ha permitido destacar y reconocer el desempeño de las educadoras y asistentes de aula. Este reconocimiento incentivó a los equipos educativos a trabajar e implementar estrategias e innovaciones en el aula. Señalan que sentirse valoradas en las labores que realizan es un punto clave para su desempeño. Este es un logro que no ha sido fácil de obtener y, según las y los participantes, aún no se encuentra del todo interiorizado en los equipos directivos. Sin embargo, es un cambio progresivo que las y los participantes observan en varias comunas. El trabajo de esta red ha permitido que algunos equipos directivos públicamente visibilicen la importancia de la educación inicial y se comprometan más activamente con su mejoramiento.

APRENDIZAJES

La Fundación tiene un alto compromiso con el enfoque de la mejora continua para orientar teórica y metodológicamente su propuesta de trabajo en red. Este es un enfoque coherente, claro y apropiado para organizar el funcionamiento de la Red de Mejoramiento UBC. En el estudio de casos se destaca el valor de la mejora continua como un fundamento teórico para el logro de resultados educativos.

Una fortaleza de la red es la cantidad de prácticas de liderazgo que se implementan para que se logren los objetivos declarados. Las y los participantes de este estudio perciben que el trabajo que realizan en la red beneficia sus prácticas educativas, permitiendo la innovación en sus escuelas y aulas. Este aspecto es muy relevante, tal como indica Jesacher-Roessler, L. A. J., (2021), puesto que la movilización de conocimientos de las redes educativas puede generar procesos de adaptación en las escuelas que las conforman. Es posible que estas no sean ideas o prácticas nuevas desarrolladas en la red, pero al incorporarse a la cultura escolar sí generan una importante transformación. Por ello, no debe asumirse que una innovación educativa implica una nueva práctica que se comparta o crea en la red, más bien la innovación está en cómo el conocimiento de la red que se moviliza a los establecimientos genera cambios en la cultura educativa de las escuelas.

Las y los participantes de este estudio perciben que el trabajo en la red beneficia sus prácticas educativas, permitiendo la innovación en sus escuelas.

De todas formas, el avance hacia el trabajo en red de la Fundación está en desarrollo, pues, en general, las y los participantes del estudio de casos no distinguen claramente el trabajo realizado por el Programa UBC respecto al que realizan en la Red de Mejoramiento UBC, es decir, abordan ambos como si fueran una misma entidad. Esta no es una debilidad en sí misma, pero es un desafío futuro de la iniciativa, dado que no es posible establecer fehacientemente si las capacidades profesionales que se están desarrollando en el territorio son gracias al trabajo de la red o si, para que éstas sean identificadas por las y los participantes, es necesario un proceso de capacitación sistemático y constante a nivel de cada establecimiento, como el que ha desplegado la Fundación, de manera presencial, sincrónica o asincrónica a través del Programa UBC.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la sistematización de la Red de Mejoramiento UBC se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La red posee un propósito claramente definido, que es compartido por las y los participantes y que guía su trabajo cotidiano. Este es un resultado relevante considerando que se ha investigado otras redes en el país que no siempre definen con claridad su propósito y en algunos casos este no es reconocido por sus integrantes (Ahumada, L. et al., 2020).
- La literatura indica que las redes educativas que logran generar cambios en las prácticas docentes son aquellas que tienen una metodología clara para trabajar y que facilita movilizar los conocimientos que se genera en la red hacia las instituciones educativas que las conforman (Pino-Yancovic, M. et al., 2020). En el caso de la Red de Mejoramiento UBC, el modelo de trabajo colaborativo que se sustenta en la metodología de la mejora continua orienta y da sentido e identidad al trabajo que ésta realiza.
- La Red de Mejoramiento UBC desarrolla y fortalece el capital profesional de los equipos directivos y de los equipos educativos que participan en ella. Pese a que en Chile se ha detectado que otras redes educativas también son capaces de desarrollar el capital profesional de sus participantes (Ahumada, L. et al., 2020; Pino-Yancovic, M. et al., 2019; Rincón-Gallardo S., et al., 2019), lo que sobresale de la Red de Mejoramiento UBC es el amplio acuerdo entre sus participantes. Esto significa que en todas las comunas que participan de esta sistematización se valora la relevancia de la red para fortalecer sus capacidades profesionales, especialmente en el contexto de pandemia.
- Los equipos directivos y educativos consideran que la red tiene efectos en disminuir la deserción de los estudiantes, aumentar la asistencia, mejorar las habilidades de lenguaje y el incremento del vocabulario y comprensión lectora de los niños y las niñas. Los datos estadísticos descriptivos indican que las seis comunas participantes tienen mejores resultados en todas estas áreas en comparación con el promedio nacional. Sin embargo, no fue posible establecer una causalidad estadística clara entre participar en la Red de Mejoramiento UBC y los logros obtenidos por la red.
- La educación inicial es clave para el desarrollo de niños y niñas. Para ello requiere ser un área prioritaria de fortalecimiento a nivel nacional. Los equipos directivos y educativos del estudio destacan que, tanto el

- Programa UBC como la Red de Mejoramiento UBC, han contribuido a visibilizar la educación inicial en la comuna, la región y el país. Este es un resultado muy relevante que se extiende de los efectos directos de la red y contribuye a visibilizar este nivel de enseñanza a nivel nacional.
- El trabajo en red de la Fundación tiene un enorme potencial de desarrollo. La nueva institucionalidad de la educación pública (Ley 21.040) debe generar oportunidades para la colaboración de directivos y docentes en redes de establecimientos educativos. Es muy relevante que se desarrollen alianzas entre organizaciones como la Fundación Educacional Oportunidad y los SLEP.
 - Otro desafío vinculado con la sustentabilidad y escalamiento de la iniciativa es que las redes y entidades participantes puedan ir asumiendo gradualmente mayores grados de autonomía en la implementación de la iniciativa, con mecanismos de acompañamiento y apoyo más livianos de parte de la Fundación. Incluso, que aquellas entidades más avanzadas puedan ser un recurso de colaboración para la replicabilidad y adaptación de esta estrategia de mejoramiento en red para nuevos proyectos territoriales.

REFERENCIAS

- Ahumada, L., Fernández, M.B., González, A. & Pino-Yancovic, M. (Eds). (2020). *Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración en contextos de competencia*. Santiago, Chile: RiL Editores.
- Chapman, C., & Mujs, D. (2013). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(3), 351–393.
- Delgado, P. (2018). Antecedentes conceptuales de la metodología de Mejora Continua. En Treviño, E., Aguirre, E., & Varela, C. (Eds). *Un Buen Comienzo para los niños de Chile* (91-122). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.
- Díaz-Gibson, J., Civiš-Zaragoza, M. & Guàrdia-Olmos, J. (2014). Strengthening education through collaborative networks: leading the cultural change. *School Leadership & Management*, 34 No. 2, pp. 179-200.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hadfield, M., & Chapman, C. (2009). *Leading School-based Networks*. Routledge: London and New York.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3-4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039> 
- Institute for Healthcare Improvement. (2008). *The Breakthrough Series: Un Modelo Colaborativo para Conseguir un Avance Innovador en el Sector Sanitario* (Trad. Bengoa. R. & Nuño. R). Elsevier España. (Trabajo original publicado en 2003).
- Jesacher-Roessler, L. A. J. (2021). The travel of ideas: the dual structure of mobilized knowledge in the context of professional learning networks. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(2), 133–147. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0048> 
- Lee, M., Seashore Louis, K. & Anderson, S. (2012). Local education authorities and student learning: the effects of policies and practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (2), 133-158.
- Marzolo, M., & Treviño, E. (2018). Historia del proyecto Un Buen Comienzo. En Treviño, E., Aguirre, E., & Varela, C. (Eds). *Un Buen Comienzo para los niños de Chile* (35-55). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.
- Pino-Yancovic, M. & Bruna, J. (2020). Tensiones de poder en la construcción de una comunidad de aprendizaje en Red (RME 6). En Ahumada, L., Fernández, M.B., González, A. & Pino-Yancovic, M. (Eds), *Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración en contextos de competencia* (155-178). Santiago, Chile: RiL Editores
- Pino-Yancovic, M., González, A., Ahumada, L. & Chapman, C. (2020). *School Improvement Networks and Collaborative Inquiry: Fostering Systemic Change in Challenging Contexts*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781787697355> 
- Pino-Yancovic, M., Parrao, C., Ahumada, L., & Gonzalez, A. (2019). Promoting collaboration in a competitive context: school improvement networks in Chile. *Journal of Educational Administration*. 58(2), 208-226. 10.1108/JEA-11-2018-0213 <https://pure.pucv.cl/es/publications/promoting-collaboration-in-a-competitive-context-school-improvement> 
- Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., & Aravena, O. (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas: una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 49(1), 241 – 272. doi: <https://doi.org/10.48102/rlee.2019.49.1.39> 
- Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). *Essential features of effective networks in education*. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5-22. doi: <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007> 
- Shirley, D. (2016). Three forms of professional capital: systemic, social movement, and activist. *Journal of Professional Capital and Community*, 1 (4) 302-320.

ANEXOS

Participantes y Rol Principal en la Red de Mejoramiento UBC

PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN DEL ROL PRINCIPAL EN LA RED DE MEJORAMIENTO UBC
Equipo de Mejoramiento Comunal	<p>El Equipo de Mejoramiento Comunal surge el año 2019 y se mantiene en el año 2020.</p> <p>Estos Equipos facilitan el trabajo colaborativo y lideran el mejoramiento al interior de las redes locales y a nivel intercomunal. Está conformado por un líder comunal (representante del sostenedor), directores, jefes de UTP, educadoras y técnicos en párvulos que participaron de la implementación del Programa UBC.</p> <p>Los Equipos de Mejoramiento Comunal se encargan de planificar las reuniones comunales en los acompañamientos de la Fundación y de liderar las instancias de colaboración de la red.</p>
Equipo directivo (director y jefe de Unidad Técnico-Pedagógica)	Lideran las mejoras en sus escuelas y la sustentabilidad de las estrategias propuestas por el Programa UBC y/o temáticas emergentes de la red. Comparten entre pares los logros y desafíos relativos a la educación inicial.
Equipo educativo (educadora y técnico en párvulos)	Implementan las estrategias del Programa UBC y/o temáticas emergentes en el aula e intercambian aprendizajes con otros actores de la red. Comparten entre pares los logros y desafíos relativos a la educación inicial.

Nota: Fuente: Adaptado de Presentación Power Point Red de Mejoramiento UBC 2018 y 2019, publicado el año 2020.

Frecuencia de instancias de la Red de Mejoramiento UBC (2018-2020)

	FRECUENCIA ANUAL		
	2018	2019	2020
Sesiones de aprendizaje	2	2	1
Visitas entre escuelas	8	10	-
Capacitaciones	3	4	2
Reunión comunal	3	44	56
Encuentro entre sostenedores	3	2	2
Acompañamientos de la Fundación a los Equipos de Mejoramiento Comunal	6	8	8

Tipos de actividades realizadas

La red tiene una serie de instancias de colaboración, como sesiones de aprendizaje, visitas entre escuelas, reuniones comunales y encuentros entre sostenedores, con un enfoque de mejora continua. A continuación, se describe el detalle de estas actividades.

- **Sesión de aprendizaje:** Instancia de trabajo colaborativo donde se reúnen todas las comunas que conforman la red, mediante la participación de equipos directivos, equipos educativos y sostenedores. En estas reuniones se construyen los planes de mejora por escuelas, se intercambian estrategias UBC e iniciativas locales y se facilita la reflexión en torno a los resultados y aprendizajes del proceso anual de trabajo.
- **Reunión comunal:** Instancia local donde se reúnen todos los establecimientos a través de la participación de equipos directivos, equipos educativos y actores relevantes externos a la red. Este encuentro es planificado por el Equipo de Mejoramiento Comunal, y se desarrolla en cuatro momentos: a) Momento inicial de dinámica grupal; b) Momento de reflexión sobre contenidos de áreas de trabajo o de mejoramiento; c) Momento teórico-práctico de intercambio de experiencias o cápsulas de contenido; d) Momento taller y cierre para ajustar el plan por escuela y evaluar la sesión de trabajo.
- **Visitas entre escuelas:** En estas actividades, las escuelas abren sus puertas para recibir a otros establecimientos de la red, con la finalidad de exponer a sus pares el proceso de implementación y los resultados de las estrategias UBC en el aula.
- **Seminarios y Capacitaciones:** Son instancias de formación en contenidos de estrategias UBC por parte del equipo profesional de la Fundación. En los tres años se han realizado formaciones en diversas temáticas, entre los principales está la metodología de Mejora Continua, estrategias para prevenir el ausentismo crónico, herramientas para los procesos de observación de aula y retroalimentación con foco en educación inicial. Las capacitaciones también se realizan a modo de inducción a los equipos educativos y equipos directivos que se integran a la Red de Mejoramiento sin previa formación en el Programa UBC.
- **Encuentro entre sostenedores:** Reunión entre sostenedores y el equipo profesional de la Fundación, con el objetivo de dar cuenta del trabajo efectuado, analizar los datos del proceso, retroalimentar el plan de trabajo comunal y resolver los desafíos de la implementación.
- **Acompañamiento de la Fundación:** Instancia mensual de formación y seguimiento entre un coordinador de terreno de la Fundación y Equipos de Mejoramiento Comunal. En el año 2018 este acompañamiento se efectúa con los equipos de escuela (equipos directivos y equipos de educativos) y sostenedores de cada comuna. Desde el año 2019 este acompañamiento se realiza con los Equipos de Mejoramiento Comunal. El modelo de acompañamiento consiste en tres momentos: a) pre, donde se retoman los acuerdos de trabajo; b) desarrollo, donde se trabaja el objetivo del plan formativo, se realiza coaching a los equipos directivos y equipos educativos y se co- diseña la próxima reunión comunal; c) post, donde se identifican acuerdos para las siguientes acciones .



SOBRE EL IE

Somos un Instituto Interdisciplinario de la Universidad de Chile, que mediante investigación rigurosa y pertinente, formación de jóvenes investigadores e investigadoras y el desarrollo de capacidades en el sistema educacional, busca aportar al logro de una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

Publicaciones relacionadas:

Serie Ideas en Educación: Reapertura de los establecimientos escolares en el mundo:
Aprendizajes, consideraciones y desafíos para Chile



Documento Experiencias educativas en casa
de niños y niñas en pandemia



La voz de los directores y directoras en la crisis COVID-19



www.ie.uchile.cl



Se agradece el financiamiento otorgado al CIAE por ANID/PIA/Fondos Basales para Centros de Excelencia FB0003