



**DEG**

**División  
Educación  
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA  
EL DESARROLLO DE RECURSOS  
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

**1**

**HERRAMIENTA**

**VISIÓN ESTRATÉGICA:**

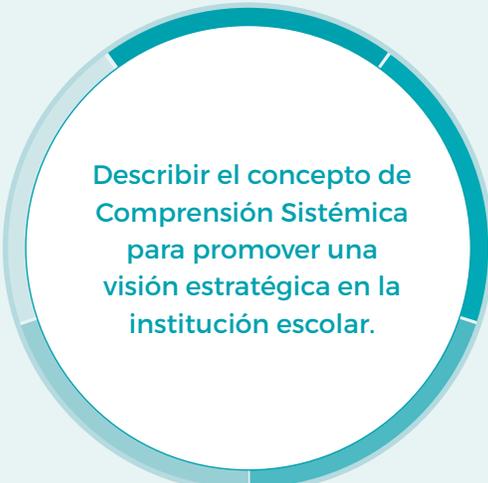
La comprensión  
sistémica como una  
clave para pensar  
estratégicamente en el  
futuro

## ¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

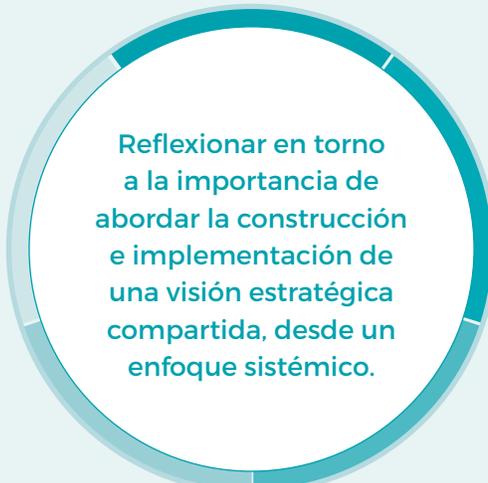
Esta herramienta tiene como objetivo profundizar en el concepto de Comprensión Sistémica y su importancia para el desarrollo de una **Visión Estratégica**, promoviendo la reflexión y el análisis por parte de los equipos directivos respecto de las condiciones, situaciones y relaciones que se producen en su institución, y cómo estas son determinantes para alcanzar la visión adoptada por la institución educativa. A partir del desarrollo de una comprensión sistémica de la institución podrán anticiparse a determinadas situaciones que ocurren a su interior, enriquecer sus procesos, delinear metas y objetivos, desarrollando colaborativamente una visión estratégica compartida.

Parte esencial del ejercicio del liderazgo escolar consiste en tomar decisiones para el futuro, que muchas veces trascienden lo esperado en la rutina cotidiana de los establecimientos. Estas decisiones impactan en las dinámicas e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar, por tanto, una habilidad necesaria de desarrollar en los directivos es la de proyectar estratégicamente el futuro de su establecimiento, abordando globalmente distintos antecedentes contextuales tanto dentro como fuera de su comunidad escolar, además de otros aspectos claves.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:



Describir el concepto de Comprensión Sistémica para promover una visión estratégica en la institución escolar.



Reflexionar en torno a la importancia de abordar la construcción e implementación de una visión estratégica compartida, desde un enfoque sistémico.

## ¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



## ¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



**1** Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reconocer los conocimientos previos del equipo directivo sobre los conceptos de Visión Estratégica, Comprensión Sistémica, y la relación existente entre ambos.



**2** Revisen la sección **Conocer** para profundizar en conceptos clave sobre Comprensión Sistémica y su relación con la Visión Estratégica.



**3** Impriman, grafiquen y reflexionen sobre su establecimiento educativo como un sistema, haciendo uso del **Recurso Práctico n° 1** "Construyendo nuestro Sistema Escuela", disponible en la sección **Practicar**.



**4** Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno a la Comprensión Sistémica y el desarrollo de la Visión Estratégica, en la sección **Consolidar**.

### Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Se recomienda utilizar como insumo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y/o el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de su escuela.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones y lápices de colores.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

## CONECTAR



1  
HERRAMIENTA

Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus aprendizajes previos y reflexionar respecto de los conceptos de Visión Estratégica y Comprensión Sistémica. El objetivo de esta instancia es que, como equipo directivo, se aproximen a ambas nociones, para comprender posteriormente su vinculación con el contexto escolar y su implicancia en la labor directiva.

Para desarrollar esta primera reflexión, el equipo deberá explorar en conjunto las ideas que asocian con los conceptos de Visión Estratégica y Comprensión Sistémica. Para ello, sigan las siguientes instrucciones:

1. Escriban las ideas que asocien a **Visión Estratégica**.
2. Escriban las ideas que asocien a **Comprensión Sistémica**.
3. Identifiquen, intuitivamente, las relaciones posibles entre ambos conceptos.

### VISIÓN ESTRATÉGICA

### COMPRENSIÓN SISTÉMICA



Luego de este primer acercamiento a los conceptos de Visión Estratégica y Comprensión Sistémica desde sus experiencias y conocimientos previos, los invitamos a explorar las principales distinciones teóricas acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.

## CONOCER



1  
HERRAMIENTA

Profundizar en el concepto de Comprensión Sistémica es un paso clave para lograr el aprendizaje y desarrollo de una Visión Estratégica, debido a que una mayor comprensión de este concepto ofrecerá una oportunidad a los equipos directivos para que observen, desde una perspectiva global, el impacto que pueden tener los actores y sus relaciones e interacciones dentro y fuera de la comunidad escolar en el logro de cualquier meta.

### 1. Comprensión Sistémica: una capacidad clave para el liderazgo

Desarrollar una visión estratégica permite dirigir el esfuerzo colectivo, de manera coherente y consistente, hacia las metas concretas y mucho más allá del corto plazo, pues se basa en el conocimiento amplio y profundo sobre todos aquellos aspectos propios de la institución que impactan en la labor del equipo directivo. Tal como indica el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), un líder escolar desarrolla una Visión Estratégica cuando:

“Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.” (Ministerio de Educación, 2015. p. 32)

Así, el equipo de liderazgo debe contar con una Comprensión Sistémica, es decir, una visión integral y holística de su establecimiento que les permita encausar las acciones, sin perder de vista las prioridades.

La escuela se puede concebir como una organización dinámica, donde interactúan entre sí diferentes actores, los que se involucran en diversas lógicas de acción, desde el ámbito administrativo hasta el pedagógico, e incluyen no solo a los miembros de la comunidad escolar, sino que también aquellos externos que tienen influencia en la escuela. Por lo tanto, es necesaria una comprensión del todo y de sus partes desde una mirada sistémica.

En este marco de relaciones dinámicas y diversas, la escuela se constituye en un sistema vivo y complejo que nos lleva a adoptar una visión global en la institución escolar. Así, desde el enfoque de pensamiento sistémico, Peter Senge (1990) afirma que la escuela es un sistema que está relacionado por tramas y fuerzas que están interconectadas entre sí.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## 2. ¿Cómo lograr una comprensión sistémica para pensar estratégicamente en el futuro?

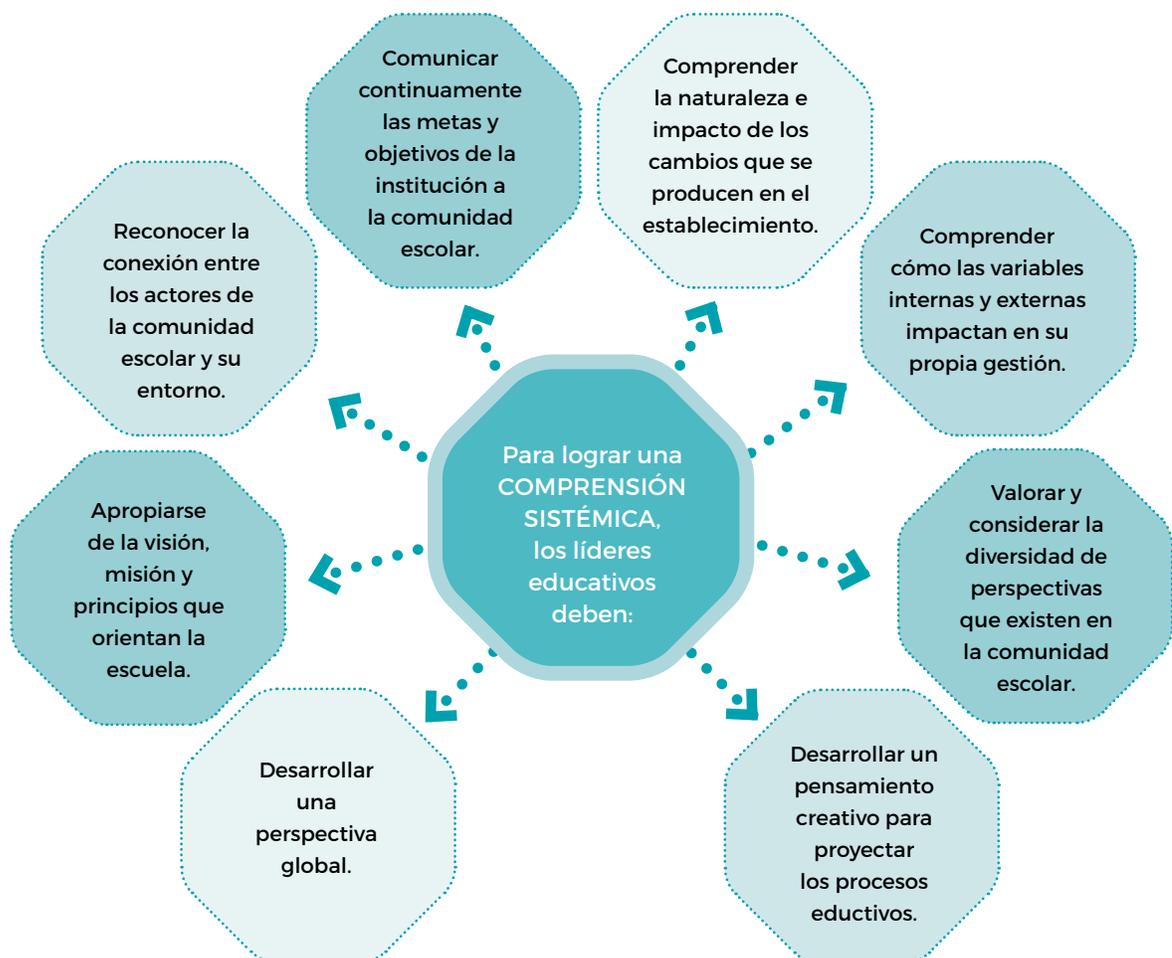
Lograr una perspectiva integral o visión sistémica de los procesos educativos, es un desafío clave para los equipos directivos, por cuanto deben considerar contextos heterogéneos y cambiantes, y estar conscientes de que las organizaciones se transforman, desarrollan y se adaptan. He aquí la relevancia que adquiere en los líderes escolares fortalecer su habilidad de aplicar una visión estratégica para guiar a su equipo hacia los objetivos y metas del establecimiento educacional.

Desde el enfoque de **liderazgo sistémico**, Ahumada-Figueroa et al (2016) plantean que el líder “está atento a los cambios, presiones y oportunidades presentes en el sistema escolar, comprendiendo la complejidad del todo y la articulación entre las distintas las partes del sistema”. Es decir, comprende **de manera holística** la organización, resolviendo situaciones emergentes con miras a lograr los propósitos establecidos por la comunidad escolar.

Para lograr una comprensión sistémica, entonces, es clave que los equipos directivos cultiven una concepción integral del establecimiento educacional, reconociendo que tanto los propósitos institucionales como la planificación de acciones orientada a estos, dependen de múltiples actores y variables culturales, sociales y políticas que se encuentran dentro y fuera de la comunidad escolar.

En el siguiente esquema se presentan una serie de prácticas y acciones que favorecen el desarrollo de una comprensión sistémica por parte de los directivos escolares.

### Prácticas y acciones para lograr una comprensión sistémica en la gestión educativa



En resumen, desarrollar una comprensión sistémica enriquece la perspectiva de los equipos directivos para entender el presente y proyectar el futuro de su institución educativa, permitiéndoles desarrollar una visión estratégica que impulse a la organización hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales.

A continuación, en la sección **Practicar** se presenta un recurso práctico que busca fortalecer la mirada sistémica de la escuela, y lograr así desarrollar la visión estratégica de los equipos directivos.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## PRACTICAR



1  
HERRAMIENTA

A partir de los antecedentes teóricos proporcionados anteriormente, se presenta en esta sección un recurso práctico diseñado para promover el aprendizaje y desarrollo de la habilidad de visión estratégica, mediante actividades que favorecen la reflexión en torno a la idea de que comprender la escuela como un sistema, aporta en la concreción de metas y objetivos institucionales.

### RECURSO PRÁCTICO Nuestra escuela como un sistema

En una comunidad escolar son diversos los actores e instituciones que interactúan, desde aquellas que norman el sistema educacional chileno y otras destinadas a apoyar, evaluar y fiscalizar a los establecimientos. Por su parte, interactúan quienes se desenvuelven en el nivel intermedio del sistema (sostenedores, por ejemplo) y en la escuela misma (como las familias, estudiantes, docentes, asistentes de la educación y directivos). En un establecimiento y su entorno es posible reconocer distintas **interacciones, relaciones o conexiones**, que aplican a todos los niveles del sistema escolar.

Al trabajar con este recurso práctico, los participantes del equipo directivo podrán visualizar las relaciones tanto dentro del establecimiento educativo, como las que este genera con otras instituciones. Reconocer dichas relaciones es un primer paso clave antes de analizar estas interacciones y su influencia, tanto en la gestión de las escuelas y liceos, como en su dinámica de funcionamiento.

De esta forma, sigan las siguientes instrucciones:

1

Representen en el siguiente recuadro (*que pueden reproducir en una pizarra o papelógrafo*) a todos los actores e instituciones relevantes que se vinculan interna o externamente con su establecimiento educacional, que inciden tanto en los procesos como en los resultados de la escuela o liceo, y, por lo tanto, en la gestión misma del equipo directivo (*por ejemplo: estudiantes, profesores, Mineduc, Superintendencia de Educación, Agencia de la Calidad de la Educación, sostenedor, etc.*).

2

Grafiquen las relaciones entre los distintos actores e instituciones a partir de un criterio en torno al tipo de relación establecida (*por ejemplo, líneas, flechas unidireccionales, cuando se trata de una relación más jerárquica; bidireccionales, cuando obedece a una relación horizontal y de retroalimentación; agregar líneas y/o flechas continuas, cuando se trata de una relación permanente en el tiempo; discontinuas, cuando la relación es por un tiempo acotado; gruesas o delgadas, rectas, curvas, de distintos colores, etc. según los criterios que ustedes definan.*)

3

Registren en su diagrama otros elementos del contexto que impactan en la escuela, ya sea en el ámbito político, social o cultural (*por ejemplo, nuevas Bases Curriculares, otros establecimientos educativos, presencia de estudiantes migrantes, consultorios, centros deportivos, agrupaciones comunitarias, entre otros*).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



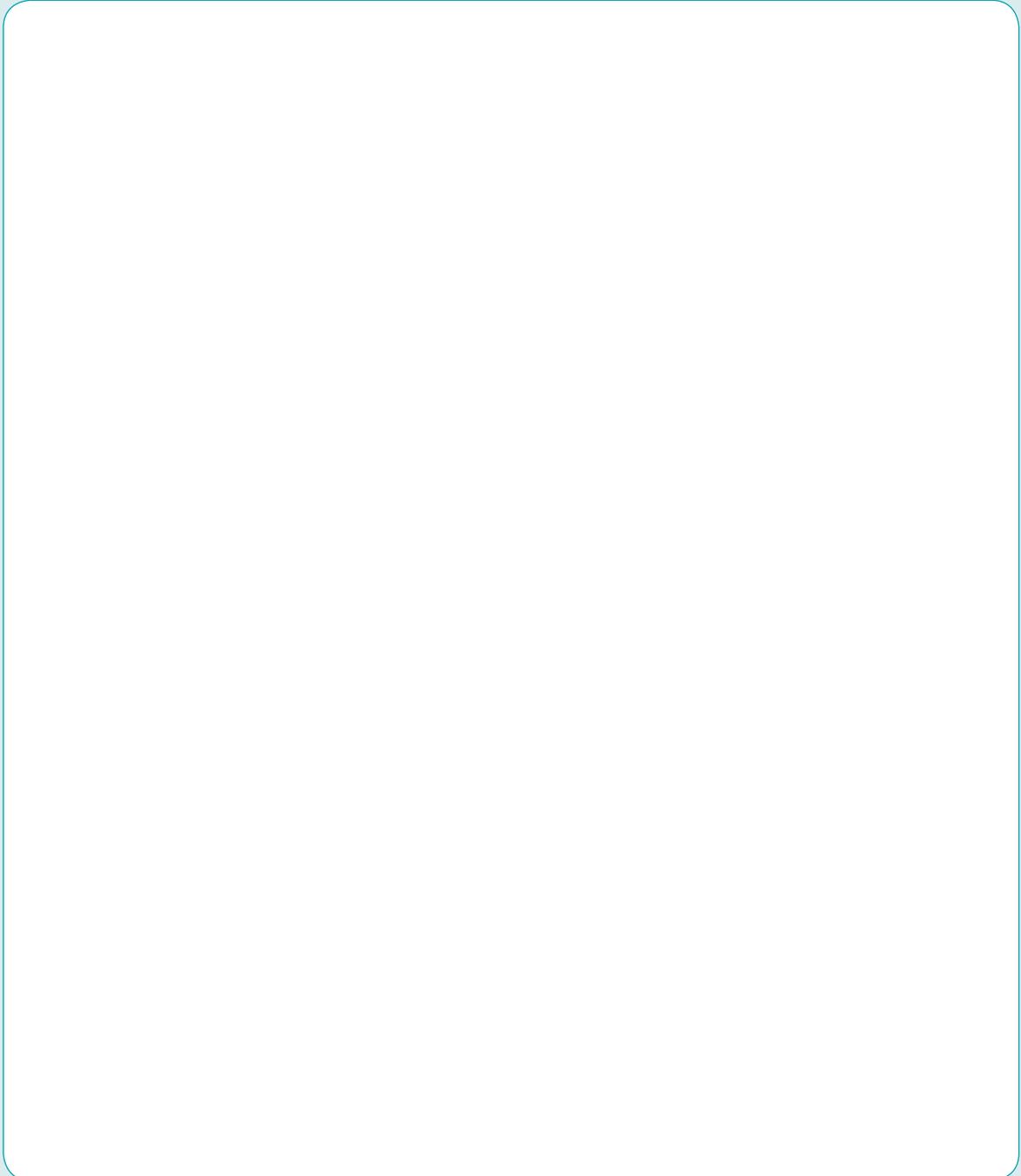
CONSOLIDAR



EXTENDER

Si requieren algún ejemplo que oriente la construcción de su diagrama, revisen la página de **Ejemplos de aplicación**.

## Diagrama para visualizar el establecimiento educativo desde una perspectiva sistémica



HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Considerando la gráfica resultante del proceso de representación de relaciones, reflexionen grupalmente en torno a las siguientes interrogantes:

Al realizar este diagrama, ¿descubrimos más relaciones de las que generalmente tenemos presentes?, ¿cuáles son?

---

---

---

¿Cuáles patrones o dinámicas de interacción son las más críticas en su sistema?

¿Qué componentes del sistema tienen interacciones más débiles?, ¿por qué sucede esto y cómo podríamos fortalecerlas, en caso de ser necesario?

---

---

---

¿Cómo se visualizan las relaciones dentro del establecimiento (*cantidad y calidad de las relaciones*)?

¿Qué relaciones parecen más débiles y debiéramos mejorar?

¿Cuáles relaciones son más fuertes o están más consolidadas y hay que seguir potenciando?

---

---

---

¿Cómo son la cantidad y calidad de las relaciones de la escuela o liceo con el entorno (*tanto a nivel macro —Mineduc, Agencia, Superintendencia— como intermedio —sostenedor, asistencia técnica, entre otros—*)?

¿Cuáles relaciones parecen más débiles y debiéramos mejorar?

¿Qué relaciones son más fuertes o están más consolidadas y hay que seguir potenciando?

---

---

---

¿De qué manera las relaciones internas y con el entorno están impactando positiva o negativamente en el logro de nuestras metas y objetivos institucionales?

---

---

---

A partir de este análisis, ¿qué acciones debemos promover como equipo para que estas relaciones aporten al logro de nuestras metas y objetivos institucionales?

---

---

---



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación, se disponen ejemplos que ilustran el trabajo con los recursos prácticos.

### RECURSO PRÁCTICO Nuestra escuela como un sistema

**1** Representen en el siguiente recuadro (que pueden reproducir en una pizarra o papelógrafo) a todos los actores e instituciones relevantes que se vinculan interna o externamente con su establecimiento educacional, que inciden tanto en los procesos como en los resultados de la escuela o liceo, y, por lo tanto, en la gestión misma del equipo directivo (por ejemplo: estudiantes, profesores, Mineduc, Superintendencia de Educación, Agencia de la Calidad de la Educación, sostenedor, etc.).

**2** Grafiquen las relaciones entre los distintos actores e instituciones a partir de un criterio en torno al tipo de relación establecida (por ejemplo, líneas, flechas unidireccionales, cuando se trata de una relación más jerárquica; bidireccionales, cuando obedece a una relación horizontal y de retroalimentación; agregar líneas y/o flechas continuas, cuando se trata de una relación permanente en el tiempo; discontinuas, cuando la relación es por un tiempo acotado; gruesas o delgadas, rectas, curvas, de distintos colores, etc. según los criterios que ustedes definan.)

**3** Registren en su diagrama otros elementos del contexto que impactan en la escuela, ya sea en el ámbito político, social o cultural (por ejemplo, nuevas Bases Curriculares, otros establecimientos educativos, presencia de estudiantes migrantes, consultorios, centros deportivos, agrupaciones comunitarias, entre otros).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR

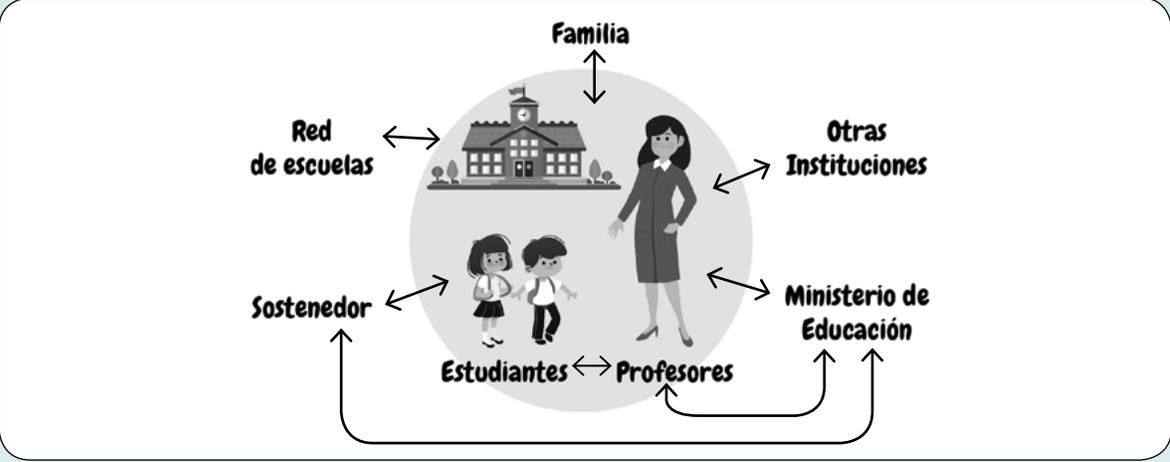


CONSOLIDAR



EXTENDER

### Diagrama para visualizar el establecimiento educativo desde una perspectiva sistémica



## CONSOLIDAR



1  
HERRAMIENTA

Una vez aplicado el recurso práctico propuesto por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a la importancia que tiene desarrollar una comprensión sistémica de la escuela o liceo, que permita avanzar en la capacidad de pensar creativamente el futuro.

Considerando la experiencia vivida a partir del uso de esta herramienta, responda:

1. En nuestro trabajo diario como equipo directivo, ¿estamos reaccionando ante los desafíos y trabajando para el logro de nuestras metas desde una comprensión profunda y sistémica de nuestra escuela o liceo?, ¿cómo se manifiesta concretamente esto?

---

---

---

---

2. ¿Qué estrategias y/o acciones podemos emprender con el objetivo de lograr una comprensión sistémica efectiva de nuestra escuela o liceo, que nos permita pensar en el futuro de forma creativa, informada y pertinente?

### OFRECIMIENTO

¿Qué podemos ofrecer para el logro de nuestra visión, metas y objetivos?

### PETICIÓN

¿Qué peticiones debemos hacer para el cumplimiento de nuestra visión, metas y objetivos?

### COMPROMISO

¿Qué compromisos individuales y grupales podemos tomar para contribuir a la concreción de nuestra visión, metas y objetivos?

En esta reflexión final lograron reconocer acciones que han facilitado el alcance de metas, así como analizar diversas estrategias que están dispuestos a emprender para lograr la comprensión sistémica efectiva de su propio establecimiento.

CONECTAR

CONOCER

PRACTICAR

CONSOLIDAR

EXTENDER

## IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, referente al fortalecimiento de la Visión Estratégica desde una perspectiva sistémica al interior de los equipos directivos.



- CONECTAR
- CONOCER
- PRACTICAR
- CONSOLIDAR
- EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

**¿Con qué aprendizaje nos quedamos?**

---

---

---

---

---

## EXTENDER

Para profundizar en la habilidad de Visión Estratégica, desde una mirada sistémica, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



### Material audiovisual

- **Cápsula 1: La Cazuela - Introducción al Pensamiento Sistémico.** Cápsula Teórica. Publicado en el Canal de Youtube Centro de Liderazgo Líderes Educativos: <http://bit.ly/vidoevision1>
- **Liderazgo Escolar: Construyendo e implementado una Visión Estratégica Compartida.** Publicado en el Canal de Youtube Ministerio de Educación de Chile: <http://bit.ly/vidoevision2>



### Referencias bibliográficas

- **Ahumada-Figueroa, L., González, A., Pino, M. & Galdames, S. (2016).** 'Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: Los Desafíos de la Colaboración en Contextos de Competencia. Informe Técnico No. 2. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- **Anderson, S. (2010).** Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- **MINEDUC Herramienta: Construyendo una visión compartida del aprendizaje.** Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H8-Vision-de-aprendizaje.pdf>
- **Senge, P. (1990).** La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER