

The background features a network of pink lines connecting various colored dots (green, orange, purple, yellow). In the center, a large, faint pink circle contains the text. Surrounding this circle are several colorful illustrations of diverse people in various poses and activities: some are talking, some are using a phone, some are clapping, and some are holding a megaphone or a speech bubble. The overall theme is collaboration and communication.

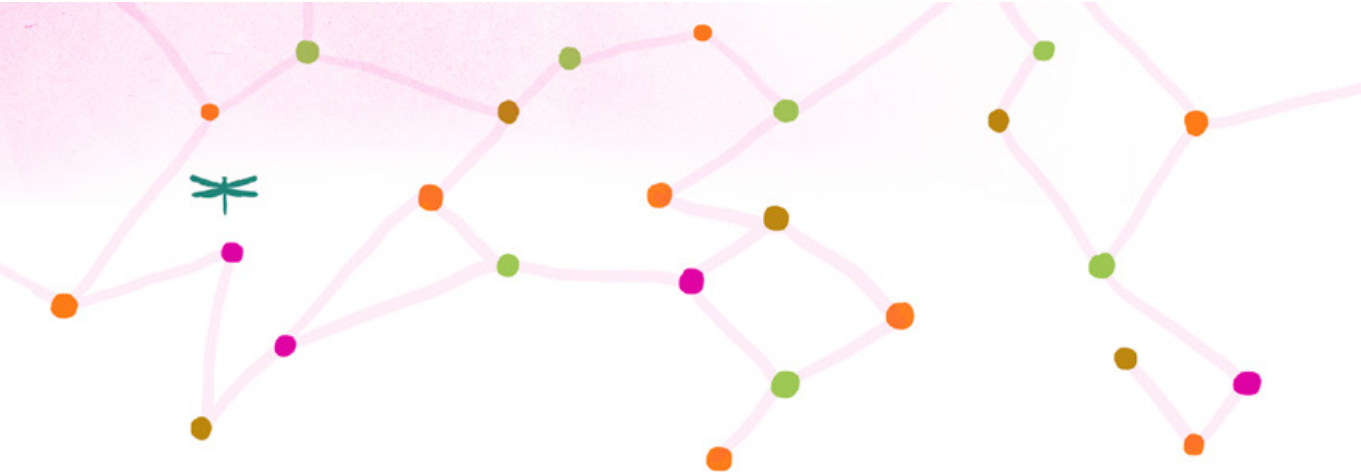
REDES

DE LÍDERES EDUCATIVOS

Herramientas para la colaboración



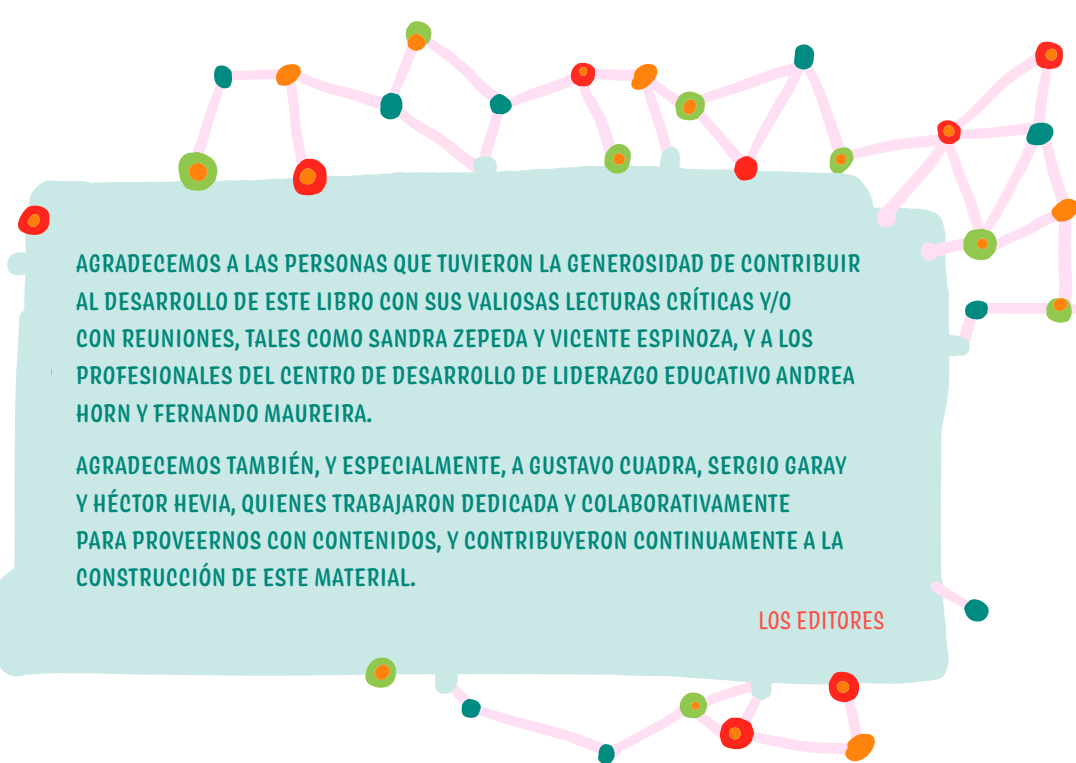




REDES

DE LÍDERES EDUCATIVOS

Herramientas para la colaboración



AGRADECEMOS A LAS PERSONAS QUE TUVIERON LA GENEROSIDAD DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE ESTE LIBRO CON SUS VALIOSAS LECTURAS CRÍTICAS Y/O CON REUNIONES, TALES COMO SANDRA ZEPEDA Y VICENTE ESPINOZA, Y A LOS PROFESIONALES DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO EDUCATIVO ANDREA HORN Y FERNANDO MAUREIRA.

AGRADECEMOS TAMBIÉN, Y ESPECIALMENTE, A GUSTAVO CUADRA, SERGIO GARAY Y HÉCTOR HEVIA, QUIENES TRABAJARON DEDICADA Y COLABORATIVAMENTE PARA PROVEERNOS CON CONTENIDOS, Y CONTRIBUYERON CONTINUAMENTE A LA CONSTRUCCIÓN DE ESTE MATERIAL.

LOS EDITORES

JEFA DE PROYECTO Y EDITORA: Teresita Sota

EDITOR Y REDACTOR: Diego Melero

DISEÑO GRÁFICO: Carolina Walker

ILUSTRACIONES: Manuela Aldunate

AUTORES DE CONTENIDOS:

Gustavo Cuadra Charme, Profesor de Estado, Magister en Administración de la Educación, Universidad de Chile-. Relator del CEDLE en Diplomado Líderes Sistémicos

Sergio Garay Oñate, Profesor especialista en Gestión de Organizaciones Escolares, Pontificia Universidad Católica de Chile; Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid, España. Relator del CEDLE en Diplomado Líderes Intermedios

Héctor Hevia Gómez, Facilitador de aprendizajes y procesos participativos. Relator del CEDLE en Diplomados Líderes Intermedios y Sistémicos

Diego Melero Pinto, Profesor de Historia y Magíster en Psicología Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile

© Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales, 2019

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° 310169

ISBN: 978-956-314-456-7

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo – CEDLE, Universidad Diego Portales

Vergara 249

Santiago de Chile

www.cedle.cl

Impreso por Salesianos en el mes de diciembre de 2019

PRÓLOGO

La complejidad y diversidad de desafíos que enfrenta el sistema educativo ha llevado a la revisión de las estrategias tradicionales de mejora, en particular de la visión de que es posible hacer un cambio a escala del sistema educativo en base al trabajo en unidades educativas aisladas y desconectadas entre sí. En este contexto, una tarea que ha ido cobrando relevancia es la construcción de redes educativas, en las que los directivos escolares tienen un rol protagónico.

Las redes conllevan un desafío y un cambio respecto al paradigma tradicional de organización y funcionamiento que por décadas ha caracterizado al sistema educativo, marcado por una lógica vertical en que los cambios se promueven desde arriba (el ministerio) hacia abajo (las escuelas). Las redes, por el contrario, proponen una lógica horizontal, en que todos quienes participan de ellas se enfrentan a la oportunidad de aportar conocimientos y de aprender nuevos modos de relacionarse, construyendo una cultura de trabajo colaborativo. Es importante recalcar, sin embargo, que la sola existencia formal de las redes no es una garantía de que se produzcan el aprendizaje y la mejora esperados, siendo clave la calidad del trabajo que se realiza en ellas.

Las ventajas del trabajo en red son conocidas. Las redes constituyen un espacio privilegiado tanto para el análisis e intercambio de prácticas, como para la colaboración en acciones orientadas a la mejora o la cooperación para implementar proyectos asociados que involucren el esfuerzo en conjunto de todos sus integrantes. Se trata de un espacio que tiene un gran potencial para desarrollar el capital profesional y social de los líderes educativos.

Hoy por hoy, los directivos escolares se enfrentan al desafío de incluir una perspectiva más amplia a sus liderazgos, entendiendo que no pueden limitar su labor a lo que ocurre en el interior de sus establecimientos, sino que deben abrirse al trabajo educativo en los territorios, manteniendo una relación activa y enriquecedora con los directivos de otros establecimientos y favoreciendo la construcción de redes entre escuelas. La participación en redes es una manera efectiva de conectar a distintos actores del sistema en función del propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes. A este cambio de mirada del liderazgo directivo, que se abre más allá de los muros del propio establecimiento escolar, el educador inglés David Hopkins lo denominó hace más de una década, liderazgo sistémico.

Desde la perspectiva de una cultura de trabajo en red, marcada por la colaboración, confianza, horizontalidad y un proyecto de trabajo compartido, este libro está pensado para redes de líderes educativos que quieren trabajar juntos para la mejora de sus propios establecimientos, pero también de la educación del territorio en el que están insertos y del sistema en su conjunto.

Este libro no es una pieza aislada y de hecho se nutre de un trabajo más amplio. En efecto, como una forma de cumplir con su objetivo de entregar herramientas y dar sustento teórico y conceptual a los directivos para apoyarlos en su labor, así como de aportar a la instalación de líneas de trabajo y

metodologías innovadoras que contribuyan a la mejora de la calidad de la educación, CEDLE ha implementado una serie de acciones y proyectos sobre el trabajo en redes.

Así, de los módulos sobre trabajo en red en los diplomados de líderes intermedios y sistémicos, liderados por la Universidad Alberto Hurtado, se han recogido nociones relevantes así como experiencias de trabajo en red. Del proyecto de asistencia técnica a redes de la Araucanía desarrollado por la Universidad Católica de Temuco, el libro ha recogido elementos conceptuales, teóricos y prácticos, especialmente relacionados con el rol del “amigo crítico” (facilitador de red). Finalmente, considera el aporte de estudios realizados como parte de la línea de investigación del Centro, recogiendo no solo conceptos sino que también testimonios directos de casos para la formulación de la propuesta de prácticas y actividades para el trabajo en red.

Este libro aborda el tema de trabajo en redes para líderes educativos siguiendo nuestra voluntad institucional de confeccionar libros que constituyan herramientas efectivas para la implementación fundamentada de prácticas de gestión y liderazgo. En el año 2017, en esta misma línea de publicaciones, se lanzó el libro “Acompañando a nuevos líderes: herramientas para la mentoría de directores nóveles” y en 2018, “Convivencia escolar para líderes educativos”. Para nosotros se trata de bienes públicos educativos que se ponen a disposición de los líderes del sistema educativo y de las instituciones que, desde distintas posiciones, intentan apoyarlos. En esta ocasión, el foco está puesto en entregar herramientas para el diseño e implementación del trabajo en redes educativas orientadas a la mejora, deteniéndose en estos espacios emergentes que se han ido tejiendo entre nuestras escuelas y liceos, y que estamos convencidos pueden ofrecer oportunidades valiosas para fortalecer el liderazgo directivo y la calidad de la educación.

José Weinstein

Director Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE

Profesor titular Universidad Diego Portales

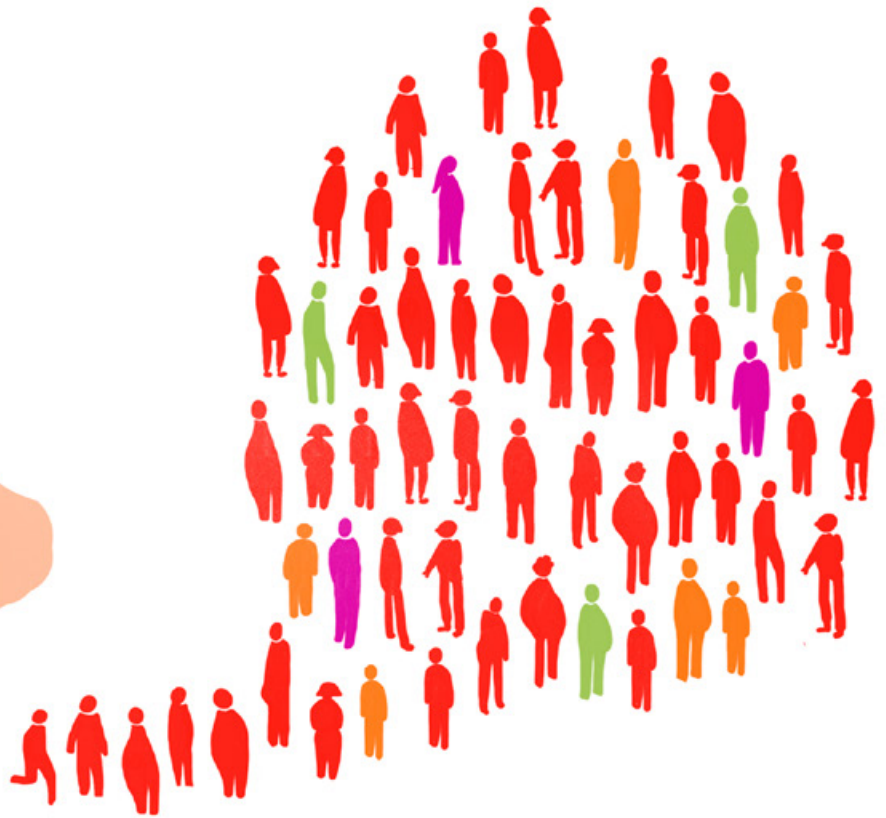
Noviembre de 2019

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	9
II. LAS REDES EN EL CONTEXTO DE LA MEJORA EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	13
1. LAS REDES EDUCATIVAS	14
2. LA MEJORA ESCOLAR Y EL TRABAJO EN REDES EDUCATIVAS	31
3. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LAS REDES	34
4. LA RED COMO ESPACIO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y/O DE CAPITAL PROFESIONAL	36
5. LA RED COMO COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE (CPA)	38
EXPERIENCIAS DE REDES EDUCATIVAS	41
III. LAS REDES EDUCATIVAS EN MOVIMIENTO: UNA PROPUESTA PRÁCTICA	49
1. MOMENTO DE PARTIDA DEL TRABAJO DE LA RED	57
A. CREACIÓN DE UNA RED	57
B. RETOMANDO EL TRABAJO EN RED	74
2. MOMENTO DE DESPLIEGUE DEL PLAN DE TRABAJO: EL VIAJE DE LA RED	78
A. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE INFORMACIÓN	78
B. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE COLABORACIÓN	82
C. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE COOPERACIÓN	89
3. MOMENTO DE EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN DEL TRABAJO EN RED	102
A. MONITOREO DEL TRABAJO DE LA RED	102
B. EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN AL FINALIZAR EL CICLO DE TRABAJO	104
IV. ANEXOS	113
V. BIBLIOGRAFÍA	121



I. INTRODUCCIÓN



En el contexto de transformaciones tecnológicas, ambientales, políticas, sociales y culturales que caracterizan el mundo de hoy, el sistema educativo en su conjunto enfrenta desafíos y oportunidades de enorme importancia y complejidad. Para abordarlos, no basta con la capacidad, talento y acción de individuos aislados o de iniciativas particulares. Esta realidad ha llevado progresivamente a una revisión de las formas de organización y trabajo que tienen los sistemas, buscando fortalecer la conexión, coordinación y colaboración entre las instituciones que los componen y sus distintos actores, como una forma de responder ante este contexto y alcanzar las metas de calidad, aprendizaje y desarrollo humano que cada sociedad se ha propuesto. En este sentido, el trabajo en red es una de las modalidades que ha generado mayor interés y que se ha ido extendiendo en el ámbito de las organizaciones e instituciones educativas en distintos países del mundo.

No existe una sola manera de conceptualizar, entender e implementar el trabajo en red, por lo que se encuentran múltiples modelos, ejemplos y propuestas al respecto en muchos sistemas educativos del mundo. En Chile hay diversas experiencias respecto al trabajo en redes a nivel educativo. Un ejemplo de las últimas décadas fue la experiencia del emblemático Proyecto Montegrande, el que consideraba dentro de su formulación la creación de redes de aprendizaje con el objetivo de difundir las innovaciones producidas en los liceos que lo integraron, y de redes de apoyo, con el objetivo de fortalecer los procesos de innovación y mejora en cada liceo (Mineduc, 2000). Otra iniciativa de largo aliento ha sido la de los microcentros rurales que se implementa desde hace más de 20 años en distintos luga-

res de Chile. Actualmente, y en el contexto de las transformaciones asociadas a la Nueva Educación Pública, el Ministerio de Educación ha propuesto, al menos a un nivel declarativo, que la colaboración sea un eje estructural del funcionamiento del sistema en su conjunto y de la elaboración e implementación de las acciones de mejora (Ley 21.040/2017, artículos 5, 7 y 14). Una forma de concretar esa declaración ha sido la implementación, desde el año 2015, de más de 300 Redes de Mejoramiento Educativo (RME).

En el marco de este creciente interés y necesidad por fortalecer el trabajo de redes educativas, este libro está dirigido a todos¹ quienes, de una u otra manera, participan de ellas. Para quienes están interesados en iniciar una experiencia de este tipo, aquí encontrarán descripciones y explicaciones conceptuales de las redes y sus diversos enfoques y modalidades, que les permitirán tomar decisiones sobre la organización que quieren instalar. Para aquellos que tienen la tarea de liderar una red, hallarán en este texto orientaciones para la implementación y para ejercer su rol como coordinadores o articuladores. Y para quienes participan de las redes, el libro les ofrece sugerencias de líneas de trabajo, posibilidades de profundización y actividades que pueden utilizar en sus reuniones.

Si bien es de uso general, el libro está especialmente dirigido a los directores y a sus equipos directivos y de gestión, quienes despliegan el liderazgo educativo a través de la conducción de los distintos procesos internos que ocurren

1. Tal como en los anteriores libros de la colección, y para facilitar la lectura, escribimos director, jefe, profesor, coordinador, etc., refiriéndonos a los cargos o las funciones sin importar el género de las personas.

en la vida cotidiana de los establecimientos. Estos equipos se encuentran hoy en un momento de transformación, pues la aparición de nuevas temáticas asociadas a la complejidad de los desafíos que enfrenta la gestión educativa ha ido generando nuevos roles, lógicas de trabajo, dimensiones y prioridades. La tradicional figura de director, jefe técnico-pedagógico e inspector ha sido complementada por roles como el encargado de convivencia y los integrantes de su equipo, los jefes de departamento por asignaturas y los coordinadores de programas de integración escolar (PIE), entre otros.

Por lo tanto, el foco de esta propuesta está dirigido hacia aquellas redes educativas que involucran principalmente a directivos, docentes o sostenedores, y cuyo propósito general es la mejora continua de la calidad de los aprendizajes y de la formación integral de los estudiantes. Este amplio propósito es traducido por los integrantes de cada red a objetivos más específicos que sean pertinentes a su realidad; a modos de organizarse, de funcionar y de trabajar coherentes con esos objetivos; y en acciones y actividades concretas que se despliegan a través del tiempo en los distintos espacios e instancias en los cuales decida funcionar y operar la red.

El libro está dividido en dos grandes secciones. En el capítulo II, “Las redes en el contexto de la mejora educativa: una aproximación conceptual”, buscamos reconocer que el trabajo en red refiere a un concepto polisémico, por lo que se ofrece el resultado de una amplia revisión de literatura e investigaciones sobre el tema a través de una síntesis conceptual, describiendo una selección de rasgos o elementos característicos de una cultura de trabajo en red y su relación

con el proceso de mejora continua de la calidad de la educación y el liderazgo de directivos y docentes.

En el capítulo III, “Redes educativas en movimiento: una propuesta práctica”, a partir de la cultura de trabajo descrita en el capítulo anterior, se propone una secuencia de momentos y actividades pensada bajo la idea de una red en movimiento que diseña, implementa y evalúa su actuar dentro de un ciclo de trabajo. Más que un menú fijo de actividades y dinámicas, en esta sección se encontrarán orientaciones y ejemplos de posibles aplicaciones prácticas organizadas en una secuencia de trabajo que es coherente con la aproximación teórica descrita en el capítulo anterior. Dentro de las distintas opciones que este capítulo ofrece, la clave fundamental es que se debe optar por aquellas actividades que sean coherentes con los objetivos de la red.

Entre los capítulos II y III, encontrará una selección de experiencias de redes educativas. Se trata de cuatro ejemplos de Chile y uno de Estados Unidos. Nuestra idea ha sido entregar una información breve pero precisa sobre algunas experiencias de trabajo en red específicas que sirvan para dar una idea sobre sus modos de funcionamiento y articulación.

Finalmente, en los anexos incluimos instrumentos, herramientas, pautas y otros recursos para la implementación de las actividades sugeridas en el libro, y en la bibliografía, el lector encontrará referencias a autores y trabajos relacionados con el tema.



Este ícono corresponde a actividades en todo el libro

II. LAS REDES EN EL CONTEXTO DE LA MEJORA EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL



El trabajo en redes ha ido cobrando cada vez mayor relevancia en el contexto educativo y en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación. Ya sea para organizar el trabajo interno de docentes y directivos, o como una modalidad de colaboración que ocupan algunos docentes con sus estudiantes, o para articular a directivos de distintas escuelas que operan en un mismo territorio, o como una forma de vincular a los variados niveles del sistema escolar, el trabajo en redes educativas tiene hoy una presencia significativa. Si bien es cierto que su uso e implementación ocurre en distintas modalidades y formatos, es posible encontrar algunos elementos conceptuales, teóricos y prácticos que suelen asociarse al trabajo en redes. En esta sección se presenta una aproximación a esos elementos.

1. LAS REDES EDUCATIVAS

A. FUNDAMENTOS Y ENFOQUES TEÓRICOS

Las redes son una forma de organización de las relaciones y de la actividad de grupos de personas, utilizada en distintos ámbitos y dimensiones de la sociedad y la cultura, entre ellos la educación. La complejidad de los desafíos educativos actuales requiere de respuestas cada vez más elaboradas y sistémicas, construidas a partir del trabajo colaborativo, y que aprovechen la experiencia y el conocimiento de distintos actores.

Las redes han sido empleadas como una estrategia alternativa de organización, con características y formas de funcionamiento distinto al ordenamiento tradicional más jerárquico y piramidal, en el que unos pocos toman las decisiones que impactan en todos los demás. En las redes se promueven como rasgos distintivos la distribución del liderazgo y de la responsabilidad, compartir información relevante, la participación

activa de todos los integrantes, la construcción de acuerdos y la colaboración para abordar los objetivos y acciones que se proponen realizar.

También han sido entendidas como una valiosa estrategia de desarrollo personal y profesional de sus participantes. La red constituye un espacio que facilita y promueve la interacción con pares directivos o docentes y con otros actores del sistema educativo, como líderes intermedios, asesores externos o expertos en temas específicos. El desarrollo profesional en las redes se produce cuando los participantes comparten y analizan prácticas o colaboran para construir e implementar mejoras a problemas y necesidades comunes. Es probable que en una red confluyan personas con distintos niveles y tipos de experiencia y que en ese momento ocupan puestos similares o iguales, lo que enriquece las posibilidades de intercambio y aprendizaje mutuo. Esta aproximación al desarrollo profesional directivo y docente se basa en la convicción de que el intercambio con pares es una manera efectiva de desarrollar el capital profesional y las capacidades para el liderazgo educativo. Ha cobrado relevancia, también, por la constatación de que las modalidades tradicionales de formación para directivos y docentes no han sido suficientes para responder a las nuevas necesidades y demandas que existen sobre el rol de estos actores.

Cabe destacar que el trabajo en red favorece la construcción de nuevos conocimientos en la medida que los participantes logren identificar sus fortalezas y necesidades, establecer metas compartidas y trabajar juntos para alcanzarlas. La cooperación es un motor del proceso de aprendizaje y las interacciones que se producen en la red durante los distintos procesos de trabajo constituyen el andamiaje que facilita o promueve

ve un mayor aprendizaje que el que lograría una persona que realiza sus labores sola.

Se espera, además, que los aprendizajes que se adquieran en el trabajo en redes contribuyan a fortalecer los procesos de mejora de la calidad de la educación al interior de los establecimientos educacionales.

TESTIMONIO *

“YO GANÉ MUCHA SEGURIDAD [CON EL TRABAJO EN LA RED] Y SIENTO QUE ESE ES COMO EL PUNTO MÁS A FAVOR QUE YO LE DOY. SI BIEN ES CIERTO YO HE TENIDO UN BUEN DESEMPEÑO COMO PROFESORA, SIEMPRE HABÍA SIDO UNA MÁS, QUE TENÍA UN POCO DE IDEAS DISTINTAS, PERO UNA MÁS. ENTONCES, LA CONFIANZA QUE ME GENERÓ LA RED EN MÍ MISMA, EN MIS CAPACIDADES, EN ESTA IDEA DE CUESTIONARTE SIEMPRE LO QUE ESTÁS HACIENDO, ES FUNDAMENTAL PROFESIONAL Y PERSONALMENTE, PORQUE EMPIEZAS A PENSAR ANTES DE ACTUAR. YO ME HE VUELTO MUY REFLEXIVA. ...[ANTES,] YO CREO QUE NO HUBIESE TENIDO LOS ARGUMENTOS, PORQUE ESA SEGURIDAD TAMBIÉN LA GANÉ ESTUDIANDO, LEYENDO, EN LA RED, EN LO QUE SURGÍA AHÍ, APRENDIENDO DE LOS OTROS, PORQUE AHÍ HAY DIRECTORES CON MUCHA EXPERIENCIA, QUE TIENEN MUCHO QUE APORTAR TAMBIÉN, ENTONCES APRENDIENDO DE OTROS”.

(JEFA UTP, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA)²

Las redes se perciben igualmente como una manera de articular distintos niveles o actores del sistema educativo, o para vincular a distintas instituciones o miembros de la comunidad a través de una estrategia de colaboración que inte-

2. Todos los testimonios incluidos en este libro están tomados de la investigación ‘Buenas prácticas de gestión en redes: Aprendiendo de las Redes de Mejoramiento Escolar’, Zepeda S., Sánchez E. y Zamorano F., CEDLE, 2018, Santiago, Chile

gra los recursos y las capacidades de cada uno con miras a alcanzar un objetivo común o de responder a necesidades que la institución por sí sola no puede abordar. Esta articulación permite también superar el aislamiento en el que habitualmente trabajan los directivos y las mismas instituciones escolares (Chapman y Allen, 2005; Elmore, 2007; Chapman y x Muijs, 2014).

Desde un enfoque constructivista, las organizaciones son sistemas que crean sentido a través de percepciones e interpretaciones compartidas de la realidad. La modalidad de organización y de trabajo en red es un espacio privilegiado para que sus integrantes elaboren esas visiones compartidas y reflexionen en conjunto para convertirlas en líneas de acción y prácticas de gestión contextualizadas que luego puedan llevar a sus instituciones, reforzando así la coherencia sistémica entre todos los actores.

También es una instancia relevante para crear y enriquecer el capital social de los participantes, ya que el trabajo realizado en conjunto favorece modos de interacción y de relación basados en la confianza, la colaboración y la cooperación, la entrega fluida de información y la posibilidad de compartir los variados recursos y capacidades que tienen los integrantes de la red, generando una sensación de satisfacción social y emocional que puede influir en el bienestar en las personas. Al mismo tiempo, la red tiene más posibilidad de influencia social en el entorno que los individuos solos. El capital social reside no solo en las personas sino también en el colectivo, por lo que las redes son una oportunidad de incrementar la efectividad de sus miembros a través de las interacciones de colaboración y confianza que se producen en ellas.

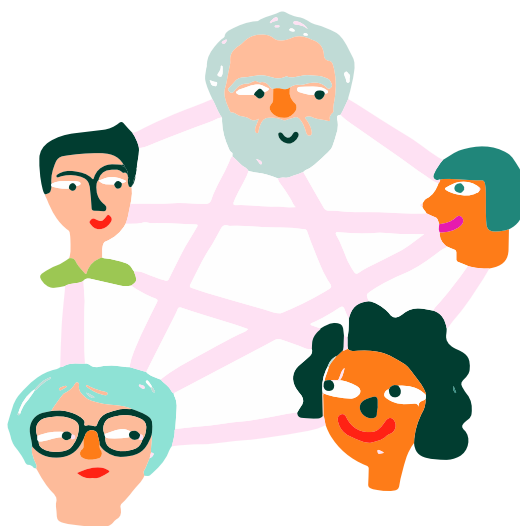
El trabajo en red tiene un componente de la cultura de la época en que se desenvuelven los sistemas educativos y sus organizaciones, el que se vincula con la expansión masiva de la tecnología de la información y de las comunicaciones, la que ha transformado profundamente los modos de conectarse e interactuar. Así, las redes de directivos escolares y docentes se dan en un contexto cultural y tecnológico que facilita y estimula su aparición y desarrollo. Por lo mismo, hay políticas públicas y actores institucionales públicos y particulares que han promovido y apoyado la construcción de redes a nivel educativo.

Las redes pueden tener distintos orígenes y no siempre se trata de un proceso de trabajo que nace de manera espontánea. Algunas de ellas surgen como un mandato de las políticas públicas o de la autoridad. Otras pueden originarse desde el interés de personas que ejercen un rol de emprendedores o agentes de cambio y mejora, internos o externos a los establecimientos educacionales. También pueden surgir por el interés compartido de distintas personas o instituciones que deciden asociarse y trabajar juntos.

Considerando esta diversidad de posibilidades, se entiende entonces que las redes se originan, se organizan y funcionan de distintas maneras y con diferentes propósitos.

B. ¿QUÉ SON LAS REDES?

Las redes son organizaciones compuestas por un conjunto de personas o instituciones que se conectan, asocian e interactúan a través de relaciones de trabajo colaborativo, conversación, reflexión y cooperación con un propósito común. La red puede entenderse y describirse como un sistema compuesto por “nodos” (personas o instituciones) y las conexiones y relaciones que se



establecen entre los integrantes son las líneas que los unen, constituyendo un tejido social y de actividad humana que se articula y despliega para alcanzar metas u objetivos. En el contexto de este libro, nos concentraremos en la descripción conceptual y propuestas prácticas para aquellas redes cuyo propósito general apunta a la mejora educativa en sus distintas dimensiones.

Las redes en el contexto educativo se presentan en una variedad de formas y expresiones. A continuación se abordan algunos criterios que se han utilizado para describirlas. Las redes pueden:

- Conformarse con diferentes horizontes de tiempo. Existen redes que funcionan por un tiempo limitado para lograr un objetivo específico, mientras que otras constituyen una modalidad permanente de trabajo que se instala y se extiende a través del tiempo en ciclos de trabajo.
- Tener diversos tamaños y coberturas geográficas. Existen pequeñas redes que agrupan a actores locales vinculados a un mismo terri-

torio (redes territoriales) y otras con mayor cobertura y número de participantes. Existen redes que no están vinculadas a un mismo territorio, sino que agrupan a personas o instituciones vinculadas a un interés o propósito compartido (redes temáticas). La cantidad de actores o de participantes que tiene la red es un factor relevante a la hora de definir su estructura, organización y modo de funcionamiento.

- Funcionar en distintas modalidades. Algunas redes funcionan solo de manera presencial, limitando sus actividades a reuniones periódicas en las que sus integrantes trabajan juntos. Otras redes se basan en el funcionamiento presencial, pero amplían sus actividades a entornos o modalidades virtuales o semi-presenciales, complementando y extendiendo la generación de flujos de información y de conocimiento más allá del espacio y del tiempo que comparten en la reunión presencial. Algunas de estas redes que comienzan su funcionamiento en una modalidad presencial, migran a una modalidad completamente virtual por diversas razones, lo que puede permitir ampliar su existencia y alcance en el tiempo y en territorio. Finalmente, existen redes que funcionan principalmente a través de modalidades virtuales y de interacciones en línea. A partir de los desafíos y experiencias que abordan, algunas de ellas detectan la necesidad de incluir instancias de interacción directa y presencial.
- Considerar diferentes orígenes y modalidades de participación. Se identifican fundamentalmente aquellas que se originan desde “abajo hacia arriba” (surgen por necesidades o propósitos de las personas que integran la institución) o desde “arriba hacia abajo” (aquellas que se originan desde las autoridades o la dirección de la institución). Por ejemplo, las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) fueron impulsadas en los distintos territorios por el Mineduc, y son un componente importante en el contexto actual de la Nueva Educación Pública. Las modalidades de participación pueden ser voluntaria, incentivada u obligatoria.
- Tener distintos propósitos: las redes constituyen una modalidad flexible de funcionamiento y organización, que permiten abordar una variedad de propósitos y objetivos, incluir a distintos participantes y considerar diversas actividades. La idea clave en este punto es que la red debe tener un propósito. Por ejemplo, existen redes territoriales para la coordinación general de la política educativa; de mejoramiento de la calidad de la educación; para abordar intereses en temáticas específicas, como redes de profesores de inglés, de educadoras de párvulos, de liceos técnico-profesionales o de encargados de convivencia escolar, etc.
- Estar conformadas de manera homogénea por personas que tienen el mismo cargo o estatus (por ejemplo, directores y jefes de Unidad Técnico-Pedagógica (UTP); profesores de ciencias; encargados de convivencia escolar), o de manera heterogénea, es decir, por personas que ocupan posiciones, responsabilidades y roles dentro del sistema que son distintos pero que pueden resultar complementarios para el logro de algunos propósitos u objetivos (por ejemplo, el trabajo en red asociado al Modelo de Aulas del Bienestar (Mineduc, 2017), que conecta a distintos actores del

sistema educativo con otros ámbitos del funcionamiento territorial como salud, desarrollo social o deportes y recreación). También pueden contar con distintos grados de involucramiento por parte de actores externos a las escuelas, promoviendo redes interinstitucionales e interdisciplinarias (Departamento Provincial de Educación, organizaciones de la comunidad local, instituciones de salud, junta de vecinos, bomberos, asesor externo, amigo crítico, etc.).

- Tener una organización con diversos niveles de formalidad o de estructuración. Las redes más estructuradas cuentan con una definición específica de su objetivo, del plan de trabajo a realizar y de los roles de cada uno de los integrantes, lo que es seguido con mayor o menor flexibilidad a lo largo del proceso de trabajo. Las redes menos estructuradas son aquellas que van respondiendo de manera progresiva a los desafíos e inquietudes que surgen en las distintas realidades educativas de los participantes.

C. UNA “CULTURA DE TRABAJO EN RED”

Existen distintos nombres y descripciones para referirse a esta modalidad de organización y trabajo, como redes de aprendizaje, comunidades profesionales, comunidades de prácticas, redes socioeducativas o redes de mejoramiento escolar. Más allá de estas distintas nomenclaturas, el trabajo en redes en el mundo educativo tiene ciertos valores, ideas, prácticas y comportamientos comunes y compartidos que constituyen lo que hemos denominado una “cultura de trabajo en red”.

Una característica central de esta cultura es que se promueve la conexión entre las distintas partes, instituciones o personas que constituyen la

red, generando instancias formales de reunión presencial o espacios virtuales para facilitar el contacto e intercambio. En la cultura de trabajo en red se intenciona que sus integrantes interactúen intensamente y trabajen de manera asociada con un propósito en común, en un determinado momento y por un período de tiempo definido. La conexión e interacción frecuente entre los miembros de la red permite desarrollar una visión compartida y consolidar una relación de confianza y de corresponsabilidad.

Otra característica es que la conexión que se promueve debe girar en torno a un propósito compartido que se relacione a un interés transversal y que apunte al logro de alguna meta o resultado. La red se reúne y trabaja en un tema y un plan de trabajo común, por lo que es fundamental que el objetivo o las metas a alcanzar sean compartidas por los participantes y no estén previamente definidas por algunos de sus integrantes o por actores externos a la red.

El propósito general de las redes en el contexto educativo suele ser la mejora de la calidad de la educación y de los aprendizajes de los estudiantes, aunque es importante indicar que también pueden formularse otros propósitos (por ejemplo, proveer servicios integrales a los estudiantes o utilizar recursos de manera más eficiente). Una de las características más importantes de una red efectiva es que se concentra en objetivos ambiciosos de aprendizaje o de mejora. Los propósitos u objetivos generales se deben traducir y complementar con objetivos más específicos formulados en un plan de trabajo y deben ser pocos y alcanzables en el tiempo de trabajo de la red.

Un sello distintivo de esta cultura de red es que el trabajo es colaborativo. La colaboración es un

modo específico de relación y de funcionamiento en que los integrantes trabajan unidos por un propósito o interés común. Se expresa en una participación activa de todos, la que está basada en la confianza de que el aporte de cada actor, desde su experiencia y perspectiva, enriquece el aprendizaje y la construcción de respuestas a los problemas comunes. Por lo tanto, las características y capacidades de los integrantes de la red son un factor importante al momento de definir la forma de poner en práctica la colaboración.

En la cultura de trabajo colaborativo se realizan acciones y actividades que facilitan acumular y compartir el conocimiento. Las ideas y las posibilidades de apoyo que se brindan mutuamente permiten a los participantes ser más efectivos, profundizar en sus aprendizajes y desarrollo de capacidades, y los motiva a estar más abiertos y comprometidos con el logro de los objetivos de la red.

Existen diferentes tipos de colaboración asociados a la profundidad y sistematicidad con que esta se pone en práctica y que no son igualmente efectivos. Por ejemplo, Little (1990) señala que si la colaboración se limita a anécdotas, prestar ayuda (solo si se pide), o poner en común las estrategias existentes sin cuestionamiento o adaptación de las mismas, la colaboración va a reproducir el estado actual en vez de desafiarlo. Pero, cuando la colaboración se manifiesta en el trabajo conjunto en actividades de planificación, enseñanza y análisis y reflexión sobre las prácticas, esto conduce al aprendizaje, el cambio y el mejoramiento.

Algunas características de la colaboración escolar efectiva que han sido destacadas por diversos autores son: se extiende en el tiempo, idealmen-

te más allá de un solo año escolar; incluye la indagación colaborativa; se invierte tiempo y esfuerzo para construir y mantener relaciones positivas y de confianza; promueve una cultura de innovación y cambio que desafía a explorar nuevas maneras de hacer las cosas; recurre a expertos o especialistas externos; se adapta al contexto y sus características y necesidades; se basa en evidencias para comprender los impactos y efectos y tomar decisiones sobre prácticas y la gestión (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016; Chapman, 2017).

Distintas evidencias demuestran que la colaboración entre distintos actores del sistema educativo es una manera efectiva de lograr coherencia sistémica, es decir, que los actores ubicados en todos los niveles del sistema o de la institución están alineados con las políticas que se implementan y comparten una comprensión profunda sobre los propósitos, metas y objetivos, la capacidad y el compromiso para alcanzar el éxito del sistema en su conjunto (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016).

La confianza es uno de los componentes más importantes que caracterizan las relaciones al interior de una red o de una comunidad, y un requisito indispensable para poder generar un ambiente de colaboración y propiciar un intercambio auténtico y enriquecedor entre los participantes. La confianza es una creencia y expectativa de comportamiento referida a uno mismo y a los demás. Es una construcción compleja y difícil de describir, que se produce y se construye principalmente en las interacciones sociales cotidianas, en las palabras y acciones de los integrantes de la red (Bryck y Schneider, 2003), y que requiere de tiempo para ser establecida como un elemento de la relación interna. Se basa

en el respeto, la estima personal y el trato justo hacia y entre todos los miembros de la red e implica el compromiso de cada uno a ser fiable, competente y honesto en el cumplimiento de las responsabilidades, compromisos y deberes como parte de la red.

Ha sido descrita como un fenómeno que se experimenta a nivel subjetivo y psicológico y en forma de expectativas respecto al comportamiento de los demás, y se expresa en la conducta de la persona que confía o desconfía (López, 2010). A partir de estas conductas y de las relaciones que se establecen con ellas, la confianza adquiere su dimensión social y puede convertirse en un atributo de la organización, en este caso, la red. En otras palabras, la confianza puede ser entendida como un valor social que se presenta de manera interrelacionada o simultánea en tres niveles: como una propiedad de los individuos (característica de la personalidad); como una propiedad de relaciones sociales (confianza interpersonal); o como una propiedad de la institución o del sistema social en el que la persona participa (confianza social) (Razeto, 2017).

La necesidad de cultivar relaciones de confianza surge del reconocimiento de la interdependencia entre los distintos actores de la red para el logro de sus objetivos y propósito. Esta misma lógica de interdependencia se aplica para la importancia de la confianza al interior de cada establecimiento educacional.

La confianza posibilita aceptar la condición de vulnerabilidad que produce el hecho de no tener todos los conocimientos o habilidades para responder a los desafíos propios del rol que ejercen los directivos o docentes, y requiere respetar a las personas tal como son, promoviendo la com-

plementariedad del aporte y visión de todos para superar esa vulnerabilidad. La apertura a reconocer lo que no se sabe, a aprender en público y junto a otros, y a pedir ayuda cuando se necesita, son condiciones fundamentales para lograr el aprendizaje individual y colectivo. Debe ir de la mano con la buena disposición para brindar apoyo o prestar ayuda a los demás. Esto supone un cambio radical respecto a la imagen histórica de los docentes y directivos como sujetos que tienen las respuestas y conocimientos para todas las interrogantes que se les presentan.

También se relaciona con la disposición para escuchar con atención las opiniones e ideas de todos y tener conversaciones incómodas o críticas cuando el tema o la circunstancia lo amerita (por ejemplo, cuando no se cumplen los compromisos y acuerdos tomados). La confianza permite abordar con transparencia las prácticas, los datos y resultados, y utilizarlos como una oportunidad de mejora. Por el contrario, la desconfianza se caracteriza como una expectativa negativa sobre la conducta de los otros, basado en la creencia que las otras personas tienen intenciones negativas o dañinas, lo que obliga a protegerse.

El desarrollo de relaciones de confianza es uno de los indicadores más significativos para el éxito o fracaso de la red y puede actuar como un factor de cohesión de la misma. La confianza influye en la manera en que los participantes dan sentido a las iniciativas de trabajo impulsadas por la red y da a la organización capacidad para asumir riesgos o desafíos en la búsqueda de la mejora educativa. Desde el punto de vista del capital social, grupos con relaciones de confianza son capaces de alcanzar mejores resultados y de manera más eficiente y beneficiosa para los participantes.

TESTIMONIO ✨

“CUANDO SE EXPONE UN TEMA, POR EJEMPLO, VAMOS A HABLAR SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO, UNA ESCUELA PRESENTA SU REGLAMENTO INTERNO Y MUESTRA EVIDENCIA, Y LOS OTROS OPINAN Y DESPUÉS, CUANDO HACEMOS EL PLENARIO, Y CON AYUDA DE LOS ASESORES, LE DICEN: ‘ESTO ESTÁ DEMÁS, ESTO LES FALTA INCORPORAR’. EN VERDAD SIEMPRE LA HEMOS TOMADO COMO UNA CRÍTICA CONSTRUCTIVA. SIEMPRE HAY UNA ESCUELA QUE PRESENTA ALGO Y CUANDO SE ESTÁ PRESENTANDO UNO EMPIEZA A HACERSE LA CRÍTICA A UNO MISMO: ‘AH!, ESO NO LO TENGO; ESO ME HACE FALTA’. O ‘YO TENGO MÁS’. BUENO Y EN REALIDAD, CUANDO SE REFLEXIONA ASÍ, UNO LO TOMA DESDE LA MIRADA DE UNO, LO QUE A UNO LE FALTA O LO EN QUE UNO ESTÁ BIEN”.

(DIRECTORA, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR ESCUELAS RURALES TALCA, REGIÓN DEL MAULE)

La horizontalidad es otro aspecto central. En las redes se promueve que las acciones, decisiones y la responsabilidad por sus efectos o consecuencias, se produzcan en un plano de igualdad y consenso entre todos los miembros o integrantes. El punto de vista de la red se extiende “horizontalmente”, incorporando la visión de todos en la definición de los objetivos y el plan de trabajo a seguir. Las personas que cumplen un rol de articulación o coordinación juegan un papel importante al facilitar o dificultar este aspecto.

En el funcionamiento cotidiano de la red se producen distintas relaciones de poder. Por ejemplo, puede haber integrantes que intentan imponer sus ideas o prioridades a los demás. En algunos casos, esas personas ocupan cargos o posiciones jerárquicas en el sistema educativo, lo que facilita un ejercicio más vertical del poder. En otros, puede producirse como una dinámica interna entre los pares de la red. Si bien es cierto que en

algunas etapas de madurez inicial la red puede requerir de una conducción más estructurada, esto no debiese pasar a llevar este rasgo central. La horizontalidad requiere del compromiso y participación de todos, pues supone un cambio profundo en el paradigma tradicional de jerarquía y autoridad vertical sustentado en los cargos, que ha predominado en el sistema educativo y en los mismos establecimientos educacionales. Un aspecto concreto en el que se puede expresar la horizontalidad es la igualdad y equilibrio en la distribución de los turnos y tiempos para aportar y participar con ideas dentro del grupo, evitando que algunas personas acaparen mayor tiempo o hagan intervenciones más largas que los demás; también en la negociación de la agenda de la red, decidiendo los temas y tareas a abordar.

Otro rasgo distintivo es *la corresponsabilidad*, la que refiere al compromiso mutuo, el liderazgo compartido y distribuido, y a una lógica de trabajo colaborativo para abordar temas cuya complejidad suele superar las posibilidades de acción de cada individuo por sí solo; el logro de los objetivos y metas es fruto y responsabilidad de la acción y participación de todos los miembros de la red. Corresponsabilidad implica también la búsqueda de acuerdos y de consensos en la toma de decisiones y el compromiso por el cumplimiento de esos acuerdos, más allá de los roles y funciones específicos de cada uno en la organización. De esta manera, también considera la apertura a rendir cuenta por los propios actos y los resultados generados a partir de ellos.

La noción de corresponsabilidad apela también a la coherencia sistémica en que se supone que cada actor está cumpliendo con aquella parte que le corresponde realizar sin perder de vista la agenda compartida de la red (Fullan, Rincón-Ga-

llardo y Hargreaves, 2015). El sentido de corresponsabilidad es otro de los indicadores fundamentales para el éxito de una red.

Finalmente, muchas redes *trabajan o se despliegan en un territorio*, por lo que responden a las necesidades y características propias del entorno. Esto implica una vinculación cercana con otras instituciones que forman parte de la comunidad local y del territorio en el que se insertan (comuna, provincia, región...). Cuando la red está conformada por actores locales vinculados a un mismo territorio, eso facilita la identificación, comprensión y trabajo sobre necesidades y posibles soluciones, recursos disponibles y oportunidades presentes en el entorno o contexto (Civís y Longás, 2015). Sin embargo, el despliegue en un mismo territorio no es un requisito indispensable para el trabajo en red, ya que pueden existir redes que, a través de la tecnología, conecten a personas que trabajan en territorios alejados y distintos.

D. LOS ROLES DENTRO DE LA RED

Un asunto determinante en el funcionamiento de la red es el rol de los distintos participantes. El concepto de rol puede ser definido como un conjunto de comportamientos, funciones y responsabilidades correspondientes a un puesto o cargo determinado dentro de una institución.

En las redes educativas, estos roles son establecidos de acuerdo a las necesidades y características de cada una y se vinculan con factores como la relación previa entre los participantes, la historia de las instituciones, el cargo y la influencia de los integrantes, sus experiencias anteriores y el propósito, objetivos y plan de trabajo que se quiera abordar. Es importante indicar que todos los participantes de la red tienen por ese solo

hecho un rol relevante como miembros de ella. Asistir a las reuniones, participar activamente, relacionarse de manera amable y respetuosa con todos, cumplir con los acuerdos y tareas y colaborar en las distintas actividades que se vayan realizando es parte del rol básico que todos quienes integran la red deben cumplir.

Las personas que ejercen roles en la articulación o coordinación de la red cumplen una función clave para asegurar que su funcionamiento se produzca según los principios y acuerdos establecidos por todos los participantes. La facilitación de la colaboración y el fortalecimiento de relaciones de confianza, horizontalidad y corresponsabilidad serán parte importante de las tareas de quienes cumplan con esos roles.

En etapas iniciales de funcionamiento de una red, puede ser necesaria la existencia de un coordinador que cumpla un rol más directivo, con el objetivo de establecer las bases para el adecuado desarrollo del trabajo de la red. En algunos casos, estas personas ocupan también cargos como líderes intermedios³ en el sistema educativo, los que pueden operar con una lógica distinta a la de colaboración y horizontalidad que se espera para la red. Pueden referirse también a casos como el de las Redes de Mejoramiento Escolar (Mineduc), en las que los supervisores de los Departamentos Provinciales de Educación están llamados a coordinar el funcionamiento de la red. Esto implica un desafío importante que requerirá de preparación pues se trata de roles diferentes.

3. Líderes intermedios se refiere a “autoridades que encabezan estructuras institucionales formales situadas entre el Ministerio de Educación y las escuelas. No solo refiere a la posición de un líder en la estructura institucional formal de un sistema educativo, sino sobre todo a su función como agente de cambio cultural” (Rincón-Gallardo, 2018).

Más que sobre cargos específicos, hay acuerdo sobre ciertos roles que deben existir dentro de la red, pudiendo cumplirlos una o más personas. Estos serían:

- **Coordinador o articulador:** es la persona que cuida el funcionamiento de la red en coherencia con los principios y acuerdos establecidos. Modera las conversaciones, orienta y motiva a los otros integrantes. Suelen tener responsabilidades organizativas o administrativas. Dependiendo de quien asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada. Las redes resuelven de distintas maneras el rol del coordinador. En algunos casos lo ejerce una sola persona, mientras que en otros hay duplas o equipos a cargo de esta función (Zepeda et al, 2018).
- **Facilitador o colaborador:** complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de toda la red, especialmente de quien asume el rol de coordinador. Su rol principal es facilitar la participación de todos en las distintas actividades y su correcta organización e implementación. En algunas redes se forman comisiones o equipos que se encargan de temas o actividades específicos, lo que se describe más abajo.
- **Secretario:** es quien registra y sistematiza el desarrollo de las acciones y resultados del trabajo de la red y lleva el acta, trabajando de manera alineada con quien ejerce el rol de coordinador. Puede encargarse de enviar las citaciones para reuniones o actividades, recordatorios de acuerdos o plazos, información previa a las reuniones y de distribuir el acta entre los participantes.
- **Amigo crítico:** es un actor, habitualmente externo a las instituciones participantes de la red, que ejerce una función de asesoramiento a través de una relación de confianza y crítica a la vez. Se caracteriza por hacer preguntas provocadoras o difíciles, proponer puntos de vista alternativos y promover el diálogo y la reflexión de los participantes, sin entregar la respuesta o solución. Es importante que comprenda el contexto, que dé retroalimentación precisa y que equilibre el apoyo y el desafío, la empatía y la honestidad. El amigo crítico colabora con los objetivos y acciones definidas por la red.
- **Responsables de temas específicos:** al momento de establecer los objetivos y el plan de trabajo, es probable que estos puedan ser organizados en función de temas o dimensiones. Este libro propone considerar para esto las dimensiones para la gestión educativa asociadas al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y el ciclo de mejoramiento (liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y formación, gestión de recursos). Los distintos miembros de la red pueden asumir un rol específico para liderar el trabajo en cada una de ellas, de acuerdo a sus experiencias previas e intereses profesionales. La organización de los miembros de la red en comisiones o comités que trabajen en temas específicos permite distribuir responsabilidades y ampliar las posibilidades de participación, pero requiere de una comunicación fluida con el coordinador para poder abordar los distintos temas en las reuniones. Los responsables estarán a cargo de presentar temas y de diseñar las actividades para abordarlos en la reunión.

→ **Asesor o supervisor:** en el caso de las RME está considerada la participación de asesores pedagógicos de los respectivos Departamentos Provinciales de Educación, quienes actúan como representantes del Mineduc, y de representantes del sostenedor (Daem, Dem, Corporación o SLE⁴). En algunas otras redes que no son RME, también puede encontrarse alguno de estos representantes (Zepeda et al, 2018). Estos asesores cumplen con una función de apoyo técnico (entregando información relevante) y, en otros casos, una función de conducción de la red, potenciando y facilitando la participación y el diálogo de todos sus integrantes.

TESTIMONIO *

“AHORA TENEMOS UNA COORDINADORA SÚPER ACTIVA, QUE NOS ESTÁ MOTIVANDO, QUE TRABAJA, QUE TE MANDA EL CORREO, QUE HACE LO QUE TIENE QUE HACER UNA COORDINADORA, ESTAR HACIENDO LOS RECUERDOS, Y NO DANDO LOS LINEAMIENTOS (...). HEMOS TRATADO TAMBIÉN DE OPTIMIZAR LOS TIEMPOS, COMO SOMOS TODOS MUY BUENOS PARA HABLAR, NOS VAMOS POR LAS RAMAS, Y DESPUÉS VOLVEMOS AL TEMA. ENTONCES LA COORDINADORA HA HECHO UNA SÚPER BUENA PEGA: ‘YA DIRECTORES, VOLVAMOS’. ENTONCES AHÍ VOLVEMOS NOSOTROS. LA COORDINADORA HA SIDO UN PILAR, EL TENER UNA COORDINADORA ESTABLE, Y QUE TENGA EL TIEMPO Y LAS GANAS”.

(DIRECTORA, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR LA SERENA, REGIÓN DE COQUIMBO)

4. Los sostenedores municipales ocupan distintas nomenclaturas para organizar la institucionalidad educativa en su comuna y cumplir con sus funciones, las que suelen ser similares en todos los casos: Departamento de administración de la educación municipal (DAEM); Departamento de educación municipal (DEM); o Corporación de desarrollo social (CDS). Actualmente, el sistema municipal se encuentra en una etapa de traspaso y transición hacia los Servicios Locales de Educación (SLE).

E. CREAR CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN RED: FACTORES CLAVES

Para que la red pueda contribuir a la consolidación de trayectorias de mejora sostenibles en el tiempo, es necesario generar e intencionar ciertas condiciones que propicien la construcción de un espacio de colaboración, confianza y corresponsabilidad. Algunos aspectos relevantes son:

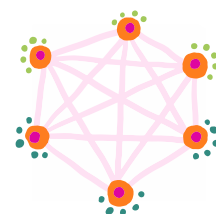
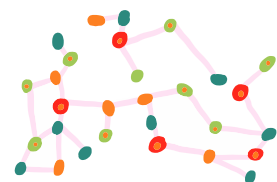
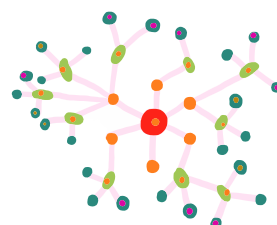
1. **La gestión de la red:** como ya se indicó, la red es una forma de organización que no funciona en la lógica tradicional y jerárquica, sino que propone modalidades de autogestión y consenso para su funcionamiento, por lo que la manera en la que se gestiona es un factor crítico para su éxito o fracaso. Las redes más sostenibles, estables y efectivas son aquellas que invierten más recursos y energía en la gestión de las relaciones entre los integrantes (Díaz, Cívís, y Longás, 2013). La gestión de la red refiere al conjunto de estrategias y acciones que se despliegan para la articulación de los distintos actores, la creación de las condiciones propicias para la participación y la colaboración, la elaboración y ejecución del plan de trabajo, la coordinación de actividades que resulten significativas y para el proceso de toma de decisiones y su monitoreo. Como ya se dijo, es fundamental que la planificación del trabajo de la red incorpore transversalmente la diversidad de intereses y puntos de vista de sus integrantes en una línea de acción compartida por todos. La gestión de la red debe orientarse hacia el logro de los objetivos o metas del trabajo a través de la conexión, colaboración e involucramiento activo de todos los miembros.
2. **Estructura u organización de la red:** es el modo en que se conforman y organizan las

interacciones en la red. Existen diversas formas de estructuración y organización y la mejor elección depende del objetivo o propósito de la red y de las características de sus integrantes. La estructura de la red permite visibilizar entre quiénes se producen las relaciones y de qué tipo son. Figueroa (2016) las describe de la siguiente manera:

Redes centralizadas: existe un nodo central, o unos pocos nodos centrales, con el que se relacionan principalmente todos los nodos periféricos, por lo que los vínculos entre ellos son más débiles. La comunicación y toma de decisiones pasa fundamentalmente por el nodo central, quien ejerce el control mayoritario del funcionamiento. Si el nodo central falla, la red completa se desconecta.

Redes descentralizadas: no existe un nodo central que concentre las conexiones. Cada participante tiene conexión con algunos otros, pero no con todos, por lo que algunos miembros no tienen relación directa con ciertos integrantes de la red. No se asegura que el flujo de información o la toma de decisiones los abarque a todos.

Redes distribuidas: no existe un nodo central, pero todos los miembros de la red están conectados directamente entre sí. Una mayor distribución de las conexiones es sinónimo de mayor fortaleza y resistencia para la red.



3. Plan de trabajo elaborado de manera compartida: un factor que ha demostrado ser altamente relevante para el éxito de la red es que los objetivos y la decisión sobre las acciones o actividades sean compartidos por todos los integrantes, y luego, que el tiempo del trabajo de la red se ocupe en la implementación efectiva del plan. Es importante destacar también que la selección de objetivos, temas y acciones a realizar debe estar claramente orientada a la mejora de la calidad de los procesos educativos y sus resultados y el desarrollo profesional de los participantes, focalizándose en las prácticas de liderazgo y de gestión. Una de las limita-

ciones que puede tener el trabajo de la red es que los temas y actividades se concentren solo en aspectos administrativos o descriptivos de la gestión, y no en la dimensión pedagógica y de las prácticas.

4. Concentrarse en metas u objetivos ambiciosos de mejora de los aprendizajes: un factor relevante para el funcionamiento y efectividad de la red es que esta defina con claridad y precisión metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes que sean ambiciosas pero posibles de alcanzar. Esto implica un propósito intencionado y deliberado de abordar, analizar y transformar la gestión, las prácticas pedagógicas y las dinámicas rela-

cionales que se producen en el proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula y en el establecimiento educacional. La definición de metas debe ir acompañada del compromiso de todos los miembros de la red por alcanzar estos resultados y por hacer posible la medición y la rendición de cuentas de los logros.

5. Crear condiciones para el aprendizaje de los integrantes de la red: como indicamos en una sección anterior, las redes pueden ser un escenario especialmente valioso para la formación de los líderes educativos, promoviendo sus aprendizajes y el desarrollo del capital profesional. Para que eso ocurra, la gestión de la red debe orientarse a crear las condiciones que facilitan y hacen posible ese aprendizaje. Rincón-Gallardo (2018) identifica tres condiciones que pueden promover el aprendizaje en las redes: exposición constante a las nuevas prácticas que se quieren aprender, modeladas o descritas por expertos en ellas; tener múltiples oportunidades para ejercitar activamente las nuevas prácticas que se quieren aprender; acceso a variadas instancias de retroalimentación sobre las prácticas ejercitadas.

6. Recursos disponibles: una condición necesaria para el buen funcionamiento y la efectividad de la red es que cuente con recursos para poder llevar adelante su trabajo. En este sentido, el factor crítico es contar con el tiempo de los participantes, lo que en muchos casos no depende de una decisión de ellos mismos, sino de quienes ocupan cargos de jefaturas a nivel del sostenedor de los establecimientos o de las instituciones participantes. También

será necesario asegurar los recursos para sostener el trabajo de la red en el mediano plazo (en caso de que así lo considere el propósito y el plan de trabajo).

TESTIMONIO *

“YO DIGO QUE, EN LA PARTICIPACIÓN, ANTES ÉRAMOS INVISIBLES DENTRO DE LA COMUNA. LAS ESCUELAS RURALES SIEMPRE HEMOS SIDO LO QUE NO SE VE. ESTAMOS, PERO NO NOS VE NADIE, Y SIENTO QUE AHORA SÍ NOS VEN. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS ACTIVIDADES QUE HEMOS DESARROLLADO COMO RED, Y QUE HEMOS SIDO CAPACES DE LLEVAR A CABO Y HAN TENIDO UN BUEN FRUTO, ENTONCES AHORA SÍ ESTAMOS SIENDO VISIBLES. A RAÍZ DE ES, HEMOS RECIBIDO FELICITACIONES DENTRO DE LO QUE ES EL CONSEJO DE DIRECTORES. Y YO CREO QUE ESO TAMBIÉN HA MEJORADO MUCHO LA AUTOESTIMA DE LAS ESCUELAS, HABLO DE LA ESCUELA COMO QUIENES LA REPRESENTAN. Y ESTAS MISMAS ACTIVIDADES TAMBIÉN HAN MEJORADO LA AUTOESTIMA DE NUESTROS ALUMNOS PORQUE SE RELACIONAN Y PARTICIPAN. ENTONCES YO CREO QUE TODA ESTA PARTE AFECTIVA, DEL ESTAR BIEN, ES BUENO PORQUE A TODO EL MUNDO LE GUSTA QUE NOS VEAN Y QUE NOS VALOREN”.

(DIRECTORA Y JEFA UTP, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR ESCUELAS RURALES TALCA, REGIÓN DEL MAULE)

F. PROCESOS DE TRABAJO DE LA RED

El plan de trabajo de la red está constituido por un conjunto de acciones y de actividades que se orientan al logro de los objetivos y del propósito de la organización y de sus integrantes. Dependiendo del tipo de objetivo y de acción, podemos identificar y describir tres clases de procesos de trabajo en la red: aquellos centrados en la información, en la colaboración o en la cooperación (Ahumada, González y Pino, 2016; Zepeda et al, 2018).

El predominio de algunos de estos tipos de procesos podría relacionarse también con el nivel de madurez o de desarrollo que ha logrado la red. Sin embargo, algunos autores (Ahumada et al, 2016), han destacado que estos procesos no necesariamente reflejan madurez, afirmando de manera complementaria que ninguno es necesariamente mejor o superior a otro y que no ocurren por separado ni son excluyentes entre ellos, sino que pueden estar relacionados. Es probable que una misma red realice acciones o actividades en los distintos procesos y de acuerdo al propósito para el cual se ha constituido. En todo caso, en general se acepta que el propósito y sentido de la red no debiese ser exclusivamente el intercambio o transmisión de información.

En el capítulo III proponemos una secuencia de momentos y posibles acciones y actividades para el diseño, despliegue y evaluación del trabajo de la red. En esa sección del libro profundizaremos en el contenido de cada uno de estos procesos, por lo que aquí se ofrece una descripción de carácter general.

1. Procesos de información: el foco principal de las actividades está puesto en entregar, conocer, analizar y comprender información relevante para el funcionamiento del sistema educativo y de los establecimientos educacionales, la que habitualmente proviene del exterior de la red. Por ejemplo, puede abordarse información de nuevas políticas públicas en educación, cambios en el marco legal u orientaciones específicas relacionadas con la gestión educativa. El objetivo en estos procesos informativos es el desarrollo de capacidades de los participantes a través del análisis y comprensión de conocimientos profesionales relevantes para su rol. También

tiene por objetivo generar una visión y comprensión compartida sobre estos contenidos y así reforzar la coherencia interna y sistémica en los puntos de vista de los integrantes de la red.

Cuando el trabajo se centra principalmente en la descripción de información, se suele considerar que es un nivel propio de etapas iniciales de una red y puede convertirse en una limitante para su impacto en el desarrollo profesional si es que se convierte en la estrategia predominante de su trabajo. Si las actividades de las reuniones se limitan permanentemente a la entrega y recepción pasiva de información, eso no se considera trabajo en red.

La relevancia y sentido de las actividades centradas en procesos de información dependerá principalmente del tipo de metodología y estrategia que se ponga en práctica en ellas y de la selección adecuada de temas que sean realmente importantes para los integrantes de la red, permitiendo ir más allá de la mera recepción de información.

2. Procesos de colaboración: son aquellas acciones y actividades que apuntan al trabajo en conjunto para compartir, describir y analizar prácticas o acciones implementadas en el contexto de las distintas tareas que se realizan en los establecimientos educacionales y en función de los objetivos del plan de trabajo de la red. Al mismo tiempo, tienen por objetivo elaborar aprendizajes a partir de esa reflexión sobre las prácticas y sus efectos o resultados. Para eso, es necesario que el foco de las actividades sea analizar, implementar y ejercitar las prácticas, más que dedicar tiempo a describir información sobre ellas.

También se refiere a aquellas acciones en las que los integrantes de la red diseñan o ejercitan algunas prácticas, conocimientos o habilidades. Para que esto sea efectivo, es relevante integrar en el análisis los factores contextuales que influyen en el éxito de la implementación de estas y no quedarse en un nivel solamente descriptivo de la realidad.

TESTIMONIO

“SÍ [HAY GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LAS REUNIONES], POR LAS DINÁMICAS, POR LAS TEMÁTICAS SOBRE LO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO. PEDAGÓGICO, PORQUE HEMOS VISTO LAS BASES CURRICULARES, HEMOS TRABAJADO LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS DE CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL, LO QUE ES [EL PROGRAMA DE] SEXUALIDAD, AFECTIVIDAD Y GÉNERO, HEMOS TRABAJADO EN EL ACOMPAÑAMIENTO AL AULA, LOS UTP ESTÁN TRABAJANDO EN MEJORAR LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE EVALUACIÓN, ESTÁN TRABAJANDO EN EL SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA, LAS PAUTAS, LA RETROALIMENTACIÓN, POR ESO TE DIGO, ES BASTANTE BUENA LA RED. ENTONCES LOS TEMAS SON BASTANTE HOLÍSTICOS, APUNTAN A LA GESTIÓN INTEGRAL DEL ESTABLECIMIENTO, NO NOS QUEDAMOS EN LO ADMINISTRATIVO, ESO ES PARA MÍ UN ELEMENTO ACCESORIO QUE SI BIEN NOS AHOGA UN POCO PERO NO ES EL CORAZÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR (...)”.

(DIRECTOR, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR ESCUELAS RURALES TALCA, REGIÓN DEL MAULE)

3. Procesos de cooperación: el énfasis de las actividades de la red está puesto en el diseño y ejecución de proyectos o acciones acordados en conjunto por la red y su posterior monitoreo y evaluación. El propósito central de la cooperación es abordar una necesidad compartida o alcanzar algún objetivo común, produciendo mejora o promoviendo cambios

de manera conjunta en el funcionamiento de todos los establecimientos participantes. Puede incluir la elaboración y aplicación de productos propios de la red, como por ejemplo una pauta de observación y retroalimentación de clases o un modelo de planificación.

G. OBSTÁCULOS

El trabajo en red puede suponer para muchas personas e instituciones una modalidad de trabajo a la que no están habituados o respecto a la cual existen distintas ideas y puntos de vista. Es probable, por lo tanto, que surjan inconvenientes u obstáculos. Algunas circunstancias o situaciones que pueden obstaculizar el funcionamiento de la red son:

- La falta de una visión compartida sobre el propósito de la red y sus objetivos. Esto ocurre cuando el plan de trabajo no es elaborado de manera participativa, no considera las necesidades e intereses de todos los integrantes o no se respeta la programación establecida y se cambian unilateralmente los temas y actividades de las reuniones. La formulación de objetivos de trabajo demasiado amplios también es un obstáculo ya que dificulta la focalización y priorización necesaria para las actividades de la red, no existiendo en muchos casos una claridad sobre los resultados esperados.
- Divisiones al interior de la red por intereses personales o de las instituciones representadas. Esto puede relacionarse con una cultura de individualismo, competitividad y trabajo aislado que predomina en algunos establecimientos educacionales. En algunos casos, hay personas que pueden sentirse amenazadas por la instancia de trabajo en red, ya sea por relaciones de poder o por sentir que no tienen las

- competencias para participar adecuadamente.
- Prácticas de trabajo colaborativo forzadas o artificiales, que se imponen a los participantes sin que haya una visión compartida sobre los objetivos o sin que exista una relación de confianza y corresponsabilidad. Otro obstáculo puede ser la falta de tiempo para una implementación efectiva del trabajo colaborativo. Existe la intención de colaborar pero no logran concretarse por falta de instancias para ello.
 - Falta de claridad en los beneficios para los participantes y sus instituciones.
 - Falta de acuerdos y procedimientos claros sobre el funcionamiento de la red, tales como fechas de reuniones, puntualidad, elaboración de la tabla de temas, registro y seguimiento de acuerdos o cumplimiento de la programación, entre otros aspectos.

Una posible dificultad que merece especial atención es la contradicción entre la propuesta de colaboración del trabajo en red con la lógica competitiva que por muchos años ha predominado en el sistema educativo. La lógica competitiva se basa en la premisa de que hacer competir a los establecimientos produciría una mejora en los resultados educativos; en ella se compite por captar la matrícula de estudiantes y tiene un sistema de rendición de cuentas que se sustenta en la demostración de mejora de resultados de cada escuela por separado. Esto puede desalentar la apertura para el intercambio de buenas prácticas, y que las escuelas prefieran guardarlas como una ventaja comparativa, ya sea para captar mayor número de estudiantes o lograr mejores desempeños en relación a sus pares. La colaboración, en tanto, propone que todos los establecimientos pueden mejorar si es que comparten sus

experiencias y conocimientos, y aprenden unos de otros.

H. EVIDENCIAS DE LA EFECTIVIDAD

La sola existencia y funcionamiento formal de la red no es una estrategia efectiva en sí misma para producir transformaciones o mejoras en la calidad de la enseñanza, de los resultados de aprendizaje, la gestión o la convivencia en los establecimientos participantes. Su impacto dependerá del modo de operar en su funcionamiento cotidiano, las acciones que desarrollen e implementen y, principalmente, de la naturaleza y del tipo de relaciones que se establezcan en las actividades que se realizan en ella.

Existen distintas formas y criterios para abordar la efectividad del trabajo en red en el contexto educativo. El logro del propósito y de los objetivos expresados en el plan de trabajo de la red es uno de ellos. Sin embargo, la noción de una “red exitosa” o “efectiva” no se restringe solo a eso, sino que debiese incorporar otros elementos como la sostenibilidad de las experiencias que se producen en la red y la valoración sobre estas que tienen los profesionales que participan en ella (Díaz-Gibson, Cívís, Longás y López-Murat, 2010).

Rincón-Gallardo (2018) identifica y describe tres características que distinguen a una red educativa efectiva:

- a. Contribuye a la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Esto ocurre de manera indirecta, pero intencionada.
- b. Cultiva y desarrolla el capital profesional de los educadores, directivos y líderes intermedios que participan de ella.
- c. Constituye una fuerza colectiva que influye en la mejora colectiva de todo el sistema.

Distintos autores coinciden en indicar que la evidencia existente sobre la efectividad de las redes es todavía incipiente. Estas son algunas que se pueden encontrar:

- Cuando las redes realizan indagación y planificación colaborativa, esto fortalece el desarrollo profesional, el liderazgo docente y directivo y el conocimiento organizacional (Rincón-Gallardo, 2018).
- Sistemas educativos exitosos tienen el trabajo en red entre directivos escolares como uno de sus componentes. Por ejemplo, Ontario, Singapur, Hong Kong, Inglaterra (Weinstein y Hernández, 2014). Hopkins (2017) indica que una de las acciones que distingue a estos sistemas es que utilizan el trabajo en redes, entre otras estrategias, para vincular distintos niveles e instituciones y promover la innovación de manera rigurosa y profunda.
- La colaboración entre establecimientos permite transferir e intercambiar los conocimientos y prácticas existentes, generar aprendizajes y conocimiento nuevo específico ajustado a las necesidades y características del contexto. También representa una forma estructurada para que las escuelas, los directivos o los docentes aprendan unos de otros y compartan sus mejores prácticas e innoven (Ainscow, Muijs y West, 2006).
- En Chile, 9 de cada 10 participantes en RME señala que aplican en sus establecimientos el conocimiento generado en ellas para resolver problemáticas educativas (Ahumada et al, 2017). Sin embargo, las acciones que realizan para esta transferencia son insuficientes (Araneda y Haramoto, 2017).
- Es una modalidad de trabajo que permite superar el aislamiento creando lazos de tra-

bajo colaborativo entre escuelas, directivos, docentes u otros actores (Chapman y Allen, 2005; Elmore, 2007; De Lima, 2010; Chapman y Muijs, 2014)

- No hay consenso sobre el impacto que el trabajo en red y colaborativo tiene en la mejora del aprendizaje de los estudiantes. La evidencia sugiere que puede impactar, pero que no siempre lo hace (Muijs et al, 2011).

TESTIMONIO ✳

“NOSOTROS ACÁ TOMAMOS DEL PLAN DE SEXUALIDAD, AFECTIVIDAD Y GÉNERO, ALGUNAS IDEAS POR EJEMPLO PARA EL TRABAJO DE TEMÁTICAS QUE EN EL CAMPO SON COMPLEJAS, CON LOS APODERADOS, COMO INGRESARLOS EN ESAS TEMÁTICAS QUE NO SON FÁCILES EN EL AMBIENTE RURAL. ESO NOSOTROS LO CONVERSAMOS CON EL EQUIPO Y HAY ALGUNAS IDEAS QUE SÍ LAS APLICAMOS”.

(DIRECTOR, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR ESCUELAS RURALES TALCA, REGIÓN DEL MAULE)

I. TRANSFERENCIA DEL TRABAJO DE LA RED A LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los participantes es la transferencia y proyección de los aprendizajes y recursos elaborados en la red hacia los establecimientos y otras instituciones que la integran. La investigación (Araneda y Haramoto, 2017) ha detectado que las actividades que se realizan con este propósito no tienen la profundidad necesaria para impactar directamente en el mejoramiento de la calidad de la educación y de los aprendizajes de los centros escolares, limitándose solamente a difundir o transmitir información sobre lo que se ha tratado en la reunión de la red ante los docentes del establecimiento, habitualmente en los consejos técnicos o reuniones del equipo del

establecimiento. Las actividades que se proponen en la siguiente sección de este libro buscan apoyar, entre otras cosas, el logro de esta transferencia.

Los directivos encuentran en la red una instancia en la que abordan de manera colaborativa el diseño y la elaboración de herramientas administrativas para la gestión como el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), y los planes de gestión asociados⁵. Hay una preocupación declarada desde las autoridades y desde las instituciones del sistema educativo por orientar estos procesos administrativos hacia su impacto en el aprendizaje, por lo que la red es un espacio propicio para realizar esta reflexión sobre las formas más eficaces y propicias para ello y así lograr una transferencia directa del trabajo de la red en cada establecimiento.

Para facilitar esta transferencia es importante que los objetivos y temas que se trabajan en la red sean pertinentes a la realidad y que atiendan a necesidades específicas de los establecimientos educacionales; de esa forma será posible implementar acciones concretas desde el liderazgo directivo y docente. Algunos temas que han sido destacados en la investigación se relacionan con estrategias para la implementación y monitoreo de la cobertura curricular, la evaluación de aprendizajes de los estudiantes, análisis y acompañamiento de las prácticas docentes en el aula, guía para el análisis y reflexión sobre resultados educativos o produciendo nuevas formas de trabajo colaborativo (Zepeda et al, 2018).

5. Plan de gestión de la convivencia escolar, Plan de formación ciudadana, Plan de afectividad, género y sexualidad, Plan de inclusión, Plan integral de seguridad escolar y Plan de desarrollo profesional docente.

Cuando la red trabaja en procesos de colaboración o cooperación, estos conllevan la implementación de acciones en cada establecimiento, por lo que la transferencia debe incluir el monitoreo del impacto que estas acciones producen en la mejora de los resultados o aprendizajes.

TESTIMONIO ✨

“[EN LA RED] HEMOS VISTO, COMO PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN, QUÉ NECESITAMOS PARA MEJORAR Y LLEVARLO A LAS ESCUELAS CON LOS DOCENTES TAMBIÉN. PARA QUE IMPACTE EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE. TODOS LOS TEMAS QUE HEMOS TRABAJADO EN LA RED, DE ALGUNA MANERA (SE) REPLICAN ESOS TALLERES CON LOS PROFESORES. YO SIENTO QUE UNO TIENE QUE PARTIR DE UNA BASE Y QUE ES QUE TODOS HABLEMOS EL MISMO IDIOMA. UN LENGUAJE COMÚN, ENTONCES MUCHOS DE LOS TEMAS QUE HEMOS TRABAJADO, HAN IDO APUNTANDO A ESO, A QUE TODOS HABLEMOS DE LO MISMO, SEPAMOS LO MISMO”.

(SUPERVISORES Y COORDINADORES, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR, REGIÓN METROPOLITANA)

2. LA MEJORA ESCOLAR Y EL TRABAJO EN REDES EDUCATIVAS

Todo sistema educativo busca avanzar constantemente en la calidad de sus servicios, procesos y resultados, intentando convertir sus establecimientos educacionales en mejores instancias para el aprendizaje, bienestar y desarrollo de los estudiantes y de los demás actores de la comunidad. Este propósito de mejora continua y calidad no ha sido fácil de alcanzar, tanto a nivel de los sistemas en general como de las escuelas en particular, ya que estos se encuentran insertos en contextos sociales, culturales y económicos que muchas veces ofrecen múltiples dificultades y obstáculos que trascienden el espacio escolar.

Sin embargo, décadas de esfuerzos de mejora e investigación sobre su efectividad han permitido comprender de mejor manera cuáles son algunos elementos y factores claves a considerar para orientar y dar sustentabilidad a la mejora escolar. Uno de los elementos que ha ido cobrando fuerza en la comprensión e implementación exitosa de la mejora escolar es la colaboración y el trabajo en diversas modalidades de redes, ya sea a nivel de escuelas, distritos, provincias, comunas o territorios escolares, y también con otros actores e instituciones vinculadas a la educación.

Se entiende la mejora escolar como un proceso intencional y planificado, que tiene distintas fases y componentes, y cuya meta principal es el incremento en la calidad de la educación y de los aprendizajes de los estudiantes. No se trata de un proceso que ocurra de manera lineal, en el que siempre se pueda predecir una determinada cadena de eventos y resultados, ya que lo que sucede en una fase afecta fuertemente lo que sucederá en las fases siguientes, generando una dinámica de mejoramiento que es propia de cada establecimiento o sistema y de su cultura.

La mejora puede ser pensada en distintos niveles: en un grupo de estudiantes o cursos de la institución, en cada establecimiento de manera individual, en un conjunto de escuelas que comparten un mismo territorio o en el sistema educativo en su conjunto. El trabajo en red ha sido principalmente utilizado en el diseño e implementación de la mejora en conjuntos de escuelas.

La investigación ha identificado y descrito algunas condiciones que facilitan u obstaculizan el mejoramiento escolar, las que se relacionan con: la actitud de apertura o resistencia frente

al cambio en el contexto educativo; las características específicas de la cultura de la escuela; el rol y prácticas de quienes ejercen el liderazgo educativo; las capacidades o capital profesional de docentes y directivos; el estilo de organización y funcionamiento del sistema educativo; las modalidades de gestión y trabajo en los equipos de los establecimientos e instituciones; los enfoques y prácticas predominantes en la sala de clases (centrados en la enseñanza o en el aprendizaje, pasivos o activos); el uso de los datos de medición estandarizada de resultados a nivel nacional e internacional y sus lecciones sobre el mejoramiento a nivel sistémico.

A lo largo del tiempo, ha habido una evolución y aprendizaje sobre cómo se produce la mejora educativa a nivel de los establecimientos y del sistema. En relación al tema de este libro, hay dos lecciones que quisiéramos destacar. Por un lado, que la sostenibilidad y efectividad de la mejora requiere que esta sea entendida e implementada a nivel sistémico y no solo en escuelas o pequeños grupos de escuelas, por lo que el foco de la mejora ha ido desplazándose desde procesos centrados en cada escuela en particular hacia enfoques centrados en grupos de escuelas o del sistema educativo en general (Hopkins, 2017). Esto conlleva la necesidad de generar estructuras de asociación y colaboración formal entre establecimientos educativos, para lo cual las redes están siendo y pueden ser una modalidad valiosa.

Una segunda lección importante es que no basta con transferir, implantar o traspasar buenas ideas y prácticas que han funcionado en un contexto educativo a otro. Las escuelas se encuentran insertas en distintos contextos y presentan

diversos niveles de desarrollo y calidad, por lo que un proceso de mejora requerirá considerar la diferenciación de las estrategias y de los apoyos, de acuerdo a la realidad de cada lugar (Hopkins, 2009). El éxito del proceso requiere un grado de participación y elaboración de parte de los propios actores de las comunidades educativas para contextualizar esas prácticas a las características de la realidad y necesidades de su propio entorno, a través de instancias de colaboración, reflexión y aprendizaje que les permitan comprender en profundidad el cambio o la mejora que su establecimiento precisa y los posibles caminos para lograrlo. En este sentido, las redes también pueden ofrecer una modalidad de organización y trabajo que fortalezcan esta diferenciación y contextualización.

Las estrategias de mejora van cambiando y evolucionando según el estadio de progreso en que se encuentran las instituciones, pasando desde intervenciones más centralizadas y de alto control en los procesos de enseñanza-aprendizaje (en el caso de países, sistemas o escuelas que registran mejoras incipientes y que cuentan con directivos y docentes menos calificados), a estrategias de mejora que proveen muy poca guía desde el nivel central en relación a los procesos de gestión, enseñanza y aprendizaje, debido a que focalizan el mejoramiento en la construcción colaborativa de capacidades entre los actores del sistema escolar (es el caso de países, sistemas o escuelas que se están moviendo desde niveles de aprendizaje buenos a excelentes y que cuentan con directivos y docentes más calificados). Las redes territoriales de establecimientos educacionales pueden ofrecer un espacio valioso para la conexión, intercambio y colaboración entre escuelas que se encuentran en estas distintas

etapas, abriendo la posibilidad de aprender lecciones de la experiencia de otros y transferir de manera contextualizada y diferenciada posibles apoyos y prácticas.

Como indicamos al comienzo de esta sección, la modalidad de trabajo en redes se ha ido expandiendo como una forma de organización para diseñar e implementar la mejora de la educación en sistemas educativos exitosos (Weinstein y Hernández, 2014). Tal como la mejora de cada establecimiento se relaciona con la colaboración entre sus miembros, la mejora de los sistemas educativos se relaciona con el grado de colaboración que se produce entre las escuelas y también entre estas y otros actores relevantes de la institucionalidad educativa (por ejemplo, con los líderes intermedios del sistema). Sin embargo, el sólo hecho de constituir una red no es garantía de mejora escolar. En otras secciones de este libro abordamos las características que estas deben tener para poder convertirse en un factor de alta influencia en este proceso.

En Chile, el Mineduc ha generado en los últimos años un enfoque de mejoramiento educativo en el que tienen un rol central la colaboración y el trabajo en red entre establecimientos, para lo cual ha impulsado las RME (Mineduc, 2015). Una ventaja importante de la mejora educativa a través del trabajo en redes y la colaboración es que involucra a los propios establecimientos en la construcción del proceso de mejora de manera contextualizada. También facilita la construcción de alianzas o de articulación entre distintos actores para enfrentar los complejos desafíos propios de la mejora.

3. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LAS REDES

Un componente central de cualquier proceso de mejora escolar es el liderazgo educativo. Existe una amplia variedad de literatura e investigación sobre el tema ya que el concepto de liderazgo educativo ha tenido una larga evolución y discusión⁶.

En el contexto del tema de este libro, se quiere resaltar la importancia de entender el liderazgo no solo como un conjunto de atributos personales de un líder, sino también como un conjunto de funciones o prácticas que inciden en el mejoramiento escolar y que son realizadas por distintas personas dentro de la organización educativa. Las prácticas de liderazgo tienen una dimensión social que ha ido cobrando mayor relevancia a través del tiempo, y que expresa el carácter relacional de la experiencia educativa, del aprendizaje y de la gestión.

Estas funciones o prácticas de liderazgo son contextuales y contingentes, es decir, deben ser revisadas e implementadas en función de las características de la organización y sus metas, el contexto sociocultural y las características de los mismos líderes. La forma en la que las personas realizan las prácticas de liderazgo responde a los contextos en los que trabajan. La reflexión sobre las propias prácticas de liderazgo es uno de los temas que pueden ser abordados en el contexto del plan de trabajo de la red, conectando así el tema del liderazgo con el desarrollo profesional.

Dentro de la variedad de aspectos que se pueden tratar al referirse al liderazgo educativo, quisié-

ramos enfocarnos en dos que, entre otros posibles, se relacionan directamente con el trabajo en redes y la colaboración: el liderazgo sistémico y el liderazgo distribuido.

El liderazgo sistémico ha sido descrito como aquellas disposiciones y prácticas en las que el foco de la preocupación y de la acción está puesto en la mejora del aprendizaje y de la calidad del sistema en su conjunto, y no solo de un establecimiento educativo (Hopkins, 2009). El compromiso fundamental del liderazgo sistémico es el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje y la creación de condiciones para que esto sea posible en todas las escuelas. Por ello, se sostiene en la comprensión de que los establecimientos educacionales y los distintos niveles e instituciones que forman parte del sistema se influyen recíprocamente, y en su perspectiva combina un punto de vista individual o local con uno global.

Hopkins (2009) destaca tres aspectos relevantes del liderazgo sistémico: está imbuido de un propósito ético y moral, el que se expresa en la urgencia por abordar la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes; se ejerce en cuatro ámbitos principales que han sido definidos como fijar una dirección o rumbo, gestionar enseñanza y aprendizaje, desarrollar a las personas, y desarrollar la organización; finalmente, los roles del liderazgo sistémico pueden manifestarse en una variedad de posibilidades, como, por ejemplo, líder de asociaciones entre escuelas, líder social o comunitario, o agente de cambio al nivel del conjunto del sistema.

De esta manera, el liderazgo sistémico constituye un impulso para que los directivos escolares constituyan redes con otras escuelas y con líderes intermedios, a fin de abordar la tarea de la

6. Para una revisión detallada y actualizada de los distintos aspectos o aristas del liderazgo conectado con la mejora educativa, sugerimos los libros editados por el CED-LE: Weinstein y Muñoz (eds.) 2016, 2017, 2018 y 2019.

mejora a nivel del sistema educativo. Una vez que las redes están constituidas, se promueve en su interior el liderazgo distribuido.

Cómo ya se comentó al caracterizar la cultura de trabajo en redes, estas promueven y se basan en relaciones horizontales y simétricas que habitualmente son distintas a las formas de organización jerárquica y piramidal que predominan en los establecimientos educacionales chilenos. Por lo tanto, se puede indicar que el trabajo colaborativo en red supone un desafío para el estilo de liderazgo que suelen poner en práctica los directivos o docentes en sus establecimientos o lugares de trabajo cotidianos, y una oportunidad para enriquecer el repertorio de prácticas de liderazgo desde una mirada sistémica, colaborativa y distribuida.

Las redes ofrecen un contexto de colaboración, confianza y horizontalidad, donde el liderazgo se ejerce de manera distribuida entre sus distintos miembros. Desde la perspectiva del liderazgo distribuido (Spillane y Ortiz, 2016), se plantea que al interior de la organización existe una variedad de fuentes de liderazgo, creencias, acciones, interacciones e influencias reconocidas por quienes participan en ella, por lo que este no se reduce solo a quienes ejercen los roles o cargos de autoridad y gestión. De esta manera, el liderazgo es visto como el potencial de la organización vinculado al conjunto de su capital humano y social y no solo a talentos de individuos aislados. Distintos actores de la comunidad pueden liderar prácticas e interacciones en situaciones y momentos específicos de la vida del establecimiento o de la red.

Con el concepto de liderazgo distribuido se intenta poner el foco en la interacción de los múl-

tiples líderes existentes en la organización, más que en sus características personales, pensando el liderazgo como un proceso mediante el cual todos los miembros de la comunidad se comprometen con sacar adelante la organización y el logro de los objetivos, reconociendo que hay una interdependencia entre todos ellos. De esta manera, la distribución del liderazgo es un elemento característico del trabajo en red y, al mismo tiempo, una oportunidad para que los participantes en ella puedan aprender estas prácticas de liderazgo y transferirlas a su gestión cotidiana en el establecimiento.

El interés reciente que ha despertado esta perspectiva se basa en sus múltiples ventajas, ya que las redes y las instituciones educativas aprovechan las capacidades de un mayor número de actores, permiten a sus miembros capitalizar sus fortalezas individuales, promueven un mayor sentimiento de interdependencia entre los miembros y un sentido de cómo su propio actuar contribuye a la organización en su conjunto. Mediante una mayor participación y distribución en la toma de decisiones, se desarrolla compromiso y responsabilidad con los objetivos y estrategias del plan de trabajo y puede aportar soluciones y propuestas que difícilmente surgirían a nivel individual, dando respuestas más adecuadas a las demandas complejas del entorno educativo (Leithwood y Mascal, 2009).

Esta concepción supera la visión de líderes “héroes”, enfocada en una persona con características especiales y que realiza sus funciones de manera destacada, guiando al resto de la comunidad. Es posible encontrar líderes con atributos personales excepcionales y que ejercen una influencia importante en sus establecimientos, sin

embargo, los desafíos al interior de las comunidades educativas son cada vez más complejos y habitualmente superan la capacidad de respuesta de individuos aislados. La perspectiva sobre liderazgo distribuido responde a una necesidad sentida en los sistemas escolares de contar con liderazgos eficaces más allá de quienes ocupan los cargos formales en la organización. Como señala Hargreaves, “el desafío organizacional es no depender de personas genio que las conduzcan, sino, crear en ellas una cultura y un grupo humano en el que el conocimiento se genere colectivamente” (Harris et al, 2003).

Existe una fuerte relación entre el liderazgo distribuido, la formación de comunidades de aprendizaje y construcción de capacidad para la mejora escolar. El aprendizaje colectivo y colaborativo es una manifestación del liderazgo distribuido, y a la vez es lo que posibilita la expansión del liderazgo a otros miembros de la comunidad, ya que todos los integrantes trabajan y aprenden juntos, construyen significados compartidos y diseñan acciones y prácticas.

No obstante, el liderazgo distribuido no es una fórmula mágica que pueda instalarse en cualquier escuela ni de cualquier manera. Para que funcione, hay que partir generando redes internas de trabajo en las que los miembros de la red o de la escuela puedan ir aprendiendo y enseñando, empoderándose y tomando ciertos espacios de responsabilidad. Se necesita un clima organizacional favorable a la participación. Por otra parte, no hay garantías de que una reestructuración que haga más plana la estructura de la escuela o de la organización y comparta responsabilidades, funcione y produzca efectos en la mejora de los aprendizajes y de la calidad de la

educación. Esto depende de los cambios culturales que acompañan estos procesos y de las relaciones que se producen ya que “en un lugar en el que los individuos no confían unos en otros, no hay valores compartidos y existen luchas de poder, el liderazgo distribuido está destinado a fracasar” (Harris, 2008).

Dicho en otras palabras, la práctica del liderazgo distribuido requiere cambiar la mirada desde la estructura vertical que funciona como control a una estructura horizontal en la que todos los integrantes son empoderados. Esto no puede ser impuesto, debe ser concedido y legitimado por la organización. Así mismo, no puede ser delegado de manera obligatoria. Se puede dar poder y oportunidades a los demás, pero siempre debe ser una invitación a liderar.

La comprensión del liderazgo a nivel del sistema educativo puede ir de la mano del trabajo en redes, ya que estas ofrecen posibilidades valiosas para la conexión de distintas escuelas y niveles del sistema, son un contexto privilegiado para el desarrollo del capital profesional y pueden facilitar la innovación y mejora continua de la calidad de la educación a nivel de los establecimientos, de grupos de establecimientos y del sistema en general.

4. LA RED COMO ESPACIO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y/O DE CAPITAL PROFESIONAL

Una de las formas más efectivas para que un sistema educativo o un establecimiento educacional logre alcanzar una trayectoria de mejora sostenida en el tiempo, es el desarrollo de las capacidades y del capital profesional de sus docentes, directivos y asistentes. Y uno de los rasgos

de evolución de la comprensión de la mejora escolar ha sido descrito como el paso de procesos centrados en la prescripción desde afuera de las prácticas y acciones a realizar, a otros que ponen el acento en la profesionalización de los actores del sistema, y en especial, de directivos y docentes (Hopkins, 2009, 2017). Este paso implica concentrar esfuerzos y acciones en el desarrollo efectivo del capital profesional y de las capacidades de esos actores.

El capital profesional es un concepto complejo, con distintas aristas o componentes, que busca expresar la necesidad de desarrollar un conjunto de capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades, creencias y valoraciones en los integrantes de la organización educativa que les permitan cumplir con su rol dentro de la institución.

Asumiendo el concepto como lo definen Hargreaves y Fullan (2012), se entiende el capital profesional como los “recursos con que cuentan los profesionales y los docentes para generar una calidad óptima de enseñanza y aprendizajes estudiantiles”.

Estos recursos se dividen en tres tipos de capital:

- a. **Capital humano**, que se refiere a los atributos personales como talento individual, destrezas, conocimientos y competencias propios de la profesión, y otras características genéricas como empatía o altruismo. Es una forma de capital que reside en la persona misma.
- b. **Capital social** refiere a la capacidad de los individuos que conforman el equipo o comunidad para establecer relaciones y vínculos basados en la confianza, la corresponsabilidad y la colaboración entre ellos. Este

conjunto de relaciones es fundamental pues brinda acceso al intercambio de una mayor variedad de recursos y apoyos para lograr los objetivos propuestos. Las características, la intensidad y la calidad de las relaciones o vínculos sociales se consideran como una fuente de capital que facilita o dificulta los procesos de mejora. Además, se asocia a la satisfacción social y emocional que produce la participación en las relaciones significativas (Muijs et al, 2011).

- c. **Capital decisional** refiere al desarrollo de la experiencia y el juicio profesional de individuos y grupos para hacer más acciones y tomar decisiones más efectivas a lo largo del tiempo. Reside en los individuos y en el grupo al mismo tiempo y se expresa en las decisiones individuales y colectivas que se toman en las situaciones complejas de la convivencia y gestión cotidiana. Se adquiere y acumula a través de la experiencia, la práctica y la reflexión profesional sistemática.

Este capital profesional incluye el desarrollo de un sentido compartido respecto de los cambios que se requieren para la mejora educativa, sus causas y las áreas de resistencia, saber cuándo está ocurriendo el cambio, cuáles son los factores asociados y cómo poder volverlos sostenibles. De alguna manera, ver el cambio y el mejoramiento como una forma y una característica de la vida institucional.

El desarrollo del capital profesional de directivos y docentes depende, en parte, de la calidad de las interacciones profesionales en las que participan y requiere de la colaboración en distintos niveles internos y externos al establecimiento educacional.

En el caso de Chile, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MBDLE, Mineduc, 2015) describe las dimensiones de práctica y los recursos personales que los directivos escolares deben desarrollar en el contexto de la gestión de los establecimientos educacionales.

La participación en redes escolares y en comunidades de aprendizaje ofrece una oportunidad para el fortalecimiento del capital profesional de directivos y docentes, para así tener mejoras en los procesos educativos y por tanto, mejoras en los aprendizajes de los estudiantes a partir de esta cultura de colaboración (Hopkins, 2009; Hargreaves y Fullan, 2012).

TESTIMONIO *

“PROFESIONALMENTE, [LA RED HA SERVIDO] PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO, EN EL SENTIDO QUE NO SOY EL MISMO QUE HACE CUATRO AÑOS ATRÁS. ES LÓGICO TAMBIÉN, PERO HA SIDO GRACIAS A ESTA RED QUE HE AFIANZADO, PRIMERO QUE NADA, CONOCIMIENTOS, PORQUE ME HA SERVIDO COMO UNA INSTANCIA DE APRENDIZAJE. APRENDER DESDE LA TEORÍA, PORQUE HE LEÍDO MUCHO, ME HE PERFECCIONADO MUCHO. HE TRABAJADO, DESDE LA TEORÍA PARA LA PRÁCTICA, ENTONCES ESO PARA MÍ ES UN PLUS INMENSO, Y ESO YO LO HE GANADO EN LA RED. POR LO TANTO, ESO ME HA CONFORMADO COMO UN LÍDER QUE NO HABLA (SOLAMENTE) DEL SENTIDO COMÚN. CUANDO ME PARO DELANTE DE LOS PROFESORES, ME PARO YA CON UN CONOCIMIENTO Y YO PUEDO DECIR: “PROFESOR, LO QUE ESTÁ HACIENDO USTED, NO ES QUE ESTÉ MALO, PERO PODRÍAMOS VERLO DESDE LA TEORÍA Y REVISAR, O POR QUÉ NO PRACTICAMOS ESTA OTRA FORMA DE HACER LAS COSAS. ES DECIR, SIGAMOS CON LO MISMO, PERO TRATE DE HACER UNA VARIACIÓN”. ENTONCES ESO ME HA POSICIONADO. YO FUI PROFESOR IGUAL QUE ELLOS POR MÁS DE 20 Y TANTOS AÑOS, PROFESOR

DE AULA IGUAL QUE ELLOS Y AHORA PASAR A ESTE ROL DE DIRECTOR, ENTONCES (TODO) ESO LO APRENDÍ EN LA RED. Y LO OTRO QUE HE GANADO TAMBIÉN ES TRABAJAR EN RED”.

(DIRECTOR Y COORDINADOR, RED DE LICEOS TP, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA)

5. LA RED COMO COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE (CPA)

El trabajo en red se asocia frecuentemente con la modalidad de las comunidades profesionales de aprendizaje, pero existen distintas formas de entender esta asociación. Para algunos, las CPA son un antecedente de la red; en otros casos se busca que las redes se conviertan o funcionen con la lógica de las comunidades de aprendizaje; otros distinguen una evolución desde las redes a las comunidades de práctica y desde ahí a las comunidades de aprendizaje (Mineduc, 2017). Cada una de estas visiones responde a una opción conceptual legítima y valiosa. Para efectos de la propuesta de este libro, lo que se quiere destacar es que, más allá de las distinciones, son muchos los elementos compartidos entre estas modalidades de trabajo.

El concepto de comunidad de aprendizaje hace alusión a un grupo de personas que comparten objetivos comunes de desarrollo profesional y de mejoramiento de la calidad educativa en aquellos aspectos concretos que interesen al grupo. Para ello, se reúnen sistemáticamente y trabajan juntos, dialogando, analizando las prácticas profesionales y sus efectos o resultados en el aprendizaje, y reflexionando sobre las innovaciones necesarias para fortalecer la calidad educativa.

En las distintas definiciones y aproximaciones al trabajo en las Comunidades profesionales de aprendizaje se destacan y repiten características

como que las relaciones están basadas en la confianza y el respeto; el liderazgo se encuentra distribuido entre sus miembros; el reconocimiento y valoración positiva de la diversidad de los integrantes de la comunidad; una visión compartida sobre lo que se quiere lograr y cómo hacerlo; la definición de objetivos para el trabajo a realizar; el compromiso de participar activamente y de realizar las acciones acordadas; la disposición y apertura para compartir experiencias y conocimientos por parte de sus integrantes; el fortalecimiento de los vínculos en la comunidad; y la búsqueda permanente de aprendizajes orientados a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y de los resultados y calidad de la educación. Claramente, se trata de características muy similares y compartidas con la modalidad de trabajo en redes que hemos descrito en las páginas anteriores.

TESTIMONIO ✳

“[VEO LA RED] COMO UNA VENTAJA, PORQUE EN LA DIVERSIDAD ESTÁ LO RICO. YO CREO QUE APRENDIENDO A TRABAJAR DESDE LA DIVERSIDAD ES DONDE UNO TIENE QUE IR DESARROLLÁNDOSE EN TODOS LOS ÁMBITOS PERSONALMENTE, PROFESIONALMENTE. TRABAJAR CON LAS PERSONAS QUE TIENEN LAS MISMAS CARENCIAS O LAS MISMAS FORTALEZAS QUE TIENE UNO, NO APORTA MUCHO, PORQUE SON LAS MISMAS PROBLEMÁTICAS. PERO EN ESTA DIVERSIDAD SE HA GENERADO ESPACIO DE CONVERSACIÓN BIEN INTERESANTE. COMO TE COMENTABA, EN LAS ESCUELAS QUE ESTÁN CON NEE⁷, ELLAS YO CREO QUE TIENEN UN TREMENDO APOORTE

7. NEE: necesidades educativas especiales de estudiantes que son considerados en los programas de integración escolar (PIE) y en el plan de inclusión que cada establecimiento debe elaborar.

CON EL TEMA DE LA INCLUSIÓN. EL TEMA DEL CEIA⁸, SABER CÓMO ES SU MODALIDAD DE TRABAJO YA QUE TANTOS JÓVENES OPTAN POR IRSE A ESTUDIAR A ESE TIPO DE CENTROS. ENTONCES CÓMO A LO MEJOR ADAPTAR NUESTRA MODALIDAD UN POCO A LA FORMA DE TRABAJO DE ELLOS. EN LA RED HAY COLEGIOS QUE ESTÁN CON MUY BUENOS RESULTADOS EN EL SIMCE Y OTROS QUE ESTAMOS CON MALOS RESULTADOS EN EL SIMCE Y ENTONCES TODO ESO VA ENRIQUECIENDO ENORMEMENTE EL TRABAJO, PORQUE UNO DICE: ¿CÓMO LO ESTÁS HACIENDO?, CUÉNTAME, O ¿DE QUÉ MANERA LO PODEMOS TRABAJAR? Y DESDE LA EXPERTISE, COMO TE DIGO DIRECTORES Y JEFES TÉCNICOS SEQUÍSIMOS, SON MUY BUENOS Y TODOS, TODOS APORTAN, TODO SUMA”.

(JEFE UTP, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR LA SERENA, REGIÓN DE COQUIMBO)

En cualquiera de sus formas, ya sea como comunidad de práctica, comunidad de aprendizaje o comunidad de aprendizaje profesional, esta forma de organización presenta como aspecto central la dimensión comunitaria y colaborativa de la actividad directiva y docente y de su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.

La colaboración que se produce en la CPA y en las redes educativas favorece el compromiso con el mejoramiento de las prácticas y de los aprendizajes, creando un sentido de pertenencia y confianza que sienta las condiciones para realizar una revisión crítica de las propias prácticas y de los efectos o resultados que se están alcanzando. Al igual que en las redes, el trabajo en comunidades de aprendizaje favorece el desarrollo del capital profesional y esto se traduce en mejores desempeños, liderazgo y gestión.

8. CEIA: Centro de educación integral de adultos. Forman parte de la modalidad regular de educación de personas jóvenes y adultas.

Tal como se ha destacado respecto a las redes educativas, las comunidades profesionales de aprendizaje van más allá de un grupo de intercambio anecdótico. Su acción se basa en información relevante sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes, o sobre cómo mejoran los establecimientos educacionales, el análisis y la reflexión sobre las prácticas que se utilizan, la búsqueda y ejercitación de

nuevas prácticas y de innovaciones frente a desafíos o problemas. El conocimiento se genera a través de la interacción entre los integrantes de la comunidad, en la que comparten sus prácticas y reflexionan sobre ellas.

Al igual que en el caso de las redes, la participación en las CAP requiere de un alto grado de autonomía profesional y de responsabilidad.

SÍNTESIS DE ESTE CAPÍTULO

1. ¿QUÉ SON LAS REDES?

Las redes son organizaciones que se caracterizan por la conexión entre sus participantes y la colaboración como modo de trabajo para alcanzar propósitos compartidos.

2. CULTURA DE TRABAJO EN RED

Conexión, propósito compartido, colaboración, confianza, corresponsabilidad y horizontalidad.

3. REDES Y MEJORA

Las redes se han ido convirtiendo en un medio para diseñar e implementar procesos de mejora escolar.

4. LIDERAZGO

Los líderes educativos sistémicos salen del ámbito de sus propias instituciones para participar e involucrarse en la mejora del sistema en su conjunto. Por ello, la distribución del liderazgo es una de las características de las redes educativas.

5. LA RED COMO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

El trabajo en red comparte las prioridades y características de las comunidades de aprendizaje.

EXPERIENCIAS DE REDES EDUCATIVAS

••→•• RED PEDAGÓGICA DE COLCHAGUA ••←••

Esta red se creó en el año 1999, a partir de una iniciativa de la Dirección Provincial (DEPROV) de Colchagua (VI Región) que convocó a representantes de todos los liceos, con el fin de iniciar encuentros para trabajar en equipo y aunar criterios en cuanto a la manera de implementar los Programas de estudio vigentes. A partir de ahí se crearon las redes de profesores de educación media de las asignaturas de Ciencias, Historia, Geografía y Ciencias Sociales, Lenguaje, Matemática, Educación Física e Inglés. Con el paso del tiempo, cada red se organizó y eligió a un coordinador que pudiera liderarlos.

Un representante de cada establecimiento participa de la reunión mensual, la que se realiza de manera rotativa en cada uno de los liceos. Idealmente, es siempre el mismo profesor el que integra la red, para que se comprometa y cumpla con los objetivos planteados, y sea quien replique las experiencias en su establecimiento.

En marzo de cada año, el DEPROV convoca a los coordinadores de la red y a los representantes de los liceos. Juntos analizan los Planes y Programas y cada coordinador hace una presentación de alguno de los Programas que entran en vigencia ese año. De esa manera, los profesores logran una visión general de cada una de las asignaturas y de sus objetivos, descubriendo, además, lo

común que tienen entre sí para hacer un trabajo interdisciplinario.

Luego, cada red se propone un plan de trabajo y un cronograma de las reuniones mensuales del año. Este calendario se entrega al coordinador provincial de las redes, quien se encargará de enviar las convocatorias a los liceos para que autoricen a los profesores para asistir a dichas reuniones. Trabajan presencialmente una vez al mes, pero el trabajo y colaboración entre los integrantes es permanente de manera virtual: siempre están en contacto a través de las redes sociales o de correo electrónico para comunicarse y compartir materiales.

Las redes evalúan su trabajo en cada una de las reuniones y tratan de ir corrigiendo en el camino las deficiencias que se les presentan. Además, se evalúa el trabajo en una reunión final (en diciembre) que se hace en el DEPROV, donde sólo asisten los coordinadores de cada una de las redes. Exponen lo que han hecho durante el año, analizan las fortalezas y debilidades y proponen cambios y proyecciones.

En un inicio se contó con recursos del Ministerio, pero duró poco. Hoy los integrantes se reúnen por iniciativa propia y con recursos suyos. Son aproximadamente sesenta los docentes que, en las distintas redes, continúan aportando de esta

forma a su desarrollo profesional y el de sus comunidades educativas.

Todas las redes pedagógicas de Colchagua han estado concentradas en el desarrollo curricular y, entre sus productos colectivos, se destacan el análisis didáctico de los programas de estudio y de los textos escolares, el análisis de las Bases Curriculares, el seguimiento y monitoreo al logro de aprendizajes y a la cobertura curricular, así como de los instrumentos de evaluación. Las acciones realizadas han sido: capacitación, intercambio de experiencias pedagógicas, planificaciones conjuntas, seminarios, organización de ferias y festivales, e investigaciones.

Estas redes se han constituido en un aliado estratégico del DEPROV para la difusión de políticas ministeriales, socialización y análisis de las Bases Curriculares, así como para la producción de material de apoyo pedagógico, fortalecimiento de la colaboración y el desarrollo profesional, tal como lo manifiestan algunos de sus coordinadores: “El trabajo en redes es muy motivacional para nosotros como docentes”.

La profesora Gema Devia, coordinadora de la red de Lengua y Literatura, señala: “Destaco en la red el fortalecimiento como equipo, la generosidad de los y las colegas para compartir material, el profesionalismo y la sinceridad para reconocer cuando no sabemos. La red ha fortalecido nuestra relación humana”.

El profesor Víctor León, coordinador de la red de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, indica que “el compartir nuevas metodologías, estrategias, incluso nuestros problemas, sentir que no estamos solos, ha potenciado nuestra labor”.

El trabajo realizado asegura también que, cual sea el liceo de la provincia en que estudien sus alumnos y alumnas, las clases de una misma asignatura son similares porque tienen el sello de la red.

Uno de los resultados de estas redes, es que gran parte de los profesionales que a lo largo de estos años han participado, se han transformado posteriormente en líderes educativos, por ejemplo, en jefes técnicos, directivos, jefes DAEM o de Corporaciones, lo que evidencia que, implícitamente, el liderazgo fue otra de las habilidades que se fortaleció en estos equipos disciplinarios.

➤ LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR EN CHILE (RME) ◀

Las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) son una estrategia de apoyo técnico-pedagógico para la mejora a través de espacios y oportunidades de interacción, vinculación y colaboración de distintos actores del sistema educativo. El MINEDUC (2016) define a estas redes como *“un espacio de trabajo profesional que, a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento expresados en la construcción de formas y modos de enfrentar la gestión escolar”*. El objetivo es desarrollar una cultura de trabajo colaborativo entre establecimientos que conforman la RME, con el propósito de construir aprendizajes individuales y colectivos para la mejora educativa del conjunto de la red basado en el desarrollo de las capacidades locales. Las RME están conformadas por duplas de directivos de establecimientos educacionales coordinadas por el supervisor del Ministerio de Educación y un representante del sostenedor.

Son concebidas como un espacio privilegiado para el desarrollo de prácticas colaborativas y el desarrollo de capacidades directivas orientadas al mejoramiento escolar (MINEDUC, 2016). En consecuencia, se espera que el trabajo en red permita a estos actores educativos compartir información y experiencias, reflexionar colectivamente, analizar materias relacionadas con los procesos de mejoramiento escolar, aprender de los aciertos y errores propios y de otros, dar a conocer y analizar buenas prácticas, compartir recursos y desarrollar proyectos comunes.

Las RME funcionan a partir de ciertos principios, los que comparten elementos centrales que han sido descritos en la cultura del trabajo en red.

Estos son:

- **Finalidad:** se refiere al propósito en base al cual se ha constituido la red, el que se traduce en los objetivos compartidos que debe tener por foco la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- **Colaboración:** todos los participantes aportan con sus conocimientos y experiencias en las actividades y discusiones conjuntas. Es una instancia de ayuda y soporte mutuo.
- **Proyección:** la interacción que se produce en las RME facilita el desarrollo del capital profesional de los participantes, lo que tiene el potencial de impactar en la calidad de los procesos del establecimiento (Mineduc, 2017).

►► RED PROGRAMA UN BUEN COMIENZO ◀◀

La iniciativa es de Fundación Educacional Oportunidad en el marco de su programa de desarrollo profesional docente y directivo Un Buen Comienzo (UBC), que funciona en escuelas públicas, principalmente en la VI Región, desde el año 2006.

La Red de Mejoramiento UBC se creó el año 2018, porque la Fundación Educacional Oportunidad considera que el trabajo en red es la mejor forma para promover la innovación y lograr la sustentabilidad de lo aprendido y lo logrado. Las escuelas que forman parte del programa trabajan de manera colaborativa durante sus dos años de formación, razón por la cual ha habido redes más pequeñas desde el 2011 en la VI Región. La que se creó el 2018 está compuesta por 100 establecimientos municipales de 12 comunas al año 2019.

El modelo contempla una estrategia de mejoramiento continuo que incluye el trabajo colaborativo entre las escuelas, quienes durante los dos años que dura el programa se reúnen en pos de un objetivo común que está puesto en la mejora de los aprendizajes de los niños.

Lo que hace especialmente interesante esta red, es que está compuesta por distintos actores del sistema escolar con su foco de atención puesto en los aprendizajes de los niños del nivel inicial de la educación parvularia (pre-kinder y kinder) de escuelas públicas, con un alto porcentaje de

escuelas rurales. Su éxito radica en que cuenta con una teoría de cambio clara: los niños asisten a clases, el tiempo que se dedica a generar aprendizajes significativos con foco en lenguaje se optimiza al máximo, y las interacciones son de alta calidad. De esta forma los niños aprenden más, y tanto ellos como sus familias tienen una alta valoración de la escuela, por lo tanto, asisten regularmente a clases. Esta teoría es compartida por todos los miembros de la red. Otros factores de su éxito son: el desarrollo continuo de prácticas, la colaboración e innovación en red y la mejora continua basada en evidencias y en la reflexión.

La Fundación Educacional Oportunidad coordina la red, pero cada comuna que es parte de ella tiene su equipo de mejoramiento comunal compuesto por educadoras y técnicos en párvulos, directivos y sostenedores, quienes coordinan y articulan sus redes comunales apoyados por un equipo de la fundación. Estas redes comunales conforman la red de mejoramiento UBC. Los profesionales de los establecimientos participan anualmente de dos sesiones de aprendizaje, realizan dos visitas entre escuelas en ese período y cuentan con reuniones comunales mensuales.

Dentro de la red se evalúan regularmente las prácticas pedagógicas, así como los niveles de confianza, de procesos, y de resultados de aprendizaje en los establecimientos.

•••➔ MICROCENTROS RURALES •••➔

El microcentro es una instancia pedagógica de trabajo en red en la que las escuelas rurales que comparten un espacio territorial próximo se reúnen mensualmente con el propósito de propiciar un espacio de reflexión pedagógica entre los docentes.

Su funcionamiento está normado en el Decreto 968/2012, que en su artículo 1º señala: “Los profesores de las escuelas rurales multigrado podrán realizar una reunión técnico-pedagógica al mes, llamada microcentro, equivalente a la suma de las dos horas semanales de reunión técnica de los establecimientos educacionales con dotación completa de profesores por curso”.

Un microcentro está conformado por entre 1 y 7 escuelas y en las reuniones participan todos los docentes de las escuelas rurales que lo integran, las que suelen ser uni-, bi- o a lo más tri-docentes. Participa también un supervisor del Mineduc. El año 2019 existen 334 microcentros a nivel nacional y son muy pocas las escuelas rurales que no participan, en general debido a razones de aislamiento extremo.

Cada microcentro define su cronograma y temario anual, y elige un coordinador que es quien se comunica y asiste a los dos encuentros anuales en jornadas o seminarios con los representantes ministeriales de la macrozona o la región.

Los microcentros son independientes en su funcionamiento. Sin embargo, el Mineduc realiza una retroalimentación de la planificación, en la perspectiva de contar con planes de trabajo pertinentes a las necesidades del contexto específico y coherentes con el quehacer pedagógico y los objetivos del sistema educativo, y proporciona materiales para el desarrollo de las capacidades profesionales.

Las actividades del microcentro giran en torno a temáticas de reflexión; los integrantes se apoyan para definir el PME de su establecimiento y otros requerimientos del Ministerio, y también desarrollan conjuntamente metodologías para implementar el currículum.

Actualmente el Mineduc está impulsando especialmente el diseño de estrategias para el aula multigrado a partir de las habilidades establecidas en los referentes curriculares. Para ello, ha distribuido a cada escuela sets de las Orientaciones pedagógicas para las asignaturas de Lenguaje, Matemática, Ciencias naturales y Ciencias sociales.

El año 2019 se inicia una evaluación del modelo a partir de un microcentro por región en vista de sistematizar y seguir fortaleciendo el funcionamiento de esta iniciativa de trabajo en red.

➡️ ··· ➡️ ··· **CÓMO SE GESTÓ UNA RED DE MEJORAMIENTO, ESTADOS UNIDOS** ··· ⬅️ ··· ⬅️

La Asociación de Educación de Maestros de Matemáticas (MTEP por sus iniciales en inglés), es una comunidad de mejora en red que fue creada por W. Gary Martin y Howard Gobstein. Se centraron en el rediseño de los programas de formación para maestros de matemáticas de secundaria, reuniendo a docentes universitarios y maestros de aula de los distritos escolares participantes para que trabajaran juntos y lograran cumplir con los desafíos de los Estándares Estatales para las matemáticas. Para esto, desarrollan estrategias que ayuden a los nuevos docentes a implementar de manera efectiva y confiable las ambiciosas tareas estandarizadas en sus aulas.

La historia de la formación de esta asociación ilustra las diferencias entre una comunidad de mejora en red y una comunidad de intercambio. Al principio, la MTEP era una red dedicada solo al intercambio de prácticas. Estaba formada por instituciones de educación superior que tenían un interés compartido en un conjunto de problemas de la educación matemática.

En 2012, Martin y Gobstein conocieron la idea de comunidad de mejora en red. Se dieron cuenta de que la asociación podría tener el potencial y los recursos sociales para formar una comunidad que pasara del intercambio de prácticas e ideas a centrarse en la implementación de la mejora a través de la acción de la red.

La asociación ya tenía un proceso para identificar y acordar áreas problemáticas importantes en la enseñanza secundaria de matemáticas. Ahora podían construir sobre intereses comunes y relaciones sociales preexistentes para pedirles a

algunos de sus miembros que formaran una comunidad de mejora en red. Reunieron a unos 10 de sus colegas más cercanos como un equipo de liderazgo semiformal y comenzaron a pensar en cómo podrían usar el poder de convocatoria y el capital social dentro de su asociación para trabajar para formar una comunidad de mejora en red.

La comunidad de mejora en red completa comprendía 38 instituciones de educación superior y distritos escolares locales cercanos. Para coordinar y mejorar el trabajo, se organizaron en grupos de investigación, es decir, equipos más pequeños centrados en subproblemas y alineados por el desarrollo de una teoría común al respecto. Por ejemplo, un grupo de investigación se enfocó en la mejora de las tasas de retención de maestros de matemática de secundaria en inicio de carrera. Este enfoque permitió a cada grupo tener un problema que era relevante para su contexto local. Al comienzo de la comunidad de mejora en red, se dieron cuenta de que los miembros de MTEP eran capaces de compartir, pero necesitaban ayuda para pasar del compartir a la ejecución común.

La acción colectiva comienza a tomar fuerza cuando los problemas individuales o del otro pasan a ser vistos como una preocupación compartida. Pero esto no es fácil de lograr a nivel de la organización. Los gerentes y diseñadores deben prestar especial atención al cultivo de una ecología organizacional que apoye a los miembros a medida que aprenden a equilibrar las complejidades del trabajo colaborativo. Por ejemplo, en la Asociación de Educación de Maestros de

9. Extraído de *The right network for the right problem*, Louis M. Gomez, Jennifer L. Russell, Anthony S. Bryk, Paul G. LeMahieu, y Eva M. Mejia, *Phi Delta Kappan Magazine* (98,3) noviembre de 2016

Matemáticas, Martin y Gobstein se dieron cuenta de que los participantes sentían una tensión entre el foco del problema propio de los grupos de investigación específicos, y las preocupaciones más amplias de la asociación más grande. En respuesta, en cada una de sus grandes reuniones de la asociación, revisaron su historia, objetivos y visión para mantener a la vista el propósito general de los grupos.

Las redes de ejecución elevan el nivel del trabajo colaborativo y coordinado. Debido a que abordan problemas de sistemas complejos, requieren más esfuerzo y, específicamente, una infraestructura formal que respalde ese trabajo. Tanto las redes que funcionan como comunidades de intercambio y aquellas que están más orientadas a la ejecución son necesarias. Lo importante es que los directivos y educadores decidan cuál de esas redes funciona mejor para los objetivos que tienen en mente.

III. LAS REDES EDUCATIVAS EN MOVIMIENTO: UNA PROPUESTA PRÁCTICA



La conformación y desarrollo de redes educativas es un proceso complejo que, en muchos aspectos, implica un profundo cambio cultural y organizacional en el sistema educacional y en sus distintos actores. Esto quiere decir que los modos tradicionales de funcionar, organizarse y trabajar deben ser transformados hacia una lógica donde se busca promover y lograr la construcción de confianzas, las relaciones horizontales y simétricas, la colaboración y el desarrollo del capital profesional colectivo. Todos estos son algunos elementos característicos de una cultura de trabajo en red que ya fueron descritos en la sección anterior.

Esta cultura de trabajo en red no es solo una descripción teórica; es también un modo específico y característico de funcionar, de trabajar y de relacionarse, que ocurre de manera dinámica a lo largo de las distintas instancias y espacios en los que la red opera. Por eso, en este capítulo se propone una manera de comprender, diseñar y desplegar este proceso de trabajo bajo la idea de una “red en movimiento”.

Una red en movimiento despliega su trabajo de manera flexible y continua a lo largo de un ciclo que tiene distintos momentos: creación de la red (en caso de que sea nueva); retomar el trabajo (en caso de que sea una red que ya estaba funcionando); el desarrollo e implementación del plan de trabajo; la evaluación de lo realizado a lo largo de un determinado tiempo y su proyección hacia el futuro.

Este ciclo de trabajo es flexible, porque su despliegue depende y se relaciona con la experiencia previa de los participantes, si la red estaba funcionando o si es nueva, con características propias de su contexto o entorno y con la ma-

nera en la que los integrantes definen y avanzan hacia su propósito y objetivos. Ocurre de maneras distintas en una red que está empezando sus actividades o en aquella que ya tiene una cultura de trabajo de calidad lograda. También es flexible porque la red debe estar en condiciones de responder a la contingencia y a situaciones emergentes que son propias de la realidad de los establecimientos educacionales y del sistema.

Las redes educativas en movimiento no reducen su funcionamiento a las reuniones presenciales. Gracias a las distintas tecnologías de la información y sociales, hay un funcionamiento virtual que también puede ser considerado y que le agrega valor y continuidad al desarrollo del plan de trabajo. No hay contraposición entre lo presencial y lo virtual y cada red deberá definir sus maneras de funcionar aprovechando los recursos tecnológicos disponibles y de acuerdo a las necesidades de los participantes. En el apartado ‘Ampliando el alcance de las redes: sugerencias para el funcionamiento en entornos virtuales’ (pág. 96) el lector encontrará ideas para este punto.

A continuación, se presenta una propuesta para la implementación de redes que sigue esta lógica de un ciclo de trabajo con distintos momentos. Para que el material sea útil para todos los tipos de redes (mejoramiento, territorial, temáticas), se describe de manera general lo que debiera ocurrir en cada momento y se proponen y desarrollan un conjunto de técnicas o metodologías participativas para llevar adelante las acciones y actividades de las reuniones y del trabajo en otras instancias. Es importante indicar que estas propuestas de actividades representan una variedad de opciones por lo que cada red deberá seleccionar y utilizar aquellas que resulten más

pertinentes a su realidad, al tiempo disponible y al plan de trabajo que construyan.

Estas actividades y técnicas están basadas en la convicción de que el conocimiento y el aprendizaje son dinámicos y modificables, y parten del supuesto que cualquiera red sostiene su funcionamiento en una cultura colaborativa y reflexiva, por lo que un foco importante de las propuestas apunta a facilitar y enriquecer las posibilidades de conversación y reflexión sobre las prácticas y sus efectos.

En lo que respecta al desarrollo del capital profesional y las capacidades de los participantes de la red, sugerimos utilizar como referentes orientadores el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (Mineduc, 2015) y los Estándares indicativos de desempeño para establecimientos y sostenedores (Mineduc, 2014). Estos dos documentos son parte importante de la política pública en educación y contienen descripciones de dimensiones, prácticas, estándares y contenidos que orientan el liderazgo y la gestión de los equipos directivos en general y de los directores en particular. Por eso, un hilo conductor que el lector encontrará en esta propuesta es que los ejercicios y ejemplos relacionados con el liderazgo y la gestión están vinculados a esos dos documentos.

Las dinámicas que se presentan destacan la importancia de lo lúdico en el trabajo de la red; la idea es que durante el desarrollo de las sesiones o actividades los participantes se involucren activamente y se diviertan, pues, a través del juego y del ejercicio práctico, podemos flexibilizarnos y arriesgarnos más en la transformación y enriquecimiento de nuestras creencias, conocimientos y prácticas.

Sin embargo, nos importa mucho volver a relevar que este no es un menú o una receta de actividades. Se trata de proponer un repertorio de distintas posibilidades para que cada red pueda seleccionar aquellas que le parezcan pertinentes y elaborar una secuencia que resulte significativa y apropiada para desarrollar el ciclo de trabajo. En algunas secciones encontrarán, además, sugerencias de otros recursos para explorar posibilidades distintas de actividades o materiales.

Antes de abordar los momentos del ciclo de trabajo, cerramos esta sección con un apartado que contiene recomendaciones generales para una mejor organización y funcionamiento de las reuniones de trabajo de la red.



ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES

Existen condiciones y actividades que facilitan el funcionamiento de las redes y el trabajo colaborativo. Una parte importante del despliegue del plan de trabajo ocurre en reuniones presenciales en las que el buen uso y gestión del tiempo es fundamental. A continuación, se proponen algunas actividades y recomendaciones para el diseño e implementación de las reuniones de la red.

A. ACCIONES PREVIAS A LA REUNIÓN

Un aspecto importante para el buen funcionamiento de la red se relaciona con aquello que debe ocurrir antes de la reunión. Nos referimos a acciones como enviar recordatorios de la fecha, horario y lugar, información que los participantes deben revisar previamente (por ejemplo, la lectura de un documento), el propósito de la reunión, la tabla con los temas que se abordarán, y consultas por alguna necesidad específica que se quiera tratar. En ocasiones, puede ocurrir que sea necesario modificar la fecha de la reunión ya calendarizada. En este sentido, la sugerencia es que la reunión se realice en una nueva fecha, lo antes posible.

B. ROL DEL ANFITRIÓN DE LA REUNIÓN

Las reuniones suelen realizarse en los establecimientos educacionales que integran las redes y pueden rotar la sede con el objetivo de conocer las distintas realidades de las instituciones que la componen. Es habitual que el anfitrión de la reunión asuma algunas funciones de la organización en los aspectos logísticos y pueda así disponer de los elementos necesarios para el funcionamiento de la reunión, incluyendo un espacio adecuado, los materiales y equipamientos para las actividades o el servicio de café y alimentación, en caso de ser necesario. Esta dinámica puede variar según lo que quedará establecido en los procedimientos y acuerdos de funcionamiento de cada red. En este punto, solo queremos resaltar la importancia de este aspecto para el éxito del funcionamiento de las reuniones de la red.

TESTIMONIO

“HAY COMO UN CARIÑO PARA LOS COLEGAS SÚPER EXPRESADO EN EL QUE VAN A IR A TU COLEGIO, QUE TE VAN A VISITAR, Y YO SIENTO QUE QUIENES ESTÁN, EN ESE SENTIDO, SE PREOCUPAN MUCHO...”.

(JEFA UTP Y COORDINADORA RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR LA SERENA, REGIÓN DE COQUIMBO)

C. INICIO DE LA REUNIÓN DE LA RED

Cada uno de los participantes llega a la reunión de la red desde su lugar de trabajo cotidiano y con experiencias personales, preocupaciones, intereses y desafíos diversos. Es importante considerar una instancia en el inicio de las reuniones para poder recibir y dar la bienvenida y luego sintonizar a los participantes con el propósito y el plan de trabajo.

La actividad de inicio de la reunión tiene por objetivo generar una disposición abierta y focalizada en el compartir y el aprender juntos, como también en el trabajo a realizar. La idea es permitir a los integrantes de la red conectarse con el ánimo, las emociones y expectativas con que todos

llegan, fortaleciendo de esta manera la relación de confianza, horizontalidad y colaboración. Puede funcionar también como un espacio de autocuidado y contención emocional. Es importante, sin embargo, cuidar que esta instancia no se alargue en exceso y que no derive en una catarsis.

Algunas variables a considerar para las actividades de inicio:

- + **Número de participantes y el tiempo disponible:** es necesario calcular cuánto tiempo requerirá la participación de todos los integrantes en la actividad que se diseñe. Por ejemplo, si se propone que cada uno comente cómo viene o si hubo algún acontecimiento relevante en su establecimiento educacional durante la semana o desde la última reunión. Si el tiempo es acotado, se puede sugerir que se comente en parejas o tríos.
- + **Disposición emocional del grupo:** si han ocurrido acontecimientos relevantes que han impactado en el ánimo o las emociones del grupo o de alguno de los participantes, hay que considerar un tiempo para que las personas puedan elaborar y regular esos estados y así lograr la sintonía que requieren las actividades de la reunión.
- + **Objetivo que se quiere lograr o tema de la reunión:** conectar la actividad de inicio con los temas de la reunión facilita un uso más efectivo del tiempo.

A continuación, encontrará algunas actividades para el inicio de la reunión. Sugerimos darles una mirada general a todas, y acordar alguna con los demás integrantes de la red. Con el tiempo, se pueden ir introduciendo variaciones o nuevos elementos a partir de los aquí sugeridos y los que encontrará en otras posibles fuentes y en la bibliografía.

CHECK-IN

Objetivo: identificar y compartir cómo llegan a la reunión los participantes.

Descripción: es una técnica cuyo propósito principal es verificar cómo llegan los participantes a la reunión y conectarse con el objetivo y contenido de la misma. Puede implementarse de distintas maneras, aunque lo más habitual es facilitar una conversación, en un círculo o alrededor de la mesa en la que están trabajando, donde todos los participantes reportan y comentan su respuesta frente a una pregunta o situación que propone el responsable de conducir la actividad. En ocasiones se puede pedir a los participantes que escriban o que dibujen sus respuestas, pero lo usual es que estas se compartan de manera oral. Algunas preguntas sugeridas que se pueden compartir:

¿Cómo llego?; ¿qué expectativas traigo a la reunión?; ¿cuáles son las preguntas o desafíos en relación al propósito de esta reunión?; ¿qué acontecimientos relevantes me han ocurrido en el lugar de trabajo?

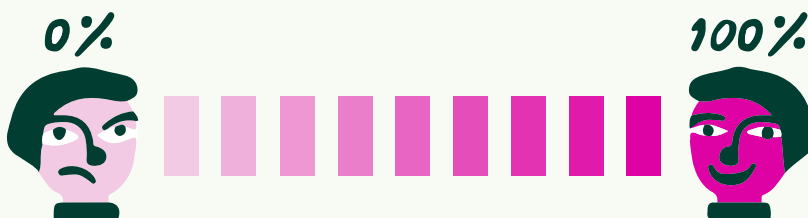
ANIMÓMETRO¹⁰

Objetivo: reconocer el estado de ánimo y los factores que influyen en ellos.

10. Figueroa, C. (2017). Tejeredes: el arte de facilitar y articular organizaciones en red

Descripción: es una herramienta que propone dimensionar el nivel del estado de ánimo con el que llegan los participantes a la reunión. Cada participante recibe un post-it donde debe indicar en qué nivel se encuentra su estado de ánimo en una escala de porcentaje. Algunas preguntas que se pueden utilizar: ¿cuánto ánimo tengo en este momento? ¿Cómo está mi estado de ánimo? ¿Qué palabra me identifica en este momento? ¿Qué factores suben o bajan el estado de ánimo?

Dependiendo del tiempo disponible, de la cantidad de participantes y si la actividad se ha realizado con anterioridad, cada participante ubica su post-it en un papelógrafo o pizarra donde se encuentra dibujado el animómetro con la escala de 0 a 100, y comentan sus respuestas. Esto se puede hacer en plenario, en parejas o tríos. También se puede utilizar la información para comparar con el estado de ánimo al cierre de la sesión.



A REVISIÓN DEL ACTA Y DE LOS ACUERDOS DE LA REUNIÓN ANTERIOR

Como una forma de conectar y continuar el plan de trabajo de la red, se hace una lectura o revisión expedita del acta anterior, de los acuerdos tomados y del cumplimiento de estos, según corresponda. Habitualmente es la persona que toma el acta quien realiza la revisión, mientras que el coordinador o quien esté a cargo puede realizar el monitoreo de los acuerdos que se habían tomado. Al igual que en las actividades anteriores, es importante cuidar que esta actividad no se alargue.

D. SOBRE EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Como ya se ha indicado, lo ideal es que la red tenga un plan de trabajo, el que debiera quedar definido en el momento de partida. Por lo tanto, es fundamental que cada reunión se organice en una tabla de temas que haya sido consensuada y que esté alineada a ese plan de trabajo y sus objetivos. Al mismo tiempo, la red puede tener la flexibilidad para incorporar temas o actividades de acuerdo a necesidades emergentes, para lo cual será muy importante el rol del coordinador, quien es el responsable de articular estos emergentes con el propósito de la red y su plan de trabajo. En todos los casos, un aspecto crucial para el buen desarrollo de la reunión será la gestión del tiempo, siendo necesario que se establezca una tabla con una cantidad de temas y actividades que resulten realmente abordables en el tiempo disponible, que se respeten los tiempos de participación y ejecución en las actividades, la puntualidad en el inicio, los descansos y el término. Por eso es recomendable que algún integrante de la red se responsabilice de controlar los tiempos.

Un aspecto importante para el desarrollo de la reunión es evitar quedar atrapados en instancias de catarsis o desahogo de los participantes, quienes suelen encontrar en la red un espacio de confianza en el cual expresar preocupaciones, emociones, sentimientos o estados de ánimo que les producen las situaciones propias de sus establecimientos y de su rol en ellos. El equilibrio entre un espacio valioso de contención y confianza y la necesidad de abordar los temas propuestos para la sesión será responsabilidad de todos los miembros de la red y especialmente de quienes tienen un rol de coordinación o conducción de la reunión.

E. CIERRE DE LA REUNIÓN

El propósito del cierre y la finalización de la reunión es poder reflexionar sobre el proceso vivido a lo largo de toda la jornada de trabajo, evaluar aspectos puntuales de la sesión como sus actividades y el cumplimiento de los objetivos que se habían propuesto, recordar los acuerdos, tareas y compromisos, los responsables y tiempos o plazos para el cumplimiento de estos, y reforzar el compromiso de todos los participantes con el funcionamiento de la red.

Considerando que uno de los propósitos principales del trabajo en red es el desarrollo profesional y el aprendizaje de sus integrantes, el cierre también es una oportunidad valiosa para reforzar los aprendizajes logrados, hacer metacognición sobre cómo se logró llegar a esos aprendizajes, reforzar elementos centrales de la cultura de trabajo en red y chequear el estado de ánimo o emociones con los que se van los participantes.

Dada su importancia, uno de los desafíos que tiene el coordinador o encargado de conducir la reunión es asegurar el tiempo necesario para poder realizar un buen cierre.

Algunas sugerencias de actividades para el cierre:

CHECK-OUT ¹¹

Descripción: es una técnica que se utiliza como una forma de cerrar las reuniones de la red con la participación de todos los integrantes. Se puede practicar de múltiples maneras y con distintos énfasis o temas, pero la manera más habitual es escribiendo y luego compartiendo oralmente las reflexiones, preguntas y respuestas, sensaciones, etc. Algunas preguntas que se pueden compartir: ¿Cómo me voy? ¿Qué me llevo de esta reunión? ¿De qué manera se cumplieron mis expectativas? ¿Cuál fue el aprendizaje más significativo de la sesión? ¿Qué me parecieron las actividades?

CÍRCULO DE CIERRE ¹²

“El círculo es una forma ancestral de reunión que ha inducido a los seres humanos a conversar, escuchar y observarse respetuosamente durante miles de años” (Figueroa, Tejeredes, 2017).

11. Adaptado de la propuesta de Programa de apoyo para la gestión de redes de mejoramiento escolar (Mineduc, 2015)

12. Para profundizar en esta metodología: Baldwin, C. y Linnea, A. (2010). *The Circle Way: A leader in every chair*. Oakland, CA, EE.UU.: Berrett-Koehler Publishers

El diálogo en círculos trae la posibilidad de potenciar el diálogo con la participación de todos, el sentido de pertenecer a una comunidad o red y el compartir la sabiduría y experiencias de todos. El círculo se puede utilizar para instancias de apertura o de cierre de una reunión o actividad.

En el círculo el liderazgo es rotativo y distribuido, lo que se expresa en que no hay lugares de privilegio y todos pueden participar por igual. Por lo mismo, la responsabilidad es compartida. Cada uno aporta y escucha las opiniones sobre el desarrollo de la reunión, los aprendizajes logrados, el estado de ánimo con el que se va, etc. El círculo tiene un centro, que representa el propósito mayor alrededor del cual funciona la red.

Para participar del círculo:

- + Hablar con intención, notar lo que es relevante en ese momento.
- + Escuchar con atención y respeto lo que dice cada uno.
- + Autorregular el impacto.

LA BITÁCORA DE APRENDIZAJE

Una forma de reforzar la función de la red como una instancia de desarrollo profesional es el uso de una bitácora en la que cada persona pueda ir registrando y elaborando sus reflexiones y aprendizajes de manera individual. Cada integrante de la red identifica las actividades que ha realizado y las enseñanzas que ha obtenido de cada una. En el cierre de la reunión se pueden dar algunos minutos para que cada uno complete sus reflexiones sobre esto y las comparta en el círculo o en el check-out.

F. REGISTRO DE TEMAS Y ACUERDOS EN ACTAS

Una recomendación general para el funcionamiento, la sistematización y continuidad del trabajo de la red es la elaboración de un acta de las reuniones o actividades en la que se registren los temas tratados, los acuerdos elaborados en la reunión y los responsables de su cumplimiento. Esta será una de las tareas principales de la persona que cumpla con el rol de secretario de la red. Como se indicó más arriba, al comenzar las reuniones se sugiere leer el acta anterior. Terminada la reunión, la sugerencia es hacer llegar el acta a todos los participantes por correo electrónico u otro medio acordado. Encontrará una propuesta de formato de acta en el Anexo 1.

1. MOMENTO DE PARTIDA DEL TRABAJO DE LA RED

El momento de partida del movimiento de la red depende de una distinción básica: hay redes nuevas que inauguran su trabajo y otras redes que lo retoman después de una interrupción programada (generalmente asociada a las vacaciones). Por eso, se proponen dos maneras de abordar la partida del ciclo de trabajo de la red:

- La creación, para redes nuevas
- Retomando el trabajo, para redes que ya existían

También es muy importante considerar la manera en la que surge la red para definir la estrategia y actividades que se realizarán en este momento de partida. Por ejemplo, una red que surge como un mandato de una autoridad o institución y que tiene un propósito predefinido, tendrá que dedicar un tiempo específico a conectar la visión de cada participante con esas definiciones previas y obligatorias y así hacerlas significativas para ellos. Por el contrario, una red que surge de intereses compartidos por los participantes podrá concentrarse en definir los principios y líneas de acción para concretar sus anhelos e ideas.

Para todos los casos, queremos destacar que lo primordial de este momento es que los integrantes de la red se conozcan y establezcan las bases de la relación, exploren y compartan sus intereses y expectativas, y asienten los fundamentos de su funcionamiento y plan de trabajo, lo que podrá ser enriquecido, revisado y transformado en la medida que se vaya desplegando la experiencia de trabajar juntos.

Es relevante destacar, igualmente, que el momento de partida no es una preparación para el trabajo en red, sino que es parte integral de ese

trabajo. Por lo tanto, desde el primer momento de encuentro es posible ir pensando en hacer cosas juntos relacionadas con el propósito o tema que los convoca, ya sea para conocerse, para definir un plan de trabajo o para realizar acciones en los establecimientos educacionales. Es en el acto de trabajar juntos donde las personas pueden conocerse más en profundidad, establecer y fortalecer la relación, desarrollar sus capacidades y consolidar la cultura de trabajo en red.

Finalmente, hacemos una prevención: es importante considerar la extensión del momento de partida en proporción al tiempo de trabajo que está considerado para el funcionamiento de la red. Un riesgo que puede producirse es que se dedique un tiempo demasiado largo para conocerse, ponerse de acuerdo, hacer diagnósticos y elaborar una planificación del trabajo y que eso reste posibilidades al despliegue e implementación. La decisión del tiempo a dedicar para este momento dependerá del tiempo disponible para todo el ciclo de trabajo.

A. CREACIÓN DE UNA RED

Cuando una red comienza su trabajo por primera vez o vive el recambio de todos sus integrantes, el momento de partida consiste en la creación de la red. El propósito fundamental de este momento es establecer las bases de una relación propicia para el trabajo en red. Para eso, es necesario que los integrantes puedan conocerse, construir confianza entre todos, saber cuáles son las características y el sentido que tiene una cultura de trabajo en red, elaborar los principios y objetivos comunes que los unen, definir los acuerdos de funcionamiento que servirán como un marco para el trabajo colaborativo y elaborar un plan de acción o de trabajo que responda a las necesidades y expectativas de los participantes y que

permita aprovechar y profundizar sus capacidades profesionales.

A continuación, se proponen distintas actividades para cada uno de estos puntos. No se trata de una secuencia que deba seguirse linealmente, sino de distintas posibilidades que cada red podrá seleccionar, armando un itinerario que sea significativo y provechoso de acuerdo a su realidad y que debe considerar el tiempo real disponible para todo el ciclo de trabajo, cuidando de mantener un equilibrio que permita no alargarse demasiado en estas definiciones y a la vez asentar las bases para el buen funcionamiento de la red.

Como hemos comentado en secciones anteriores, la cultura de trabajo en red tiene ciertas características específicas que se expresan en el tipo de relaciones que se producen durante las reuniones y en el tipo de actividades que se realizan. Por lo mismo, las actividades propuestas buscan promover y facilitar la conexión e interacción, la confianza, un alto involucramiento horizontal y de corresponsabilidad, y la colaboración entre todos quienes participan.

1. Establecer la relación entre los participantes

El trabajo en red refiere a un modo específico de relación que se caracteriza por la colaboración, la confianza, objetivos o necesidades compartidos, etc. Por esto, la creación de la red debe considerar una serie de actividades y dinámicas para que los integrantes puedan comenzar a establecer la relación entre ellos, compartiendo aspectos de sus historias personales y profesionales, puntos de vista, experiencias previas de trabajo colaborativo o de participación en redes, pensamientos y creencias relacionados con el tema que convoca a la red o con otros temas que

a los participantes les parezcan relevantes. Más allá de la metodología, los recursos materiales o la actividad específica que se seleccione, lo fundamental es generar una instancia auténtica de encuentro y conversación.

Se debe recalcar, eso sí, que mantener y cuidar la relación es un asunto que requiere de tiempo, por lo que no acaba en el momento de creación. Es un asunto que requerirá de atención durante todo el ciclo de funcionamiento de la red, lo que se puede atender especialmente en las actividades de inicio y de cierre de las reuniones, para lo cual se han hecho algunas sugerencias concretas en el apartado 'Estructura y funcionamiento de las reuniones'.

A continuación, se presentan algunas actividades para establecer la relación.

Objetivo: promover el conocimiento personal, integración y confianza entre los integrantes de una red que recién inicia su conformación y funcionamiento.

EN-REDÁNDONOS

Materiales: un ovillo de lana, pizarra o papelógrafo, plumón

Duración estimada: 90 minutos

Desarrollo: los participantes se colocan de pie formando un círculo; a uno de ellos se le entrega el ovillo de lana y tiene que decir su nombre, procedencia (liceo, escuela, jardín infantil), cargo que desempeña, expectativas y temores que tiene sobre participar en esta red. Luego, toma la punta de la lana y lanza la bola a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes queden enlazados en una especie de telaraña.

Una vez que todos se han presentado, quien se

quedó con el ovillo debe regresarlo a quien se lo envió, repitiendo los datos proporcionados por esa persona. Esta, a su vez, hace lo mismo de tal forma que el ovillo va recorriendo la misma trayectoria, pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente la lanzó. Al inicio de esta dinámica, hay que advertirles a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno.

Finalizada esta presentación, un integrante de la red, apoyado por sus compañeros, anota en la pizarra o papelógrafo las cinco principales expectativas y temores que se plantearon durante esta dinámica. Posteriormente se comentan y los integrantes de la red llegan a un consenso sobre las dos expectativas y temores más representativos. Estas expectativas deberán ser archivadas o registradas pues serán retomadas al momento de evaluar el trabajo de la red.

CITAS RÁPIDAS¹³

Materiales: post-it, marcadores

Duración estimada: 15 minutos

Desarrollo:

1. El facilitador prepara de antemano unas 5 o 6 preguntas que sean de distinto tenor, y que permitan a los participantes establecer pequeñas conversaciones en duplas. Sugerencias de preguntas: ¿qué es lo que más te gusta de tu trabajo? ¿Cuáles son tus principales talentos? ¿Cuáles han sido tus experiencias laborales previas? ¿Cuáles y cómo han sido tus experiencias previas de colaboración o trabajo en red? ¿Tienes algún sueño que quieras alcanzar en tu establecimiento o

institución? ¿Cuál es el principal desafío que enfrentas en tu rol actual? ¿En qué lugares has vivido?

2. Luego, pide a los participantes que se ubiquen en parejas con personas que conocen poco o nada.
3. A cada ronda pide a los participantes que conversen brevemente acerca de la pregunta que les hizo.
4. Pasados aproximadamente 2 minutos, les pide agradecer y despedirse de la pareja y salir a buscar otra.
5. En cada ronda hace una nueva pregunta hasta revisar todas las preguntas o cumplir con el tiempo establecido para la actividad.

Observaciones:

- + Se trata de hacer preguntas poco probables o no obvias y mezclar interrogantes para conocerse mutuamente con otras de contenido o relacionadas con el tema de la reunión.
- + Las respuestas se pueden anotar en post-it si estas constituyen información importante para la sesión o la red.



¹³. Citas rápidas (SpeedDating) es una metodología que está oficialmente registrada por la institución **Aish Ha Torah**

Otros recursos que se pueden utilizar para establecer y mantener la relación:

RECURSO	DESCRIPCIÓN	DÓNDE ENCONTRARLO
DINÁMICAS DE PRESENTACIÓN PERSONAL	Sugerencias de actividades y dinámicas para la presentación personal de los distintos integrantes de la red. Son ideales para una primera reunión.	https://psicologiyamente.com/social/dinamicas-presentacion
DINÁMICAS ROMPEHIELO	Sugerencias de actividades para profundizar en el conocimiento entre los integrantes de la red.	https://www.aprendercolaborando.com/3-rompehielos-para-conocerse/
CONFIANZA: COMPORTAMIENTOS QUE FORTALECEN SU DESARROLLO	Guía con herramientas y orientaciones para el fortalecimiento de la confianza en equipos o grupos (Herramienta n°5).	https://liderazgoescolar.mineduc.cl/mbdl-herramientas-para-el-desarrollo-de-los-recursos-personales/
¿CÓMO FORTALECER LOS VÍNCULOS AL INTERIOR DEL EQUIPO DIRECTIVO?	Guía con herramientas y orientaciones para establecer y fortalecer los vínculos al interior de equipos (Herramienta n°6).	https://liderazgoescolar.mineduc.cl/mbdl-herramientas-para-el-desarrollo-de-los-recursos-personales/

2. Establecer acuerdos o principios de funcionamiento

Otra tarea relevante para el momento de crear una red es la elaboración de los acuerdos o principios de funcionamiento que tendrá. Estas “reglas del juego” son fundamentales para el logro de los objetivos que se trazarán más adelante y para estructurar y ejecutar un plan de trabajo. Además, es importante destacar que estas definiciones deben ser monitoreadas durante el ciclo

de trabajo, haciendo los ajustes necesarios para el buen funcionamiento de la red.

Para establecer estos acuerdos se pueden utilizar diversas dinámicas o modalidades. Lo importante de estas es que promuevan y faciliten la participación de todos los miembros de la red y que estos acuerdos o principios de funcionamiento sean representativos de la visión y consenso colectivo.

Como una forma de preparar la construcción de los acuerdos o principios de funcionamiento, es muy relevante que todos los miembros de la red tengan una visión compartida sobre alguna de las características de la cultura de trabajo en red. A continuación, sugerimos una forma de hacerlo.

CONOCIENDO LA CULTURA DE TRABAJO EN RED

Objetivo: conocer los rasgos centrales de la cultura de trabajo en red.

Materiales: texto impreso con las características de la cultura de trabajo en red (págs. 18 a 22 de este libro), plumón, pizarra o papelógrafo

Duración estimada: 45 a 60 minutos

Desarrollo: es probable que entre los integrantes de la red haya distintas experiencias, conocimientos e ideas previas sobre el trabajo en red o la colaboración. Parte de eso puede haber sido reconocido con las actividades anteriores para establecer la relación. Antes de definir acuerdos o principios de funcionamiento, se sugiere elaborar una visión compartida básica sobre los elementos centrales de una cultura de trabajo en red. Para ello, los participantes leen las páginas escogidas de este libro u otra fuente de información sobre el mismo tema e identifican las ideas centrales. Luego las comparten en grupos o en plenario, dependiendo de la cantidad de personas. Un moderador puede ir registrando en la pizarra las características más relevantes. Para cerrar, se pueden realizar algunas preguntas. Por ejemplo: ¿qué es lo que más me llama la atención de la cultura de trabajo en red y por qué? ¿En qué se parece y cómo se diferencia del modo habitual que tenemos de trabajar en el sistema educativo o en los establecimientos? ¿Cuáles podrían ser los principales desafíos para mí/nosotros?

DEFINIENDO ACUERDOS DE FUNCIONAMIENTO

Objetivo: elaborar acuerdos o principios para el funcionamiento de la red.

Materiales: plumón y pizarra

Duración estimada: 30 minutos

Una vez conocidas las principales características de la cultura de trabajo en red, se sugiere traducirlas a acuerdos o principios concretos de funcionamiento. Esta definición se produce a través de una conversación que puede comenzar con una pregunta: ¿cómo debiésemos funcionar para ser realmente una red? Luego, se recogen puntos de vista de los participantes y se elabora el acuerdo por consenso o mayoría. Para recogerlos, se puede hacer de manera oral en la conversación, o pedir a cada integrante que escriba primero sus ideas y que luego las comenten. Dependiendo del número de participantes en la actividad, puede ser conveniente dividirlo en grupos de 5 o 6 personas donde se haga una primera ronda de conversación y que luego eso sea compartido en un plenario o puesta en común. En la reflexión del grupo, es relevante conectar los acuerdos con las características de la cultura de red, ocupando estas últimas como un criterio para decidir qué acuerdos se formulan.

Uno de los integrantes toma nota de las propuestas y acuerdos en la pizarra y el secretario registra en el acta de la reunión. Algunos puntos a considerar al momento de conversar y construir los acuerdos para que la red sea una instancia de colaboración eficiente y productiva:

- a. Periodicidad y programación de reuniones: definición de un calendario de sesiones especificando días, lugar de reunión y horario de funcionamiento. La continuidad y sistematicidad de las reuniones es un factor clave para

el logro de los objetivos de la red y definir con anticipación este calendario permitirá que los participantes puedan organizar sus agendas de trabajo. Se sugiere que las reuniones sean mensuales, que vayan rotando el día de la semana en que se realiza (para que no se ausenten siempre el mismo día de sus establecimientos educacionales) y, en lo posible, que cada sesión no supere los 180 minutos, aunque esto dependerá de los propósitos y de la periodicidad de las reuniones, y de otras especificidades de la red.

- b. Organización interna: se definirán por consenso los cargos o roles que la red establezca como necesarios.
- c. Temario de las reuniones: antes de cada sesión, los integrantes de la red deben tener claridad de los temas y objetivos que se abordarán en ella. Al finalizar cada encuentro se sugiere recordar o dejar establecidos los temas que se tratarán en la siguiente reunión. Si no es posible, puede definirse colaborativamente a través de un medio virtual o en línea (por ejemplo, correo electrónico o grupo de Whatsapp de la red) con anticipación a la realización del siguiente encuentro.
- d. Asistencia y puntualidad: una red funciona eficientemente si sus miembros asisten regularmente a las reuniones y si se cumplen los horarios de comienzo y fin de cada sesión. El funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos requieren del compromiso y la participación sistemática de sus miembros, por lo que la asistencia es clave. No basta con enviar un reemplazo o que la escuela sea representada por personas distintas en cada ocasión. A la vez, hay que generar un hábito

y una imagen de puntualidad. Si todos saben que los integrantes de la red son puntuales, se comportarán puntuales. Es también expresión de la corresponsabilidad y un factor que influye en el fortalecimiento de la confianza entre todos.

- e. Actas de cada sesión: los temas y acuerdos quedan registrados en acta de cada reunión. Al definir los roles es importante que alguien asuma como secretario para esta tarea (ver formato de acta en Anexo 1).
- f. Si hay otros acuerdos de funcionamiento o de participación que es necesario agregar, el equipo los decide y los anota en el acta de la reunión.

3. Definir el sentido de la red

La cultura de trabajo en red propone como un elemento distintivo que sus integrantes reflexionen y elaboren de manera participativa una visión compartida sobre el sentido o el “para qué” del trabajo que van a realizar. Esto se puede expresar y formular como la misión, la finalidad o el propósito de la red. Más allá del nombre específico, lo que nos interesa destacar es la importancia de que se reflexione y elabore formalmente el sentido que tiene el trabajo en red para sus distintos integrantes y para todos ellos como comunidad que inicia un trabajo en conjunto.

Cuando corresponda elaborar el plan de trabajo, la red deberá definir sus objetivos. En esa instancia, será importante conectar explícitamente la misión o propósito con esos objetivos más específicos.

Como ya vimos, las redes pueden surgir de diversas maneras: por un mandato de la autoridad, por un interés de los participantes o por iniciati-

va de un grupo de personas o un individuo. Así, en algunos casos este sentido general puede estar predefinido (por ejemplo, en las RME, la finalidad es mejorar la calidad de la educación en los establecimientos participantes). Sin embargo, aun cuando esa misión o propósito pueda estar predefinida de manera general, los participantes tienen la posibilidad de reflexionar y elaborar su visión sobre estas declaraciones, buscando conectarse con ellas, darles significado personal y hacerlas propias.

Como ya destacamos en el capítulo II, el sentido fundamental de las redes educativas se relaciona con la mejora de la calidad del sistema educativo en general o de aspectos específicos, como el aprendizaje de los estudiantes. La formulación de un propósito que sea significativo y que dé sentido a la acción de la red es un factor relevante para promover la colaboración y cooperación efectiva, logrando la motivación y el involucramiento de todos los integrantes.

El objetivo de las dos actividades que proponemos a continuación es definir participativamente el sentido del trabajo en la red considerando los valores, creencias y expectativas de cada uno de sus integrantes. Nuestra sugerencia es que opten por una sola.

CONVERSACIÓN Y REFLEXIÓN

Materiales: pizarra o papelógrafo, plumón, papel para escribir

Duración: 120 minutos

Desarrollo: para definir el sentido del trabajo de la red, proponemos un proceso interactivo, participativo, de respeto, de reconocimiento de las capacidades profesionales existentes y de la

realidad de los distintos centros educativos participantes.

El sentido o propósito debe servir como punto de referencia de manera que permita a todos los integrantes establecer los objetivos, diseñar estrategias, tomar decisiones y ejecutar acciones que sean coherentes con esta definición. Las principales características de la formulación del sentido o propósito son las siguientes:

- a. Debe ser corto, sencillo, fácil de comprender y comunicar.
- b. Debe ser inspirador respondiendo a las preguntas de ¿Por qué existimos como red? o ¿Quiénes somos?
- c. Debe aclarar a qué red se refiere: ¿Por qué nos hemos constituido como red? ¿Qué es lo que nos hace diferentes de otras redes educativas? ¿Cuál es nuestro sello?
- d. Finalmente, considerando que estamos hablando de redes en el contexto educativo, el sentido debe mencionar o relacionarse con la mejora de la educación y de los aprendizajes de los estudiantes en términos de entender sus necesidades y cómo el establecimiento educacional puede contribuir a su formación.

Para orientar la conversación y reflexión, se sugiere que cada integrante responda a las preguntas definidas por el responsable de guiar la actividad. A continuación, hay algunos ejemplos que se pueden trabajar en una hoja blanca o preparada con esta tabla:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Por qué existimos como red? ¿Quiénes somos?	
¿Qué hacemos? (define las necesidades educativas que trata de satisfacer)	
¿Para qué lo hacemos? ¿Cuál puede ser el sello distintivo de nuestra red?	
¿Para quién lo hacemos?	

Posteriormente, cada integrante lee su respuesta y una persona va anotando las principales conclusiones en la pizarra o papelógrafo. Entre todos identifican y comentan las principales ideas y coincidencias. Cuando se trata de redes con mayor cantidad de integrantes, la sugerencia es generar conversaciones en grupos de 5 a 7 personas y que luego se compartan esas conclusiones en modalidades de plenario.

Finaliza la actividad escogiendo a un grupo de tres personas quienes son las encargadas de redactar una primera versión borrador de la declaración del propósito o sentido de la red, la cual se discutirá y aprobará en la siguiente sesión. A objeto de ahorrar tiempo, se sugiere que el equipo redactor envíe posteriormente por correo electrónico la versión borrador, la que deberá ser analizada y comentada por cada integrante de la red previo a la próxima sesión.

CAFÉ DEL MUNDO¹⁴

Materiales: mesas para 4 o 5 personas, sillas, 1 papelógrafo por mesa, marcadores, post-it

14. El Café del mundo es una metodología diseñada por Juanita Brown y David Isaacs. The World Café Community Foundation (2015), www.theworldcafe.com

Duración: 120 minutos (dependiendo de la cantidad de mesas)

Desarrollo: en las primeras etapas de desarrollo de una red, todas las grandes definiciones son sólo tentativas o primeras versiones. El trabajar juntos y aprender del proceso irá permitiendo hacer los ajustes necesarios.

Café del Mundo es una metodología que busca encontrar patrones comunes a partir de las conversaciones que le importan a los participantes, y para ello, se vale de la maximización de las interacciones entre los miembros de un grupo. Esta modalidad de trabajo será especialmente útil cuando la red esté constituida por un mayor número de integrantes, ya que permite recoger de manera eficiente la visión de muchas personas.

Instrucciones:

1. Definir un set de 3 o máximo 4 preguntas para explorar con el grupo. En este caso, deben relacionarse con la definición del sentido del trabajo en red. En cada mesa se abordará una pregunta o tema.
2. Se conversa en rondas.
3. En cada mesa, antes de iniciar, alguien del grupo debe ser “anfitrión”, y esa persona

siempre estará en la misma mesa. El anfitrión no es un moderador, ni secretario de actas, ni nada por el estilo. Simplemente lleva el hilo de la conversación entre ronda y ronda. Si hay un moderador, ya no es Café del Mundo.

4. Entre una y otra ronda, todos los participantes se mueven desde una mesa a otra para abordar otra pregunta o tema definido.
5. Cada ronda dura entre 20 y 25 minutos, dependiendo del tema o pregunta que se aborda.
6. Entre ronda y ronda, se pide a los participantes de cada mesa que puedan escribir las ideas principales acerca de las preguntas. Estas se anotan en post-it.

POSIBLES PREGUNTAS
¿Por qué existimos como red? ¿Para quién lo hacemos?
¿Qué hacemos? (define las necesidades educativas que trata de satisfacer)
¿Para qué lo hacemos? ¿Cuál puede ser el sello distintivo de nuestra red?

7. Una vez que se terminan las rondas, se utiliza la idea de “Bingo” para clasificar los temas por similitudes y generar grupos de ideas. Bingo: Cada mesa va leyendo sus post-it de síntesis. Si en las otras mesas hay grupos que tengan ideas similares dicen Bingo y se agrupan en la misma categoría.
8. Posteriormente se pueden utilizar algunos mecanismos de toma de decisiones, para priorizar. Para ello, un método bastante efectivo es utilizar post-it (1 o 2 por cada dimensión), para que cada participante pueda priorizar los grupos de ideas más relevantes.
9. Es muy importante poder revisar los grupos

no votados, para asegurarse que no queden temas relevantes fuera de vista.

10. A partir de estas ideas, se formula el sentido, propósito o misión de la red.

4. ¿Cómo organizar la red?: roles y funciones

El funcionamiento de la red requiere del involucramiento y participación de todos sus integrantes. Como ya se describió anteriormente, lo ideal es que esta participación se produzca en un plano de horizontalidad y corresponsabilidad, donde cada uno pueda aportar desde su experiencia, conocimientos previos e intereses. Una manera de facilitar el buen funcionamiento de la red es la definición de ciertos roles y funciones. El concepto de **rol** se define como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un puesto determinado. Una **función** es una responsabilidad integrada o compuesta por varias actividades encaminadas al logro de un objetivo.

Como ya indicamos en el capítulo anterior, todos los integrantes comparten el rol básico de ser miembros de la red, lo que supone ciertos deberes, responsabilidades, compromisos y derechos. Este rol general es complementado por algunos roles específicos que tienen que ver con el funcionamiento de la red, con los temas a abordar y con las actividades a realizar.

Algunas dimensiones en las cuales se pueden dividir las funciones de los integrantes de la red incluyen: la gestión operativa de la red, las dimensiones de la gestión en lo pedagógico-curricular, la convivencia escolar, el liderazgo, los recursos y la vinculación con el medio. Sin embargo, es importante resaltar que la red puede definir los roles que estime más convenientes para su propósito y plan de trabajo.

DEFINIENDO LOS ROLES EN LA RED

Objetivo: definir los roles y funciones de los integrantes de la red, a fin de determinar responsabilidades y compromisos individuales y colectivos.

Materiales: papelógrafo o pizarra, plumón, hojas pre-diseñadas con los cuadros a utilizar

Duración: 90 minutos

Descripción:

Los integrantes de una red pueden tener la tendencia a presentar uno o dos roles preferidos de forma habitual, los cuales están influenciados por factores de la personalidad, comportamientos aprendidos y capacidades técnicas; también influyen los valores que se tienen y la experiencia acumulada a lo largo de la vida.

Si bien no hay acuerdo respecto a la clasificación de los distintos roles, para los efectos de este ejercicio identificamos los siguientes, que fueron descritos anteriormente (ver en págs. 22 a 24):

- + Coordinador
- + Facilitador o colaborador

- + Secretario
- + Amigo crítico
- + Responsables de temas específicos (por ejemplo: pedagógico-curricular, formación y convivencia, etc.)
- + Otros roles que la red requiera y defina

La actividad consta de tres etapas destinadas a clarificar roles y funciones dentro de la red, las cuales deben ser desarrolladas de la siguiente manera:

Primera etapa (individual y en dupla): los integrantes de la red leen la descripción básica de los roles (en págs. 22 a 24). Luego completan el siguiente cuadro que contiene en la columna (1) la lista de roles; en la columna (2) se solicita a nivel individual que cada uno marque con una cruz (X) los roles que desempeña con mayor frecuencia, y en la columna (3), los que más le gustaría desempeñar. Finalmente, piden a otro miembro de la red que marque, en la columna (4), lo que él o ella le atribuye.

(1) ROLES	(2) DESEMPEÑADOS CON MAYOR FRECUENCIA	(3) LOS QUE MÁS ME GUSTARÍA DESEMPEÑAR	(4) SEGÚN OTRA PERSONA DE LA RED
Coordinador			
Colaborador / facilitador			
Secretario			
Amigo crítico			
Responsable del tema Gestión pedagógica - curricular			
Responsable del tema Convivencia escolar y formación			
Otros roles			

Segunda etapa (grupal): concluida la etapa anterior, los integrantes reflexionan acerca de sus roles desempeñados y de los atribuidos por otro. Luego, deben determinar, de acuerdo a las características y expectativas personales, los tres roles ideales que debiera desempeñar cada uno y registrarlos en un cuadro como el siguiente:

ROL / INTEGRANTES	ROL 1	ROL 2	ROL 3
INTEGRANTE 1			
INTEGRANTE 2			
INTEGRANTE 3			
INTEGRANTE 4			

Tercera etapa (individual y grupal): determinación de funciones dentro de la red. A continuación, se presenta un cuadro en el cual, en la columna (1), se incluye una lista de posibles funciones/tareas. En la columna (2), en forma individual, cada uno deberá marcar con una cruz (X) las funciones que más le gustaría desarrollar. Luego, el grupo discute y finalmente asigna las funciones para cada uno, las que se marcan en la columna (3).

(1) FUNCIONES/TAREAS	(2) LAS QUE ME GUSTARÍA DESARROLLAR	(3) LAS QUE EL GRUPO ME ASIGNA
Programación y coordinación de trabajos individuales y de la red		
Coordinación del Plan de trabajo de la red		
Secretario/a de actas		
Citar a reuniones		
Coordinar la red		
Administrar los recursos financieros de la red		
Difundir las acciones de la red		
Representar a la red en reuniones con otros organismos públicos y privados		
Coordinar el perfeccionamiento de los miembros de la red		
Orientar a los nuevos miembros de la red		
Relaciones con la comunidad		
Relaciones con el Mineduc		
Coordinar la evaluación de los Planes de trabajo de la red		
Otras que la red decida		

A partir de la información y reflexión generada en las tres etapas, los integrantes acuerdan el o los roles específicos que cumplirá cada uno, considerando las expectativas personales, las opiniones de los demás y las necesidades del grupo.

5. La red y su entorno: caracterizando a los actores

Las redes y sus integrantes suelen interactuar con otros actores y redes del sistema educativo, del Estado, los gobiernos locales, el sistema de salud, la comunidad local y la sociedad civil. Podríamos decir que todas esas entidades constituyen una red extensa de instituciones relacionadas con la educación. Además, en muchos casos de redes educativas, sus integrantes están insertos y vinculados a territorios específicos. El logro de los objetivos y el propósito de la red requiere, por lo tanto, colaboración con algunas de esas instituciones y organizaciones.

MAPA DE ACTORES¹⁵

Objetivo: identificar y valorar los aportes de los distintos actores del entorno, y cuáles requieren ser potenciados o reforzados, a fin de promover la participación y el trabajo colaborativo para el logro de los objetivos o propósitos de la red.

Materiales: post-it, Matriz de actores, plumones

Duración: 90 minutos

Desarrollo: el Mapa de actores o sociograma tiene como propósito representar gráficamente las relaciones sociales que están presentes, en un momento determinado, entre un conjunto de actores, con vistas a mejorar y fortalecer las interacciones sin perder de vista los sentidos y fines que tiene la red. En este caso, se presenta una

¹⁵. Texto adaptado de REDes de Mejoramiento Escolar: Colaboración y Aprendizaje en RED: desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa. Mineduc, agosto, 2017

actividad para identificar a los actores del entorno de la red que pueden influir en el logro de los objetivos que esta se proponga. Dependiendo la cantidad de participantes, pueden realizar la actividad divididos en grupos. La confección del Mapa tiene las siguientes etapas:

Etapas 1: (30') Se reúnen los integrantes de la red, y se les solicita que reflexionen en torno a las siguientes consignas:

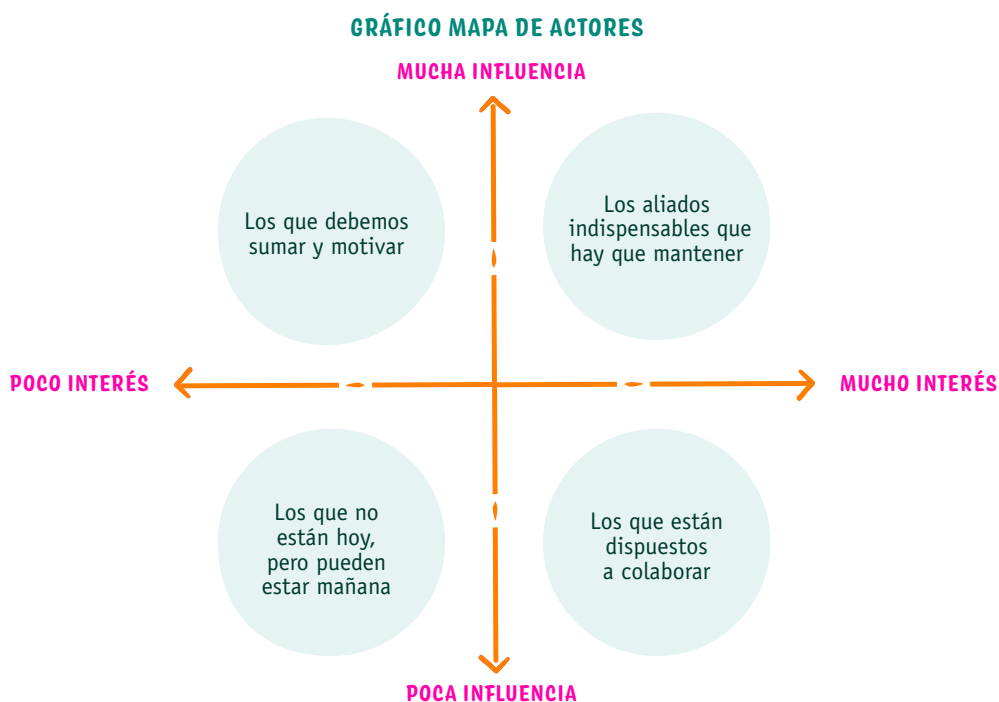
- + ¿Qué actores del entorno o del contexto tienen incidencia en el logro de nuestros resultados objetivos? Como actor se entenderá a las personas (definidas por su rol, no por su nombre. Por ejemplo: alcalde, empresarios, director consultorio, concejales, padres y madres de familia, etc.) y las instituciones u organismos que pueden aportar a los objetivos y metas de la red.
- + ¿Qué contribución específica puede realizar cada uno de estos actores al logro de nuestros objetivos?
- + ¿Qué disposición tienen estos actores para aportar al logro de los objetivos de la red?

Las ideas se van consignando en la siguiente matriz:

MATRIZ DE ACTORES		
1. ACTORES	2. RELEVANCIA O GRADO DE PODER	3. DISPOSICIÓN E INTERÉS

Etapa 2: (20') Con el análisis anterior los participantes construyen un mapa de actores; para ello deberán anotar en los post-it los actores identificados en la matriz (columna 1: un actor por post-it) y los van ubicando en el Mapa de actores, considerando:

- + Su incidencia e influencia para mejorar la gestión institucional (relevancia o grados de poder) y los aprendizajes de los estudiantes, y así lograr el propósito y los objetivos de la red. Puede clasificarse en: Alta, Mediana o Baja (columna 2).
- + Su disponibilidad o interés por apoyar a la red (motivación). Cada grupo ubica sus post-it: en esta etapa no importa que se repitan o que un mismo actor esté en posiciones diferentes, porque eso representa la comprensión de cada grupo. Puede ser Alto, Mediano o Bajo (columna 3).



Etapa 3: (40') En plenaria, se promueve la discusión entre todos los participantes, definiendo colectivamente qué ubicación le corresponde a cada actor, aportando argumentos en función de su relevancia para el quehacer de la red y su disponibilidad o interés.

El producto de esta actividad permite identificar y priorizar los actores necesarios para la gestión

institucional de la red, generando información actualizada para la elaboración de estrategias pertinentes. Es importante destacar que la síntesis realizada corresponde al momento presente, y que la vinculación con estas instituciones es dinámica por lo que puede cambiar su motivación o su nivel de relevancia para el trabajo de la red a lo largo del tiempo.

6. Fortalezas y oportunidades de mejora: una mirada crítica a los resultados educativos

Para la elaboración del plan de trabajo y la definición de los objetivos de la red es importante contar con una información previa muy significativa: los resultados educativos logrados por las instituciones que están representadas en la red, así como sus principales características, fortalezas y oportunidades de mejora. La selección de la información específica a analizar dependerá del propósito y temas de la red y de los intereses y necesidades de sus integrantes. Por ejemplo, redes de directivos escolares podrán analizar los resultados generales de aprendizaje de sus establecimientos, mientras que una red temática de profesores de lenguaje podrá enfocarse en analizar los resultados específicos relacionados con las habilidades y conocimientos de su asignatura.

El uso y análisis de datos e información relevante y confiable es un factor importante para la mejora educativa, por lo que los integrantes de la red deben seleccionar cuidadosamente las fuentes de información que se utilizarán para este análisis.

Para ello, se sugieren las siguientes actividades:

A Objetivo: reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora a partir de una mirada crítica a los resultados educativos cuantitativos y cualitativos (eficiencia interna, aprendizajes, otros indicadores educativos).

Materiales: estadísticas educativas de cada centro escolar. Pizarra o papelógrafo, plumón, Matrices de resultados educativos, post-it, plumones

Duración: 120 minutos

Desarrollo: cada institución organiza la infor-

mación sobre los principales aprendizajes que alcanzan sus estudiantes a partir del Informe de categoría de desempeño y de resultados de aprendizaje que entrega la Agencia de la Calidad de la Educación. En la red se describen y comentan los resultados, y luego finalizan este análisis con la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y prioridades de acción. Estas servirán de base para planificar el trabajo de la red. Esto se podrá desarrollar en una o dos sesiones de 90 minutos según el ritmo y los tiempos que tenga cada red. Hemos dividido la actividad en dos partes:

I Parte: recopilación, registro y consolidación de información sobre resultados educativos. Los integrantes de la red definen los indicadores sobre los cuales se recopilará la información. Cada establecimiento se encarga de recopilar sus datos y puede encargarse a uno de los miembros de la red que los sistematice en una tabla comparativa.

II Parte: análisis de los resultados educativos y definición de prioridades a nivel de red. Una vez registrada y consolidada toda la información en una matriz de resultados educativos, la red estará en condiciones de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y de definir prioridades. Para eso se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

1. Los integrantes revisan previamente el significado de los tres criterios seleccionados:

Fortaleza: identificar los indicadores cuantitativos y cualitativos mejor logrados (si hay varios, se sugiere escoger los dos más importantes en función de la oportunidad de mejora).

Oportunidades de mejora: identificar los indicadores cuantitativos y cualitativos de más bajo desempeño.

Opinión de prioridad de mejora: determinar si es Alta / Mediana / Baja, en función de su impacto en la mejora de los resultados educativos de los estudiantes a nivel de red.

- Considerando los resultados educativos, identifican en duplas los criterios antes descritos en el cuadro que se presenta a continuación. Las dimensiones pueden cambiar, según sea el tema que se está abordando. El ejemplo está diseñado pensando en redes de directivos escolares:

DIMENSIÓN	FORTALEZAS DE LA RED	OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA RED	PRIORIDAD DE MEJORA DE LA RED (ALTA – MEDIANA – BAJA)
Gestión Curricular y Pedagógica			
Liderazgo Escolar			
Convivencia Escolar			
Gestión de Recursos			

- Posteriormente a nivel grupal, cada dupla presenta sus prioridades de mejora (columna 4), las que se registran en la pizarra o papelógrafo. Luego, se analizan los resultados y se seleccionan las cuatro más prioritarias independientemente de cuál sea la Dimensión. El principal criterio a tener en cuenta en esta elección es su relación con la mejora de los resultados educativos a nivel de toda la red. La pregunta a responder es: ¿En qué medida las prioridades seleccionadas impactan en la mejora de la calidad educativa en toda la red?

Otros recursos que se pueden utilizar para analizar resultados educativos:

RECURSO	DESCRIPCIÓN	DONDE ENCONTRARLO
Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sostenedores	Documento que contiene descripciones de los principales procesos que se pueden considerar en las cuatro dimensiones de la gestión escolar. Para cada proceso se propone una rúbrica con estándares de desempeño en cuatro niveles. Es una herramienta que se puede usar para el diagnóstico inicial y para definir prioridades de mejora.	http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Talleres de uso de datos (Agencia de la calidad de la educación)	Material que propone una secuencia de acciones para realizar un uso y análisis de datos e información que los establecimientos educacionales tienen a su disposición.	https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/herramientas-de-orientacion/talleres-de-orientacion/
Guía uso de datos (Agencia de la calidad de la educación)	Los establecimientos cuentan con gran cantidad de información y datos, generados de manera interna y externa. Esta guía aporta elementos metodológicos para hacer un uso riguroso y pertinente de ellos.	https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/herramientas-de-orientacion/guia-metodologica-uso-datos/

7. Definir un plan de trabajo para la red

Una vez que se ha conformado el equipo, definido el sentido, clarificado roles y funciones, mapeado el territorio donde se desarrollará la red y definido las prioridades considerando los resultados educativos, corresponde construir un plan consistente que oriente y proyecte el trabajo de la red. Por eso, es importante que sea compartido, funcional y claro, de tal manera que sea asumido por todos.

Los objetivos específicos del plan apuntarán a responder a las necesidades e intereses de las instituciones participantes y contribuir de esta manera a lograr la mejora de los resultados educativos y de aprendizaje de todos los estudiantes. La formulación de objetivos precisos, que sean efectivamente abordables en el tiempo y con los recursos de la red y que estén alineados con el propósito o finalidad de la red, es un factor importante para el éxito de su funcionamiento.

Las acciones y actividades que la red decida priorizar deberán estar alineados directamente con esos objetivos. Para ello, recomendamos tener en consideración que en este libro se ha propuesto diferenciar tres tipos de procesos de

trabajo que se pueden llevar a cabo en la red: información, colaboración y cooperación. Para mayor información sobre las características de cada uno, sugerimos realizar una lectura conjunta de las páginas 26 a 29 y 78 a 95 de este libro.

La elaboración del plan de trabajo también deberá considerar la definición de algunas metas o resultados esperados que constituyan indicadores para evaluar la efectividad y pertinencia del trabajo realizado a lo largo del ciclo de trabajo.

Las preguntas a responder en la elaboración del plan de trabajo son las siguientes: ¿Qué se espera lograr?, ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo se hará?, ¿cuáles son los recursos que se necesitan?, ¿en cuánto tiempo se hará?, ¿quiénes son los responsables? ¿Cómo podremos evidenciar el logro de nuestras metas y objetivos?

Dada la complejidad que significa abordar con eficacia la mejora escolar en red, se hace necesario determinar las grandes dimensiones o áreas en que debe focalizar su acción y con ello la mejora. La propuesta de este libro considera utilizar para la definición del plan y la selección de los temas a trabajar, las dimensiones que están definidas por el actual modelo de gestión que proponen el Mineduc y el Sistema de Asegura-

miento de la Calidad de la Educación: gestión pedagógica-curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

Un factor importante para el logro de los objetivos es la calendarización y realización periódica y sistemática de las reuniones de la red. Este

calendario debe quedar acordado en el comienzo del ciclo de trabajo y se ajustará según las necesidades durante su implementación.

Para que esto sea parte de un trabajo colaborativo y participativo se proponen las siguientes actividades:

DEFINIENDO UN PLAN DE TRABAJO

Objetivo: definir un Plan de trabajo (semestral/anual) que oriente las principales acciones de la red y que esté enfocado a mejorar los resultados educativos y de aprendizajes de sus alumnos.

Materiales: papelógrafo o pizarra, post-it, plumones

Duración: 120 minutos

Desarrollo:

Etapa individual

1. Cada integrante escribe en un post-it dos ideas o acciones por dimensión que se podrían desarrollar durante el presente año (o ciclo) cuidando que estas sean realistas, concretas y alineadas a las prioridades acordadas anteriormente y al modelo de gestión antes comentado.
2. Se divide la pizarra en 4 partes colocando en cada una de ellas el título de una de las dimensiones del modelo de gestión: gestión curricular y pedagógica, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. También pueden ser cuatro papelógrafos.
3. A continuación, cada integrante coloca sus ideas en las cuatro dimensiones y fundamenta su propuesta.

Etapa grupal

4. Posteriormente el coordinador de la red, con el apoyo de los distintos integrantes, reordena y reagrupa los post-it, cuidando seleccionar aquellos que mejor representan los intereses y necesidades que se tiene como red. No necesariamente se deberá actuar en las 4 dimensiones.
5. Una vez determinadas las principales ideas o acciones, el equipo comienza a planificar conforme a la siguiente matriz. Se sugiere concentrarse en no más de 3 a 5 objetivos:

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	TIEMPO	COSTOS	RESPONSABLES

6. Una vez concluido el diseño del plan de trabajo, el secretario de la red lo edita y distribuye a todos los participantes.

DEFINIENDO LAS METAS O RESULTADOS ESPERADOS DEL PLAN DE TRABAJO

Un aspecto importante del plan de trabajo de la red es que contenga una descripción de las metas o resultados que se espera alcanzar. Esto será relevante para poder evaluar la efectividad y pertinencia del trabajo que se realice a lo largo del ciclo de trabajo. Para esto, se sugieren dos posibles alternativas (Rincón-Gallardo, 2018):

- a. Definir metas relacionadas a resultados de aprendizaje que se quieren lograr: dependiendo del propósito y de las necesidades e intereses de la red, se definen metas específicas y ambiciosas para la mejora de resultados (por ejemplo, incrementar los aprendizajes en comprensión lectora, habilidades y conocimientos de matemática, alcanzar una tasa de titulación en la modalidad técnico-profesional o aumentar la retención escolar). Para esto, los integrantes de la red definen los resultados esperados y las fuentes de información o de evidencia que utilizarán para evaluar su impacto.
- b. Elaborar una descripción sencilla de prácticas pedagógicas o de gestión que se quieren implementar: otra manera de establecer metas o resultados esperados tiene que ver con describir algunas prácticas que se quieren intencionar en los establecimientos. La selección de estas prácticas también deberá estar relacionada con el propósito, las necesidades e intereses de la red. Por ejemplo, podría definirse la meta de implementar prácticas de inducción y acompañamiento para docentes noveles o prácticas de trabajo colaborativo en los consejos de profesores. Para esto, los integrantes de la red elaboran una descrip-

ción de la práctica y los mecanismos para observar y evaluar su implementación.

En ambos casos, los integrantes de la red definen, acuerdan y registran lo que se quiere lograr y las evidencias que utilizarán para evaluar la efectividad de sus acciones y actividades.

B. RETOMANDO EL TRABAJO EN RED

Se refiere al momento de partida para una red que ya está conformada y que tiene una historia en común. Los integrantes de la red reinician su trabajo después de un período de inactividad. Se trata de retomar el trabajo ya iniciado, recordar las principales lecciones aprendidas y las proyecciones elaboradas en el ciclo anterior, plantearse nuevos desafíos a partir de los resultados alcanzados, reconformar el equipo con la incorporación de nuevos integrantes y actualizar o definir un nuevo proyecto común.

1. Retomando las confianzas y los compromisos comunes

Transcurrido un tiempo en que la red ha estado inactiva debido probablemente a recesos escolares, es necesario retomar su sentido estratégico, reconociendo su importancia dentro de un territorio al abordar determinados temas que surgen desde los propios establecimientos, la puesta en marcha de proyectos locales que buscan soluciones innovadoras o el facilitar intercambios de buenas prácticas de experiencias educativas o de gestión. Se trata de retomar una conversación entre los distintos centros educativos orientada a promover la colaboración y la mejora de los resultados educativos de un territorio. Como seguramente ya se ha experimentado en el funcionamiento previo, la red ha tenido diversos ritmos y acontecimientos en su desarrollo, con avances graduales y también retrocesos que requieren ser

revisados. Para lograr lo anterior y retomar en profundidad el trabajo ya iniciado, proponemos revisar los principios y características del trabajo en red.

UNA CULTURA DE TRABAJO EN RED

Objetivos: Intercambiar opiniones e ideas respecto del funcionamiento de la red. Valorar los aportes de los distintos integrantes de la red en su desarrollo.

Descripción: al retomar el trabajo en red es relevante recordar los principales elementos que caracterizan a esta modalidad de trabajo y los principios que la orientan. Para esto, proponemos dos variantes: una es para las redes educativas en general y la otra es específicamente para las Redes de Mejoramiento Escolar que impulsa el Mineduc.

Para redes educativas en general

Materiales: copias del texto “Una cultura de trabajo en red” (págs. 18 a 22 de este libro), hoja con preguntas y post-it

Tiempo: 60 minutos

Desarrollo: los participantes leen y comentan las características o elementos fundamentales que constituyen la cultura de trabajo en red propuesta en este libro. Luego, se dividen en parejas o tríos y trabajan con las siguientes preguntas:

- + ¿Tenemos definido con claridad nuestro propósito y los objetivos que queremos alcanzar? ¿Son objetivos compartidos? ¿En qué se demuestra eso?
- + ¿De qué manera hemos logrado implementar el trabajo colaborativo en nuestra red? ¿Qué obstáculos hemos encontrado?
- + ¿Cómo ha sido el trabajo en relaciones horizontales, de confianza y de responsa-

bilidad compartida? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos?

Las respuestas se ponen en común y se comentan buscando llegar a un consenso sobre la cultura de trabajo en red, su expresión en el trabajo del grupo y su proyección hacia el nuevo ciclo de trabajo.

Para las Redes de Mejoramiento Escolar (ver en pág. 43)¹⁶

Materiales: afiche “Principios de las Redes de Mejoramiento Escolar” (ver en Anexo 2), hoja con preguntas, post-it

Tiempo: 60 minutos

Desarrollo:

1. Se despliega el Afiche “Principios de las Redes de Mejoramiento Escolar”. El coordinador orienta la reflexión revisando los principios que promueven las redes de mejoramiento escolar e invita a compartir las experiencias personales e institucionales (como centro escolar) y su relación con estos enunciados.
2. A continuación, los participantes se dividen en grupos y responden en los post-it a las siguientes preguntas:
 - (I) ¿Cuál es nuestra finalidad como red?, ¿cuáles son los principales obstaculizadores o nudos críticos para consensuar una finalidad común?, ¿qué factores facilitan este proceso? (Principio de finalidad).
 - (II) ¿Cuáles son nuestros compromisos y estrategias para el aprendizaje colaborativo?, ¿qué recursos tenemos como red que faci-

16. Texto adaptado de Redes de Mejoramiento Escolar: Colaboración y Aprendizaje en RED: desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa. Mineduc, agosto, 2017

litan el trabajo colaborativo?, ¿cuáles son los principales obstaculizadores? (Principio de colaboración).

(III) ¿Cómo nos proyectamos como una red que aprende de la experiencia y crea nuevos conocimientos?, ¿qué elementos facilitan y obstaculizan este proceso? (Principio de proyección).

3. Una vez respondidas estas preguntas, los participantes ubican sus post-it en el casillero correspondiente del afiche.
4. En plenaria se discuten las respuestas y se promueve el análisis respecto de alternativas para avanzar en el fortalecimiento y desarrollo de la red.

2. Fortalecer el Plan de trabajo: nuevos temas, nuevas preguntas

Durante la etapa de creación de la red, se diseñó una estrategia de desarrollo a través de la definición de roles entre sus integrantes y un plan de trabajo que fue además acompañado por el análisis de los resultados educativos. Se trata ahora de remirar y enriquecer esos insumos a través de la actualización de una agenda de temas atinentes a las necesidades del grupo. Al momento de redefinir el plan de trabajo es importante recordar y tener en consideración que las acciones y actividades que se acuerden pueden estar dentro de procesos de información, procesos de colaboración o procesos de cooperación. La selección que hagan los integrantes de la red deberá ser coherente con los objetivos y resultados que se quieren lograr. Para mayor información sobre las características específicas de estos procesos, sugerimos leer y comentar en conjunto las páginas 27 y 28 de este libro.

GENERANDO NUEVAS IDEAS PARA LA RED

Objetivo: generación de ideas que permitan la actualización de una agenda de temas atinentes a las necesidades de los centros educativos de la red.

Materiales: plumones, post-it, papelógrafos

Duración: 60 minutos

Desarrollo:

1. El coordinador de la red revisa el objetivo de la sesión y escribe en un papelógrafo alguna(s) de las siguientes preguntas: (i) ¿Qué temas queremos incorporar a nuestro plan de trabajo? (ii) ¿De qué manera aportan al logro de los objetivos que se ha propuesto la red?, (iii) ¿En qué temas necesitamos dinamizar o profundizar nuestro trabajo para estimular la colaboración entre nosotros y con ello la mejora continua?; (iv) ¿Qué actores de nuestra red pueden tener un rol mucho más activo y protagónico en su desarrollo?, (v) ¿Qué metas o resultados queremos alcanzar?
2. Antes de abordar las preguntas, el coordinador de la red (u otra persona que haya sido designada para ello), presenta los principales resultados y reflexiones realizados al momento de evaluar el ciclo anterior de trabajo de la red, identificando los logros, las dificultades y los aprendizajes logrados en ese período. En caso de que la red no haya realizado un trabajo formal de evaluación y proyección, pueden pasar directamente al punto 3.
3. Los participantes escriben sus respuestas a las preguntas iniciales propuestas por el coordinador en los post-it individuales y los van pegando en un papelógrafo dispuesto para ello en la pared.

4. Una vez que todos han ubicado sus respuestas, el coordinador invita a los participantes a que se acerquen y colaboren en agrupar los temas en función de determinados criterios (urgencia, importancia, actores claves a dinamizar, dimensiones que se quieren abordar etc.). Se trata de establecer 4 o 5 agrupaciones.
5. Posteriormente, el coordinador pide a los integrantes del grupo que se inscriban o se organicen en torno a los temas seleccionados. Se formarán tantos subgrupos como temas seleccionados.
6. Cada tema tiene un papelógrafo y el subgrupo trabaja en torno a tres preguntas, anotando sus respuestas: ¿De qué trata el tema seleccionado? ¿Cuáles son sus ventajas para fortalecer el trabajo en la red? ¿Cuáles serían las tres posibles actividades para implementarlo?
7. Finaliza la actividad cuando todos los miembros de la red se reúnen y conocen las propuestas de cada uno de los temas seleccionados, sus conclusiones, ideas y posibles actividades que se han propuesto para fortalecer el trabajo en red.

A partir de esta actividad, se actualiza el plan de trabajo para el nuevo ciclo de trabajo, definiendo los objetivos, las acciones más importantes y los responsables de llevarlas adelante. Además, debiera quedar establecida una programación de las reuniones y sus posibles temas.

SÍNTESIS MOMENTO DE PARTIDA

Este momento marca el inicio del ciclo de trabajo. Si la red es nueva, corresponde la creación de una red. Si la red ya viene trabajando desde años anteriores, corresponde retomar el trabajo.

- a. La creación de una red nueva tiene tareas fundamentales como establecer la relación, definir el sentido del trabajo en red y los acuerdos o principios de funcionamiento, analizar los resultados educativos y construir un plan de trabajo.
- b. Retomar el trabajo de la red implica recordar los acuerdos, proyecciones y aprendizajes del ciclo anterior y fortalecer el plan de trabajo actualizado para el nuevo ciclo.

2. MOMENTO DE DESPLIEGUE DEL PLAN DE TRABAJO: EL VIAJE DE LA RED

Después del momento de partida (creación de redes nuevas o retomando el trabajo de redes ya existentes), corresponde que la red asuma una modalidad de trabajo “estable” o en régimen que permita el despliegue de las distintas acciones y actividades. En esta etapa ya se ha establecido la relación entre los miembros de la red, se definió el sentido o propósito, cuentan con roles y acuerdos de funcionamiento, un plan de trabajo con objetivos a conseguir, una estrategia, la definición de actividades (al menos las más significativas), recursos necesarios para abordarlas y un cronograma para el período de tiempo considerado.

El despliegue del plan de trabajo de la red en movimiento ocurre fundamentalmente en las reuniones presenciales, en otras actividades específicas que decidan realizar y en el trabajo que se realice en forma virtual.

La selección de la secuencia de actividades que la red quiera implementar deberá ser pertinente a su contexto y coherente con los objetivos que han elaborado en su plan. A continuación, se proponen diversas actividades que se relacionan con los tres tipos de procesos de trabajo de las redes que han sido descritos y desarrollados en la sección anterior del libro (págs. 27 y 28):

- Procesos de información
- Procesos de colaboración
- Procesos de cooperación

Como ya se indicó, otro aspecto importante del funcionamiento de la red es que este no se limite a las reuniones presenciales, sino que incorpore algunas acciones y actividades que permitan

extender la colaboración entre las reuniones, utilizando para ello las distintas tecnologías para la comunicación (ver apartado ‘Ampliando el alcance de las redes: sugerencias para el funcionamiento en entornos virtuales’ en págs. 96 a 101).


A. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE INFORMACIÓN

Las reuniones de la red pueden ser una instancia propicia para compartir información relevante relacionada con políticas públicas, orientaciones y lineamientos del Mineduc u otras instituciones vinculadas al sistema educativo (Agencia de Calidad de la Educación, Superintendencia de Educación, Sostenedor, etc.). La investigación en el mejoramiento de las escuelas ha destacado la importancia de que estas sean capaces de contextualizar los mandatos y orientaciones que surgen de las políticas educativas elaboradas a nivel central o desde fuera de ellas, a sus propias realidades. Por lo mismo, las redes también pueden ser un espacio valioso para la lectura, estudio y análisis de información y conocimiento relevante para abordar los temas, propósitos y objetivos específicos de cada una.

En esta sección, se proponen metodologías y actividades en las que el objetivo es describir, conocer, comprender y analizar información relacionada con el sistema educativo y con los procesos de mejora y sus distintas trayectorias. Esto contribuye a fortalecer la coherencia entre todos los actores e instituciones del sistema a través de la elaboración de una comprensión profunda y compartida de los conocimientos, los lineamientos y de las necesidades de adaptación a cada uno de los contextos particulares de cada establecimiento.

Para esto, un requisito fundamental es que la información que se seleccione sea pertinente a los participantes y coherente con el plan de trabajo. Dentro de los procesos de información que se sugiere considerar está la exposición de información relevante para los integrantes de la red, la lectura y análisis de textos y las visitas o exposiciones de expertos en prácticas de liderazgo, enseñanza y gestión.

1. Exposición de información relacionada con marco legal, políticas públicas u orientaciones que sean relevantes para el plan de trabajo de la red o para los establecimientos educativos participantes

 **Objetivo:** conocer y comprender contenido relevante de las políticas públicas y otros lineamientos del marco legal y orientaciones del sistema educativo.

Descripción: uno de los factores que le agrega complejidad a la gestión que realizan los directivos escolares es la gran cantidad de información relevante que emana desde las distintas instituciones que dan forma y constituyen el sistema educativo. En medio de las actividades cotidianas de sus cargos, los directivos y docentes no siempre encuentran el tiempo para poder revisar y analizar con tranquilidad toda esa información. Habitualmente se utiliza la exposición de contenidos como una metodología para dar a conocer y propiciar el conocimiento y comprensión de este tipo de información. La red puede ser una buena instancia para facilitar el acceso y la comprensión de las principales políticas, instrumentos, herramientas y orientaciones, permitiendo la elaboración de una visión compartida sobre ellos y su contribución en la mejora. Para que las exposiciones sean una metodología de ense-

ñanza y de intercambio efectiva, es importante tomar en cuenta algunas consideraciones:

- tener una extensión acotada (40 a 60 minutos como máximo).
- conectar explícitamente el tema con los conocimientos y las experiencias previas de los participantes.
- promover la participación de todos a través de preguntas o espacios para la opinión e intercambio: identificar ideas relevantes, relacionar con sus propios contextos y experiencias.
- para cerrar la actividad se recomienda recoger los aprendizajes, sensaciones e impresiones.

Un riesgo de este tipo de metodología es que se realicen exposiciones demasiado largas, sin espacio para la participación y en la que los participantes solo escuchan. Lo ideal es que los integrantes de la red hayan leído previamente las normativas o documentación que se presentarán, permitiendo con ello un diálogo más informado y una mayor profundidad de los temas que se abordarán.

Ejemplos de temas que se pueden abordar en redes de directivos:

- Marco para la Buena Dirección y Liderazgo educativo: describe dimensiones de prácticas y recursos personales.
- Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sostenedores.
- Orientaciones para la elaboración del PME (documento anual, División de Educación General, Mineduc) contiene instrucciones para la elaboración del plan.
- Actualizaciones de normativas o reglamentos relacionados con distintos aspectos de la ac-

tividad escolar (por ejemplo, Decreto 67 de evaluación, Circular 482 para Reglamentos Internos).

Algunos temas que se pueden abordar en redes temáticas:

- Docentes: bases curriculares y programas de estudio; prácticas y metodologías efectivas.
- Encargados de convivencia: Política Nacional de Convivencia Escolar.
- Territoriales: oferta de programas y políticas públicas disponibles en el territorio.

2. Lectura, análisis y comentario de textos, artículos u otra información significativa

Un requisito significativo para fortalecer el proceso de mejoramiento que está implementando la red es que los objetivos, temas o problemas que se abordan en ella sean documentados y analizados en profundidad. La gran mayoría de las situaciones que dificultan el logro de aprendizajes y de una mayor calidad en los procesos internos de las escuelas se refiere a situaciones de alta complejidad, en las que intervienen múltiples factores y causas. Por esto, resultará fundamental que todos los integrantes realicen un estudio detallado de las evidencias, teorías, marcos conceptuales y experiencias que existen sobre los asuntos que quieren abordar en su plan de trabajo.

En este sentido, otra manera de compartir información relevante es a través de la lectura y comentario de textos especializados. Manejar una cantidad de información variada y sólida permitirá a los integrantes de la red identificar con mayor claridad los problemas que quieren abordar, los factores que influyen en ellos, las experiencias y efectos de otros procesos de mejora donde se han abordado situaciones o problemas

similares y elaborar una teoría del cambio o de la acción que se requiere para abordar la situación.

En el caso de las redes educativas en las que participan directivos escolares y cuyo propósito es fortalecer y consolidar los procesos de mejora, creemos que es fundamental que sus integrantes profundicen en los conocimientos y evidencias sobre ese tema en particular. Para ello, sugerimos que seleccionen y revisen textos y artículos que recogen las principales evidencias y aprendizajes sobre la mejora escolar, priorizando aquellos que se vinculen de manera más directa con su contexto, necesidades y plan de trabajo.¹⁷

Existen varias maneras para realizar esta actividad en el contexto de una reunión; aquí se propone un ejemplo. Lo importante es seleccionar actividades que faciliten la interacción y la elaboración de comprensiones y significados compartidos sobre el tema entre todos los participantes.

El requisito básico es que los participantes traigan el texto leído, para así poder aprovechar el espacio de la reunión para las actividades de conversación, análisis o intercambio.

TERTULIA PEDAGÓGICA¹⁸

Objetivo: promover el diálogo y la reflexión crítica respecto del mejoramiento educativo (u otro tema seleccionado) y generar nuevo conocimiento a través del intercambio de diferentes puntos de vista frente a un mismo texto.

Descripción: todos los participantes leen un texto acordado previamente y que se relacione con

¹⁷. Para una selección amplia y actualizada de temas relacionados con la mejora escolar, sugerimos revisar los artículos incluidos en los libros del CEDLE sobre este tema: Weinstein y Muñoz (eds.) 2016, 2017, 2018 y 2019

¹⁸. Guía Redes de mejoramiento, Mineduc, 2018

los temas que está trabajando la red. En la tertulia pedagógica se busca que todos los participantes expresen y comenten sus interpretaciones y reflexiones sobre el texto. La secuencia para la implementación es la siguiente:

- a. Selección y lectura previa de un texto, indicando la importancia de leerlo con atención, destacando ideas o conceptos que les parezcan relevantes.
- b. Moderador presenta la actividad y explica el funcionamiento de las rondas de comentarios.
- c. La ronda consiste en 3 personas que se inscriben para comentar algún párrafo del texto. La primera persona indica y lee el párrafo y expresa sus comentarios. Luego, durante tres minutos las demás personas comentan sus reflexiones sobre ese párrafo y sobre el comentario del primer participante. Se repite el ejercicio con los otros 2 inscritos en la primera ronda.
- d. Se pueden repetir las rondas de 3 párrafos y 3 minutos de comentarios hasta completar un máximo de 60 minutos.

3. Visitas y exposición de expertos en prácticas de liderazgo o docencia

Una de las formas de aprendizaje que pueden promoverse en el contexto de las redes es tener la oportunidad de interactuar en ellas con personas que son expertas en alguna práctica profesional de liderazgo directivo o pedagógico. Esta propuesta de actividad se basa en la idea de que estar expuesto de manera constante a un nuevo modo de comportamiento o práctica es una manera efectiva de facilitar que la persona las adopte e internalice. Por lo tanto, generar la posibilidad de interactuar con personas que están desplegando prácticas de liderazgo, gestión

o docencia que están teniendo efectos importantes en la mejora de la calidad de los aprendizajes o de los procesos de enseñanza será una actividad valiosa para los participantes de la red.

Para que esta visita sea una oportunidad de aprendizaje significativo será importante que:

- a. Los expertos invitados concentren su exposición en describir, demostrar y modelar de distintas maneras las prácticas efectivas que están utilizando y sus efectos en la mejora. La sola exposición descriptiva no es un modo tan efectivo para lograr aprendizajes, por lo que los expertos invitados deberán intencionalizar la interacción con los participantes y el modelamiento de la práctica.
- b. Seleccionar a expertos en aquellas prácticas que se relacionan con los temas, necesidades y objetivos de la red. Para que la visita sea significativa es importante conectarla con los temas específicos que han sido definidos como prioridad para la red. No se trata de conocer buenas prácticas en general, sino de enriquecer el capital profesional para fortalecer los procesos de mejora en aquellos puntos que la red ha decidido abordar. Por lo tanto, hay que elegir con intencionalidad.
- c. El experto puede ser un miembro de la red que se destaque y sea reconocido por su manejo y resultados en el campo específico de prácticas que está siendo abordado en el plan de trabajo de la red.
- d. Para la selección de las prácticas a priorizar, sugerimos ocupar como referente el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo, ya que ofrece una descripción general de los dominios y conocimientos profesionales que se esperan de los directivos en Chile.

B. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE COLABORACIÓN

Uno de los sellos de la cultura de trabajo en red es la colaboración. En concreto, la red es una forma de organización que permite estructurar y concretar la colaboración. Estos procesos se refieren a aquellas modalidades o actividades en las que el énfasis está puesto en compartir, transferir y analizar prácticas, reflexionar sobre ellas y construir aprendizajes con la participación activa y el involucramiento de todos.

Dentro de los temas a considerar en estos procesos de colaboración, destacamos el análisis formal de casos y experiencias de los propios participantes o de otras fuentes, la ejercitación de prácticas específicas de liderazgo, gestión o enseñanza y las visitas a terreno para observar, ejercitar y retroalimentar prácticas. A continuación, encontrará sugerencias de actividades específicas para cada una de ellas.

1. Análisis formal de casos y experiencias de los participantes

La presentación y análisis de situaciones o casos es una herramienta valiosa para producir aprendizajes y desarrollo de capacidades en los integrantes de la red. Por esto, una actividad que se realiza en reuniones de redes es la exposición y análisis de alguna experiencia, caso o práctica de los participantes, para lo cual existen distintas modalidades o metodologías. Sin embargo, para que esta actividad no se quede en el mero traspaso de información y avance hacia la colaboración, es necesario considerar algunos factores importantes.

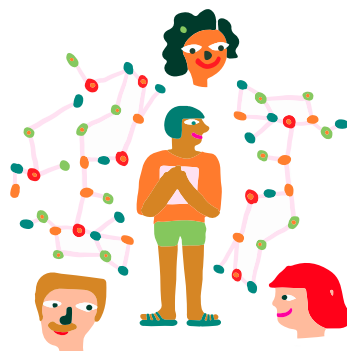
La selección de los temas, prácticas a analizar y actividades específicas a realizar debe ser coherente con el propósito de la red, los objetivos y

prioridades de su plan de trabajo y las necesidades e intereses de los participantes.

Además, el análisis no puede limitarse a un intercambio anecdótico sobre situaciones escolares, sino que debe responder a una lógica de análisis y reflexión profesional, es decir, el foco está en comprender las prácticas y sus efectos en cada contexto específico donde son utilizadas. Por lo mismo, es muy importante que la descripción del caso sea lo suficientemente completa y profunda como para permitir que sea estudiado. El análisis colaborativo también es una forma efectiva de elaborar posibles respuestas ante situaciones de crisis o de conflicto que habitualmente se producen en los contextos educativos.

Se sugiere cerrar la actividad de análisis de casos preguntándose por las posibilidades de conectar los aprendizajes y las prácticas expuestas con la propia realidad de sus centros educacionales o instituciones.

A continuación, presentamos un ejemplo de caso y dos alternativas para analizarlo y construir aprendizajes a partir de él (análisis de incidentes críticos y revisión dinámica). Los integrantes de la red pueden optar por analizar casos creados por otras personas o elaborar sus propios casos siguiendo las indicaciones que hemos descrito más arriba.



UN CASO DE ESTUDIO¹⁹ ¿CALIDAD O IGUALDAD?

María dirigía un establecimiento particular subvencionado, mixto y de confesión católica, que atendía a 405 estudiantes desde pre-kínder hasta IV medio. Estaba ubicado en el sector sur de Santiago, en un área de alta vulnerabilidad social, marginalidad y tráfico de drogas y armas. El 92% de los estudiantes provenía de familias del sector y se caracterizaba por su bajo capital cultural y desmotivación por los estudios. María llevaba ocho años como directora y aunque los comienzos fueron difíciles, ella y sus profesores habían logrado altos resultados en la prueba Simce.

Ese día jueves hubo consejo de profesores en la tarde, reunión semanal en la que participaban los 36 docentes. Como parte del encuentro, María dio a conocer los resultados del Simce de 4° básico. En los últimos años los resultados evidenciaban una tendencia sostenida al alza, lo cual era fruto del compromiso de todos los profesores con los aprendizajes de los alumnos y un trabajo académico riguroso por parte de los estudiantes. Sin embargo, esta vez en Lenguaje se produjo una baja significativa de 19 puntos. Los profesores sabían la pregunta que vendría, dado que al comienzo de cada año María consensuaba con ellos las metas educativas. Como era esperado, había mirado a todos en la sala y preguntó: “¿Qué creen ustedes que explica nuestra caída en los puntajes de este año?”

Juan Pablo, un joven profesor de Inglés que llevaba siete años en el establecimiento, era conocido por su visión crítica de los procesos de la escuela. Pidió la palabra y dijo: “Los resultados no son bajos. Son buenos resultados si consideramos la realidad objetiva de los 34 estudiantes que con-

forman el curso. Nosotros no podemos hacer milagros.” En general, Juan Pablo lograba buenos resultados con sus alumnos, pero estaba consciente de que había que trabajar muy duro para que avanzaran en sus aprendizajes, y algunas veces no lograba llegar a la meta con todos, aunque sus alumnos siempre mostraban algún nivel de progreso. Su comentario provocó un silencio largo e incómodo entre los profesores y el ambiente se tornó tenso.

Por todos era sabido que el liderazgo de la directora estaba orientado al logro de los aprendizajes de cada estudiante, aunque el contexto era de extrema vulnerabilidad social y en la escuela no existía ningún mecanismo de selección de alumnos. Tanto el acceso equitativo como la excelencia eran pilares de la política educativa de la escuela. En muchas ocasiones, el cuerpo docente había escuchado a María decir que: “Un buen profesor marca la diferencia y le dobla la mano a la pobreza. La educación es la única oportunidad que los estudiantes tienen para salir de la pobreza y encaminarse a una vida con mejores oportunidades. Sus futuros dependen de nosotros”.

Los profesores tenían la convicción de lo expresado por María, pero también sabían que en circunstancias adversas a veces resultaba difícil avanzar con todos. Levantó la mano Valentina, profesora jefa de 4° básico, curso que había obtenido resultados bajos en el Simce. Llevaba seis años en la escuela. Se dirigió hacia el grupo diciendo: “Yo considero que los alumnos sí lograron un resultado favorable. Avanzaron mucho en comparación a como iniciaron el año. Sin embargo, nos faltó tiempo para lograr más. No hay que olvidar que,

19. Tomado y adaptado de *Enfrentando desafíos. Estudios de casos para directores de escuelas*. K. Merseth (ed.), Mineduc, 2015. En este libro, podrá encontrar una serie de casos para directivos escolares que abordan diversos dilemas propios de la gestión y el liderazgo directivo y enseñanzas que se pueden extraer de ellos.

de los 34 alumnos del curso, 11 son nuevos en la escuela y venían con rendimiento académico muy bajo. Además, hay cinco niños que tienen comportamiento muy malo y no se tomó ninguna decisión al respecto. Yo creo que con dos de los cinco alumnos se debió tomar medidas disciplinarias y haberles cancelado la matrícula, porque hacen constante desorden dentro de la clase, no prestan atención ni realizan las actividades que deben. Su desorden impide que los demás aprendan.” Estas palabras provocaron mucha frustración en la directora. Su mayor preocupación siempre fue sumar a docentes con altas expectativas, que tuvieran la convicción de que todos los niños podían aprender si se les brindaban las oportunidades. Por eso, le sorprendió este comentario.

Luego, pidió la palabra Francisca, profesora de Historia: “Nosotros estamos aquí porque tenemos la convicción de que todos los niños pueden aprender. Educación de calidad para todos, sin excepción. Conocemos la realidad de nuestros alumnos y el contexto de donde vienen. Nosotros podemos ser la diferencia para que ellos tengan vidas más dignas y creemos que todos los niños del sector tienen derecho a una educación de calidad. Hemos optado por la equidad y calidad. Quizás hay que tener una mirada más amplia y hacer un diagnóstico más exhaustivo de los aprendizajes de los estudiantes, para elaborar mejores y más efectivas estrategias de intervención pedagógica. Creo que esta abrupta baja en los puntajes nos permite mirar, con mayor detención, cómo estamos diseñando los procesos de aprendizaje en el aula”.

Luego, la profesora de Matemáticas comentó: “Creo que todos estamos comprometidos con la equidad y la excelencia. Sin embargo, trabajar con niños que tienen graves trastornos de la conducta y del ánimo, falta de motivación y poco compromiso por parte de sus padres, provoca en nosotros un desgaste emocional alto. Yo me pregunto si a

la directora le preocupa la salud mental de sus profesores o si sólo le preocupa que todos los niños aprendan y ninguno se nos quede atrás. Nosotros, los profesores, nos sentimos afectados por esta ‘no selección de alumnos’, sentimos estrés y presión por lograr altos resultados académicos”.

Frente a esto, María respondió: “Estoy de acuerdo, nuestro bienestar como profesores es importante, debemos trabajar en esto. Sin embargo, no podemos descuidar a nuestros estudiantes desaventajados, tenemos que afrontar esta realidad.” La directora no se había dado cuenta de este sentimiento en sus profesores. Nunca se había puesto a pensar en el desgaste de ellos. Sólo se había enfocado en mejorar en sus docentes los niveles de conocimiento disciplinar y pedagógico.

Una vez terminado el consejo, María se quedó pensando en el tema. De repente recordó la entrevista que esa semana tuvo con la apoderada de María José, alumna de 6° básico muy destacada por sus logros académicos. Preocupada por el ambiente del curso de su hija, le había dicho: “Directora, estoy muy contenta con la educación que mi hija recibe, pero me preocupa que los niños nuevos que llegaron al curso son muy desordenados y se expresan con un vocabulario muy vulgar. Con mi esposo estamos pensando cambiar a nuestra hija de escuela el próximo año.” María contestó a la apoderada: “Entiendo su preocupación, pero en este establecimiento no le cerramos las puertas a ningún estudiante”.

Esto le preocupó mucho a María, porque en su escuela las puertas siempre habían estado abiertas a todos. Sin embargo, reconocía que la convivencia entre los estudiantes no siempre era fácil y por lo mismo no era sencillo dejar tranquilos a los papás. Efectivamente, María comprendía que muchas veces los niños nuevos estaban bajo los niveles de aprendizaje esperados y al no lograr comprender lo que se exponía en la clase, expresa-

ban su frustración causando desorden en el aula. Sin embargo, ella creía que ahí era donde había que apoyar a estos estudiantes para lograr avanzar y generar relaciones que facilitaran el proceso de aprendizaje.

María creía que mejorando el acceso y entregando igualdad de oportunidades, el cambio era posible;

veía la educación como un motor de cambio y trabajaba para eso. Sin embargo, era difícil conciliar la equidad con la excelencia en educación y a veces la equidad hacía más difícil el logro de la excelencia. Concluyó que todos deseaban igualdad de acceso y oportunidades, pero nadie quería pagar el costo.

TALLER DE ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS

Objetivo: desarrollar respuestas colaborativas más efectivas para atender los incidentes críticos ocurridos en el espacio escolar y promover el análisis y la reflexión sobre las prácticas utilizadas.

Descripción: es un método de estudio de casos que consiste en el análisis en profundidad de un acontecimiento o situación particular que ocurre en el contexto educativo. Se trata de incidentes o situaciones propias de la vida escolar que pueden ser abordados de distintas maneras. Los incidentes críticos son situaciones difíciles, inesperadas o conflictivas que tienen que afrontar en los distintos espacios e instancias de los establecimientos. Habitualmente presentan dilemas que obligan a los directivos y docentes a tomar decisiones o realizar acciones complejas. Se le puede pedir a alguno de los participantes que elabore el relato de algún incidente real.

La presentación del incidente considera los siguientes pasos, los que no necesariamente deben ser relatados en este orden y pueden presentarse integrados en la exposición:

a. Presentación del caso: la persona designada prepara la presentación según el tiempo que haya sido asignado. Es importante resaltar que los casos utilizados en el contexto de

la reflexión profesional y el desarrollo de capacidades no pueden ser simples anécdotas. Para ello, la narración del caso debe ser una descripción lo más completa posible de una situación escolar y de las prácticas utilizadas para abordarla. Para hacer un ejercicio, pueden utilizar el caso presentado más arriba.

- b. Emociones despertadas: describe las emociones que le produjo la situación, cómo afectó su estado anímico y qué hizo para manejarlas o regularlas.
- c. Actuación profesional: describe las prácticas utilizadas y las acciones que se realizaron para abordar los distintos aspectos de la situación que está relatando.
- d. Resultado de esta actuación: describe los efectos producidos por las prácticas utilizadas y las acciones realizadas.

Una vez presentado el caso, se abre la discusión con todos los integrantes de la red en torno a los siguientes puntos:

- e. ¿Qué dilemas presenta el incidente?: se analizan y se reflexiona sobre las situaciones de dilema que se producen en la presentación, las decisiones tomadas por los profesionales que participaron en el caso, las prácticas utilizadas y los efectos que produjeron.

f. Enseñanzas del incidente: se construyen aprendizajes que se pueden obtener a partir del relato del caso, el análisis de las distintas prácticas y acciones y los resultados o efectos que produjeron. Cada uno de los participantes puede conectar esos aprendizajes con sus propias experiencias o circunstancias. Algunas preguntas que pueden servir: ¿se abordó y resolvió de la manera adecuada o esperada la situación? ¿Qué podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo puedo aplicar esto en mi propio contexto?

Recomendamos revisar en Anexo 4, una pauta de análisis de incidentes críticos.

REVISIÓN DINÁMICA

Objetivo: extraer aprendizajes de distintas situaciones o experiencias, y luego, transferir dichos aprendizajes a la situación real de trabajo.

Descripción: otra modalidad interesante para analizar y reflexionar a partir de situaciones o casos es la Revisión dinámica, propuesta por Roger Greenaway, herramienta utilizada en la perspectiva de aprendizaje desde la experiencia. Sigue una lógica similar a la del análisis de incidentes críticos. Puede hacerse un ejercicio a partir del caso presentado más arriba.

- a. Extraer información de la situación o experiencia:
 - + Preguntar por los hechos: ¿qué pasó? Se trata de levantar información de baja intensidad en la que se describen los hechos ocurridos.
- b. Reconocer las emociones que nos produce:
 - + Preguntar por las emociones: ¿cómo nos sentimos con lo que pasó? Transferir la reflexión a la situación específica u objeto de trabajo.

c. Extraer aprendizajes y proyectar:

- + Preguntar por los descubrimientos o aprendizajes: ¿de qué nos dimos cuenta?, ¿qué estamos aprendiendo?
- + Preguntar por el futuro: ¿qué vamos a comenzar a hacer distinto a propósito de lo que aprendemos?

2. Ejercitación de prácticas de liderazgo y retroalimentación

La práctica constante y consciente es una condición necesaria para lograr nuevos aprendizajes. Para que los directivos o docentes que participan de la red puedan fortalecer el desarrollo de su capital profesional no será suficiente con conocer la descripción general o casuística de nuevas prácticas de liderazgo, de gestión o de enseñanza, o estar expuestos a ellas al compartir con expertos. Es por eso que dentro de los procesos de colaboración se propone convertir la sesión de la red en un entorno de práctica, trasladando el foco desde el decir o hablar al hacer intencionado. Para ello, será necesario asignar un tiempo específico a ejercitar aquellas prácticas que se relacionen con las necesidades de sus integrantes y con los objetivos del plan de trabajo.

Para aprovechar de manera más profunda estos ejercicios, se propone también la entrega de retroalimentación por parte de los otros miembros. Dar y recibir buenas retroalimentaciones es otra gran oportunidad de aprendizaje que puede realizarse en los procesos de colaboración. Para que la retroalimentación sea efectiva se requiere un contexto de confianza que facilite la conversación abierta, honesta y respetuosa, que todos los miembros de la red reconozcan que no tienen todos los conocimientos y prácticas, y que estén dispuestos a aprender de sus pares.

TESTIMONIO ✨

“YO CREO QUE SI TENEMOS PROBLEMAS TENEMOS QUE ENFRENTARLOS, PERO TENEMOS QUE HACERLO COLABORATIVAMENTE CON OTROS. CREO QUE LOS PROBLEMAS NOSOTROS TENEMOS QUE SOLUCIONARLOS, Y CREO QUE HAY CAPACIDADES PARA HACERLO, SOLO QUE A VECES A LO MEJOR NO LE HEMOS VISTO EL OTRO LADO DEL... AL PRISMA, ¿YA? Y PUEDE SER QUE AHÍ ESTEMOS ENTRAMPADOS, ¿ME ENTIENDES? ENTONCES ENCUENTRO QUE ESO NOS VA A HACER SÚPER BIEN, O SEA, DE QUE NOS DEN LA POSIBILIDAD, COMO DECÍA ELLA, DE PODER NOSOTROS ENFRENTAR Y DECIR “TENEMOS ESTOS PROBLEMAS, TENGO ESTO PARA OFRECER, JUNTÉMONOS A CONVERSAR, VEAMOS CÓMO LE ENCONTRAMOS SOLUCIÓN AL TEMA”.

(DIRECTORA, RED DE LICEOS TP, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA)

EJERCITAR PRÁCTICAS Y DAR RETROALIMENTACIÓN A TRAVÉS DE JUEGOS DE ROL (ROLE PLAY)

Objetivo: ejercitar prácticas de liderazgo basadas en el Marco para la buena dirección y liderazgo y dar retroalimentación.

Descripción: los integrantes de la red seleccionan alguna situación que quieran abordar o una dimensión de práctica que quieren trabajar en el ejercicio, considerando sus necesidades e intereses y las prioridades establecidas en el plan de trabajo.

Describen situaciones cotidianas y complejas en las que esas prácticas se tienen que utilizar. A partir de esas descripciones, se genera una situación concreta en la que uno o varios miembros se ven obligados a responder y manejar la situación utilizando la práctica descrita. Esto se escenifica en un juego de rol donde los participantes asumen los comportamientos de los distintos participantes y uno de ellos debe mostrar qué haría para abordar y manejar la situación.

Los miembros de la red que están como observadores registran sus comentarios y dan la retroalimentación identificando fortalezas y aspectos por mejorar que se relacionan con la efectividad y progreso de la práctica ejercitada. Para la retroalimentación sugerimos utilizar la “Escalera de la retroalimentación”, cuyo uso se explica más abajo y la que encontrará en el Anexo 3 de este libro (pág. 117).

Dentro de la organización y gestión de la red, se puede considerar que algunos miembros de la red diseñen previamente los escenarios simulados en los que deberán ejercitarse las prácticas. Para cerrar la actividad se identifican aspectos centrales de la práctica y factores que influyen en su implementación y uso en distintos contextos.

TRANSFERENCIA A LOS ESTABLECIMIENTOS

Al finalizar el ejercicio anterior, los integrantes de la red acuerdan alguna estrategia o práctica que implementarán de manera intencionada en sus respectivos lugares de trabajo y la evidencia que recogerán al respecto. En la sesión siguiente se presentan las experiencias y se construyen en conjunto los aprendizajes logrados a partir de la implementación.

ESCALERA DE LA RETROALIMENTACIÓN²⁰

Objetivo: contribuir al desarrollo de aprendizajes colectivos, a partir del análisis y valoración de las prácticas presentadas y analizadas. Fortalecer las relaciones de confianza y la práctica reflexiva sobre la acción.

Descripción: dar y recibir retroalimentación es una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados. La escalera de la retroalimentación

20. Colaboración y aprendizaje en red (DEG-Mineduc, 2017)

es una herramienta para analizar las prácticas presentadas o ejercitadas en el juego de roles o mostradas en una exposición. El participante muestra cómo manejaría una situación o expone el tema, práctica o experiencia durante el tiempo definido y los participantes observan, escuchan y registran sus comentarios en la pauta “Escalera de la retroalimentación” (en Anexo 3). Se sugiere entregar una copia de la pauta a cada participante.

Escalón 1: aclarar. Consiste en preguntar y precisar aquellos aspectos poco claros o ausentes de la presentación.

Escalón 2: valorar. Destacar los puntos fuertes de la práctica o experiencia relatada.

Escalón 3: expresar inquietudes, dudas, preocupaciones que surgen de la presentación.

Escalón 4: sugerir. Proponer sugerencias que aporten al tema abordado.

Una vez terminada la exposición, se abre la conversación. Cada participante va comentando lo que ha anotado en los escalones de la pauta y se conversan las inquietudes, dudas y respuestas del expositor.

3. Visitas a terreno

Otra de forma de generar aprendizajes es considerar dentro de las actividades de procesos de colaboración la realización de visitas a terreno. Se recomienda visitar establecimientos en los que puedan observar culturas escolares donde se han logrado o afianzado las características organizacionales que se quieren promover en la red o a personas que son expertas o destacadas en la implementación del liderazgo, la gestión y algunas prácticas.

Dependiendo de quienes sean los integrantes de la red y las prioridades que se han establecido en el plan de trabajo, las visitas pueden ser focalizadas en:

- a. Asistir a reuniones en las que directivos y profesores de un establecimiento educacional destacado trabajan en conjunto para evaluar e implementar algunas prácticas de gestión pedagógicas.
- b. Acompañar y seguir (*shadowing*²¹) a un director u otro líder educativo durante algún aspecto específico de sus actividades cotidianas. Por ejemplo, si en la red se están trabajando prácticas de observación en aula y retroalimentación de directivos a docentes, la visita se orienta a ese aspecto, acompañando al directivo en las observaciones y en las conversaciones que entabla con el docente observado.
- c. Participar de reuniones de redes que se destacan por su funcionamiento, con el objetivo de fortalecer los modos de funcionamiento de la instancia en la que ellos participan.
- d. Visita a establecimientos de la red en la que los integrantes concurren para observar, analizar y retroalimentar la práctica de uno de sus integrantes. Acompañan al líder educativo en las instancias en las que despliega las prácticas que están siendo trabajadas en las sesiones de la red y luego ofrecen comentarios y recomendaciones como retroalimentación.

²¹ Metodología en que una persona novata actúa como la “sombra” de otro que es experto, observando su desempeño, las acciones que realiza, la manera en que enfrenta situaciones propias de su rol y trabajo, y su proceso de toma de decisiones. Ver en: Acompañando a nuevos líderes educativos, herramientas para la mentoría a directores noveles, Cedle, 2017

C. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS DE COOPERACIÓN

Son aquellas actividades de la red en las que el énfasis está puesto en el diseño e implementación de prácticas o acciones acordadas y diseñadas por el conjunto de los integrantes, que forman parte de un proyecto para el logro de una meta o un objetivo compartido. La cooperación puede relacionarse con la solución de un problema de práctica, la mejora de resultados de aprendizaje o de gestión, o con la implementación efectiva de una práctica pedagógica o de gestión de manera conjunta y coordinada.

En los procesos de cooperación, todos los actores operan juntos y de manera coordinada para ello, implementando acciones concretas en los establecimientos educacionales y monitoreando su impacto. Las comunidades de práctica y de aprendizaje habitualmente operan en este nivel. Un elemento característico de la cooperación es que el foco se traslada desde la descripción y análisis a la resolución de problemas concretos y comparados o el logro común de metas y resultados.

De esta manera, los integrantes de la red abordan alguna situación o problema complejo y de difícil solución, que requiere de la inteligencia colectiva del grupo, es decir, la red trabaja de una manera que suma las perspectivas, conocimientos y experiencias de todos los participantes más aquello que son capaces de producir y elaborar juntos. En estos procesos, suelen abordarse situaciones que no pueden ser solucionadas de manera individual por las escuelas o por las personas que integran la red.

Por ejemplo:

- Proyecto comunal o provincial para definir de manera colaborativa las especialidades

que tendrán los liceos TP que forman parte de una red.

- Implementar comunidades de aprendizaje y de práctica para la mejora de algún aspecto específico, como los resultados de comprensión lectora o la calidad de la convivencia escolar.

A continuación, se presentan algunas metodologías que pueden ser utilizadas para abordar procesos de cooperación entre los integrantes de la red y ejemplos de temas que se pueden abordar o considerar en estos procesos.

1. Implementar un ciclo de indagación colectiva

Una manera efectiva en que la red puede fortalecer el desarrollo del capital profesional de los integrantes, de transformar sus prácticas y de afianzar la mejora continua de la calidad de la educación es el diseño e implementación de un ciclo de indagación colectiva o compartida (Rincón-Gallardo, 2018). Los pasos a seguir son:

- a. Identificar y describir un problema de práctica o situación que se quiere abordar: considerando el análisis de resultados, fortalezas y oportunidades de mejora realizado en el momento de partida del ciclo de trabajo y los intereses y necesidades de todos, los integrantes de la red identifican y describen un problema de práctica que pueda ser abordado a través de la indagación colectiva. El problema debe ser lo suficientemente desafiante como para movilizar el interés y participación de todos; lo suficientemente complejo como para no poder ser resuelto o abordado por cada uno de manera aislada; y, al mismo tiempo, debe ser lo suficientemente acotado como para poder ser abordado y manejado dentro de los plazos y capacidades de la red.

Para la definición del problema de práctica es importante utilizar información, datos y evidencias fiables (por ejemplo, datos de resultados de aprendizaje, observaciones en aula, etc.). En este punto, se sugiere complementar el análisis de evidencia con la revisión de hallazgos de investigaciones realizadas sobre el mismo problema y de la visión de expertos que abordan el problema desde un punto de vista conceptual o teórico (para esto, ver sugerencias en la sección de Procesos de información págs. 78 a 81).

Ejemplos de problemas de práctica que pueden ser abordados: ¿están los consejos de profesores centrados en entrega de información administrativa o en actividades de colaboración?; ¿los profesores promueven actividades en clases coherentes con los objetivos de aprendizaje?; ¿los estudiantes tienen un rol pasivo o activo en las clases?; ¿los directivos realizan observaciones y retroalimentación de clases centrados en el desarrollo docente?

b. Diseñar y poner a prueba cambios de la práctica: los integrantes de la red diseñan una nueva práctica que permita resolver el problema descrito en el paso anterior. Para este diseño, recurren a sus propias experiencias y conocimientos y a la evidencia existente sobre buenas prácticas relacionadas con el problema. Deben realizar una descripción detallada de la nueva práctica que se quiere intencionar, identificando especialmente las diferencias que existen con las prácticas que actualmente se utilizan y que han dado lugar al problema ya analizado. Al mismo tiempo, es importante asegurar que la comprensión de esta sea compartida por todos los participantes. Luego, se acuerda la forma de ponerla a prueba en los establecimientos participantes, teniendo en consideración las diferencias que pueden existir en el contexto y cultura de cada institución y realizando las adecuaciones que sean necesarias. Se establece el período de tiempo para la puesta a prueba de la nueva práctica.

Ejemplo de un resumen de los pasos a y b:

PROBLEMA DE PRÁCTICA	PRÁCTICA A IMPLEMENTAR	TIEMPO
¿Están los consejos de profesores centrados en entrega de información administrativa o en actividades de colaboración?	Implementar el trabajo colaborativo en el consejo semanal de profesores	2 meses

c. Reunir evidencia del impacto de la nueva práctica: al definir la práctica que se quiere intencionar, los integrantes acuerdan las evidencias que se recogerán para evidenciar el impacto que está teniendo la implementación. Estas evidencias pueden ser resultados de aprendizaje de los estudiantes, percepciones de otros actores de la comunidad educativa que observan o son sujetos de las prácticas implementadas, registros de la implementación. La evidencia se presenta y analiza en las sesiones de la red con el objetivo de aprender de la implementación.

Ejemplo:

PROBLEMA DE PRÁCTICA	PRÁCTICA A IMPLEMENTAR	EVIDENCIA
¿Están los consejos de profesores centrados en entrega de información administrativa o en actividades de colaboración?	Implementar el trabajo colaborativo en el consejo semanal de profesores	<ul style="list-style-type: none"> + Recoger percepciones de los profesores participantes en las comunidades. + Muestras del trabajo colaborativo realizado por los profesores en los consejos.

- d. Identificar el siguiente problema de práctica: la realidad educativa es dinámica y exigente. La consolidación de una nueva práctica o abordar de manera efectiva un problema o desafío no concluye la tarea de los líderes o de la red. Para mantenerse centrado en el hacer y en el aprendizaje y la mejora continuos, la red se enfoca en un nuevo problema o desafío para abordar.

2. Diseño e implementación de prácticas de liderazgo y gestión

Otro proceso de cooperación que se puede desarrollar en una red es el diseño coordinado y conjunto de alguna práctica relacionada con temas de gestión, liderazgo o docencia que representa un desafío compartido por todos los participantes de la red y que no ha podido ser abordado de manera eficiente por cada uno por separado, o que requiere de los conocimientos y experiencias de todos para poder ser resuelto de mejor manera. La selección del tema a abordar debe relacionarse con una necesidad e interés que representa las prioridades de todos los integrantes. Lo importante es que el modo de llevar adelante el diseño y la implementación debe seguir la lógica de conexión, interacción, colaboración, confianza, horizontalidad y corresponsabilidad que hemos propuesto a lo largo del libro y que distingue la cultura de trabajo en red, por lo que

apunta a un cambio en la manera tradicional en la que se ha venido abordando el tema hasta ese momento.

A continuación, presentamos un ejemplo relacionado con la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que es una obligación para todos los establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado en Chile. La secuencia de trabajo puede implementarse para otros temas que la red quiera abordar de manera cooperativa. Algunos ejemplos de temas que se podrían abordar: implementar una observación y retroalimentación efectiva a los docentes; diseñar e implementar un proceso de inducción para docentes nuevos; análisis y uso efectivo de datos sobre resultados de aprendizaje; actualizar e implementar el Reglamento Interno del establecimiento.

EJERCICIO PARA EL DISEÑO COOPERATIVO DEL PME

Objetivo: diseñar el PME de los establecimientos de la red aprovechando la inteligencia colectiva del grupo.

Duración: 6 horas

Descripción: uno de los temas que ha sido identificado como una necesidad e interés compartido por los integrantes de las redes educativas es la elaboración y uso de herramientas de gestión como el Plan de Mejoramiento Escolar (PME). Un desafío significativo para la red es transformarse

en un entorno de aprendizaje y de ejercicio de prácticas de gestión y de liderazgo.

Una forma de abordar esta necesidad es que la red decida incluirlo como un proyecto de trabajo común que se realizará a través de jornadas en las que diseñarán y ejercitarán estrategias para luego realizar el trabajo del PME en sus establecimientos. El foco es desarrollar la capacidad de los participantes para convertir el PME en un instrumento efectivo para la gestión y la mejora educativa de sus establecimientos y no solo un documento que se elabora para cumplir con las exigencias administrativas. Se propone que los integrantes de la red acuerden tener una jornada especial de trabajo para cumplir con este propósito de cooperación y se elige a un equipo que estará a cargo de guiar la jornada.

El desarrollo de la actividad puede realizarse con la siguiente secuencia:

- a. El equipo organizador da la *bienvenida* a todos los integrantes de la red y explica brevemente el contexto o propósito del trabajo a realizar (¿Qué vamos a hacer? ¿Para qué lo vamos a hacer?)
- b. Es importante realizar alguna actividad para *identificar y describir los conocimientos y experiencias previas* que tienen los participantes sobre el tema. Junto con esto se pueden explorar los intereses, fortalezas, necesidades y dificultades. Dependiendo del tiempo y de la cantidad de participantes, esto se puede realizar a través de preguntas, “citas rápidas” (ver detalle en página 59 del libro), lluvia de ideas, etc. Algunas preguntas que se pueden considerar: ¿con qué talentos cuento para el proceso de diseño del PME?; ¿qué ayuda necesito pedir o qué me cuesta en el proceso de PME?; ¿qué es planificar, en una palabra?

- c. Principios e ideas fuerzas que se quiere tener en consideración: el equipo organizador u otra persona encargada presenta al resto del grupo algunas ideas y principios importantes para tener en consideración al momento de llevar a cabo el trabajo de cooperación entre todos los integrantes. Estas ideas están relacionadas con *la cultura de trabajo en red* que han venido desarrollando e implementando y son necesarias para poder abordar de manera efectiva la tarea que se han propuesto llevar a cabo. Algunos ejemplos de ideas que se pueden destacar:

- Necesidad de innovar para alcanzar la mejora continua.
- Importancia de la inteligencia colectiva que se potencia en el trabajo de la red para abordar situaciones o desafíos complejos que no podemos resolver de manera individual o aislada.
- Explorar y escuchar activamente las distintas perspectivas y aportes de cada uno para el proceso.
- Las “5 C” del trabajo en equipo: confianza, complementariedad, coordinación, compromiso y comunicación.
- Necesidad de una mirada sistémica sobre la escuela.
- Consideraciones para la mejora escolar continua (a partir de evidencias e investigaciones sobre el tema): prácticas efectivas, ideas clave para procesos de planificación y mejora, etc.

La selección y presentación de estas ideas debe ser precisa y relacionada con las características del grupo y con la tarea que se quiere abordar.

No se trata de una exposición de un experto que explica lo que hay que hacer, sino un acto de compartir ideas claves de la cultura de trabajo en red que servirán para guiar el proceso de cooperación.

- d. Un aspecto relevante es tener claridad sobre lo que se espera de los directivos escolares en la elaboración del PME. En esta instancia es importante revisar las instrucciones y orientaciones entregadas anualmente por el Mineduc, realizando una revisión colaborativa de documentos oficiales que anualmente son puestos a disposición de los directivos escolares²². Se puede dividir el tema en distintas partes que son revisadas en parejas o tríos, quienes luego presentan la idea central de lo que les tocó leer y comentar. Para cerrar, el equipo organizador hace una síntesis de lo que se espera.
- e. Identificando las prácticas: teniendo a la vista las orientaciones y enfoques para la elaboración del PME, los integrantes de la red identifican y nombran las prácticas que han utilizado hasta ahora para realizar esta tarea. Para esto, pueden hacer la identificación según distintos criterios. Por ejemplo: buenas y malas prácticas, prácticas coherentes e incoherentes con los enfoques y orientaciones; individualistas o colaborativas, etc. Identificadas las prácticas, las analizan a partir de algunas preguntas: ¿Por qué hacemos así las cosas?, ¿qué creencias están detrás de estas prácticas? ¿Cómo influye el contexto? ¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra manera de diseñar el PME para lograr una me-

jora continua? Si están trabajando en distintos grupos, el equipo organizador los reúne a todos para cerrar haciendo un plenario donde se recojan las respuestas a las preguntas.

- f. Fases de diseño del PME: una persona designada o convocada para esto (por ejemplo, un asesor del Mineduc o un experto en elaboración del PME) expone de manera breve y precisa los principales elementos técnicos del proceso de diseño del PME (fases y acciones principales de cada una de ellas), siguiendo las orientaciones oficiales al respecto. A través de espacios de preguntas, se aclaran dudas respecto al contenido de cada una de ellas.
- g. Diseñar el PME: el objetivo de este momento es realizar ejercicios para diseñar las distintas partes del PME, aplicando las ideas fuerza y las orientaciones y enfoques destacados en las actividades anteriores. Este es el centro de la tarea de cooperación que el grupo se propuso realizar en conjunto, por lo que debe asignarse una cantidad de tiempo suficiente para poder llevarla a cabo en la reunión de trabajo. Para ello, proponemos seguir la siguiente secuencia de reflexión:
 - Explorar y conocer: ¿Cómo podríamos abordar los pasos específicos de la elaboración del PME? Los participantes comparten la mayor cantidad posible de experiencias, preguntas claves, innovaciones, sugerencias, posibles dificultades o problemas, y prácticas para los distintos pasos de la Fase estratégica (análisis del PEI, autoevaluación institucional, elaboración de objetivos y metas estratégicas y la estrategia para alcanzarlos) y de la Fase anual (pla-

22. Orientaciones para la elaboración del PME (DEG-Mineduc, 2019)

nificación de objetivos y acciones anuales, implementación-monitoreo-seguimiento, evaluación).

- Comprender: una vez recopilada la mayor cantidad de información posible sobre el proceso de diseño del PME, los integrantes de la red analizan las ideas e información, descubren patrones o principios claves a considerar, aprendizajes y los desafíos fundamentales a tener en cuenta en cada una de las fases y sus pasos específicos. En este punto es especialmente relevante revisar ideas y herramientas para la autoevaluación institucional y la mirada estratégica que permite articular el PME con el PEI y la misión y visión que se declara en ese documento.
- Converger y actuar: los integrantes de la red diseñan acciones y realizan ejercicios para la elaboración del PME recogiendo y utilizando los aprendizajes logrados en los pasos anteriores de la secuencia de trabajo. Para potenciar el aprovechamiento

de la inteligencia colectiva del grupo, se puede recurrir a los talentos sobre elaboración del PME expresados por cada uno en la actividad de citas rápidas que se realizó anteriormente. Es importante trabajar y ejercitar específicamente la elaboración de objetivos y metas estratégicos y de sus respectivos indicadores.

- h. Actividad de cierre: se presentan los resultados del trabajo cooperativo en el ejercicio de elaboración conjunta del PME. Se identifican ideas y acciones fundamentales que apunten a la transferencia de los aprendizajes logrados al proceso de elaboración, implementación y evaluación del PME en cada establecimiento educacional. *Check-out*²³ para recoger sensaciones y aprendizajes de la jornada de trabajo.
- i. Monitoreo: en las siguientes reuniones de la red, los integrantes recogen las experiencias relacionadas con el diseño e implementación del PME en sus establecimientos.

Recursos para procesos de cooperación:

RECURSO	DESCRIPCIÓN	DONDE ENCONTRARLO
Pensamiento diseño	Guía metodológica para el diseño de procesos de mejora escolar a partir del modelo creado por Tim Brown y David Kelley.	https://www.educarchile.cl/pensamiento-de-diseno-design-thinking
Ronda instruccional	Herramienta que describe proceso de aprendizaje y mejora de prácticas a través de la identificación de problemas de práctica, observaciones en terreno, análisis y diseño de nuevas prácticas.	https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Rondas-instruccionales.pdf

23. Para detalles de la actividad *Check-out*, ver pág. 55

SÍNTESIS MOMENTO DE DESPLIEGUE DE LA RED

Las acciones y actividades de la red se despliegan a través de las reuniones. Se presentan organizadas en tres tipos de procesos:

- a. **Procesos de información:** consisten fundamentalmente en aquellas actividades de intercambio y análisis de información. Algunas posibilidades son la exposición de contenidos, la lectura y análisis de textos, y las visitas y testimonios de expertos.
- b. **Procesos de colaboración:** son aquellas acciones en las que los integrantes de la red trabajan juntos para el intercambio y análisis de prácticas, el diseño y ejercitación de nuevas posibilidades de liderazgo y de gestión.
- c. **Procesos de cooperación:** apuntan a las líneas de trabajo en las que todos los integrantes operan de manera coordinada para diseñar e implementar proyectos de mejora compartidos.

AMPLIANDO EL ALCANCE DE LAS REDES:

SUGERENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EN ENTORNOS VIRTUALES

Como hemos comentado, las redes son formas u organizaciones en las que se promueve y facilita la interacción social de individuos e instituciones con intereses compartidos y a través de modos de trabajo que permiten la colaboración y la cooperación. En este sentido, las tecnologías sociales -las múltiples maneras en que estos actores pueden vincularse de manera presencial- tienen la oportunidad de amplificarse utilizando las tecnologías digitales. Estas abren las posibilidades de alcance, superando las barreras que imponen el tiempo, la geografía y las accesibilidades territoriales, u otros elementos que son propios del espacio presencial. Cualquier medio, soporte o tecnología que sostenga y expanda interacciones de calidad para la colaboración y la cooperación, es bienvenido para el trabajo en red.

En los capítulos precedentes se ha trabajado sobre distintos aspectos y propuestas para el trabajo en el espacio de las reuniones presenciales, donde los integrantes de la red trabajan cara a cara y de manera directa, y donde, por cierto, se facilita de una manera particular la creación de confianza y las modalidades de trabajo más tradicionales.

En este apartado abordaremos algunos elementos que pueden orientar el desafío de avanzar en la ampliación del trabajo en red a través de la utilización de tecnologías sociales digitales. Para que esto funcione, sin embargo, se requieren algunas condiciones mínimas:

A. OPERAR SOBRE PLATAFORMAS COMUNES

El trabajo virtual busca fomentar y extender la participación de todos los miembros de la red. Por lo tanto, debe ajustarse a las necesidades de los miembros y de los desafíos que enfrentan, pero también a las capacidades de uso de los mismos. En este sentido, se sugiere buscar plataformas que todos conozcan, accesibles en términos de costos y uso, con bajas curvas de aprendizaje. Aquí es clave no entusiasmarse con la última versión de una plataforma fantástica para la colaboración que puede resultar muy compleja de operar, pero también desafiarse a comenzar a aprender de otras, para ir incorporándolas progresivamente.

Algunas preguntas que pueden ayudar a estas definiciones:

- * ¿Qué nivel de tecnologías manejan los miembros de la red? (Iphone, Android, PC básicos, avanzados, etc.)
- * ¿Qué niveles de conectividad tiene cada miembro de la red? (anchos de banda, disponibilidad de planes de datos, limitaciones en la conectividad, coberturas, etc.)
- * ¿Qué tipos de aplicaciones de comunicación y colaboración manejan regularmente?
- * ¿Bajo qué modalidades las usan? (libres, de pago, freemium, etc.)

B. ASEGURAR ACCESO A TODOS LOS MIEMBROS DE LA RED

Una vez elegida la plataforma común, es importante asegurar que todos los miembros de la red tengan acceso a todos los espacios de trabajo virtual. Esto se debe ver en dos dimensiones.

Por un lado, sugerimos privilegiar tecnologías que sean, en la medida de lo posible, de acceso abierto (open source). Esto quiere decir, que sean de código libre y ojalá, además, de licencia libre para asegurar el acceso a todos sin tener que desembolsar recursos (a menos, claro, que quiera hacer una donación a los desarrolladores, que siempre vale para agradecer el esfuerzo de ponerlos a disposición las herramientas). Para buscar más alternativas puede revisar sitios como www.alternativeto.net o el listado que le ofrecemos al final de esta sección.

Por otro lado, la red debe definir quiénes tendrán acceso a cada uno de los espacios virtuales que decidan utilizar. Por ejemplo, en algunos casos la red puede decidir que haya espacios restringidos a quienes ejercen la coordinación de la red o que haya espacios que serán abiertos a personas externas a la red. Lo importante es que esto siempre debe ser una decisión totalmente transparente y comunicada, dado que la red se basa en la confianza. Aunque virtual, siguen operando las reglas de toda red.

Por lo tanto, todo miembro de la red debe poder acceder a todos los espacios de trabajo que se definan, generando las claves, rutas, link o lo que sea necesario. En este mismo sentido, los miembros de la red deberán asegurar el acceso a los miembros más débiles en el uso (por competencias asociadas al uso de tecnologías) de manera tal que todos tengan presencia en el trabajo virtual.

C. DEFINICIÓN EXPLÍCITA DE LOS MODOS DE COMUNICACIÓN, DISCUSIÓN, CREACIÓN Y TRABAJO

En relación a la extensión del trabajo de la red, es posible distinguir al menos tres ámbitos de la vida de la red que tienen una naturaleza relativamente distinta (aunque sean parte de un mismo proceso). Y dado esta diferencia, aunque sea utilizando una misma plataforma, vale distinguirlos para tenerlos en líneas separadas.

Por ejemplo, si se utiliza una misma plataforma o en los correos electrónicos, es posible agregar en el asunto una palabra clave que distinga si se trata de discusiones, generación de ideas o elementos específicos de trabajo, como compartir archivos, textos, etc.

Si existe la posibilidad de diferenciarlos en plataformas distintas, tanto mejor, como por ejemplo, el correo electrónico para las comunicaciones, un foro o Whatsapp para las discusiones de ideas, y un documento compartido *online* para el trabajo definitivo.

Las redes virtuales no necesariamente operan todas en un mismo tiempo, y, por lo tanto, también es posible pensarlas como espacios de interacción social en diferido. Es decir, que los miembros de la red puedan acceder en distintos tiempos según sus posibilidades, y no necesariamente sea a través de interacción directa.

No obstante, se requiere diferenciar entre acciones que requieren interacción directa y presencial (reuniones virtuales, videoconferencias, preguntas/respuestas vía Whatsapp u otras), a otros espacios donde se pueda actuar de manera diferida (correos electrónicos, participación en un foro, una plataforma colaborativa como Gdrive, repositorios de archivos y documentos, etc.)

1. ¿Qué medios usaremos para la comunicación directa/diferida?
2. ¿Qué medios utilizaremos para discutir ideas?
3. ¿Qué medios usaremos para ir avanzando en el trabajo?

D. MODALIDADES DE REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN

Una de las ventajas del trabajo virtual es que toda interacción, excepto comunicación vía voz, eventualmente, queda registrada. Esto en sí mismo es un gran avance para la consolidación del trabajo y del aprendizaje de procesos y documentación de resultados. Sin embargo, en la medida que el proceso de trabajo de la red avanza se debe definir la manera en la que se irá registrando y sistematizando la información, los productos y las actividades que realizan.

E. DIFUSIÓN DEL QUEHACER DE LA RED

En algunos casos, la red puede decidir o necesitar difundir su quehacer (experiencias, resultados, etc.) a agentes externos en particular o a la comunidad en general. En ese caso, se requiere pensar en cuáles serán los medios a utilizar para que esto ocurra. Las herramientas virtuales y las redes sociales pueden ser una buena manera para cumplir este propósito. Sin embargo, hay que chequear cual es el público al que exactamente se quiere llegar. Hoy por hoy, un elemento que vale la pena aprovechar es la interconexión entre aplicaciones o aplicaciones que integran varias de estas redes. De esta manera, algo que se publique en una de ellas automáticamente se publicará también en otras que se hayan integrado.

PLATAFORMAS Y APLICACIONES

La tecnología digital puede ampliar de manera significativa las posibilidades de trabajo colectivo y colaborativo en la red. A continuación, revisaremos una serie de plataformas y aplicaciones que pueden ser de mucha utilidad, y que, si bien cambian y aparecen nuevas día a día, esperamos constituyan una lista inicial para que indaguen y exploren las que más se ajusten a las necesidades y capacidades de los miembros de las redes en las que participan.

Las herramientas tecnológicas las dividiremos en relación a la función principal para la que están diseñadas, no obstante muchas de ellas pueden tener multipropósito. Aquí también aplica la idea de 'entre menos, mejor'.

ENTORNOS DE TRABAJO

GOOGLE DRIVE

Entorno colaborativo de Google que permite a distintos usuarios el trabajo en línea sobre documentos o archivos compartidos, integrando un conjunto de aplicaciones propias de Google y otros *add-ons*. Si se trabaja sobre el navegador Google Chrome puede también trabajar offline y actualizar luego cuando se encuentre conectado. Hay, además, aplicaciones específicas para Educación (buscar G Suite para educación).

OFFICE 365

La Suite Ofimática de Microsoft tiene los clásicos programas que utilizamos de Word, Excel y Power Point, pero además, permite el trabajo colaborativo online, incluso dando espacio al almacenaje de documentos en la nube.

LIBRE OFFICE

Es un desarrollo de paquete ofimático que funciona en todas las plataformas y que ha desarrollado paquetes online. Vale la pena explorar también. Es compatible con los anteriores, pudiendo leer y crear archivos.

HERRAMIENTAS PARA COMUNICARSE

CORREO ELECTRÓNICO

Hay muchas aplicaciones de correo electrónico. No nos referiremos a ninguna en particular. Lo importante es que definan algunas reglas básicas para utilizarlo en el contexto de la red: establecer un grupo, acordar el uso de palabras claves en los asuntos, el marcado con *tags* en el correo o banderitas. Esto permite, a casi todos los gestores de correo, generar “hilos de conversación”.

WHATSAPP

Casi todos lo utilizamos, sin embargo, una de las cosas que pocos usan es la función WhatsApp Web, que permite conectar el whatsapp del teléfono a su navegador web del notebook o pc, y poder recibir y adjuntar archivos, o bien utilizar el teclado para comodidad para textos más extensos (si es muy extenso no lo haga por esta vía, use Ofimática).

Para activar esto, solo tiene que ir al menú de Whatsapp del teléfono y seguir las instrucciones; en paralelo vaya a <https://web.whatsapp.com/> en su navegador preferido.

TELEGRAM

Es similar a WhatsApp, libre, con foco en la velocidad y la seguridad. Puede que sea útil a veces, separar la red de los otros grupos y personas, para no estar saturado de miles de grupos que atender.

HANGOUT

Es una aplicación sencilla de usar que permite reunir hasta 10 personas con sus equipos mediante chat o videollamada, permitiendo el trabajo a distancia cara a cara.

ZOOM

Es una aplicación de video y chat que es estable y liviano. En la versión libre permite hasta 40 min de reunión en “salas virtuales” (uno se conecta con un código que genera el anfitrión), y es posible volver a reconectarse después. Puede funcionar tanto en notebook, tablet o teléfonos.

APPEAR-IN

Es una aplicación de video muy fácil de usar y tiene la ventaja de que no requiere instalar nada, pues funciona directo desde el navegador web. La versión libre permite conectar hasta 4 equipos, accediendo a una página web que el anfitrión deberá mandar. Sirve mucho cuando el equipo está reunido presencialmente y hay varios equipos remotos.

COLABORAR CON IDEAS Y CONTENIDOS**BLOGGER**

Es una plataforma para Blog o bitácoras de Google, donde es posible ingresar entradas de texto, imágenes, videos, etc. Dependiendo del protocolo que se defina, además se puede permitir a personas externas ver el contenido, agregar contenido y/o comentar. Es muy fácil de usar y tiene múltiples plantillas para trabajar.

WORDPRESS

Es, seguramente, la plataforma para Blog y mini sitios más completa de todas, con muchas plantillas para poder personalizar según las necesidades de trabajo de la red. Sugerimos comenzar con algo sencillo y útil al propósito, sobre todo si hay poca cultura digital.

PADLET

Es un diario mural donde los participantes pueden agregar publicaciones de todo tipo. En este sentido, sirve mucho para colaborar con ideas y referencias.

STORMBOARD

Es un pizarrón para poner ideas, que permite crear tableros y flujos de ideas. En su versión libre tiene limitaciones de cantidad de usuarios (evalúe según el tamaño de su red).

SYMBALOO

Tablero virtual que permite compartir enlaces o recursos web y recopilar material en un mismo lugar.

DISCUSIÓN Y TOMA DE DECISIONES**COMENTARIOS
DE G DRIVE**

En todas las apps de la Suite de Gdrive existe un signo más que se encuentra en el menú o el lateral del documento de trabajo. Ese signo indica que se pueden ir agregando comentarios a las ideas de trabajo colaborativo que se tiene.

**SOFTWARE
DE Q&A**

Hay varios softwares de Preguntas y Respuestas (Q&A). Los más conocidos son, posiblemente, Mentimeter y Kahoot. Si bien estos están diseñados para la interacción en vivo, es posible también utilizarlos para la toma de decisiones vía remota. Solo tiene que presentar las alternativas y pedirles a los participantes que voten desde donde estén.

GOOGLE KEEP Keep es originalmente una libreta de anotaciones, que soporta varios formatos. Sin embargo, es muy útil para compartir ideas en formato sencillo pues se instala en el teléfono, se puede acceder en el notebook y se integra totalmente con G Drive.

DOODLE Una de las cosas que siempre cuesta en un grupo diverso es encontrar el mejor tiempo para encontrarse (el calendario). Esta sencilla aplicación facilita esta decisión, buscando el espacio común entre las opciones que envíen todos los participantes de un grupo. Se integra con Google Calendar y otros.

TRABAJO Y GUARDADO DE ARCHIVOS

GOOGLE DRIVE Google Drive es también una nube donde se pueden almacenar documentos y archivos. Solo recuerde que usa el mismo espacio de todos los productos Google.

DROPBOX Dropbox es una nube donde puede almacenar archivos y editarlos colaborativamente con las funciones más avanzadas que ha incorporado.

WETRANSFER Es una aplicación web que le permite enviar archivos de gran tamaño en la red, sin que queden alojados en ninguna nube, por lo que están disponibles un tiempo limitado para su descarga.

OPEN STREET MAP Es una plataforma colaborativa para la producción y visualización de información geoespacial, permitiendo construir mapas específicos o temáticos sobre el territorio que trabajamos.

GOOGLE EARTH Esta plataforma de Google permite incorporar elementos al mapa (áreas, puntos y líneas) que nos permiten mapear elementos como zonas, escuelas, empresas, caminos, etc.). Los elementos que se agreguen a la imagen pueden ser compartidos como archivos .kml, pudiendo vincular no solo los elementos gráficos sino que información asociada.

ONODO Es una aplicación web que nos permite mapear las redes de trabajo y las relaciones entre los distintos miembros de la red. Trae muchos ejemplos para explorar y es de fácil uso. Además, arroja algunos indicadores de estadística de la red (centralidad, por ejemplo).

3. MOMENTO DE EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN DEL TRABAJO EN RED

En el momento de partida, los integrantes de la red establecen la relación, acuerdan principios y reglas de funcionamiento y elaboran un plan de trabajo que se despliega a lo largo del ciclo, con objetivos, resultados esperados y actividades. Cuando se acerca el término del ciclo de trabajo es momento de evaluar y de proyectar lo realizado.

La evaluación y proyección del trabajo de la red suele realizarse hacia el final del ciclo de trabajo que fue planificado e implementado. Sin embargo, es importante destacar que la evaluación es un proceso continuo, por lo que incluye el monitoreo constante del trabajo que va realizando la red a lo largo de todo el ciclo.

La importancia de evaluar el funcionamiento de la red se basa en la comprensión de la evaluación como una instancia de aprendizaje profesional que abre la posibilidad de visibilizar las lecciones aprendidas durante el trabajo colaborativo realizado en las distintas instancias de la red.

TESTIMONIO ✎

“NOSOTROS EVALUAMOS A FINAL DE AÑO, EVALUAMOS NUESTRA PARTICIPACIÓN, SI FUE ACTIVA, QUÉ HAY QUE MEJORAR, QUÉ HAY QUE POTENCIAR. [NOS EVALUAMOS] A NOSOTROS COMO DIRECTORES, COMO UTP, LOS ASESORES MINISTERIALES Y LOS ASESORES DE DAEM. EL AÑO PASADO FUE EXPLÍCITO, ASÍ COMO “VAMOS A EVALUAR, ESTA ES LA PAUTA, CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS ASESORES DEL DAEM, DE LOS ASESORES PROVINCIALES, DE LA COORDINADORA DE LA RED, SU PARTICIPACIÓN COMO DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PERTENECIENTE A LA RED Y UTP...” Y LO DECÍAMOS EN VOZ ALTA..., DESPUÉS ENTONCES QUEDÓ EN EVIDENCIA QUE SE

REPITIÓ MUCHO DE QUE FUE DEMASIADO PASIVO EL ROL DE LOS ASESORES DEL DAEM (...) ENCONTRÁBAMOS MUCHAS FORTALEZAS EN LO DEMÁS, PERO CUANDO LLEGÁBAMOS A LOS ASESORES DEL DAEM NO ENCONTRÁBAMOS LAS FORTALEZAS. ENTONCES ELLOS NOTARON MUCHO LA DIFERENCIA CÓMO SE EVALUABA AL RESTO EN COMPARACIÓN CON ELLOS Y SE HABLÓ MUCHO DE LA DEBILIDAD, ENTONCES YO CREO QUE AHÍ LES “CAYÓ LA TEJA” QUE NO ERA UNA APRECIACIÓN DE UNA PERSONA O UNA ESCUELA... Y (ESTE AÑO) MUCHOS HAN VISTO EL CAMBIO POSITIVO (EN LOS ASESORES), YO CREO QUE ESO TAMBIÉN ES BUENO A FINAL DE AÑO HAY QUE DESTACARLO, FELICITARLO”.

(COORDINADORAS DE RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR TALCA, REGIÓN DEL MAULE)

A. MONITOREO DEL TRABAJO DE LA RED

Es indispensable que los responsables de la red no solo tengan claridad que cuentan con un plan de trabajo adecuado, sino que deben ir monitoreando su nivel de cumplimiento respecto de lo diseñado, de forma permanente y sistemática. Recoger información, datos y percepciones a lo largo del proceso facilita la toma de decisiones oportunas, especialmente cuando hay problemas, obstáculos o dificultades que afectan el funcionamiento de la red y el logro de sus objetivos.

Para esto, sugerimos que, dentro de la organización de los roles y funciones de la red, se establezca un equipo o comisión que se haga responsable de monitorear periódicamente la implementación del plan de trabajo. Esto debe quedar formalmente incluido en el plan de trabajo y en el funcionamiento interno.

Dado que se trata de una experiencia relativamente reciente y de que las evidencias sobre la efectividad de su funcionamiento aún son incipientes, es especialmente importante que todos

los integrantes hagan un esfuerzo intencionado para aprender de manera rápida y efectiva a partir de sus experiencias como red. Para ello, tres prácticas claves que pueden ser integradas al monitoreo:

- a. Reflexión y atención permanente al propio aprendizaje: esto puede ser implementado en las instancias de apertura (al revisar los objetivos que se quieren alcanzar en ella) y cierre de cada reunión (al evaluar los aprendizajes, percepciones y reflexiones sobre lo ocurrido en la reunión). El uso de una bitácora de aprendizaje por cada participante puede fortalecer esta práctica.
- b. Involucrar a un evaluador externo que retroalimente las prácticas y el funcionamiento de la red. El amigo crítico puede cumplir con esta función o se puede considerar la invitación a un experto en redes que pueda realizar una visita en la que observe y retroalimente el trabajo de la red.
- c. Revisar periódicamente información relevante sobre redes efectivas y sobre mejora educativa en el área o tema que están trabajando.

MATRIZ DE MONITOREO DEL PLAN DE TRABAJO

Objetivo: realizar un monitoreo periódico y sistemático del despliegue del plan de trabajo.

Descripción: los responsables del monitoreo del plan de trabajo reúnen información y completan la matriz simple de control de la planificación. Los componentes propuestos pueden ser mejorados o enriquecidos, según los requerimientos de la red. Una vez completada la matriz, presentan los resultados al resto de los integrantes, abriendo la posibilidad del análisis y la reflexión de todos. A partir de esta actividad, la red puede tomar acuerdos y decisiones sobre acciones a priorizar y cambios que se deben realizar. Sugerimos que el monitoreo se haga al menos dos veces a lo largo del ciclo anual.

Matriz de monitoreo de la planificación del trabajo en red

MONITOREO COMPONENTE	NIVEL DE AVANCE O DESARROLLO	DIFICULTADES OBSERVADAS	OBSERVACIONES Y/O REMEDIALES
Objetivos a conseguir en el periodo			
Acciones y actividades de la red			
Recursos a disponer para el trabajo			
Avance según cronograma			

REGISTRO DE ACUERDOS:

B. EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN AL FINALIZAR EL CICLO DE TRABAJO

Como se indicó en el capítulo II, la sola existencia y funcionamiento formal de una red no asegura la mejora de la calidad de la educación o de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y tampoco es garantía del desarrollo del capital profesional de los participantes.

El momento de evaluación final es una instancia significativa para analizar la efectividad del trabajo desplegado a lo largo del ciclo de trabajo. Para realizar esta evaluación, será importante hacer una selección cuidadosa de datos y evidencias que permita hacer análisis confiables y certeros. Idealmente, esto debió definirse en el momento en que se elaboró el plan de trabajo. Si no se hizo entonces, deberá definirse al comenzar el trabajo de evaluación.

A continuación, se proponen algunas estrategias y actividades para el momento específico de revisión y análisis del cumplimiento de los objetivos planteados y de las metas o resultados que se querían lograr en un periodo determinado, por ejemplo, al finalizar un año de trabajo.

Cada red podrá organizar la evaluación en una secuencia de actividades que le resulte signifi-

cativa y que tenga sentido según sus propósitos y objetivos. El orden que se propone a continuación es solo una sugerencia.

1. Evaluando los procesos de trabajo de la red

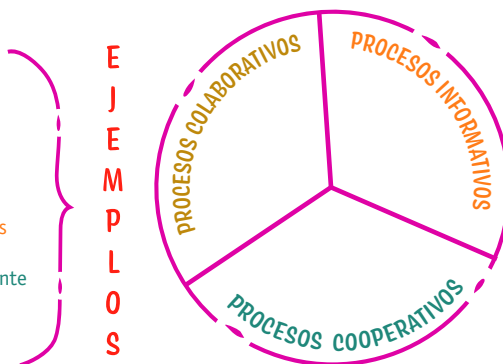
Un primer aspecto a evaluar se refiere a los distintos procesos de trabajo que se realizaron en la red. Como ya se vio en páginas anteriores, este libro propone organizar y describir el trabajo en tres tipos de procesos: información, colaboración y cooperación. Lo importante en este punto es recoger información confiable que permita describir y analizar las actividades y acciones realizadas por la red en cada uno de los procesos. A continuación, se presenta el ejemplo de una actividad.

A PAUTA BÁSICA PARA EVALUACIÓN DE PROCESOS

- a. Descripción general de la red: identificar quienes son sus integrantes, características principales y propósitos.
- b. Procesos de Información / Colaboración / Cooperación
 - + Usando el esquema del gráfico “de torta” indicar los objetivos que tenían definidos en el plan de trabajo y luego identificar las acciones realizadas en cada uno de los procesos.

EVALUANDO EL PROCESO DE LA RED

- | | |
|-------------------------------|---|
| PROCESOS COLABORATIVOS | ✓ Foco en compartir prácticas |
| | ✓ Foco en compartir aprendizajes |
| PROCESOS INFORMATIVOS | ✓ Foco en transmisión de información |
| | ✓ Foco en formación y desarrollo de capacidades |
| PROCESOS COOPERATIVOS | ✓ Foco en la obtención de recursos conjuntamente |
| | ✓ Foco en el desarrollo de proyectos socio-educativos de forma conjunta |



- + A partir de la descripción de los procesos realizados, identificar y analizar:
 - ❖ Fortalezas
 - ❖ Logros y resultados
 - ❖ Debilidades o aspectos a trabajar

Otros recursos para evaluar los procesos de trabajo de la red:

RECURSO	DESCRIPCIÓN	DONDE ENCONTRARLO
Pauta para evaluar las relaciones de confianza al interior de la red	Pauta de evaluación que permite identificar y describir el nivel de confianza que se produce en las relaciones entre los integrantes de la red y para construir y proyectar acuerdos al respecto (en página web indicada, herramienta n° 5, p.102).	https://liderazgoescolar.mineduc.cl/mbdl-herramientas-para-el-desarrollo-de-los-recursos-personales/
Pauta de evaluación de la colaboración	Herramienta que facilita el análisis de la calidad de las relaciones y procesos de colaboración en el equipo o red.	http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-9-Final-1.pdf

2. Evaluar aprendizajes y expectativas

Al momento de realizar el cierre del ciclo de trabajo y considerando las experiencias vividas, los integrantes de la red recuerdan las expectativas que expresaron en el inicio del ciclo de trabajo, evalúan cómo y cuánto se cumplieron y luego reconocen los aprendizajes logrados en el proceso. Esta evaluación puede realizarse a través de distintas dinámicas o metodologías y puede ser considerada como un complemento de otras actividades de evaluación del plan de trabajo de la red.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Objetivo: evaluar el proceso de trabajo identificando cumplimientos de expectativas y aprendizajes logrados.

Descripción: los integrantes de la red reflexionan

y comparten sus respuestas a partir de preguntas preparadas por los responsables de la actividad.

Algunas sugerencias:

- + ¿Cuáles eran mis expectativas al inicio del trabajo en la red? ¿De qué manera se cumplieron esas expectativas? (Si realizaron una actividad para recoger expectativas en el inicio del ciclo de trabajo, sería ideal volver a ver el material donde quedaron plasmadas).
- + ¿De qué manera la participación en la red ha permitido el desarrollo de nuevos aprendizajes (prácticas y recursos personales) en los participantes?
- + ¿De qué manera la participación en la red ha impactado en el mejoramiento de los establecimientos educacionales?

LIENZO DE LA COMUNIDAD²⁴

Objetivo: evaluar de manera participativa aspectos del trabajo de la red.

Materiales: papelógrafos, plumones, preguntas para la actividad

Descripción: el Lienzo de la comunidad o *Community Canvas*, es una herramienta que busca facilitar la construcción de un marco de comprensión compartido por todos los integrantes de la red. Este marco sirve para ordenar conversaciones fundacionales, diseñar el plan de trabajo y sus prioridades o para evaluar un ciclo de trabajo que se cierra. A continuación presentamos un ejemplo aplicado a esta última instancia. Desde esta perspectiva, el marco refiere a las condiciones para la generación o evaluación de confianzas relacionales, de soportes, y de sentido compartido.

El Lienzo de la comunidad está dividido en tres grandes áreas. Las preguntas que presentamos a continuación están orientadas a su uso en una evaluación. Esta actividad puede realizarse como una dinámica en la que participen grupos pequeños o en un solo plenario:

- + Definiciones asociadas a la Identidad.
- + Definiciones de las características o atributos de la experiencia de ser red o comunidad.
- + Definiciones de estructura para operar.

Identidad: son aquellas preguntas que apuntan a evaluar los rasgos identitarios, las creencias y los valores compartidos que la red ha desarrollado a lo largo de su trabajo.

Propósitos: ¿cuáles fueron nuestros propósi-

24. Lienzo de la comunidad o *Community Canvas* es una metodología cuyo objetivo es ayudar a personas y redes para construir comunidades más fuertes e innovadoras. Más detalles en www.community-canvas.org

tos?, ¿de qué maneras los cumplimos o no los cumplimos?

Valores: ¿qué valores han caracterizado nuestro trabajo? ¿Qué ha sido importante para nosotros a lo largo del ciclo de trabajo?

Identidad: ¿cuáles han sido los sellos de nuestro trabajo como red? ¿Qué características compartimos todos los miembros? ¿Cuáles son nuestras diferencias?

Definiciones de patrones de éxito: ¿qué hemos hecho bien? ¿Por qué ha sido exitoso? ¿Cuáles han sido los aportes de la red a los establecimientos educacionales e instituciones participantes?

Experiencia: son aquellas preguntas que apuntan a destacar los elementos de las experiencias vividas que fueron más significativos.

Hechos y acontecimientos: ¿qué situaciones compartidas fueron relevantes y significativas? ¿por qué fueron importantes?

Roles: ¿cuáles eran los roles y funciones que asumimos? ¿Cómo funcionamos en este aspecto?

Rituales y tradiciones: ¿Qué rituales y tradiciones se han establecido en nuestra red? ¿Nos ayudan o nos alejan del propósito y objetivos de la red?, ¿por qué han sido significativos?

Reglas: ¿qué acuerdos, principios y reglas nos propusimos?, ¿de qué manera los cumplimos? ¿Nos ayudaron al cumplimiento de los objetivos y del propósito?

Estructura: son aquellas preguntas que buscan orientar el análisis sobre la estructura de la red y su funcionamiento.

Gobernanza: ¿cómo tomamos decisiones?, ¿cómo nos organizamos?, ¿quién decide qué?

Comunicación: ¿cuáles fueron los canales de

comunicación que utilizamos? ¿Cómo funcionó la comunicación?, ¿por qué?

Para cerrar la actividad, los grupos ponen en común sus respuestas, comparten las reflexiones e identifican los elementos que se repiten. A partir de esto, describen sus aprendizajes y las proyecciones para el trabajo en el siguiente ciclo.

3. Evaluación y proyección del trabajo en red

La evaluación del proceso de trabajo abre las posibilidades para el aprendizaje y el enriquecimiento del trabajo de la red, proyectando esas experiencias a un posible nuevo ciclo de trabajo. A continuación, se proponen algunas actividades.

ACTIVIDAD

Objetivo: evaluar el trabajo realizado durante el presente ciclo en la red, identificando principales aprendizajes y desafíos futuros.

Material: cuestionario -en Anexo 5, pág. 119

Tiempo: 120 minutos

Descripción:

Desde el trabajo en red desarrollado e independiente de la etapa en que se encuentre, resulta altamente conveniente dejar un tiempo para dar

una mirada evaluativa al trabajo y a las experiencias vividas, pero no sólo en la perspectiva de quedarnos con una imagen de lo pasado: se trata de rescatar los aprendizajes logrados, de visualizar las potencialidades y sobre todo de proyectar un mejor trabajo. Por ello, proponemos el siguiente instrumento como una ayuda para revisar rápidamente lo realizado y captar la brecha que existe entre la realidad de lo logrado y los anhelos de una red altamente efectiva y provechosa.

Evaluación individual del trabajo de la red

Cada integrante de la red recibe una copia del cuestionario para evaluar el trabajo de la red, marcando su apreciación sobre una serie de afirmaciones que describen diversos aspectos del despliegue del trabajo en red en los distintos momentos del ciclo de trabajo y lo completa. En la columna de la izquierda debe indicar su apreciación sobre la situación actual de la red al momento de cerrar un ciclo. Y en la columna derecha lo que sería deseable en la proyección futura (próximo ciclo de trabajo, próximo año o en los próximos dos años). A continuación, presentamos un extracto del cuestionario:

ACTUALMENTE EN MI RED					SERÍA DESEABLE PARA MI RED				
NADA	POCO	SUFICIENTE	BASTANTE	MUCHO	NADA	POCO	SUFICIENTE	BASTANTE	MUCHO
1	2	3	4	5	A.	Se advierte una fuerte motivación para participar en la red			
1	2	3	4	5	B.	Hemos logrado realizar todas las actividades establecidas en nuestro Plan de trabajo			

Después que todos los integrantes han completado el cuestionario, se sugiere organizar y analizar la información producida. Algunos pasos que le proponemos:

- Tabular los datos de todos los cuestionarios aplicados en una planilla Excel.
- En cada pregunta se obtendrá un promedio para la “Situación actual” y otro para la “Situación deseable”.
- Calcular la diferencia entre estas dos situaciones, es decir:

“Situación actual” menos “Situación deseable” y se obtendrá la “Brecha”.

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN DESEABLE		BRECHA
3	-	4	=	-1

- Lo mismo se deberá hacer para el total de las preguntas, es decir, se puede obtener un promedio de la “Situación actual”, y un promedio de la “Situación deseable”. Si se calcula la diferencia entre estas dos situaciones, se obtendrá la brecha, como dato general.

Análisis grupal de los resultados: identificando brechas

A continuación, y tomando los resultados individuales obtenidos, los integrantes de la red hacen un consolidado de las respuestas según:

- Cada pregunta
- Total de las preguntas

Una vez tabuladas las respuestas, los integrantes de la red realizan un análisis crítico de los resultados, identificando las brechas entre la situación actual y la deseable tanto a nivel de las preguntas como del promedio general. A partir

de este análisis se sugiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los logros y fortalezas?
- ¿Cuáles son los elementos más distintivos de la red?
- ¿Por qué se producen estas brechas entre lo actual y lo deseado?
- ¿Qué podemos mejorar para avanzar en la dirección deseada?
- ¿Cuáles son los principales aprendizajes obtenidos de este ejercicio?

Reflexiones generales

Luego, sugerimos que la red elabore sus últimas reflexiones para el cierre de la evaluación y aspectos para mejorar y proyectar el trabajo a futuro. Se proponen cuatro temas y las respuestas son abiertas.

- ¿Cuáles son los aspectos más positivos del trabajo en esta red?
- Señale tres aspectos del trabajo en red que considere imprescindibles para mejorar su funcionamiento en el próximo periodo.
- Indique tres temas que deberían considerarse para el trabajo del próximo ciclo.
- Señale otros temas o aspectos no considerados hasta ahora.

EVALUAR EL TRABAJO DE LA RED CON UNA MATRIZ

Objetivo: reflexionar sobre los resultados del trabajo en red y su proyección al futuro.

Materiales: un papelógrafo cada 5 participantes, post-it, lápices

Tiempo: 60 minutos

Descripción: en esta actividad se espera que los participantes analicen el trabajo realizado identificando las actividades más exitosas, lo posible de mejorar, los principales aprendizajes y las

oportunidades de mejora hacia adelante. Se trata de una actividad que puede ser usada en forma complementaria a otras que se presentan en esta misma sección.

El coordinador de la red hace una breve referencia conceptual sobre concepto de aprendizaje y mejora continua y presenta la siguiente matriz de evaluación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN ²⁵	
1. Lo mejor	2. Lo mejorable
3. Lo aprendido	4. Cómo lo haríamos la próxima vez

Luego propone un ejercicio de reflexión en torno a los cuatro aspectos:

- + Lo mejor
- + Lo mejorable
- + Lo aprendido
- + Cómo lo haríamos la próxima vez

Los integrantes de la red responden considerando lo realizado durante el ciclo, para lo cual se dividen en grupos de 5 personas y utilizan la matriz. La idea es que en silencio reflexionen sobre cómo ha sido el proceso hasta este momento y luego hagan una lluvia de ideas poniendo una idea por post-it sobre los cuatro aspectos descritos. Posteriormente, cada grupo expone sobre los resultados de la actividad y como red consensuan una matriz única que sintetice los acuerdos de todo el equipo. Los resultados de esta actividad servirán como insumos para el próximo Plan de trabajo de la red.

25. Adaptado del Panel de retroalimentación de Emy Rivero, Prácticas de Liderazgo, Líderes Educativos

PROYECCIÓN

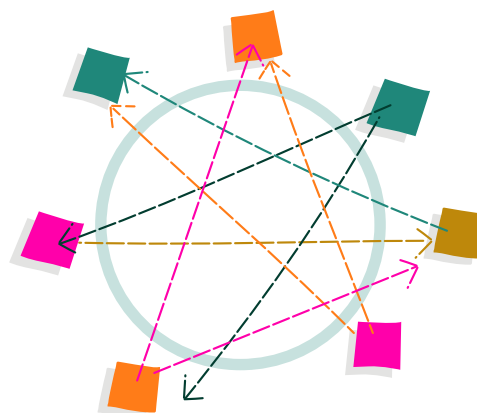
Objetivo: fortalecer el trabajo colaborativo a través de la proyección a iniciativas futuras.

Materiales: post-it, papelógrafo, lápices

Tiempo: 90 minutos

Desarrollo: la idea de esta actividad es proyectar el trabajo en conjunto a partir de iniciativas de cada integrante. Para ello, deben identificar una iniciativa pedagógica que quieran trabajar en red el próximo año o período. Los participantes deben escribir en un post-it el nombre de la iniciativa respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Qué propósito o iniciativa pedagógica quisiera compartir con otros integrantes de la red el próximo año?

Luego pasan a pegarlo en el papelógrafo (ver figura). Los post-it deben distribuirse de manera homogénea alrededor de un círculo dibujado al centro de la hoja.



Posteriormente, los participantes pasan al frente, consecutivamente, a unir con flechas de color su iniciativa con aquellas del resto de sus compañeros que se conectan con la suya (dos o tres flechas). Una vez terminado el paso anterior, observan el papelógrafo y visualizan las iniciativas


que tienen más o menos conexiones. A partir de esas conexiones, programan conjuntamente las iniciativas que resultan con mayores preferencias y las incorporan en el plan de trabajo del próximo ciclo.


PROYECTANDO APRENDIZAJES Y SABERES

Objetivo: compartir necesidades y saberes de los integrantes de la red a partir del trabajo realizado durante el ciclo.

Materiales: post-it de dos colores, papelógrafo, lápices de colores

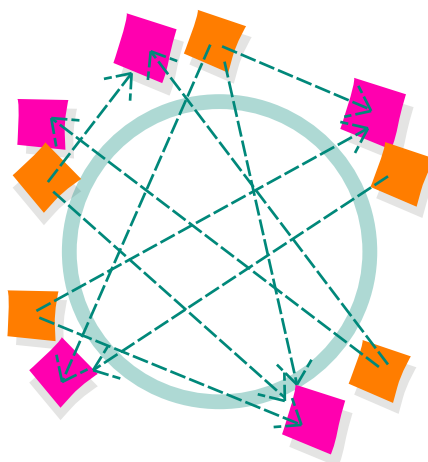
Desarrollo: esta actividad busca proyectar cómo se pueden profundizar las relaciones entre los integrantes de la red en torno a necesidades y ofertas de saberes. Para lograr lo anterior, deben identificar una necesidad y una oferta de saber (tangibles o intangibles) que quieran compartir en red. Los participantes tendrán que escribir en distintos post-it el nombre de las ofertas y necesidades de saberes respondiendo a las siguientes preguntas:

 ¿Qué conocimiento puedo ofrecer a otras personas de la red?

 ¿Qué conocimiento necesito de otras personas?

Los integrantes de la red escriben sus nombres y la oferta de saber en un post-it de un color y la necesidad de saber en un post-it de otro color. Luego, cada participante pasa al papelógrafo y pega ambos post-it uno al lado del otro (ver figura más abajo). Los post-it se deben distribuir de manera homogénea alrededor del círculo central.

Después, los participantes pasan uno a uno al frente y con flechas de colores unen sus post-it con los de las dos o tres personas con las cuales desean conversar sobre el conocimiento que ofrecen (**Oferta Saber**).



Finalmente, los participantes conversan sobre el intercambio de saberes.

SÍNTESIS MOMENTO DE EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN

La evaluación es un momento que contempla dos grandes instancias:

- a. Monitoreo del trabajo de la red, que consiste en actividades que se realizan durante el ciclo de trabajo para ir evaluando el despliegue del plan de trabajo.
- b. Evaluación de cierre y proyección: incluye las actividades para evaluar los procesos de trabajo implementados, los logros y aprendizajes y su proyección para un nuevo ciclo de trabajo.

IV. ANEXOS



En esta sección encontrará los documentos, pautas y formatos que aparecen indicados a lo largo del libro como anexos.

N°1 Formato de Acta de reunión	115
N°2 Principios de las Redes de Mejoramiento Escolar - RME	116
N°3 Escalera de la retroalimentación	117
N°4 Pauta de análisis de incidentes críticos	118
N°5 Pauta individual de evaluación del trabajo en red	119

ANEXO 1

FORMATO DE ACTA DE REUNIÓN

NOMBRE DE LA RED:			
FECHA:	HORA:	DURACIÓN:	LUGAR:
PERSONAS ASISTENTES:		PERSONAS AUSENTES:	
TEMAS TRATADOS:			
ACUERDOS:			
FECHA PROXIMA REUNION:		LUGAR:	

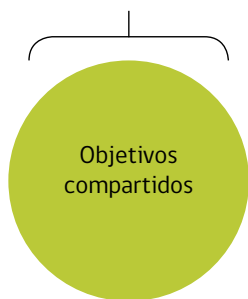
ANEXO 2

PRINCIPIOS DE LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR



Finalidad · Trabajo colaborativo · Proyección

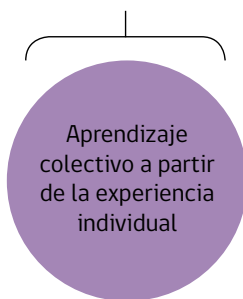
Finalidad



Constituye la finalidad de toda red, que es el mejoramiento de los aprendizajes, poniendo al centro el **núcleo pedagógico**.

¿Cuál es nuestra finalidad como comunidad educativa?

Colaboración



Una red no es la suma de sus integrantes, sino la interacción y valoración de las distintas experiencias y saberes.

¿Cuáles son nuestros compromisos y estrategias para el aprendizaje colaborativo?

Proyección



Una red se proyecta y se sustenta en la medida en que produce nuevo conocimiento que se traduzca en acciones, como producto de la interacción y el intercambio entre sus miembros.

¿Cómo nos proyectamos como una comunidad educativa que aprende de la experiencia y crea nuevo conocimiento?



ANEXO 3

ESCALERA DE LA RETROALIMENTACIÓN ²⁶

RETROALIMENTACIÓN PARA:	
<p>1. ACLARAR ¿Existen aspectos que considera que no ha comprendido bien?</p>	
<p>2. VALORAR ¿Qué observa, qué le llama la atención, ya que lo encuentra particularmente relevante, innovador, interesante?</p>	
<p>3. EXPRESAR INQUIETUDES ¿Detecta algunos problemas o desafíos potenciales? ¿Hay algo con lo que no está de acuerdo?</p>	
<p>4. OFRECER SUGERENCIAS ¿Tiene algunas sugerencias acerca de cómo abordar las inquietudes que ha identificado en el paso anterior?</p>	

²⁶. Colaboración y aprendizaje en red, DEG-Mineduc, 2017

ANEXO 4

PAUTA DE ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS²⁷

ASPECTO	ANOTACIONES Y COMENTARIOS
1. PRESENTACIÓN DEL CASO	
2. EMOCIONES DESPERTADAS	
3. ACTUACIÓN PROFESIONAL	
4. RESULTADOS DE LAS ACCIONES Y PRÁCTICAS	
5. DILEMAS	
6. ENSEÑANZAS DE CASO	

²⁷. Basado en Colaboración y aprendizaje en Red (DEG-Mineduc, 2017)

ANEXO 5

PAUTA INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN RED

ACTUALMENTE EN MI RED					Las siguientes afirmaciones describen el trabajo de su red. Marque su apreciación respecto de la situación actual (costado izquierdo) y también cuál sería el nivel deseable a alcanzar en el próximo periodo o ciclo (costado derecho).	SERÍA DESEABLE PARA MI RED				
NADA	POCO	SUFICIENTE	BASTANTE	MUCHO		NADA	POCO	SUFICIENTE	BASTANTE	MUCHO
1	2	3	4	5	A. Se advierte una fuerte motivación para participar en la red.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	B. Hemos logrado realizar todas las actividades establecidas en nuestro Plan de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	C. Los roles definidos en la red se han cumplido plenamente.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	D. Existe un alto compromiso de los integrantes con las metas que la red se propone.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	E. La red está abierta a todos los temas que proponen sus integrantes.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	F. En la red se elaboran insumos y herramientas que permiten movilizar el aprendizaje de nuestras escuelas.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	G. La colaboración entre los integrantes de la red permite transferir e intercambiar los conocimientos existentes y generar aprendizajes y conocimiento nuevo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	H. Es posible decir que existe un liderazgo distribuido en esta red.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	I. El trabajo en la red nos ayuda a mejorar los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	J. La participación en la red permite establecer alianzas con otras entidades de la comunidad, por ejemplo, universidades, centros comunitarios, etc.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	K. El trabajo de esta red está favoreciendo efectivamente la colaboración entre los centros que la componen.	1	2	3	4	5

V. BIBLIOGRAFÍA



Ahumada, L., Améstica J.M. y Pino, M. (2017). Colaboración y aprendizaje en red para un mejoramiento sistémico. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

<https://www.lidereseducativos.cl/recursos/colaboracion-y-aprendizaje-en-red-conceptos-claves-para-el-mejoramiento-sistémico/>

Ainscow, M. y West, M. (2006). *Improving Urban Schools: Leadership and Collaboration*. Nueva York, EE.UU.: Open University Press/McGraw Hill Education

Anderson, S. (2010). Moving Change: Evolutionary Perspectives on Educational Change. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan y D. Hopkins (eds.), *Second International Handbook of Educational Change*: 65-84. Nueva York, EE.UU.: Springer Publishing

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-2660-6_4

Araneda, P. y Haramoto, K. (2017). 'Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar'. *Informe Técnico N° 3*. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/09/IT-03-2017.pdf>

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga, España: Ediciones Aljibe

<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/10192/10301>

Bryk, A.S. y Schneider B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Nueva York, EE.UU.: Russel Sage Foundation

<https://www.academia.edu/21235505/>

[Trust_in_Schools_A_Core_Resource_for_Improvement_by_Anthony_S._Bryk_and_Barbara_Schneider_Trust_in_Schools_A_Core_Resource_for_Improvement](#)

Bucheli B. y Romo G. (2005). Comunidades de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas sobre experiencias en América Latina. En *Praxis Note*, (16). Gran Bretaña: International NGO Training and Research Center, INTRAC

<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000838/BucheliYRomo.pdf>

Chapman, C. (2017). Construir redes: una clave para el mejoramiento sostenible. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas*: 347-385. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales

<http://cedle.cl/libros/mejoramiento-y-liderazgo-educativo-en-la-escuela-once-miradas/>

Chapman C. y Allen T. (2005). *Partnerships for improvement: The specialist schools achievement programme*. Londres, Inglaterra: The Specialist schools Trust

Chapman C. y Muijs, D. (2014). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of impact of school federations on student outcomes. *School effectiveness and school improvement*, 25(3): 351-393

Civís, M. y Longás, J. (2015). La colaboración interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias de trabajo en red a nivel local en Cataluña. *Educación XX1*, 18(1): 213-236. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia <https://www.redalyc.org/pdf/706/70632585009.pdf>

De Lima, J.A. (2010). Thinking more deeply about networks in education. *Journal of Education Change*, 11(1): 1-21

https://www.researchgate.net/publication/225145563_Thinking_more_deeply_about_networks_in_education

Díaz-Gibson, J., Civís, M. y Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría de la Educación*, 25(2): 213-230. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca

https://www.researchgate.net/publication/236877527_La_Gobernanza_de_Red_Socioeducativas_claves_para_una_gestion_exitosa

Díaz-Gibson, J., Civís, M., Longás, J. y López Murat, A.M. (2010). The Study of Educative Network organization in the City of Barcelona, Spain: The Nou Barris District. *International Journal of Knowledge Society Research*, 1(2): 26-37. Pennsylvania, EE.UU.: IGI Publishing Hershey

Elmore, R. (2010). Mejorando las escuelas desde la sala de clases. Santiago, Chile: Área Educación, Fundación Chile

https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Elmore.pdf

Figuroa, C. (2016). Tejerredes: el arte de facilitar y articular organizaciones en red

<http://plataforma.tejerredes.net/2016/11/descarga-gratis-el-nuevo-libro-de.html>

Fullan, M. (2010). All systems go: The change imperative for whole system reform. California, EE.UU.: Corwin Press

Fullan, M., Rincón-Gallardo, S. y Hargreaves, A. (2015). El capital profesional como modelo de responsabilidad educativa - Professional Capital as Accountability. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(1). EE.UU.: Arizona State University, Mary Lou Fulton Teachers College

<https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/1998/1511>

Gomez, L. Russell, J., Bryk, A., LeMahieu, P. y Mejia, E. (2016). The right network for the right problem, en *Phi Delta Kappan Magazine* (98,3). Indiana, EE.UU

Hargreaves, A. y Fullan, M. (2012). Professional capital. Transforming teaching in every school. Nueva York, EE.UU. y Toronto, Canadá: Teachers College Press; Ontario Principals' Council

Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. y Chapman, C. (2003). Effective leadership for school improvement. Oxon y Nueva York, EE.UU.: Routledge Falmer

Harris, A. y Jones, M. (2012). El poder y potencial de las comunidades profesionales de aprendizaje para la construcción de capacidades. En A. Harris (ed.) *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*: 95-106. Santiago, Chile

Hopkins, D. (2008). Cada escuela una gran escuela. Cómo realizar el potencial del liderazgo sistémico. Clases magistrales, Fundación Chile. Santiago, Chile

Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L. y Mackay, L. (2011). School and system improvement: state of the art review. Keynote presentation prepared for the 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement. Limassol. Chipre

http://www.kenniswerkplaats-rotterdamstalent.nl/site/wp-content/uploads/2012/01/C_School-and-System-Improvement.pdf

Leithwood K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1): 27-42

https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership

Leithwood, K. y Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (ed.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile

<https://es.scribd.com/document/129634139/Libro-Liethwood-COMO-LIDERAR-NUESTRAS-ES-CUELAS-pdf>

Leithwood, K. y Mascal, B. (2009). Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar. En K. Leithwood (ed.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile

<https://es.scribd.com/document/129634139/Libro-Liethwood-COMO-LIDERAR-NUESTRAS-ES-CUELAS-pdf>

Little, J.W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teacher's professional relations. *Teachers College Record*, 91(4): 509-536. EE.UU.: Columbia University

López, J. (2010). Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela. *Revista iberoamericana de educación*, (54): 85-106. Organización de Estados Iberoamericanos

<https://rieoei.org/RIE/article/view/543>

Louis K.S., Mayrowetz D., Smiley M. y Murphy J. (2009). The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership. En A. Harris (ed.), *Distributed Leadership. Different Perspectives*: 157-180. Nueva York, EE.UU.: Springer Publishing

https://www.academia.edu/19640040/Sense-making_and_distributed_leadership

McKinsey & Co. (2010). Informe. ¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? «How the world's most improved school systems keep getting better»

[https://www.mckinsey.com/industries/so-](https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better)

[cial-sector/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better](https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better)

Merseth, K. (ed.) (2015). *Enfrentando desafíos. Estudios de casos para directores de escuelas*. Santiago, Chile: Mineduc

<https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/Enfrentando-Desafi%C3%81os-e-book.pdf>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2000). Proyecto Montegrando: de cada liceo nace un sueño

<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/10589/08.801.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo

http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2015). *Documento de trabajo: Programa de apoyo para la gestión de Redes de Mejoramiento Escolar*. Coordinación nacional de apoyo a la mejora educativa, Dirección de Educación General

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2017). *Redes de Mejoramiento Escolar. Colaboración y Aprendizaje en RED: desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa*

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/10/Guia-redes-de-mejoramiento-escolarweb.pdf>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2018). *Experiencias colaborativas en Redes de Mejoramiento Escolar*

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/05/RME.pdf>

Mitchell, C., y Sackney, L. (2000 y 2011). *Profound Improvement, Building Capacity for a Learning Community*. 2000, Holanda: Swets & Zeitlinger publishers. 2011, Inglaterra, EE.UU. y Canadá: Routledge

<http://rohnasiri.ir/files/Building%20Capacity/Books/Profound%20Improvement%20Building%20Capacity%20for%20a%20Learning%20Community.pdf>

Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C. y West, M. (2011). *Collaboration and networking in education*. Dordrecht, Holanda: Springer Science & Business

[https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Vs6_Hq_HQUcC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Muijs,+D.,+Ainscow,+M.,+Chapman,+C.+y+West,+M.+&ots=rNn1FUxT8a&sig=WE-JkQCBbL2520enxQ2GK-Ci7lx8#v=onepage&q=Muijs%20D.%20Ainscow%20M.%20Chapman%20C.%20y%20West%20M.%20\(2011\).%20Collaboration%20and%20networking%20in%20education.&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Vs6_Hq_HQUcC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Muijs,+D.,+Ainscow,+M.,+Chapman,+C.+y+West,+M.+&ots=rNn1FUxT8a&sig=WE-JkQCBbL2520enxQ2GK-Ci7lx8#v=onepage&q=Muijs%20D.%20Ainscow%20M.%20Chapman%20C.%20y%20West%20M.%20(2011).%20Collaboration%20and%20networking%20in%20education.&f=false)

Pino, M., González, A. y Ahumada, L. (2018). *Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas*. Informe Técnico N°4. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/IT4_INDAGACION-COLABORATIVA-ELEMENTOS-TEORICOS-Y-PRACTICOS-PARA-USO-EN-REDES_27-11-18.pdf

Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1): 61-76. Uruguay: Universidad ORT

<https://www.redalyc.org/pdf/4436/443652196005.pdf>

Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para líderes educativos. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*: 355-388. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales

<http://cedle.cl/libros/como-cultivar-el-liderazgo-educativo-trece-miradas/>

Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016). Essential features of effective Networks in Education. *Journal of professional capital and community*, 1(1): 5-22

<http://www.vicco.org.au/userfiles/files/Essential%20features%20of%20effective%20networks%20in%20education%20-%20Rincon-Gallardo%20and%20Fullan.pdf>

Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado, M.E., Aravena, O. (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* XLIX(1): 241-272. Ciudad de México, Distrito Federal, México: Universidad Iberoamericana

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27058155014/27058155014.pdf>

Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' Workplace: the Social Organization of Schools*. Nueva York, EE.UU.: Longman

Spillane, J. y Ortiz, M. (2016). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: implicancias cruciales. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*: 155-176. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales

<http://cedle.cl/libros/liderazgo-educativo-en-la-escuela-nueve-miradas/>

Stoll, L. (1998). School Culture. *School Improvement Network's Bulletin*, 9. Londres, Inglaterra: Institute of Education, University of London
http://strongersmarter.com.au/wp-content/uploads/2013/01/stoll_article_set3_2000_pdf1.pdf

Tschannen-Moran, M., Hoy, W. (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. En *Journal of Educational Administration*, 36(4): 334-352. Inglaterra, Londres
https://pdfs.semanticscholar.org/b5f3/ddfb3ca8ea02709a9718e647a1b4707c5371.pdf?_ga=2.48908129.63297467.1573484377-2072832865.1572292986

Weinstein, J. y Hernández, M. (2014). Mentoría y redes entre directores de escuela: Evidencia y orientaciones de política para el fortalecimiento del aprendizaje entre pares. Documento no publicado para OECD.

Zepeda S., Sánchez E. y Zamorano F. (2018). Investigación "Buenas prácticas de gestión en redes: Aprendiendo de las Redes de Mejoramiento Escolar". Santiago, Chile: Cede

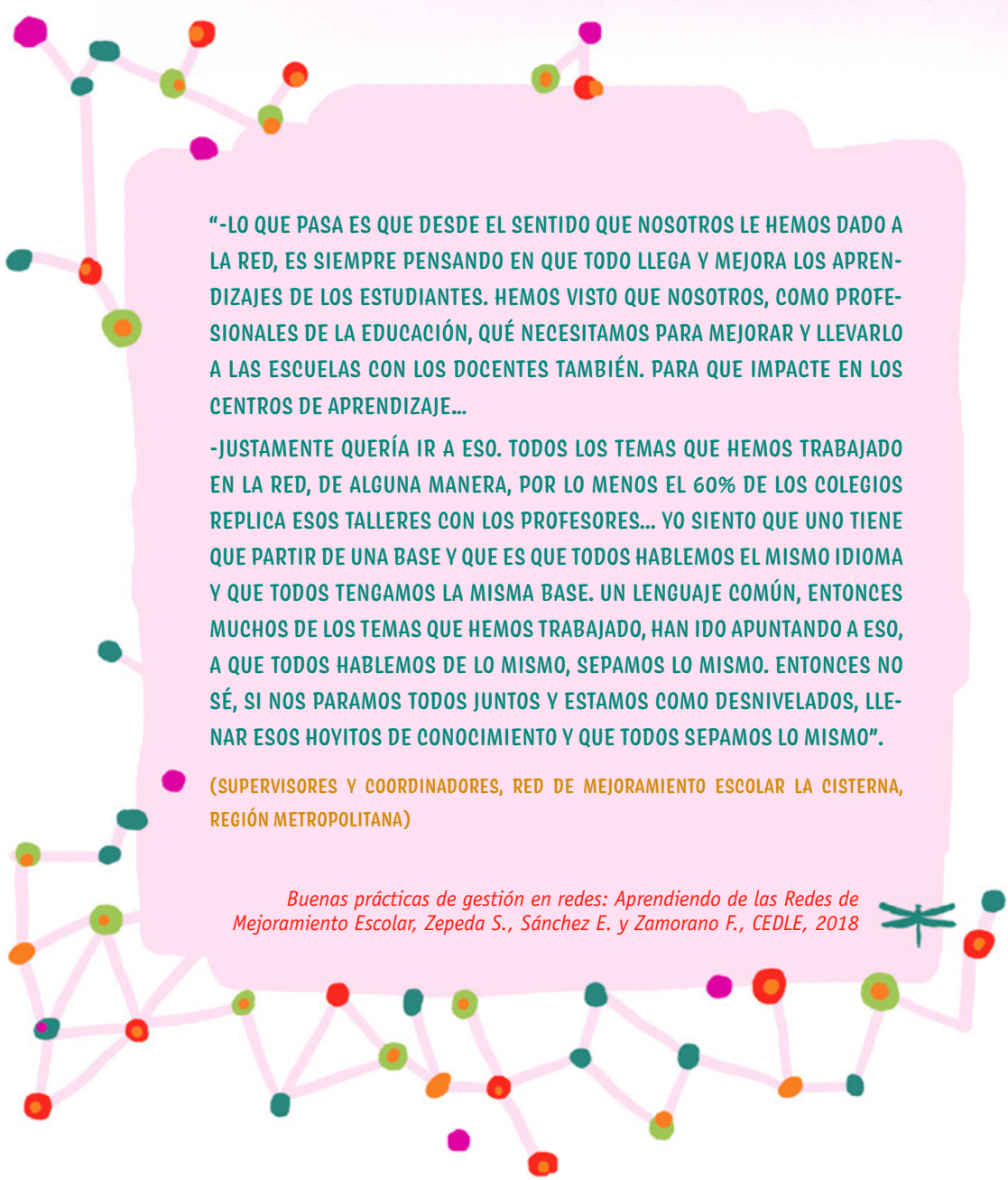


En este libro se utilizaron las tipografías ITC
Officina® Sans, ITC Officina® Serif,
y CONIFEROUS.

La portada se imprimió en papel couché de
300 gr y el interior en bond de 90 gr.







“-LO QUE PASA ES QUE DESDE EL SENTIDO QUE NOSOTROS LE HEMOS DADO A LA RED, ES SIEMPRE PENSANDO EN QUE TODO LLEGA Y MEJORA LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES. HEMOS VISTO QUE NOSOTROS, COMO PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN, QUÉ NECESITAMOS PARA MEJORAR Y LLEVARLO A LAS ESCUELAS CON LOS DOCENTES TAMBIÉN. PARA QUE IMPACTE EN LOS CENTROS DE APRENDIZAJE...

-JUSTAMENTE QUERÍA IR A ESO. TODOS LOS TEMAS QUE HEMOS TRABAJADO EN LA RED, DE ALGUNA MANERA, POR LO MENOS EL 60% DE LOS COLEGIOS REPLICA ESOS TALLERES CON LOS PROFESORES... YO SIENTO QUE UNO TIENE QUE PARTIR DE UNA BASE Y QUE ES QUE TODOS HABLEMOS EL MISMO IDIOMA Y QUE TODOS TENGAMOS LA MISMA BASE. UN LENGUAJE COMÚN, ENTONCES MUCHOS DE LOS TEMAS QUE HEMOS TRABAJADO, HAN IDO APUNTANDO A ESO, A QUE TODOS HABLEMOS DE LO MISMO, SEPAMOS LO MISMO. ENTONCES NO SÉ, SI NOS PARAMOS TODOS JUNTOS Y ESTAMOS COMO DESNIVELADOS, LLENAR ESOS HOVITOS DE CONOCIMIENTO Y QUE TODOS SEPAMOS LO MISMO”.

(SUPERVISORES Y COORDINADORES, RED DE MEJORAMIENTO ESCOLAR LA CISTERNA, REGIÓN METROPOLITANA)

Buenas prácticas de gestión en redes: Aprendiendo de las Redes de Mejoramiento Escolar, Zepeda S., Sánchez E. y Zamorano F., CEDLE, 2018

CEDELE CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO



udp



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO



TALCA
UNIVERSIDAD
CHILE



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO



Ministerio de
Educación
Gobierno de Chile