

# C Líder

## Una alianza de:



## Institución asociada:





UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN iE



# BITÁCORA de ACOMPañAMIENTO a REDES

Proyecto de Acompañamiento  
a Redes (PAR) C-Líder

Año:  Ingrese Red:  Ingresar nombre de la red

Participantes:

Nombre de los participantes

IR A 2° AÑO



Esta bitácora es un instrumento de sistematización y organización del trabajo realizado por quienes acompañan la red para el desarrollo de competencias para el acompañamiento a redes efectivas.

En esta se definirá un plan de trabajo a partir de la selección de dimensiones a mejorar.



## Proceso de Acompañamiento a Redes

1

### Planificación para el acompañamiento

Conceptos que sustentan el proceso de acompañamiento.

Estructura de nuestra red.

Etapas de desarrollo de mi red.

Mapa Sistémico de mi red

Dimensiones de las redes efectivas:  
Selección de la dimensión.

2

### Implementación de estrategias

Indagación sobre la dimensión seleccionada.

Análisis y reflexión de resultados.

Socialización de los resultados y retroalimentación.

Re-visión de las dimensiones de la red

Acción de acompañamiento.

3

### Aprendizajes y Proyección

Evaluación de la acción.

Proyección en base a resultados obtenidos.

Habilidades para el acompañamiento

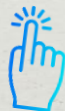
## 1 Conceptos que sustentan el proceso de acompañamiento

Este proyecto se basa en la experiencia acumulada de LÍDERES EDUCATIVOS y CEDLE en el acompañamiento a redes educativas (Mellado y Aravena, 2018; Pino-Yancovic, González y Ahumada, 2018).

# 1

**El Modelo de Acompañamiento de Líderes Educativos:** propone 3 pasos y tiene como fin utilizar estrategias de acompañamiento según la etapa de desarrollo de la red.

Para profundizar en el modelo descargar el texto haciendo clic aquí:



**PASO 1.** Seleccionar dimensión para focalizar trabajo.

Comprender las características de las Redes efectivas y seleccionar una dimensión a trabajar desde el conocimiento de su Red.

**PASO 2.** Identificar Etapa de Desarrollo en que se encuentra la Red sobre dicha dimensión.

Indagar activa y profundamente en el funcionamiento de su Red, en torno a la dimensión escogida.

Se propone como recurso de indagación el cuestionario de Líderes Sistémicos.

**PASO 3.** Utilizar estrategias de acompañamiento.

Implementar y evaluar estrategias de acompañamiento para mejorar los efectos de su Red al trabajar una de las dimensiones de las Redes Efectivas.



# 1 Conceptos que sustentan el proceso de acompañamiento

## 2

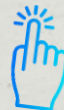
**Metodología de Amigos Críticos desarrollada por CEDLE (2019):** propone el desarrollo de capacidades vinculadas al concepto de **Rol de Amigos Críticos** (Mellado y Aravena, 2018)

Amigo crítico se define como un agente con la doble función como “amigo” cercano y confiable de la comunidad educativa y, al mismo tiempo, como “crítico” que mantiene una actitud abierta y cuestionadora que ayuda a los distintos actores educativos a identificar “puntos ciegos”, concepciones erróneas, y perspectivas alternativas.

“El “amigo crítico” es un actor que puede fungir como agente clave para favorecer el aprendizaje y los procesos de mejoramiento organizacional” (Swaffield, 2008; Gurr y Huerta, 2013; Costa y Kallik, 1993)



Para conocer más sobre la metodología de Amigos críticos desarrollada por CEDLE descargar el texto haciendo clic aquí:



## CARACTERÍSTICAS DEL ROL DE AMIGO CRÍTICO

Ayudan a identificar contradicciones entre discurso y práctica

Identifican

Recuerdan los fines que dan sentido al liderazgo y colaboración

Orientan

Enfocan la atención a los resultados evidenciables

Focalizan

Traen la atención a la dinámica del grupo de trabajo

Enfocan

Examinan las acciones para resultados positivos

Indagan

Hacen explícitas y visibles las contradicciones del grupo

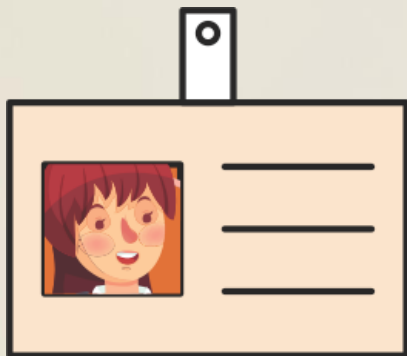
Explicitan

Amigo crítico

# 1 Estructura de nuestra red

## A. Identificación de la red

En esta tabla se registrará la información básica de la red que se coordina.



<b>{NOMBRE DE LA RED} (Comuna)</b>	
<b>Nombre Representantes de la Red:</b>	
<b>Nombre Responsable C-líder/Nombre apoyo:</b>	
<b>Perfil y número de Integrantes</b> (Indicar cantidad por cada perfil y borrar el resto)	<input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Jefe de UTP <input type="checkbox"/> Inspector <input type="checkbox"/> Encargado de convivencia <input type="checkbox"/> Profesor de aula <input type="checkbox"/> Educador de párvulos <input type="checkbox"/> Educador diferencial <input type="checkbox"/> Supervisor DEPROV <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>Temáticas que se abordan en la red:</b> (Dejar las que se abordan y borrar el resto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de desafíos pedagógicos de los docentes</li> <li>- Compartir experiencias exitosas</li> <li>- Analizar políticas docentes</li> <li>- Prácticas de convivencia escolar</li> <li>- Monitoreo y evaluación de procesos</li> <li>Otras: _____</li> </ul>
<b>Total de establecimientos de la red:</b>	
<b>Tipos de establecimientos de la red:</b> (Señalar cantidad de establecimientos por tipo)	<input type="checkbox"/> Escuelas Básicas <input type="checkbox"/> Liceos (Sólo Media) <input type="checkbox"/> Colegios con básica y media <input type="checkbox"/> Liceos técnico-profesionales <input type="checkbox"/> Jardines <input type="checkbox"/> Especial <input type="checkbox"/> Adultos <input type="checkbox"/> {poner otros si es necesario}

# 1 Estructura de nuestra red

## B. Historia de la red

*En esta tabla se registrará información sobre la formación de la red y su funcionamiento a lo largo de su historia.*



### Año de formación

Indicar el año en que se formó la red

### Propósito inicial

¿Cuál era el propósito inicial?  
¿Por qué y cómo se definió?

### Movilidad/Rotación participantes red

¿Cuántos participantes del año pasado se han mantenido este año? ¿Cuántas personas nuevas se agregaron?



## C. Gestión de la red

En esta tabla se registrará información sobre la organización interna de la red.



### Frecuencia reuniones

Indicar cantidad de reuniones al mes o año, días fijados, frecuencia durante el tiempo

### Organización interna de la red

- Estructura de las reuniones
- ¿Quién convoca? ¿Quién la organiza?
- ¿Los integrantes proponen temáticas?
- Modalidad virtual y/o presencial
- ¿Existe un plan de trabajo anual? ¿Cómo se construye?

Una vez completada esta lámina:

- Si la red es coordinada por más de una persona, dirigirse a la lámina 9.
- Si la red es coordinada por sólo una persona, dirigirse a la lámina 10.

D. Equipo de coordinación de la red

En esta tabla se registrará información sobre la organización interna del equipo de coordinación de la red.



Equipo de coordinación	
<b>Integrantes del equipo de coordinación</b> (se puede incluir a integrantes que no estén actualmente tomando el curso)	
<b>Articulación con instituciones y organismos</b> ¿Con qué cargos y/o instituciones se articula el equipo para llevar a cabo la coordinación de la red? ¿de qué manera?	
<b>¿Cómo se organiza el equipo de coordinación?</b> (Indicar roles, funciones y responsabilidades de cada integrante, explícitas o tácita, ya seas en la dirección de las reuniones de red como instancias propias del equipo mismo)	
<b>¿Cuáles fortalezas y debilidades se identifican en el equipo?</b> (Considerar la organización del equipo como su relación de coordinación con los participantes de la red)	

## D. Coordinación de la red

En esta tabla se registrará información sobre la coordinación de la red.



### Coordinador de la Red

#### Articulación con instituciones y organismos

¿Con qué cargos y/o instituciones te articulas para llevar a cabo la coordinación de la red? ¿de qué manera?

#### ¿Cómo se organiza la coordinación de la red?

(Indica roles, funciones y responsabilidades que tomas al interior de las reuniones de red y fuera de la misma. Comenta, además, si existen integrantes de la red que te apoyan en la coordinación).

#### ¿Cuáles fortalezas y debilidades identifica en la coordinación de la red?

(Considera la articulación con instituciones y organismos así como su relación de coordinación con los participantes de la red)

# 1 Dimensiones de las redes efectivas

Ahora que ya describimos los aspectos generales de la red, haremos un recorrido por las dimensiones que caracterizan las redes efectivas e indagaremos cómo se comportan en nuestra red.

## ¿Qué es una red efectiva?

Una red educativa efectiva logra resultados que “normalmente no podrían ser logrados por participantes individuales de organizaciones (que participan de esta red) actuando de manera independiente” (Provan y Kenis, 2008, p.230).

Contar con metodologías y herramientas de trabajo para acompañar redes educativas es muy relevante para que el tiempo dedicado a colaborar en red sea provechoso.



# 1 Dimensiones de las redes efectivas

¡Es necesario reevaluar las dimensiones durante el segundo año!



- Guía las acciones y metas de la red.
- La forma en que se define, comparte y socializa el propósito de una red es clave.
- Es **claro y específico**, vinculado al desarrollo integral de los estudiantes.
- **Compartido**. Elaborado en **conjunto y revisado** periódicamente.



- Principio de **que el trabajo es una actividad pública y auditable** (mejorable)
- **Confianza en la integridad** de las personas y cumplimiento de los compromisos.
- Confianza en las **capacidades profesionales** (supone conocerlas)
- Cómo se asumen y cumplen acuerdos. El éxito de las actividades depende de que sus integrantes se comprometan en su desarrollo.



- **Es la esencia de la red**, donde dos o más personas comparten experiencias, conocimientos y prácticas.
- Requiere dos condiciones: 1) **compromiso a compartir** y trabajar en conjunto, 2) **involucramiento** de los integrantes con el propósito.
- Diferentes niveles: Asociación, Colaboración Emergente, Colaboración Sostenida y Colegialidad.



- **Liderazgo hacia arriba**: ¿Cómo las políticas locales y nacionales son influenciadas por el trabajo en red (local)?
- **Liderazgo lateral (distribuido)**: ¿Cómo el apoyo entre equipos de distintos establecimientos moviliza conocimientos, ideas y prácticas?
- **Liderazgo hacia abajo**: ¿Cómo el aprendizaje en red transforma las prácticas de profesoras y profesores?

# 1 Dimensiones de las redes efectivas

## Modelo de Acompañamiento “Liderazgo para el Aprendizaje en Red”



*Una red efectiva depende de una adecuada combinación entre cómo se estructura la red y cómo se facilita el desarrollo de relaciones positivas entre sus participantes.*

**Fuente:** Pino-Yancovic, M., Bustos, N., De Ferrari, J., Barría, C. y Durán, V. (2022). Liderazgo para el Aprendizaje en Red: Un Modelo de Acompañamiento para el Mejoramiento Sistémico. C Líder, Valparaíso, Chile.



## 1 Dimensiones de las redes efectivas

A partir de la información anterior, a continuación describiremos el estado de nuestra red en cada una de las dimensiones.

Para ello, recordaremos las características esenciales de nuestra red, sus fortalezas y debilidades y los datos previos que se hayan recogido.

Los siguientes cuadros a completar contienen preguntas orientadoras por cada dimensión, que nos servirán para realizar una descripción completa de cada una.



Para analizar las dimensiones de las Redes Efectivas, es necesario iniciar con el propósito nuclear de la Red.





## Propósito Nuclear

<p><b>Preguntas orientadoras</b></p> <p><b>Características clave</b></p>	<p>¿Esta red tiene un propósito compartido? ¿Cuál es? ¿Cómo y por qué se elaboró?</p> <p>¿Es claro para todos los miembros y particular para su red?</p> <p>¿Se revisa de forma periódica?</p> <p>¿Existe una estrategia para revisar su sentido con los participantes y realizar ajustes? ¿Cuál?</p> <p>¿Cómo lo ponen en práctica? (Actividades que se realizan, actitudes que se promueven en relación al propósito, otros)</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Claro y específico</b>, vinculado al desarrollo integral de los estudiantes.</li><li>• <b>Compartido.</b></li><li>• Elaborado en <b>conjunto y revisado</b> periódicamente.</li></ul>	



# Confianza



<p><b>Preguntas orientadoras</b></p> <p><b>Características clave</b></p>	<p>¿Cómo son las relaciones en la red y cómo se manifiestan en la práctica?</p> <p>¿En qué medida los participantes sienten confianza para expresar libremente sus percepciones y desacuerdos?</p> <p>¿Existe contacto relacional y/o profesional entre los integrantes fuera del espacio formal de la red?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principio en que el trabajo es una actividad pública y auditable (mejorable).</li> <li>▪ Confianza en la integridad de las personas y cumplimiento de los compromisos.</li> <li>▪ Confianza en las capacidades profesionales (supone conocerlas).</li> </ul>	



## Corresponsabilidad

<p>Preguntas orientadoras</p> <p>Características clave</p>	<p>¿Cómo se asumen y cumplen acuerdos y responsabilidades?</p> <p>¿Las responsabilidades en la red son asumidas de forma compartida y balanceada entre los miembros de la red?</p> <p>¿Existen relaciones de reciprocidad en donde los miembros aportan a la red y también se benefician de ella?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confianza en la integridad</b> de las personas y cumplimiento de los compromisos.</li> <li>• <b>Todas las personas se hacen cargo</b> de los resultados del conjunto y se comprometen por la mejora colectiva.</li> </ul>	

# Colaboración Profunda



<p><b>Preguntas orientadoras</b></p> <p><b>Características clave</b></p>	<p>¿Cómo entiende y aborda la red la colaboración entre sus integrantes?</p> <p>¿El trabajo de la red favorece la cooperación entre sus miembros? ¿Existe reflexión al respecto?</p> <p>¿Los integrantes se involucran para cumplir el propósito? ¿Cómo lo llevan a la práctica?</p> <p>¿De qué manera los participantes comparten experiencias, conocimientos y prácticas?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esencia de la red:</b> dos o más personas comparten experiencias, conocimientos y prácticas.</li> <li>• Requieren dos condiciones:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>compromiso a compartir</b> y trabajar en conjunto,</li> <li>2) <b>involucramiento</b> de estas personas con el propósito.</li> </ol> </li> </ul>	Empty space for notes or additional content

## Liderazgo en Red



<p>Preguntas orientadoras</p> <p>Características clave</p>	<p>¿Cómo son los liderazgos en la red? (vertical, horizontal)                      ¿Hacia dónde lideran? (arriba, lateral, abajo)                      ¿Por medio de qué prácticas y resultados? ¿De qué manera los participantes consideran que el trabajo en red impacta en las prácticas pedagógicas? ¿Y de qué manera puede impactar o influenciar en políticas locales y nacionales?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Liderar hacia arriba:</b> ¿Cómo las políticas locales y nacionales son influenciadas por el trabajo en red (local)?</li> <li>▪ <b>Liderazgo lateral (distribuido):</b> ¿Cómo el apoyo entre equipos de distintos establecimientos moviliza conocimientos, ideas y prácticas?</li> <li>▪ <b>Liderazgo hacia abajo:</b> ¿Cómo el aprendizaje en red transforma las prácticas de profesoras y profesores?</li> </ul>	

FORMACIÓN	DESARROLLO
<p>Redes que recientemente han comenzado a funcionar. Se encuentran en una fase inicial, donde se decide la gobernanza de la red, es decir, quiénes y cómo se tomarán las decisiones. En esta etapa, se define el propósito y se establecen normas para lograr los resultados esperados. Las relaciones aún no se encuentran conformadas, dado que las personas no han desarrollado vínculos profesionales entre sí.</p>	<p>Redes que ya han trabajado algunos años en conjunto y donde se han conformado relaciones profesionales de confianza entre los participantes. Se han definido metas y responsabilidades entre ellos, para realizar acciones vinculadas al propósito de la red. Existe una gobernanza mediada por el acompañamiento, lo que permite generar instancias efectivas de colaboración, buscando fortalecer aún más los vínculos y capacidades para lograr los resultados esperados.</p>
ESTABILIDAD	DECLIVE O TRANSFORMACIÓN
<p>Redes en las cuales existen relaciones de confianza, cumpliéndose los compromisos que acuerdan los participantes para avanzar en el logro de sus propósitos. Existe, asimismo, un análisis de la calidad de las acciones colaborativas y cómo éstas permiten avanzar hacia resultados estratégicos compartidos. Es decir, pueden definir una estrategia para monitorear el logro de los resultados esperados. Estas redes pueden subsistir con un modelo de acompañamiento donde los propios participantes asumen un protagonismo relevante para guiar su trabajo, sin la necesidad de una gobernanza dependiente de un agente externo. No obstante, sí pueden beneficiarse de facilitadores que ayuden a fortalecer prácticas colaborativas y movilizar aprendizajes colectivos.</p>	<p>Redes que están comenzando a decaer. Algunos miembros comienzan a abandonarlas, o incluso pueden dejar de funcionar, ya sea porque se han logrado los resultados, o bien, porque estos resultados dejan de tener sentido para sus participantes. Para su continuidad, es necesario la revisión y la reconfiguración del propósito y las relaciones profesionales. También, de los compromisos colectivos para impulsar un trabajo distinto, resignificando el funcionamiento y su proyección. Por tanto, es importante detectar a tiempo la Etapa de Declive, si se quiere dar continuidad al trabajo y transformar la dinámica de estas redes.</p>

Las Etapas de Desarrollo pueden ayudar a anticipar las posibilidades de logro para proyectar lo que se espera de una red.

## Diagnóstico de la Etapa de Mi Red

De acuerdo al análisis hecho por cada dimensión:  
¿En qué etapa podría encontrarse la red? ¿Por qué?

## Habilidades del coordinador de red

Entre las habilidades interpersonales y aquellas de mediación grupal podemos encontrar el rol de "Amigo Crítico".

### HABILIDADES INTRAPERSONALES

Comprenden el desarrollo y despliegue de autoanálisis y la capacidad de autoconocerse, autocomprenderse y actuar en consecuencia. Implica diálogos internos y conciencia de sí mismo.

### HABILIDADES INTERPERSONALES

Se desenvuelven en la interacción con otras personas, por lo cual están atravesadas por aspectos actitudinales y comunicacionales permitiendo una interacción efectiva con el otro.

### HABILIDADES DE MEDIACIÓN GRUPAL

Son aquellas habilidades que se emplean en la coordinación de un grupo más allá de la relación "uno a uno". Permiten el trabajo en equipo y perseguir objetivos colectivos.

Las habilidades en detalle se pueden encontrar en el anexo "Habilidades del amigo crítico y del coordinador de red"



## Habilidades para el acompañamiento en red: Ejercicio Individual

En base a tu experiencia personal en las actividades sobre habilidades de acompañamiento y Amigo Crítico, reflexiona e identifica las características, habilidades o conocimientos que:

Nombre:

Crees **más importante** en tu rol de coordinador.

Crees **más necesario** en **este momento**

Observas **más presente** en tu práctica como coordinador.

Crees **más desafiante** para ti

*Duplicar esta lámina considerando el número de participantes del equipo.*



Un MAPA SISTÉMICO es una herramienta que permite levantar y construir conocimientos sobre fenómenos educativos territoriales, identificando problemáticas, sus posibles causas, relaciones entre ellas y actores educativos involucrados desde la interdependencia y multicausalidad.

Es una herramienta gráfica y analítica que busca ser un insumo para la comprensión e identificación de puntos de intervención para influir más poderosamente en generar un resultado esperado, en este caso, en la gestión y conformación de redes efectivas.

Para construirlo, es necesario definir facilitadores y obstaculizadores y luego analizar en qué ámbito se posicionan.

Para conocer más sobre la metodología del Mapa Sistémico descargar el texto haciendo clic aquí:



## Facilitador

Elemento, situación, actitud o fenómeno que permite **facilitar y propiciar** la consecución de un objetivo, la implementación de acciones y/o el devenir y desarrollo proyectado para la red.

## Obstaculizador

Elemento, situación, actitud o fenómeno que, por el contrario, **obstruye y/o dificulta** la consecución de objetivos, implementación de acciones y/o el devenir y desarrollo proyectado para la red.



**Ámbito técnico:** Conocimientos y competencias respecto al trabajo en red y la coordinación de éstas. Incluyen prácticas de gestión dentro de la red.

**Ámbito Estructural:** Corresponde a normas explícitas o implícitas que encuadran las relaciones entre personas e instituciones. Pueden ser aspectos culturales, visiones, prácticas formales y administrativas, mecanismos para operar del gobierno local, comunidad, escuelas, etc.

**Ámbito Relacional:** Dice relación con cómo se generan las relaciones entre las instituciones y personas involucradas en la red (confianza, estigmas, prejuicios, colaboración, competencia, etc)

¿Cuáles son los obstaculizadores y facilitadores para la mejora de la red? Utilizar el cuadro para anotar 3 de cada uno y señalar en qué ámbito se encuentra (Considerar la trayectoria desde el año pasado).

	Facilitadores	Ámbito	Obstaculizadores	Ámbito
1				
2				
3				

# 1 Dimensiones de las redes efectivas: Selección de la dimensión

El proceso de indagación anterior nos permite reflexionar sobre el funcionamiento de nuestra red e identificar cuál(es) dimensión(es) requiere(n) de acciones de mejora.

Se recomienda seleccionar la dimensión **Propósito Nuclear junto con otra dimensión de red.**

Este componente permite conocer cómo se ha definido una meta en común y la relevancia que esta tiene para los participantes. Esto es clave para desarrollar una red exitosa.

## Selección de la(s) dimensión(es):

El objetivo es indagar cómo los miembros de la red perciben el funcionamiento de la dimensión seleccionada en red e implementar estrategias focalizadas en mejorar el trabajo de esta.

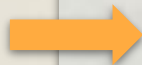
## *Escribir las dimensiones seleccionadas:*

## *A partir de lo definido por la literatura y el análisis realizado de la propia red, justificar su elección:*

## 2 Implementación de estrategias

En esta etapa indagaremos y realizaremos acciones basadas en la planificación anterior con el fin de mejorar el funcionamiento de la red.

Los últimos dos momentos corresponden al paso 3 del proceso de acompañamiento: Aprendizajes y Proyección.



### Indagación sobre la dimensión seleccionada

¿Qué datos queremos saber? ¿Cómo los vamos a producir?

### Análisis de los resultados

¿Qué implican estos resultados?  
¿Qué necesitamos mejorar?

### Socialización de los resultados y retroalimentación

¿Cómo vamos a compartir los resultados en la red? ¿Qué surgió de la socialización?

### Implementación del plan de acción

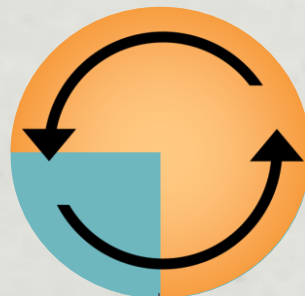
¿Cómo abordamos los resultados y retroalimentación? ¿Qué elemento de la dimensión queremos mejorar? ¿Cómo lo haremos?

### Aprendizajes y Proyección

¿Cómo abordamos los resultados para continuar mejorando? ¿Cuales son los aprendizajes y cómo los aplicaremos en un nuevo ciclo?

### Evaluación de la acción

¿Cómo vamos a evaluar la acción? ¿Cómo analizamos la información resultante para transformarla en reflexión? ¿Se lograron los objetivos propuestos?



## 2 Indagación sobre la dimensión seleccionada

Es importante indagar sobre el funcionamiento de la red, recogiendo la percepción de los mismos participantes. Ésta puede ser muy distinta a la de quien coordina la red o entre los mismos, por lo que, un diagnóstico completo nos permitirá abordar con mayor precisión la red.

A continuación, se ofrecen algunas herramientas para indagar autónomamente.

Pino Yancovic, Lagos, Alzamora, González y Ahumada (2019) diseñaron una encuesta específicamente para diagnosticar las **dimensiones de una red**. Pueden acceder en:

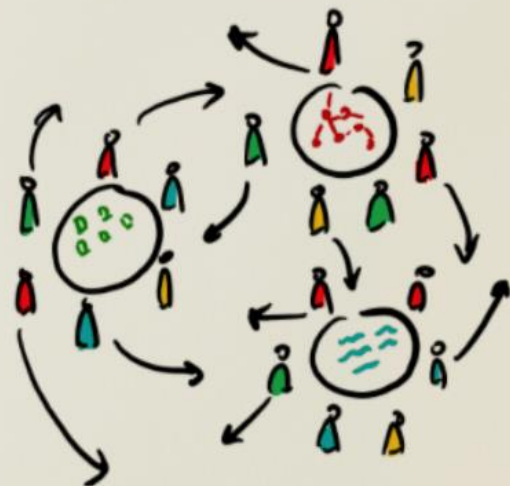
<https://www.celider.cl/recurso/cuestionario-evaluacion-del-funcionamiento-de-la-red/>

También pueden elaborar sus propias **encuestas**, para lo cual Zoro (2017) preparó un breve material, específicamente dirigido a equipos directivos. Éste se puede descargar del siguiente enlace:

[https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como\\_hacer\\_buenas\\_preguntas/](https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como_hacer_buenas_preguntas/)

La **indagación colaborativa** es una modalidad de investigación colectiva y participativa que parte de una pregunta formulada por los propios participantes, en este caso, de la red. Pueden utilizar la guía paso a paso creada por Bustos, De Ferrari, Correa, Zúñiga y Pino-Yáncovic (2023) descargándola de:

[https://www.mejoramientoescolar.cl/index.php?page=viw\\_academicas&case=ficha&id=732](https://www.mejoramientoescolar.cl/index.php?page=viw_academicas&case=ficha&id=732)



## 2 Indagación sobre la dimensión seleccionada

### Dimensiones escogidas

#### Objetivo de Indagación:

(¿Qué datos nos falta por conocer? ¿Qué datos queremos conocer? ¿Conocemos la percepción de los integrantes de la red sobre la dimensión?)

#### Plan de Indagación:

¿Cómo indagaremos?

¿Con qué instrumentos se recolectará la información?

¿Cómo se distribuirán las responsabilidades?

¿Cuándo lo haremos?

¿Cuándo obtendremos los resultados?



“La producción de datos y generación de información es una acción de indagación importante, donde docentes y directivos revisan sus propias prácticas. Incluso esta acción de indagación puede provocar reacciones significativas al interior de una organización. Por ejemplo, cuando un directivo pregunta a sus profesores si ellos se sienten valorados en su institución, esta pregunta no sólo genera un dato, también moviliza a la organización.

Por ello, producir datos es una acción estratégica de los líderes escolares, que puede activar el inicio de cambios y mejoras en sus instituciones. En el caso de las redes escolares, esta fase conlleva que las instituciones que participan produzcan datos e información relevante para su trabajo colectivo como red”. (Líderes Educativos, 2019)

¿Qué resultados obtuvimos de la indagación realizada?

(Describir cuantitativa y/o cualitativa de los principales resultados; interpretación de los mismos)

¿Qué implican estos resultados?

¿Cómo comprendemos estas conclusiones?

¿Cómo nos explicamos esto (pe: desde la historia de la Red, momento histórico que estamos viviendo, funcionamiento actual, aprendizajes.)?

En base a lo anterior ¿Qué necesitamos mejorar?

## 2 Socialización de los resultados y retroalimentación

### Plan de socialización

¿Cómo se socializará lo reflexionado sobre la dimensión escogida?  
(describir metodología)

--

¿Cuándo se realizará?

--

¿Qué se necesita para realizar esta socialización?  
(materiales, tiempo, coordinaciones y responsables)

--

La **socialización** de los **resultados** permite generar un espacio de acercamiento entre quienes componen una red, permitiendo la revisión, reflexión y producción de conocimiento compartido.





### Retroalimentación de los miembros de la red

¿Cuál fue la retroalimentación y análisis de los miembros de la Red? ¿Cómo perciben y evalúan los participantes de la red los resultados? (describir las principales observaciones)

¿Qué sugieren los miembros de la red para mejorar la dimensión?

Como equipo coordinador de la red y considerando las características de una red efectiva, ¿cómo evalúan la participación y reflexión realizada por los miembros de la red?  
¿Cómo evalúan su propia participación en esta instancia?



**Con los resultados y retroalimentación recibida, nos acercamos al siguiente paso: implementar un plan de acción junto a los miembros de la red para mejorar la dimensión seleccionada.**

***Pero antes, hagamos una pausa para integrar todo lo aprendido...***

Como equipo coordinador de la red, ¿cuales son los aprendizajes que surgen de la indagación realizada y actividad de socialización?

¿Cómo proyectan la mejora de la dimensión evaluada?

¿Cómo evalúa cada uno su propio rol como coordinador en la red? ¿se ha transformado? ¿ha mejorado o se ha mantenido igual? ¿por qué?

# BITÁCORA DE ACOMPAÑAMIENTO

## SEGUNDO AÑO DE TRABAJO





Considerando el análisis de la dimensión escogida realizado el primer año de trabajo y los aprendizajes de la red a partir de las acciones realizadas, describir cómo se encuentra esta dimensión actualmente. Asimismo, describir brevemente las características del propósito nuclear revisado para este año (para llevar a cabo este ejercicio sugerimos revisar lo registrado en esta bitácora en el año 1).

### Dimensión Escogida

¿Se visualizan cambios o mejoras en esta dimensión? Si es así, especificarlo.

¿Han habido cambios en las otras dimensiones a raíz de lo indagado y reflexionado?  
¿cuales?

¿Ha habido cambios en los facilitadores y obstaculizadores sistémicos?

### Propósito nuclear

¿Ha cambiado el propósito?

¿Por qué?

¿Se ha hecho una revisión de él? ¿Quiénes participaron?

¿Cuál es el propósito actual (si lo hubiera)?

### PLAN DE ACCIÓN



Pichar aquí para conocer formatos de planificación de estrategias:



Ya estamos listos para pensar en un plan de acción que busque la mejora de la dimensión seleccionada...

¿Qué acción o estrategia de acompañamiento realizaremos?

¿Cual es su objetivo?  
¿Qué esperamos que ocurra en la red?

¿Qué necesitamos para realizar la acción (protocolos, materiales, programación)?

¿Quiénes participarán?

¿Cómo se realizará?  
¿Cuándo se realizará?

## Habilidades para el acompañamiento en red: Ejercicio Individual

En base a tu plan de acción, reflexiona e identifica las habilidades de Coordinador de red y de Amigo Crítico que:

Nombre:

Crees **más importante** en tu rol de coordinador.

Crees **más necesario** en **este** momento para el plan de acción

Observas **más presente** en tu práctica como coordinador.

Crees **más desafiante** para ti en relación al plan de acción

*Duplicar esta lámina considerando el número de participantes del equipo.*

## Habilidades para el acompañamiento en red: Ejercicio Individual

BITÁCORA de ACOMPAÑAMIENTO a REDES

Desarrollemos capacidades para acompañar a nuestras redes...

A partir de las habilidades reflexionadas en la diapositiva anterior y considerando la información del Anexo "*Habilidades de Amigo Crítico y del coordinador de red*", **seleccionar individualmente una o dos habilidades prioritarias que intentará fortalecer en la implementación de su plan de acción.**

Escribir Nombre

Escribir habilidades

Escribir Nombre

Escribir habilidades

Escribir Nombre

Escribir habilidades

## 2 Implementación del Plan de Acción

Describir la implementación del Plan de Acción y sus productos  
(Insertar imágenes si es necesario)






¿Cómo vamos a evaluar la acción?

¿Se lograron los objetivos propuestos? ¿Por qué?

¿Cuáles fueron los principales resultados de estas acciones? ¿Qué implican estos resultados para la mejora de la dimensión? ¿Cómo analizamos la información resultante para transformarla en reflexión?



El cómo vamos a evaluar puede ser pensado antes y/o durante la implementación de la estrategia. Sin embargo, la sistematización de la información y las reflexiones y/o aprendizajes ya es un dato útil para evaluar la estrategia global.

La evaluación, además, puede incluir encuestas o cuestionarios a los mismos participantes y/o talleres de reflexión con el fin de conversar en conjunto sobre los aprendizajes del proceso.

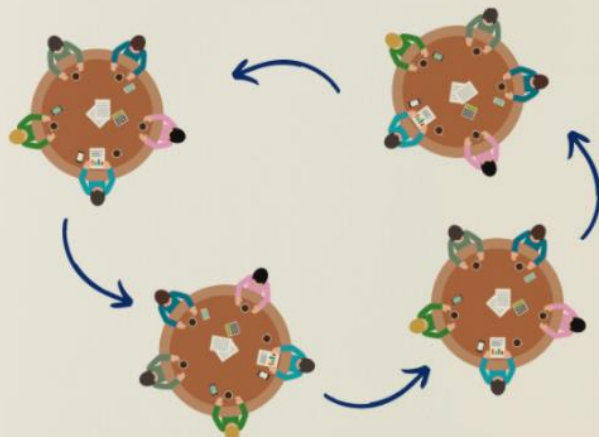
### *Preparando el Café del Mundo...*

Realizar una presentación especificando:

- Aspectos generales de la red;
- Dimensión seleccionada y por qué;
- Resultados obtenidos de la indagación;
- Acciones realizadas (participantes, formato);
- Resultados principales de las acciones y reflexiones finales.

El “Café del Mundo” es una dinámica dirigida a potenciar procesos de reflexión y participación de las personas alrededor de un tema concreto.

En este caso, presentaremos los resultados y acciones realizadas en torno a las dimensiones seleccionadas a un grupo de personas que podrán profundizar en nuestro análisis, reflexión y desafíos aportándonos una nueva mirada para la proyección de nuevos procesos.



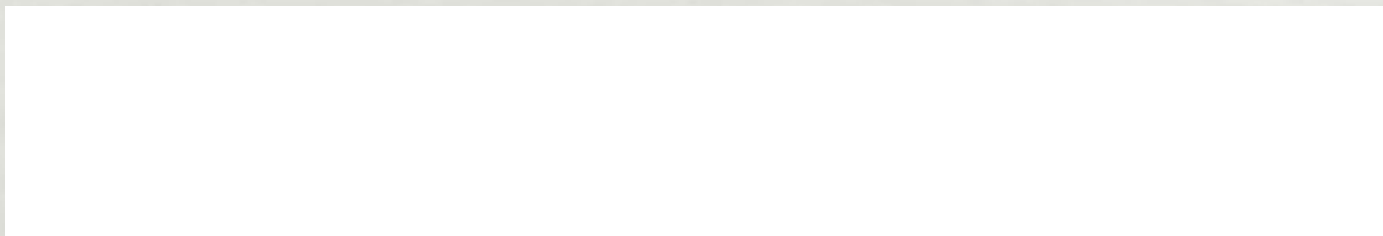
Considerando las reflexiones realizadas durante estos dos años de trabajo y los aprendizajes de la red a partir de las acciones realizadas, describir brevemente cómo se encuentra la red actualmente en las 4 dimensiones de redes efectivas.

Guíarse por las siguientes preguntas: *¿Se visualizan cambios o mejoras en esta dimensión? Si es así, especificarlo; ¿Ha habido cambios en los facilitadores y obstaculizadores sistémicos que permitan la mejora o desarrollo de esta dimensión?; ¿Cómo se proyecta el desarrollo de esta dimensión y cómo se logrará?*

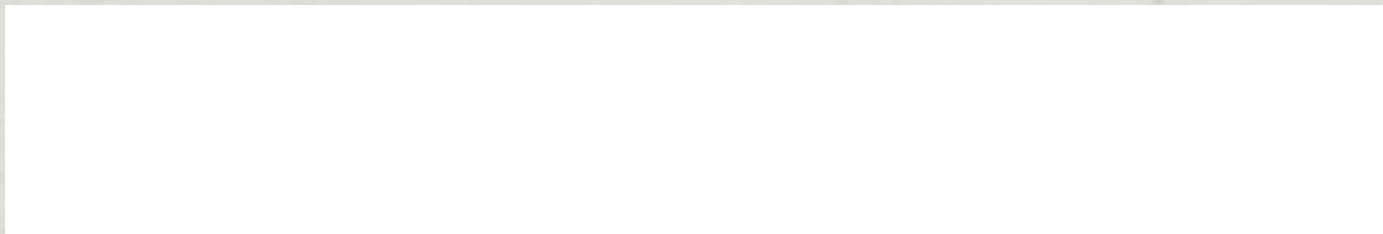


## Café del Mundo

Retroalimentación Recibida



¿Qué reflexionamos de estas retroalimentaciones?



De acuerdo la evaluación y reflexión sobre lo realizado:

**¿Cómo seguimos avanzando en el mejoramiento?**

(pe: qué nuevos elementos son necesarios de indagar, qué sería importante fortalecer, qué acciones permiten profundizar los aprendizajes construidos previamente, etc.)



BITÁCORA DE ACOMPAÑAMIENTO

**ANEXOS**





**Planificación Reunión de Red**

<b>Duración (horario)</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Recursos</b>

*Esta tabla puede duplicarse en el caso que la estrategia se realice en dos o más fechas.*



La pauta de registro a continuación es para tomar notas sobre las temáticas y actividades que ocurren durante la sesión de red donde se implementa la estrategia planificada. El interés es conocer cómo se dan las actividades programadas, qué hacen los participantes en cada una de estas actividades y cómo reaccionan o participan los miembros de la red.

**Registro sistematizado de la actividad**

<b>Hora</b>	<b>Actividad realizada/tema abordado</b>	<b>Comentarios</b>

*Esta tabla puede duplicarse en el caso que la estrategia se realice en dos o más fechas.*

**Resumen actividad/reunión**

¿Cuáles fueron las principales temáticas abordadas?

¿Cuáles fueron las principales reflexiones y conclusiones?

Acuerdos y compromisos planteados (proyección)

**Evaluación de la actividad/reunión**

¿La instancia resultó como se había planificado? ¿por qué?

¿Cuáles son los facilitadores que lo permitieron?

¿Cuáles son los obstaculizadores que dificultaron el logro de los objetivos?

Sugerencias de mejora

## Habilidades Intrapersonales

### Conciencia plena

Usan esta capacidad auto-observando los propios pensamientos, estados anímicos y conducta, en el momento en que suceden.

### Análisis de las propias prácticas.

Observan y analizan sus prácticas de liderazgo en red, en el momento en que las ponen en marcha y a posteriori.

### Mirada Crítica

Demuestran flexibilidad para cuestionar sus propios saberes y conocimientos previos.

### Autocontrol

Regulan sus emociones y conductas, manteniendo una actitud positiva hacia el trabajo en red y persistente ante las dificultades emergentes.

### Conciencia del sí mismo.

Desarrollan esta habilidad conociendo sus propias emociones, intereses, valores y fortalezas.

Volver a Fase 1, Habilidades para el Acompañamiento.



## Habilidades Interpersonales

### Escucha activa.

Implica un esfuerzo consciente por comprender al otro, limitando la propia corriente de pensamientos, y demostrar verbal o no verbalmente al otro lo comprendido.

### Cuidado de las relaciones.

Cultivan que las relaciones sean saludables, respetuosas de la cultura y ethos de cada escuela, gestionando el conflicto y promoviendo el bienestar de los participantes.

### Toma de decisiones con responsabilidad.

Consideran estándares éticos, de seguridad, normas sociales, respeto por los demás y consecuencias indeseadas.

### Conciencia social.

Se desarrolla y expresa tomando perspectiva y empatizando con los demás, pro-socialmente.

### Comunicación abierta.

Intencionan este tipo de comunicación basada en la confianza y respeto mutuo.

### Reconocimiento de las contribuciones.

Reconocen los intereses y fortalezas de los participantes de la red, especialmente sus aportes a los esfuerzos colectivos de la red.

### Cuestionamiento

Se cuestionan creencias, suposiciones y ortodoxias de los miembros de la red, de manera respetuosa y cautelando mantener el contexto de aprendizaje profesional.

### Promoción de la participación.

Animan una participación activa, reflexiva y propositiva de los miembros de la red.



## Habilidades de Mediación Grupal

### Identificación de propósitos compartidos.

Van clarificando expectativas, que permitan desarrollar creencias y visiones comunes en torno a propósitos y metas compartidas.

### Visibilización de contradicciones.

Hacen explícitas y visibles las contradicciones del grupo, especialmente entre discurso y práctica.

### Indagación crítica.

Producen, interpretan y reflexionan sobre datos producidos localmente, incentivando indagaciones y análisis críticos que permita construir expertise profesional.

### Focalización.

Recuerdan y refrescan constantemente los fines que dan sentido al liderazgo y colaboración.

### Negociación de roles

Se negocian roles, funciones y límites de responsabilidad, involucrando a todos los miembros de la red.

### Monitoreo de la dinámica grupal.

Monitorean las dinámicas del grupo de trabajo, balanceando el protagonismo de cada participante y facilitando conversaciones profundas.

### Distribución del liderazgo.

Transfieren liderazgo y sostenibilidad, para no alimentar relaciones de dependencia de los líderes escolares hacia ellos.



## Habilidades para el acompañamiento en red: Desafíos para la facilitación de mi red

En base a tu experiencia durante el curso y considerando las características que expone la teoría del amigo crítico, reflexiona e identifica:

Nombre:

Las habilidades y/o actitudes **necesarias de desarrollar** en los integrantes de la red para el abordaje de la **dimensión escogida**.

Las habilidades y/o actitudes que **ya han desarrollado** los integrantes de la red para el abordaje de la dimensión escogida.

Las habilidades y/o actitudes más **desafiantes** para el abordaje de la **dimensión escogida**.

Las habilidades y/o actitudes que propongo **desarrollar en los participantes de mi red**.

# BITÁCORA de ACOMPañAMIENTO a REDES

---

Proyecto de Acompañamiento  
a Redes (PAR) C-Líder



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN **iE**

