

LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Informe Técnico N°3 - 2017

Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar

Paulina Araneda y Kenichi Haramoto
Grupo Educativo



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación

FCH
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION

Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar

Paulina Araneda y Kenichi Haramoto

Informe técnico No. 3
Septiembre, 2017.

Para citar este documento:

Araneda, P. y Haramoto, K. (2017). 'Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar.' Informe Técnico N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción	5
Capítulo 2: Metodología de consultoría	8
Capítulo 3: Componentes del modelo	12
Capítulo 4: Programa de actividades	16
Capítulo 5: Ejemplos de actividades	21
Referencias	24





CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es reportar el trabajo realizado con cinco Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación y proponer un modelo de trabajo para éstas. Existen diferentes formas de describir un modelo, por lo tanto, es importante comenzar definiendo el entendimiento y límites del aquí propuesto. La iniciativa “Redes de Mejoramiento Escolar”, que impulsa el Ministerio de Educación, involucra diferentes actores: líderes de establecimientos educacionales, sostenedores y supervisores de departamentos provinciales. Debido a la diversidad de éstos y a la complejidad que implica plantear una política pública a nivel nacional, se decidió desarrollar un modelo que describa su metodología en conjunto con los objetivos y principios a los que obedecen.

Las actuales orientaciones de supervisión del Ministerio de Educación en Chile se enfocan en indicaciones metodológicas, sin dar necesariamente cuenta de una estructura de principios. Utilizar un enfoque metodológico dirigido a las personas responsables de poner en práctica la política en los territorios es bastante frecuente, sin embargo, esto restringe las posibilidades de implementación de la política toda vez que

se corre el riesgo que se vuelve un manual de instrucciones a poner en marcha, sin muchas posibilidades de adaptación. Nuestra propuesta para la iniciativa de Redes de Mejoramiento Escolar cuenta con objetivos comunes que todas las redes deben cumplir y un programa de actividades que les permita alcanzar estos objetivos comunes de diferentes maneras, de modo que se puedan adaptar a la realidad territorial de cada red.

Desarrollar un modelo con estas características requiere utilizar un marco que ordene y clasifique objetivos de diferentes niveles. Para empezar, cada territorio tendrá sus propias actividades con sus propios objetivos; luego, cada red debe cumplir con sus objetivos comunes correspondientes; finalmente, el sostenedor y el Ministerio de Educación esperan que esta iniciativa apoye el proceso de mejoramiento escolar que tiene sus propios objetivos. Cada uno de estos objetivos es válido y necesario para que la iniciativa sea exitosa. Éstos pueden ser ordenados mediante la Metodología del Marco Lógico (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), la cual plantea ordenarlos en cuatro niveles jerárquicos:

Metodología Marco Lógico (Ortegón et al., 2005, p.22)

1. Finalidad <i>al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que éste ha estado en funcionamiento.</i>	2. Propósito <i>logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.</i>	3. Componentes/resultados <i>completados en el transcurso de la ejecución del proyecto</i>	4. Actividades <i>requeridas para producir los componentes/resultados.</i> (Ortegón et al., 2005, p. 22)
--	--	---	--

Preguntas sobre RME para cada nivel

1. Finalidad <i>¿Por qué las RME son importantes para los beneficiarios y la sociedad?</i>	2. Propósito <i>¿Por qué las RME son necesarias para los líderes educativos?</i>	3. Componentes / resultados <i>¿Qué entregarán las RME?</i>	4. Actividades <i>¿Qué se hará en una RME?</i>
--	--	---	--

Los niveles no sólo son una forma de ordenar los objetivos, también están relacionados a través de vínculos causales. De esta manera, se puede declarar que la ejecución de las actividades especificadas en el proyecto es necesaria para alcanzar los resultados. A su vez, cada resultado es necesario



para el propósito del proyecto. Finalmente, se afirma que el propósito del proyecto contribuye al logro de la finalidad. Por lo tanto, los diferentes objetivos del proyecto pueden ser organizados mediante el siguiente esquema:



Para el caso de las Redes de Mejoramiento Escolar, los niveles jerárquicos de finalidad y propósito se pueden definir a partir de los documentos publicados por parte del Ministerio de Educación. El año 2014, la Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General, define los siguientes objetivos para la iniciativa de Redes de Mejoramiento Escolar (Pávez Avendaño, 2014):

- Promover la actuación conjunta y articulada de diversos agentes educativos tanto “intra” como “entre” establecimientos pertenecientes a un mismo territorio, incluyendo los equipos de educación municipales y/o sostenedores privados que correspondan y los supervisores del Departamento Provincial de Educación respectivo.*
- Consolidar una dinámica de redes territoriales de directivos escolares pertenecientes a establecimientos municipales y privados subvencionados, para reflexionar colectivamente, compartir experiencias, transferir buenas prácticas y analizar materias relacionadas con los procesos de mejoramiento escolar entre otros. (Pávez Avendaño, 2014, p. 17)*

Estos objetivos especifican que una Red de Mejoramiento Escolar debe convocar a diferentes agentes educativos dentro y entre establecimientos, para el análisis de los procesos de mejoramiento escolar. Por lo tanto, y tal como su nombre lo indica, esta iniciativa tiene la finalidad de apoyar la política de mejora escolar. En este contexto se propone el primer objetivo de las Redes de Mejoramiento Escolar correspondiente a la finalidad:

Finalidad	Mejorar la calidad de la educación en los establecimientos participantes en una Red de Mejoramiento Escolar.
-----------	--

Tabla 1: Objetivo de finalidad de una Red de Mejoramiento Escolar
Fuente: Elaboración propia

Para establecer el propósito de una Red de Mejoramiento Escolar, también es necesario revisar el contexto de este proyecto como parte de la línea de Desarrollo de Capacidades para Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red de LIDERES EDUCATIVOS. La siguiente tabla lista los objetivos que contextualizan el desarrollo del modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar:

LIDERES EDUCATIVOS Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar	
Línea de trabajo	Desarrollo de Capacidades para Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.
Objetivo específico de Línea	Promover el ejercicio de prácticas de liderazgo efectivas, a través de la elaboración y difusión de herramientas de trabajo en las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación que puedan ser utilizadas por directivos del nivel escolar y líderes sistémicos en el ejercicio de sus funciones.
Objetivo de consultoría	Diseñar, implementar y testear metodologías efectivas de trabajo en red y aprendizaje lateral colaborativo, incorporando estrategias de acompañamiento en terreno a las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación.

Tabla 2: Contexto de consultoría solicitada por LIDERES EDUCATIVOS
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la iniciativa de Redes de Mejoramiento Escolar, se entiende que los objetivos propuestos por LIDERES EDUCATIVOS están alineados fuertemente con los objetivos presentados por el Ministerio de Educación. El Centro profundiza en la definición respecto a las capacidades, proponiendo que las Redes de Mejoramiento Escolar respondan al ejercicio de prácticas de liderazgo. A partir de ambos objetivos, los del MINEDUC y los del Centro, la intención es que los líderes educativos sean los principales protagonistas y beneficiarios de las Redes de Mejoramiento Escolar, y por tanto del modelo de trabajo descrito en este informe. Así, el propósito para el modelo de Redes de Mejoramiento Escolar debe colaborar al desarrollo de prácticas de liderazgo escolar, en los directores/as y jefes/as de unidad técnica de cada establecimiento. Esto se resume en la siguiente tabla:

Finalidad	Mejorar la calidad de la educación en los establecimientos participantes en una Red de Mejoramiento Escolar.
Propósito	Ejercitar prácticas de liderazgo escolar y desarrollar recursos personales para el liderazgo mediante la participación en una red territorial enfocada en el Mejoramiento Escolar.

Tabla 3: Objetivos de finalidad y propósito de una Red de Mejoramiento Escolar

Fuente: Elaboración propia

Las Redes de Mejoramiento Escolar son un espacio para un trabajo colaborativo entre pares para promover el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo entre quienes conforman la red. Éstas se basan en el nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). Para lograr este propósito, el modelo de trabajo en red plantea resultados articulados mediante cuatro componentes, cada uno con objetivos e indicadores correspondientes. Debido a que nuestra propuesta está pensada para ser adaptada en cada red, no plantea actividades específicas. En cambio, propone organizar la metodología mediante un “Programa de Actividades de Liderazgo”, en la que cada actividad cumpla con los cinco subdimensiones para asegurar su contribución con el logro de los componentes.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA

Para el desarrollo de este modelo, se utilizó la metodología de “Design Thinking”, o Pensamiento de Diseño (Brown, 2008). Brown distingue entre tres tipos de disciplinas, cada una con su propia metodología: (1) las artes y humanidades, (2) las ciencias y (3) el diseño. Lo que caracteriza al Pensamiento de Diseño de las otras disciplinas es su foco en las soluciones por encima del foco en el problema. Para alcanzar estas soluciones, el Pensamiento de Diseño propone cinco pasos:

- 1. Aprender de las personas:** Fase de exploración en que los consultores se relacionan con el contexto que se desea intervenir y se familiarizan con el lenguaje, las estructuras y las necesidades.
- 2. Definir patrones:** Una vez levantada la información, se buscan patrones que emerjan de lo aprendido de las personas con que se desea trabajar.
- 3. Principios de diseño:** Utilizando estos patrones, se definen principios o reglas que debe cumplir la solución a diseñar.
- 4. Propuesta tangible:** Se crean “artefactos” de prueba que sigan los “principios de diseño”, pero que puedan interactuar con las personas o usuarios del servicio.
- 5. Iteración:** Una vez que se tienen estos “artefactos” de ejemplo, se debe iterar en el uso de éstos con los usuarios finales del servicio.

Esta metodología ha sido adaptada para su uso en educación. Por ejemplo, en el diseño de políticas públicas, en herramientas de gestión para directivos, e incluso como parte del currículum para el desarrollo de este pensamiento en estudiantes (Fierst, Diefenthaler,

& Diefenthaler, 2011). Esta adaptación se utilizó en el diseño del acompañamiento reinterprelando las cinco etapas generales del Pensamiento de Diseño en: (1) descubrimiento, (2) interpretación, (3) ideación, (4) experimentación, y (5) evolución. Como se observa en la Figura 1, éste es un proceso iterativo que requiere de una primera fase de inmersión en el medio con el que se desea trabajar; luego, una reflexión sobre lo aprendido; para finalmente, devolver un prototipo que pueda aplicarse para la experimentar una solución.

La implementación de cada etapa se tradujo en diferentes actividades durante el acompañamiento. Concretamente, se planificó un acompañamiento que se iniciaba con: (1) observaciones del funcionamiento de las redes, sin hacer intervenciones directas, (2) analizar estas observaciones entre diferentes redes estableciendo patrones, (3) establecer “principios de diseño” que definan a una red exitosa, (4) presentar un prototipo del modelo de trabajo en la red para su ejecución y (5) evolucionar el prototipo de trabajo mediante la experimentación.



Figura 1: Esquema de pensamiento de diseño para educadores
Fuente: Fierst et al., 2011 (p. 15)

De estas cinco etapas, la única que se vio interrumpida por los cambios del proyecto fue la última evolución. Como se explicó al inicio, este documento describe el prototipo final del modelo de trabajo en red. Si bien, algunos ámbitos de éste fueron puestos a prueba, no

se pudo completar esta última etapa debido a que el proyecto sufrió una interrupción durante el año 2017. A continuación, se describe el abordaje de cada etapa y su contribución a la propuesta final que se expone en los capítulos posteriores.

1. DESCUBRIMIENTO

El objetivo de la etapa de descubrimiento fue la observación y familiarización del funcionamiento de las redes seleccionadas. Para alcanzarlo, durante el 2016 se planificaron y desarrollaron las siguientes actividades con cinco Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación:

1. Recopilación de datos de contacto e información general de los integrantes y líderes educativos que participan de cada Red de Mejoramiento Escolar, como responsabilidades, cargos y profesión.
2. Observación del funcionamiento de las actividades y prácticas actuales de la red.
3. Listado y descripción de las prácticas actuales que realizan las Redes de Mejoramiento Escolar.

Las actividades observadas fueron tabuladas en la pauta de observación que se adjunta en el Anexo 2. Durante los meses de agosto a diciembre de 2016, las redes realizaron dos tipos de actividades: (1) reuniones de coordinación, y (2) encuentros de red. Entre las cinco redes seleccionadas, se participó de 15 encuentros de red y nueve reuniones de coordinación. La información recopilada en esta etapa se utilizó para comprender los desafíos de una Red de Mejoramiento Escolar, su contexto y la forma en que los participantes entienden y definen los aspectos críticos para una ejecución exitosa. La Tabla 4 detalla las actividades por red.

Red	Reuniones de coordinación	Encuentros de red
RME 1	3	3
RME 2	3	3
RME 3	3	3
RME 4	3	3
RME 5	3	3

Tabla 4: Listado de actividades observadas
Fuente: Elaboración propia

2. INTERPRETACIÓN

El objetivo de la fase de interpretación fue establecer patrones basados en el análisis y comparación entre las observaciones de las redes seleccionadas. En otras palabras, se comparó la información transversal entre las diferentes redes y se establecieron patrones basados en las observaciones. A partir de las observaciones, se concluyen cinco patrones que justifican la construcción

de los componentes y del programa de actividades del modelo de trabajo en red que se presentan en los capítulos 3 y 4. La Tabla 5 expone un resumen de estos patrones y su respuesta en términos del componente asociado y programa de actividades.

Patrón	Componente asociado
Falta de claridad respecto al objetivo de actividades y progresión esperada Los objetivos de las actividades que se realizan en las redes no son compartidos por todos sus miembros. Tampoco existe claridad respecto al resultado concreto que se debe alcanzar con el conjunto de actividades anuales que se realizan.	Ruta de liderazgo
Bajo impacto en el establecimiento Las actividades que se realizan en la red no tienen proyección en los establecimientos. Hay diversos motivos que explican este patrón, siendo el principal que en las redes se espera entrenar capacidades o compartir experiencias, en vez de trabajar sobre un problema o desafío real de un establecimiento y solucionarlo de manera colaborativa.	Transferencia y proyección
Trabajo aislado Si bien la agenda de la red se decide de manera colaborativa, el diseño y trabajo en actividades se realiza de manera individual o entre líderes del mismo establecimiento. No existe una comunicación libre entre las escuelas y liceos, tampoco conocen las características o prácticas que se desarrollan en otros centros escolares.	Colaboración permanente
Red dependiente Si bien hay delegados o coordinadores entre los directores/as y jefes/as de UTP, la red, por su diseño basado en un proyecto anual, depende estructuralmente del supervisor.	Acompañamiento para el liderazgo
Actividades incongruentes o inadecuadas para resolver las inquietudes o desafíos de los líderes El resultado de los cuatro patrones anteriores resulta en actividades que no se ajustan a las necesidades de los líderes educativos, en términos de intereses como de disponibilidad. Al no ser valorada la instancia, la rotación de participantes es alta, por lo que es difícil realizar un trabajo continuo.	Programa de actividades de liderazgo

Tabla 5: Patrones identificados en las RME acompañadas y su respuesta en los componentes del modelo
Fuente: Elaboración propia

3. IDEACIÓN

La ideación responde a la pregunta “¿qué puedo crear?”. El objetivo de la etapa de ideación fue definir el éxito de la red mediante “principios de diseño”. Si los patrones sirven para entender los puntos críticos en la elaboración de un modelo de trabajo en red, los principios de diseño permiten imaginar el cómo sería el resultado exitoso de una iniciativa. Esto requiere considerar que su éxito contribuya al mejoramiento educativo de

los establecimientos y, en esta línea, se definió como principio que una Red de Mejoramiento Escolar espera aportar al proceso de mejoramiento continuo (finalidad) a partir de la formación de prácticas de liderazgo en los profesionales que participen de las actividades de la red (propósito). Estos “principios de diseño” pasan a conformar el objetivo general del proyecto y su finalidad.

4. EXPERIMENTACIÓN

Finalmente, dentro de lo ejecutado, la etapa de experimentación tuvo como objetivo diseñar y presentar el prototipo del modelo de trabajo en red. La principal actividad de esta fase consistió en la elaboración de este manual o cartilla que describe y faculta a los distintos

miembros de la red para la gestión de actividades según un modelo de red que aborde los patrones descritos anteriormente.

Las etapas que componen la metodología de la consultoría, junto con sus correspondientes objetivos y actividades, se resumen en la siguiente tabla:

Etapas	Objetivo	Actividades
Descubrimiento	Observación y familiarización del funcionamiento de las redes seleccionadas.	- Recopilación de información de los integrantes y líderes educativos que participan de cada Red de Mejoramiento Escolar. - Observar el funcionamiento de las actividades y prácticas actuales de la red. - Listar y describir las prácticas actuales que realizan las Redes de Mejoramiento Escolar.
Interpretación	Establecer patrones basados en el análisis y comparación entre las observaciones de las redes seleccionadas.	- Analizar las oportunidades y nichos de mejoramiento escolar que se vinculan a actividades del modelo de trabajo en red. - Identificar las necesidades manifiestas y latentes que sean necesarias para el desarrollo de prácticas de liderazgo mediante una metodología de trabajo en red. - Identificar los roles y funciones necesarios para el funcionamiento efectivo de una Red de Mejoramiento Escolar.
Ideación	Éxito de la red definido mediante “principios de diseño”.	- Análisis del marco institucional de las RME. - Entrevistas a equipo DEPROV. - Entrevistas a Coordinación de Apoyo a la Mejora Educativa.
Experimentación	Diseño y presentación de prototipo de trabajo en la red.	- Desarrollar marco de actividades que respondan a los objetivos, estándares y resultados esperados, y que permitan una implementación flexible, pertinente y con un sello específico a cada Red de Mejoramiento Escolar. - Desarrollar marco de objetivos, estándares y resultados esperados comunes a todas las Redes de Mejoramiento Escolar.
Evolución (pendiente)	Evolución del prototipo de trabajo mediante la experimentación e intervención del trabajo de las redes	- Poner a prueba prototipos de ámbitos del modelo en Redes de Mejoramiento Escolar y recopilar la retroalimentación del uso de éstos. - Ajustar los prototipos, modelo de trabajo de Redes de Mejoramiento Escolar y su acompañamiento a la retroalimentación de líderes educativos que participen en redes activas.

Tabla 6. Metodología de la consultoría

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO 3: COMPONENTES DEL MODELO

Los componentes del modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar describen los resultados o productos que son necesarios para lograr el propósito una vez que finalice el período de actividad de una red. Cada componente se describe mediante objetivos específicos, una descripción general e indicadores. Estos indicadores dan cuenta de que se han cumplidos los objetivos de los componentes. Para el trabajo y logro de los indicadores de cada componente existe el Programa de actividades de liderazgo, descrito en el capítulo 4. Al realizar estas actividades de forma adecuada, se manifiestan los indicadores de cada componente.

Para evaluar los indicadores de cada componente se pueden utilizar diferentes herramientas o instrumentos. Ya que este modelo está pensado de manera modular para ser implementado en redes de diferentes territorios del país, cada red deberá definir la forma en que evalúe o mida estos indicadores de manera más eficiente, estableciendo su adecuación, cuáles serán sus niveles de tolerancia según el contexto particular de la red en la cual trabaja y sus características propias.

COMPONENTE 1: RUTA DE LIDERAZGO

Objetivos del componente

1. Visibilizar, de manera sencilla y sintética, las prácticas y recursos personales de liderazgo desarrollados producto del trabajo en red.
2. Consolidar los aprendizajes logrados en el trabajo en la red.

Descripción

Los participantes de la red llevan un registro de las actividades realizadas en el contexto de la red, y desarrollan procesos de reflexión en torno a ellas, de manera colectiva o individual, identificando los aprendizajes alcanzados en cada una. De esta manera, los aprendizajes aún no elaborados pueden consolidarse y hacerse conscientes para los participantes, lo cual permitirá valorar los avances logrados, posibilitando a los miembros otorgar un sentido a su participación en la red. Este registro debe ser accesible para todos los integrantes de la red y significa que cada miembro sabe cuál es el aprendizaje que identificó cada uno de los otros integrantes, lo que enriquece la experiencia vivida.

Junto con el registro individual, debe ser accesible el diagnóstico del

establecimiento con respecto a los Estándares Indicativos de Desempeño, con el objetivo de comprender el contexto en el que se desenvuelve cada participante. Esto permitirá un fácil acceso a las actividades realizadas y los aprendizajes adquiridos durante el proceso.

Este instrumento no solo funciona como registro de las actividades y aprendizajes producidos, sino que, en base a ellos, permite trazar una trayectoria para el líder educativo y para su escuela o liceo, en cuanto a las capacidades desarrolladas y los avances logrados en la mejora escolar. Así, al evidenciar los logros y avances, se cumple la función de motivar la participación e interés de los agentes de la red, aumentando su compromiso con la misma.

El uso de este instrumento permite reconocer el estado de cada directivo y del establecimiento que representa, así como los avances desarrollados durante el proceso, identificando desafíos y aspectos a trabajar, de manera de diseñar actividades pertinentes a la realidad de los mismos. Asimismo, permite identificar debilidades del trabajo en red en los casos en que no se hayan desarrollado aprendizajes o productos, permitiendo reformular actividades u objetivos cuando así se estime necesario y pertinente.

Indicadores

1. Cada integrante de la red reconoce las prácticas y recursos personales con las que cuenta, reflexionando sobre los aprendizajes que el trabajo en red le ha permitido desarrollar.
2. Los participantes de la red pueden plantearse desafíos para su desarrollo profesional y la mejora escolar, considerando las prácticas y recursos personales propios junto a las necesidades de los

establecimientos donde ejercen su liderazgo, planificando en conjunto y de manera permanente un trabajo que aborde estos desafíos y necesidades.

3. Se reconoce el tiempo y esfuerzo dedicado a cada actividad, evaluando el cumplimiento de los objetivos de la misma, para realizar las modificaciones necesarias que permitan optimizar el trabajo de las redes.

COMPONENTE 2: TRANSFERENCIA Y PROYECCIÓN

Objetivo del componente

Asegurar que los aprendizajes desarrollados en la red tengan impacto en los establecimientos educacionales y generen procesos de transformación que se orienten a la mejora escolar.

Descripción

A partir de los objetivos que establece el MINEDUC para el trabajo en red, se desprende que el modelo de Redes de Mejoramiento Escolar tiene la finalidad de apoyar la mejora educativa de las escuelas y liceos participantes. Sin embargo, durante la investigación en terreno se evaluó que las actividades de éstas no tenían la profundidad necesaria para impactar directamente en el mejoramiento de los centros escolares.

El principal argumento del trabajo colaborativo en red es la posibilidad de aprender de la experiencia del otro. Especialmente en educación, los profesionales tienen pocas posibilidades de interactuar con pares, ya sea porque están aislados en una sala de clases, o porque el cargo de director/a es único por establecimiento. Si bien, todas las redes reconocieron la importancia de poder aprender de las experiencias de sus pares, compartiendo prácticas de liderazgo, las actividades que diseñaban para fomentar este aprendizaje carecían de dirección u objetivos claros. Un ejemplo de necesidad que se detectó durante las observaciones fue desarrollar actividades para implementar prácticas en vez de dedicar tiempo a explicar información complementaria sobre la práctica. Finalmente, a pesar de estar de acuerdo con el diagnóstico, los participantes de la red manifestaron no encontrar sentido a su participación, ya que las actividades no les permitían trabajar ni preparar prácticas concretas que pudiesen importar a sus establecimientos.

Es por esto que es importante que el modelo de trabajo en red contemple mecanismos que aseguren que las temáticas trabajadas sean pertinentes a las realidades de los establecimientos educacionales, y permitan desarrollar iniciativas concretas que aborden problemáticas comunes que generen impacto en las escuelas¹. Asimismo, éste contempla que las redes se constituyan como espacios de trabajo en los que se puedan desarrollar las labores que los líderes educativos deben realizar en sus lugares de trabajo. De la misma forma, es necesario establecer mecanismos que permitan reconocer el impacto que tienen las actividades de la red en las instituciones educacionales.

Para esto, es importante que la red sea consciente, por un lado, de las prácticas de liderazgo necesarias a desarrollar por los líderes educativos; y por otro, de

los desafíos o aspectos a mejorar en los establecimientos, consideración de los estándares indicativos de desempeño y, desde allí, orientar el trabajo de la red. Junto a lo anterior, se busca que la red sea un espacio en el que los directivos trabajen regularmente, de manera colaborativa, en tareas requeridas por sus comunidades educativas, es decir, que el espacio de la red no sea una instancia aparte al trabajo regular de los participantes, sino que se constituya como una oportunidad de desplegar las labores propias de las escuelas y los liceos, para lo cual las capacidades se verán potenciadas mediante el trabajo colaborativo.²

Por último, es fundamental que el trabajo que se produce en la red sea transferido a prácticas de liderazgo concretas en las organizaciones educacionales, para lo cual es necesario contar mecanismos que evalúen el impacto de las actividades de la red en los mismos.

Indicadores:

1. Las actividades que se desarrollan en la red están vinculadas estrechamente con las responsabilidades, tareas y requerimientos que tienen los líderes educativos en sus establecimientos, respondiendo a los desafíos y problemáticas que se van identificando.
2. Los participantes hacen uso de las prácticas de liderazgo desarrolladas en la red u en otros contextos para la gestión de sus establecimientos.
3. Los participantes de la red generan iniciativas que atienden a las necesidades y desafíos que presentan los establecimientos los que se organizan en una planificación semestral o anual.
4. El trabajo realizado en la red se orienta de forma permanente hacia la mejora educativa.
5. La red cuenta con mecanismos que evalúen si las actividades y procesos generados en la misma impactan en los establecimientos educacionales.

¹ El modelo propone asegurar la pertinencia mediante el la subdimensión de pertinencia descrita en la página 17.

² Cabe señalar que durante el proceso los participantes compartían que las reuniones de red no se abordaban temáticas asociadas al trabajo regular que deben desarrollar. De hecho, de acuerdo a las cinco redes observadas, suele ocurrir que los líderes se reúnen en otros espacios para trabajar esas temáticas.

COMPONENTE 3: COLABORACIÓN PERMANENTE

Objetivos del componente

Consolidar comunidades que trabajen de forma permanente y sostenida en torno a un propósito común, y se constituyan como espacios de apoyo mutuo en los que los participantes puedan compartir sus inquietudes y generar iniciativas para abordar los desafíos que presentan los establecimientos.

Descripción

El trabajo en red requiere de una cultura donde la colaboración sea la clave para el desarrollo de instancias significativas de participación. Esto implica traspasar la lógica de progreso individual de los inicios y priorizar una comunitaria a través de la instauración de relaciones horizontales, donde se distribuye en mayor medida el poder, y por el cual el diálogo permitirá generar un conjunto de conocimientos y propuestas en relación a la temática educativa (Muijs, West, & Ainscow, 2010). Los participantes de la red trabajan en conjunto en la identificación de necesidades y desafíos comunes de las escuelas y liceos, en base a los cuales, y por medio de un trabajo colaborativo, se generan iniciativas innovadoras para abordarlos, así como se comparten entre los establecimientos las prácticas que han sido exitosas en enfrentar dificultades que surgen comúnmente.

La práctica de la reflexión conjunta y la colaboración ayudan a que las instituciones sobrepasen una aproximación de mirada interna, en donde la habituación a una línea de pensamiento organizacional puede disminuir el espectro de posibilidades de autoanálisis. De esta manera, el trabajo con otros que mantienen sistemas de comprensión distintos permite traspasar este fenómeno, logrando hacerse cargo de problemáticas que sobrepasaban anteriormente los límites de la escuela.

Así, las redes se consolidan como: comunidades que están constantemente orientadas hacia los procesos de mejora escolar, y que se constituyen como

espacios de interacción regular, que permiten a los participantes desarrollar un entendimiento común acerca de su campo de interés, y una aproximación a la práctica compartida nutrida y enriquecida de diferentes visiones (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Es importante que el trabajo colaborativo no se reduzca a las instancias en que los miembros de la red se reúnen, y que éstos puedan establecer otros medios y canales por los cuales permanecer en contacto, sin necesidad de que el supervisor las medie. Para esto, es fundamental el desarrollo de relaciones de confianza entre los participantes, en las cuales los miembros puedan fiarse de sus compañeros de red y saber que cuentan con ellos para potenciar las posibilidades de avance y mejora escolar.

Indicadores

1. Instancias de reflexión conjunta y aprendizaje colaborativo que se extienden más allá de las actividades formales de la red.
2. Los participantes generan iniciativas innovadoras en conjunto para abordar las necesidades y desafíos comunes.
3. Los participantes construyen una visión y propósito común acerca del trabajo en red.
4. Desarrollo de relaciones basadas en la confianza entre los participantes, las cuales se reflejan en interacciones regulares y una cultura de colaboración y apoyo permanente entre los miembros de la red.
5. Los participantes de la red comparten aprendizajes experiencias y prácticas para que puedan ser tomadas por los miembros que enfrentan desafíos comunes.

COMPONENTE 4: ACOMPAÑAMIENTO PARA FORMACIÓN DE LIDERAZGO EN RED

Objetivo

Facilitar y guiar los procesos que se llevan a cabo en la red y promover el desarrollo de competencias de liderazgo, permitiendo la generación de aprendizajes autónomos, que se produzcan de manera permanente y con independencia de la presencia del supervisor.

Descripción

El profesional que acompaña una red de mejoramiento debe resguardar que se implementen los distintos componentes del modelo para el cumplimiento de los objetivos de la red, verificando constantemente el logro de los mismos. Además, debe velar porque el diseño e implementación de las actividades cumplan los requisitos del programa de la Red de Mejoramiento Escolar a nivel general. La persona que apoya la red debe poseer o desarrollar un conjunto de habilidades interpersonales (como manejo de grupo, escucha, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras), que le permitan la participación y guía de las actividades sin centralizar el liderazgo, proporcionando los

espacios necesarios para promover el desarrollo de capacidades y recursos personales en los líderes miembros de la red, y avanzar así hacia un liderazgo cada vez más distribuido.

Para el éxito de este acompañamiento, es muy importante el conocimiento de los establecimientos y directivos que participan en la red. De esta manera, quien realiza el apoyo puede proponer a objetivos desafiantes que se ajusten a las capacidades y necesidades de éstos, de modo de mantener su motivación e interés, y organizar el trabajo en función a sus desafíos, para así desarrollar actividades pertinentes y de utilidad. El o la profesional que realice el apoyo también debe ser capaz de reconocer cuándo los participantes se encuentran listos para asumir nuevos roles y funciones, y visualizar cuándo una red está preparada para asumir nuevos retos, considerando el grado de autonomía con el que cuentan.

Por otro lado, la persona que realiza el apoyo debe conocer el modelo de trabajo en red, para implementarlo de manera flexible considerando

la realidad de éstas, para lo cual puede servir de la información de la ruta de liderazgo para la planificación y adaptación de actividades que se organicen. El acompañamiento debe ser ajustado al nivel de desarrollo de las redes, pues mientras algunas necesitarán de mayor apoyo, otras podrán ir progresivamente involucrándose más en la propuesta, diseño, ejecución y evaluación de actividades, lo que contribuye en la autorregulación de las mismas.

Indicadores

1. El trabajo de la red fomenta la progresión del involucramiento de los participantes en la propuesta, diseño, ejecución y evaluación de las actividades de la red.
2. La persona que realiza el apoyo a la red conoce y entiende el modelo de trabajo en red, y puede implementarlo adaptando los componentes y actividades al nivel de desarrollo de la red supervisada.

3. La persona que realiza el apoyo a la red conoce a los participantes y las condiciones y contexto de los establecimientos educacionales que pertenecen a la red.
4. El desarrollo de prácticas de liderazgo es orientado de manera que responde a las necesidades tanto de los participantes de la red como de sus establecimientos.
5. La figura que realiza el apoyo a la red plantea a los participantes objetivos desafiantes y ajustados a sus capacidades.
6. Se fomenta la colaboración permanente entre los participantes. Estos pueden desarrollar iniciativas sin la necesidad de ser guiados por el supervisor.
7. El supervisor o líder sistémico de la red tiene la habilidad de evaluar cuándo una escuela y sus miembros están preparados para asumir otras labores o roles.

Finalidad	Mejorar la calidad de la educación en los establecimientos participantes en una Red de Mejoramiento Escolar.
Propósito	Ejercitar prácticas de liderazgo escolar y desarrollar recursos personales para el liderazgo mediante la participación en una red territorial que enfocada en el Mejoramiento Escolar.
Componentes / resultados	Ruta de liderazgo: (1) Visibilizar, de manera sencilla y sintética, las prácticas y recursos personales de liderazgo desarrollados producto del trabajo en red. (2) Consolidar los aprendizajes logrados en el trabajo en la red.
	Transferencia y proyección: Asegurar que los aprendizajes desarrollados en la red tengan impacto en los establecimientos educacionales y generen procesos de transformación que se orienten a la mejora escolar.
	Colaboración permanente: Consolidar comunidades que trabajen de forma permanente y sostenida en torno a un propósito común, y se constituyan como espacios de apoyo mutuo en los que los participantes puedan compartir sus inquietudes y generar iniciativas para abordar los desafíos que presentan los establecimientos.
	Acompañamiento para formación de liderazgo en red: Facilitar y guiar los procesos que se llevan a cabo en la red y promover el desarrollo de competencias de liderazgo, permitiendo la generación de aprendizajes autónomos, que se produzcan de manera permanente y con independencia de la presencia del supervisor.

Tabla 7: Objetivos para finalidad, propósito y componentes/resultados de una Red de Mejoramiento Escolar



CAPÍTULO 4: PROGRAMA DE ACTIVIDADES

La descripción de los componentes del modelo de Redes de Mejoramiento Escolar explica los componentes en común que toda red debería alcanzar con sus respectivos indicadores, sin embargo, no debe ser confundida con la forma en que se alcanzan. Este capítulo explica cómo se trabajan los componentes en concreto utilizando un **Programa de actividades de liderazgo**, el cual permite una implementación flexible y pertinente, reconociendo las actividades que realizan los líderes educativos de diferentes territorios de manera natural.

Este programa propone que cada actividad debe cumplir con cinco subdimensiones. Éstas aseguran que cada actividad, por acotada que sea, contribuya a los resultados y componentes comunes de cada red. Se espera entonces, que cada red se desarrolle un programa **diferente**, que responda a las características de sus integrantes y territorio, y que cada actividad cumpla con las sub-dimensiones para lograr los resultados comunes.

Una Red de Mejoramiento Escolar de **calidad** se alcanzará implementando el Programa de actividades de liderazgo en conjunto con la Ficha de actividades, dirigido al supervisor o líder sistémico que acompaña a la red. La Ficha de actividades, debe describir cómo desarrollar el Programa de actividades de liderazgo de manera paulatina, delegando responsabilidades y roles a medida que las capacidades se desarrollen en los líderes, manteniendo la motivación.

La presentación de la metodología describe las cinco subdimensiones que toda actividad de red debe cumplir y las consolida en una ficha de actividad. Luego de analizar cada una, se describen algunos ejemplos de actividades utilizando cada una de las sub-dimensiones.

SUBDIMENSIÓN 1: OBJETIVOS FORMATIVOS DE LIDERAZGO

Objetivo

Trabajar prácticas y recursos personales de liderazgo congruentes con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar a través de las actividades del programa.

Descripción

En la introducción de este documento se realiza un análisis de antecedentes para definir la finalidad y el propósito del modelo de Redes de Mejoramiento Escolar. En esta revisión, se expone que la función principal de una red es el desarrollo de capacidades en los líderes educativos. Mediante eso se espera

impactar en la calidad de los establecimientos. Para asegurar el desarrollo de estas capacidades, cada actividad que se realice y sea reconocida como parte de la red, debe tener un objetivo claro, asociado a las capacidades que se desea alcanzar. Específicamente, el propósito del modelo de Redes de Mejoramiento Escolar propone:

Ejercitar prácticas de liderazgo escolar y desarrollar recursos personales para el liderazgo mediante la participación en una Red territorial que enfocada en el Mejoramiento Escolar.

Esta redacción no es casual y se ajusta al nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). El modelo de Redes de Mejoramiento Escolar fue pensado como una herramienta dinámica y modular. Eso se aplica no sólo en su uso con las comunidades educativas del país, sino también con un mecanismo de actualización que permita su integración en un contexto de políticas públicas cambiantes. En el presente, el entendimiento más actualizado sobre las capacidades de un líder educativo efectivo está en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Gracias al su carácter modular, nuestra propuesta puede ser actualizada por nuevos entendimientos

sobre las capacidades que se deseen desarrollar en líderes, sin necesidad de reformular los componentes.

Con respecto al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, éste cuenta con cinco dimensiones que describen las prácticas para lograr un liderazgo efectivo en diversos contextos y tres ámbitos de recursos personales necesarios para motivar e impulsar la aplicación de estas prácticas como se aprecia en la siguiente figura.



Figura 2. Representación gráfica del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Fuente: MINEDUC, 2015 (p. 19)

Cada dimensión describe las principales prácticas que la componen. A su vez, cada ámbito de recursos personales es descrito mediante los principios, habilidades y conocimientos profesionales que los líderes deben desarrollar.

Correspondiente a esta subdimensión metodológica de “Objetivos formativos de liderazgo”, se propone que toda actividad del Programa de actividades de liderazgo especifique qué práctica o recurso personal espera desarrollar. Al igual que en el currículo nacional, los Objetivos formativos de liderazgo buscan ser el símil de los Objetivos de aprendizaje que se esperan desarrollar mediante cada actividad. Esto no significa empobrecer las actividades que

se hagan dentro del contexto de la red, sino guiar a los participantes a que puedan dar un giro a las actividades que realicen para trabajar alguna de las prácticas o recursos personales.

En un primer momento, será responsabilidad de la persona que realice el apoyo a la red asegurar que las actividades sean efectivas en el logro de los objetivos que se proponen. Al final de cada período de trabajo, cada líder educativo debe haber participado en, al menos, una actividad de cada dimensión de práctica y ámbito de recursos personales.

SUBDIMENSIÓN 2: PERTINENCIA

Objetivo

Reflejar las características y situación de los territorios y sus integrantes en actividades flexibles y pertinentes.

Descripción

Una vez que se define el marco de objetivos que toda actividad debe cumplir, surge la pregunta ¿cómo se asegura que las actividades sean pertinentes? Durante la fase de terreno se identificó que algunas Redes de Mejoramiento Escolar operan utilizando planificaciones que trabajan las dimensiones del mejoramiento escolar, encuentro a encuentro, siguiendo una lógica secuencial. Si bien a principio de año, cuando se realiza la planificación, cada encuentro y sus objetivos son relevantes, llegado el momento de la ejecución, las actividades quedaban marginadas del contexto y pertinencia actual.

Por este motivo, el Programa de actividades de liderazgo, propone una

planificación de lógica simultánea en vez de una lógica. En otras palabras, quiere decir que todas las actividades, de a poco, contribuyan a logro de los resultados. Esta lógica se manifiesta en dos mecanismos del programa. Primero, se espera que todas las actividades contribuyan al logro de los resultados expuestos en el capítulo anterior de manera progresiva. No hay una actividad que trabaje de manera específica la ruta de liderazgo o la transferencia y proyección, se espera que cada actividad aporte, progresivamente, al logro de estos resultados. Segundo, no hay una planificación sobre los temas que se trabajarán en cada actividad del año. En reemplazo, hay un compromiso de realizar una cantidad mínima de actividades al mes. El tema específico de la actividad se decidirá al cierre de la actividad anterior. Cada actividad se define en base al Objetivo formativo de liderazgo que desarrolla y a un Eje de motivación, este último es explicado al final del capítulo.

SUBDIMENSIÓN 3: DIVERSIDAD

Objetivo

Ofrecer diferentes tipos de actividades para el cumplimiento de un mismo objetivo formativo, respondiendo a las diferentes disponibilidades horarias y capacidades de los integrantes de la red.

Descripción

La tercera subdimensión del Programa de actividades de liderazgo es la flexibilidad para plantear diversas actividades. Durante la fase de terreno se identificó que las Redes de Mejoramiento Escolar cuentan con dos tipos de actividades: (1) encuentros de red y (2) reuniones de coordinación. Cada una de éstas está planteada para participantes diferentes, por ejemplo: en las reuniones de coordinación participan el responsable del acompañamiento, el sostenedor y líderes educativos de las instituciones que tengan alguna responsabilidad en la coordinación del próximo encuentro. En cambio, en los encuentros de red, están convocados todos los miembros de la red: Directores/as y jefes/as de unidad técnica de todos los establecimientos.

La flexibilidad que brinda el Programa de actividades de liderazgo permite expandir la variedad, actores involucrados y niveles de dedicación de cada actividad. Si esperamos que las actividades se adapten más a los integrantes

de cada red, se debe dar la oportunidad de lograr aprendizajes utilizando otras metodologías. También debe existir la posibilidad de hacer actividades en equipo, en pareja, o de manera individual, siempre y cuando enriquezcan a la red, y cumplan con cada una de las subdimensiones de la metodología.

No todos los líderes educativos participarán de cada actividad, sin embargo, al final del período de trabajo, deben mostrar avances en todas las dimensiones de práctica y en todos los ámbitos de recursos personales. La implementación de la Ruta de liderazgo les permitirá tener información sobre las actividades que han realizado y sobre las dimensiones o ámbitos que tienen pendientes por trabajar.

A primera vista, se podría interpretar que esta subdimensión implica más trabajo o carga laboral para los líderes educativos que participen de la red. Es importante aclarar que el foco del programa debe estar en reconocer y destacar actividades que los líderes ya estén realizando en sus establecimientos, aprovechar ese esfuerzo y levantarlo hacia la red. Se espera que los líderes educativos creen actividades a partir de un análisis de las tareas que realizan de manera cotidiana en sus establecimientos y que reflexionen sobre cómo sus aprendizajes pueden aportar a la formación de otros integrantes de la red.

	Mes 1				Mes 2			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Sistematización de prácticas de mejoramiento								
Reunión de coordinación								
Encuentro mensual								
Mentoría entre líderes para implementación de práctica presentada en encuentro								
Proyecto en equipo								

Tabla 8: Ejemplo de actividades según el Programa de actividades de liderazgo.
Fuente: Elaboración propia.

SUBDIMENSIÓN 4: DESARROLLO DUAL

Objetivo

Impactar a los establecimientos mediante actividades que contemplen parte de su desarrollo en los establecimientos y otro entre los integrantes de la red de establecimientos.

Descripción

El modelo de Redes de Mejoramiento Escolar busca alcanzar e impactar a establecimientos educacionales a través de sus líderes educativos. Esto implica un desafío importante para cualquier iniciativa de formación. Por ejemplo, se puede realizar una capacitación o taller para mejorar la habilidad de trabajo en equipo, pero esto no implica que el líder educativo la pueda poner en práctica en su establecimiento. Desarrollar una capacidad no equivale a proyectar el trabajo de la red en las escuelas y liceos. La subdimensión de desarrollo dual busca mejorar la relación entre las actividades que forman parte de la red y el mejoramiento de los establecimientos. La manera de alcanzar esta proyección es sencilla: el desarrollo de cada actividad debe tener dos partes, una que se realice como parte de la red y otra que se realice en la comunidad educativa.

El desarrollo de la actividad que se realice en el centro escolar puede ser una preparación, conclusión o el centro de la actividad misma. Por ejemplo, si un

líder educativo tiene la actividad de presentar una práctica en el siguiente encuentro de red, puede incluir dentro de su presentación un video con estudiantes explicando la práctica desde su punto de vista. Para seleccionar a los estudiantes que participarán del video el líder organiza un debate entre diferentes cursos y selecciona al curso ganador.

Esta sub-dimensión también se puede utilizar para reconocer prácticas que se realicen en las comunidades y que nutran a la Red de Mejoramiento Escolar. Por ejemplo, si un líder educativo tiene la actividad de acompañar a un par en la implementación de su práctica, se puede reconocer, como parte del desarrollo dual, todos los materiales que tuvo que desarrollar el establecimiento y que serán compartidos con el par acompañado.

El desarrollo dual es flexible y su foco debe estar en ayudar a la reflexión del encargado de la actividad para reconocer cómo sus experiencias profesionales en su establecimiento de origen han nutrido su participación en la red. De la misma manera, cuando no exista relación entre la actividad y la escuela o liceo de origen, la sub-dimensión abre la posibilidad de incluir a la institución en el trabajo de la red.

SUBDIMENSIÓN 5: EJES DE MOTIVACIÓN

Objetivo

Especificar y reflexionar sobre la motivación que impulsa cada actividad de programa.

Descripción

Toda actividad educativa tiene un objetivo de aprendizaje y uno de sentido para el aprendiz. Los estudiantes tienen sus propios objetivos personales cuando asisten a clases, en las que se espera, desarrollen los objetivos de aprendizaje del currículum nacional. Cuando un alumno no tiene objetivos personales o siente apatía escolar, es un serio impedimento para su aprendizaje. En el contexto de una Red de Mejoramiento Escolar se espera que los líderes educativos participen de manera voluntaria en diferentes actividades, por lo tanto, es necesario que cada actividad cumpla con un objetivo de sentido de manera simultánea a su Objetivo formativo de liderazgo.

Los Ejes de motivación buscan representar a estos objetivos de sentido más coyuntural que todas las Redes de Mejoramiento Escolar tienen. La estrategia

es que cada red defina sus propios Ejes de motivación a principio de cada ciclo. Éstos deben ser amplios y representar a la mayoría de los líderes de la red. Algunos ejemplos son: convivencia escolar, intercambio de prácticas, uso de tecnologías, gestión pedagógica, normativa institucional, liderazgo, inclusión y diversidad.

La Red de Mejoramiento Escolar y sus miembros deben tener la libertad de definir los ejes que estimen convenientes. Los ejemplos anteriores son sólo una referencia, lo importante es que sirvan para motivar a la participación y comunicar el tema de la actividad de manera sencilla. Se estima que cada red realice un mínimo de dos actividades cada mes de trabajo.

En la fase de terreno se pudo observar que las redes estuvieron activas durante tres meses de cada semestre. Por lo mismo, no se recomienda que las redes elijan más de tres ejes de motivación al año ya que el trabajo de éstos debe darse de manera simultánea. Cada año la red debe evaluar si mantiene los ejes o propone nuevos.

Finalidad	Mejorar la calidad de la educación en los establecimientos participantes en una Red de Mejoramiento Escolar.
Propósito	Ejercitar prácticas de liderazgo escolar y desarrollar recursos personales para el liderazgo mediante la participación en una red territorial que enfocada en el Mejoramiento Escolar.
Componentes/resultados	Ruta de liderazgo: (1) Visibilizar, de manera sencilla y sintética, las prácticas y recursos personales de liderazgo desarrollados producto del trabajo en red, (2) Consolidar los aprendizajes logrados en el trabajo en la red. Transferencia y proyección: Asegurar que los aprendizajes desarrollados en la red tengan impacto en los establecimientos educacionales y generen procesos de transformación que se orienten a la mejora escolar. Colaboración permanente: Consolidar comunidades que trabajen de forma permanente y sostenida en torno a un propósito común, y se constituyan como espacios de apoyo mutuo en los que los participantes puedan compartir sus inquietudes y generar iniciativas para abordar los desafíos que presentan los establecimientos. Acompañamiento para formación de liderazgo en red: Facilitar y guiar los procesos que se llevan a cabo en la red y promover el desarrollo de competencias de liderazgo, permitiendo la generación de aprendizajes autónomos, que se produzcan de manera permanente y con independencia de la presencia del supervisor.
	Objetivos formativos de liderazgo: Trabajar prácticas y recursos personales de liderazgo congruentes con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar a través de las actividades del programa. Pertinencia: Reflejar las características y situación de los territorios y sus integrantes en actividades flexibles y pertinentes. Diversidad: Ofrecer diferentes tipos de actividades para el cumplimiento de un mismo objetivo formativo, respondiendo a las diferentes disponibilidades horarias y capacidades de los integrantes de la red. Desarrollo dual: Impactar a los establecimientos mediante actividades que contemplen parte de su desarrollo en los establecimientos y otro entre los integrantes de la red. Ejes de motivación: Especificar y reflexionar sobre la motivación que impulsa cada actividad de programa.
Metodología de actividades	

Tabla 9: Objetivos para finalidad, propósito, componentes/resultados y metodología de actividades de una Red de Mejoramiento Escolar

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO 5: EJEMPLOS DE ACTIVIDADES

Información general

El modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar involucra a diferentes actores de la comunidad educativa: Directores/as, sostenedores/as, jefes/as de unidad técnica pedagógica y supervisores/as de departamentos provinciales. Para asegurar resultados y mantener la motivación de los participantes, cada actividad se diseña en base a cinco principios:

- 1. Objetivos formativos de liderazgo:** Trabajar prácticas y recursos personales de liderazgo congruentes con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar a través de las actividades del programa.
- 2. Pertinencia:** Reflejar las características y situación de los territorios y sus integrantes en actividades flexibles y pertinentes.
- 3. Diversidad:** Ofrecer diferentes tipos de actividades para el cumplimiento de un mismo objetivo formativo, respondiendo a las diferentes disponibilidades horarias y capacidades de los integrantes de la red.
- 4. Desarrollo dual:** Impactar a los establecimientos mediante actividades que contemplen parte de su desarrollo en los establecimientos y otro entre los integrantes de la red.
- 5. Ejes de Motivación:** Especificar y reflexionar sobre la motivación que impulsa cada actividad de programa.

Como se mencionó anteriormente, el eje motivacional de la actividad refleja los intereses de los participantes de la red y son una herramienta importante a la hora de clasificar, comunicar y difundir las diferentes actividades

de la red. Por otra parte, el desarrollo dual, aborda el problema de la profundidad e impacto de las actividades de la red. En este caso, cada actividad propuesta tiene una parte que se desarrolla entre los miembros de la red y otra que se realiza en los establecimientos de origen. En muchos casos, el desarrollo en el establecimiento refleja cómo un líder levanta o comunica la información, con el objetivo de prepararse para el trabajo en la red.

Cada parte del desarrollo dual, establecimiento y red, permite trabajar el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). Este marco cuenta con cinco dimensiones de prácticas para lograr un liderazgo efectivo y tres ámbitos de recursos personales necesarios para motivar e impulsar la aplicación de estas prácticas (Figura 2). Estas dimensiones y recursos personales se han traducido a descriptores que faciliten su abordaje en cada una de las actividades.

Descripción de la Ficha de actividad

La ficha de actividad cuenta con tres partes: (1) información general, (2) desarrollo en la red y (3) desarrollo en el establecimiento. Las fichas pueden ser impresas por ambos lados, con “desarrollo en la red” por uno y “desarrollo en el establecimiento” por el otro. Esto permite que la ficha sea flexible, abriendo la posibilidad a que algunas actividades comiencen por el desarrollo en la red y otras por el desarrollo en el establecimiento.

En el encabezado de cada ficha tiene el nombre de la actividad y el eje motivacional al que pertenece. Bajo éste, se detalla el objetivo que une a ambas partes del desarrollo. Éste debe ser visible en ambos lados de la

ficha. Este objetivo brinda sentido y continuidad a ambas partes del desarrollo dual.

Como se explica en el capítulo anterior, cada parte del desarrollo dual apunta al trabajo del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. El desarrollo en el establecimiento busca que el líder educativo, director/a o jefe/a de unidad técnico pedagógica pueda ejercitar las **prácticas de liderazgo**, mientras que el desarrollo en la red abre la posibilidad para desarrollar los **recursos personales**. Ambas partes del desarrollo dual deben contribuir al logro del objetivo de la actividad, diseñado a partir del eje de motivación.

En este documento las fichas se exponen en orden cronológico. Éstas comprenden un ejemplo de actividades durante un semestre, en el que se comienza por generar una identidad y conocimiento entre los participantes, para luego desarrollar actividades con mayores grados de autonomía, como son pasantías, tutorías y proyectos en equipo. De esta misma manera, cada desarrollo también es presentado de manera cronológica, por ejemplo, el desarrollo en el establecimiento será presentado primero si antecede al desarrollo en la red.

Cada parte del desarrollo está dividido en tres secciones. La primera, explica cuál es la práctica o recurso personal del marco que se busca trabajar y cómo el supervisor debe apoyar este trabajo. La segunda sección describe cómo llevar a cabo las actividades, los recursos necesarios, duración, y participantes. Finalmente, la tercera sección agrupa el apoyo para la evaluación de la actividad y los productos o medios de verificación que deberían obtenerse como resultado. La evaluación de cada desarrollo debe verificar el trabajo del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, como también, el objetivo que se desprende del eje de motivación que ambos desarrollos tienen en común.

A continuación, se describen los campos y términos utilizados en la ficha:

Eje motivacional

La participación de un líder educativo, director/a o jefe/a de unidad técnica pedagógica depende fuertemente de su propia motivación. Por esto, es importante que cada actividad esté alineada con los intereses y preocupaciones de los participantes y sus establecimientos. Mediante el eje motivacional se pueden trabajar los requerimientos y tareas regulares que un establecimiento educativo debe cumplir de manera regular. El fin de la red es que los líderes educativos colaboren y se acompañen en el cumplimiento de sus tareas cotidianas. Los ejes motivacionales buscan representar estos objetivos. Cada red define sus propios ejes motivacionales evaluando anualmente si mantiene los del año anterior o si propone

nuevos. Estos ejes deben ser amplios y representar a la mayoría de los líderes de la red. Cada actividad responde a un solo eje, el que se indica por ambos lados de la ficha.

Ejemplos de ejes son: Convivencia escolar, intercambio de prácticas, uso de tecnologías, gestión pedagógica, normativa institucional, liderazgo, inclusión y diversidad. Para este documento se han decidido los siguientes tres ejes motivacionales para la red de ejemplo:

Intercambio de prácticas: Se enfoca en actividades que fomenten el diálogo y reflexión conjunta de los objetivos de transformación escolar entre establecimientos de la red, y en la socialización de prácticas o estrategias efectivas entre establecimientos.

Nuevas pedagogías: Enfatiza actividades teóricas y/o prácticas en torno a objetivos de transformación escolar relacionadas a los procesos y metodologías de enseñanza-aprendizaje, contextualizado al trabajo en las escuelas de la red.

Comunidad y participación: Enfatiza la asociación y alianza entre establecimientos educativos para el desarrollo de objetivos de transformación escolar, fomentando la participación de toda la comunidad educativa, es decir, conocer a otros líderes educativos de la red, compartir con ellos e incentivar la participación dentro de la misma.

Objetivo

Cada actividad de la red debe tener un objetivo que permita avanzar y trabajar el eje motivacional seleccionado para la misma. Este objetivo es el que une y relaciona a ambas partes del desarrollo dual.

Recurso personal

El desarrollo en la red busca trabajar los recursos personales especificados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. A partir del Anexo 1, se debe especificar cuál es el recurso trabajado mediante esta parte del desarrollo dual.

Práctica de liderazgo

El desarrollo en el establecimiento busca ejercitar las prácticas de liderazgo descritas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. A partir del Anexo 1, se debe especificar la práctica que se ejercita mediante esta parte del desarrollo dual.

Líder educativo

Este término se utiliza para agrupar a los directores/as, jefes/as de unidad técnico pedagógica u otro directivo que trabaje en un establecimiento educacional.

Rol del supervisor

A lo largo del año, se espera que la red transite desde una instancia de participación a una de liderazgo. Esto significa que, en un comienzo, los líderes educativos, directores/as y jefes/as de unidad técnico pedagógica “reciben” actividades diseñadas por el supervisor y participan de ellas, pero es él quien tiene el liderazgo dentro de la red. Progresivamente, la dinámica evoluciona para que los mismos participantes se vuelvan líderes y responsables de la red y de sus propias actividades. En la ficha de actividades está destacado en color el nivel de participación.

Este continuo desde participación a liderazgo se organiza en seis niveles que se describen en la tabla a continuación.

	Participación en la red			Liderazgo en la red		
	1	2	3	4	5	6
Líder educativo	No participa, o lo hace de manera errática.	Refleja sus intereses en las actividades de la Red.	Se involucra en la planificación y evaluación de actividades.	Se involucran en la planificación estratégica y realizan o ejecutan actividades para el resto de la red.	Lideran, realizan y ejecutan actividades para el avance de la planificación estratégica de la red sin la necesidad de un supervisor.	Organizan y se responsabilizan de todas las instancias de la red.
Supervisor	Organiza y se responsabiliza de todas las instancias de la red.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos y los incluye en las instancias de planificación y evaluación de las mismas.	Acompaña a los líderes educativos en la ejecución de sus propias actividades, velando porque se cumplan los objetivos de manera apropiada.	Asesora y actúa como consultor de los líderes educativos como par.	Se ha instalado un proceso de mejoramiento autónomo en la red. El involucramiento del supervisor se ha vuelto optativo y no pone en riesgo la continuidad del trabajo de la red.

Tabla 10. Continuo desde participación a liderazgo de líderes educativos y supervisores

Apoyo para la evaluación

La evaluación de cada parte del desarrollo dual debe verificar si se avanzó en el logro del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, como también en el objetivo que se desprende del eje motivacional.

Productos

En ocasiones, el desarrollo resulta en un producto tangible o medio de verificación. Cuando este producto se especifica es porque será utilizado más adelante, ya sea en otra actividad o en la siguiente parte del desarrollo dual.

En el Anexo 1 se presentan tres ejemplos de fichas de actividades, mientras que en el Anexo 2 se ofrece una pauta de observación utilizada para registrar las reuniones de red.

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6). Disponible en <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Fierst, K., Diefenthaler, A., & Diefenthaler, G. (2011). *Design thinking for educators*. Riverdale, CA: IDEO.
- MINEDUC. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26. <http://doi.org/10.1080/09243450903569692>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.
- Pávez Avendaño, S. (2014). *Redes y Mejoramiento Escolar*. Presentación de la Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa. Disponible en <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/asignacion/home/documentos/pptpavez2014.pdf>
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- computer and internet use is bad for your grades, especially if you are young and poor: results from the 2001 Brazilian SAEB. *Computers & Education*, 51(4), 1417-1429.
- Weng., C., & Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. *Computers and Education*, 76, 91-107.
- Wittwer, J., & Senkbeil, M. (2008). Is student's computer use at home related to their mathematical performance at school? *Computers and Education*, 50(4), 1558-1571.

Anexo 1. Ejemplos de Fichas de actividad

Desarrollo en la red

Funcionamiento de una Red de Mejoramiento Escolar

	Recurso personal	7.2.	Trabajar en equipo Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.				
	Rol del supervisor	Organiza y se responsabiliza de todas las instancias de la red.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos y los incluye en las instancias de planificación y evaluación de las mismas.	Acompaña a los líderes educativos en la ejecución de sus propias actividades, velando porque se cumplan los objetivos de manera apropiada.	Asesora y actúa como consultor de los líderes educativos como par.	Se ha instalado un proceso de mejoramiento autónomo en la red. El involucramiento del supervisor se ha vuelto optativo y no pone en riesgo la continuidad del trabajo de la red.
	Organizador	Supervisor DEPROV					
	Participantes	Líderes educativos de la red					
	Duración	90 minutos					
	Recursos	- Cuadro con el esquema de red del documento “Modelo de Trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar”. - Cartulinas y plumones.					
	Descripción	En esta actividad se busca trabajar, de manera simultánea, el entendimiento del modelo de red y el trabajo en equipo. Siguiendo la definición del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, el trabajo en equipo consiste en la capacidad de alinear a diferentes actores mediante una misión, objetivos y metas comunes, generando una respuesta colectiva a problemas compartidos. Cada establecimiento de la red tiene necesidades y problemas diferentes que se conversaron en la actividad anterior, de manera introductoria. El objetivo de esta actividad consiste desarrollar puntos de encuentro entre los líderes educativos utilizando las herramientas de “misión”, “objetivos” y “metas”. Para trabajar estas herramientas, se harán tres grupos mixtos entre todos los participantes de la actividad. Cada grupo tendrá a cargo uno de los tres conceptos y deberá desarrollar una declaración que represente todos los intereses y necesidades de los participantes. Para guiar el desarrollo de la declaración se proponen las siguientes preguntas guías: - Misión: ¿Por qué queremos trabajar en red? - Objetivos: ¿Qué queremos desarrollar mediante el trabajo en red? - Metas: ¿Qué efectos esperamos que el trabajo en red tenga en nuestros establecimientos? Una vez que cada equipo haya llegado a un acuerdo respecto a su declaración, éstas se presentan en un plenario a los otros participantes para recibir comentarios. Terminada la discusión, el supervisor presenta la metodología de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar. En esta presentación debe dar cuenta que las declaraciones nos permiten alinear nuestros esfuerzos y responder en equipo, pero falta una metodología para lograrlo. Ahí es donde entra el modelo de red. Dentro de la metodología, se explican, específicamente, los ejes motivacionales, y cómo deben ser definidos por cada red para que sean representativos de sus intereses y motivaciones. Una vez presentado se hace entrega, por establecimiento de un cuadro resumen con el modelo. Divididos por establecimiento, cada dupla debe preparar una breve presentación para explicar las declaraciones y el modelo de trabajo de la red de mejoramiento en su establecimiento a los equipos docentes. Una práctica que debe desarrollar el líder educativo consiste en desarrollar las capacidades profesionales de los equipos donde trabaja. El objetivo de esta presentación es comunicar que, mediante la red, ellos pueden actuar como contacto entre directores/as de diferentes establecimientos para crear alianzas de trabajo entre profesionales. Por ejemplo, realizar intercambios de docentes en asignaturas específicas que se deseen reforzar. Estas oportunidades que el/la director/a y jefe/a de unidad técnico pedagógica deben coordinar a través de la red estarán enfocadas al desarrollo de capacidades y sirven para desarrollar e implementar diferentes estrategias de fortalecimiento de la educación. La presentación debe durar 20 minutos máximo e incluir un tiempo para recopilar ideas respecto a las oportunidades para desarrollar capacidades con otros establecimientos, en las que el/la directora/a o jefe/a de unidad técnico pedagógica actúe como puente de comunicación. Para cerrar la actividad se invita a cada equipo a compartir, brevemente, la forma en que presentará el modelo de red en su establecimiento.					
	Apoyo para la evaluación	Recomendaciones para evaluar el logro del Recurso personal			Recomendaciones para evaluar el logro del Eje motivacional		
		- Observar las formas de trabajo de los grupos. - Observar si el acuerdo respecto a las declaraciones representa a la mayor parte de los participantes de la actividad.			Verificar la comprensión del funcionamiento de la red, para su futuro desarrollo.		
	Productos Documentos o medios de verificación que resultan de la ejecución.	Actividad para la presentación del modelo de RME y oportunidades de desarrollo de capacidades profesionales por establecimiento.					

Desarrollo en el establecimiento

Funcionamiento de una Red de Mejoramiento Escolar

	Práctica de liderazgo	2.6.	Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
	Rol del supervisor	Organiza y se responsabiliza de todas las instancias de la red.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos y docentes; y los incluye en las instancias de planificación y evaluación de las mismas.	Acompaña a los líderes educativos en la ejecución de sus propias actividades, velando porque se cumplan los objetivos de manera apropiada.	Asesora y actúa como consultor de los líderes educativos como par.	Se ha instalado un proceso de mejoramiento autónomo en la red. El involucramiento del supervisor se ha vuelto optativo y no pone en riesgo la continuidad del trabajo de la red.
	Organizador	Director/a o jefe/a de unidad técnico pedagógica.					
	Participantes	Equipo directivo y docentes del establecimiento.					
	Duración	30 minutos					
	Recursos	- Cuadro con el esquema de red del documento “Modelo de Trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar”. - Actividad de para presentar el modelo de red preparada anteriormente. - Cartulina. - Plumón.					
	Descripción	Los líderes educativos tienen un mes para explicar el funcionamiento de la red a su equipo en el establecimiento, siguiendo la metodología que diseñaron durante la etapa de desarrollo en red de la actividad. Esta actividad puede ser realizada en un consejo de profesores o en otra instancia propicia. Es importante involucrar al equipo docente en el quehacer de la red porque se espera que en el futuro emerjan colaboraciones o proyectos específicos de algunas asignaturas que sean liderados o promovidos por un/a director/a o jefe/a de unidad técnico pedagógica. La presentación no debe durar más de 20 minutos. Después de ésta, se deben dejar 10 minutos para tomar notas sobre ideas de colaboración entre establecimientos para que los líderes puedan priorizarlas y coordinarlas durante la próxima actividad de la red. Estas actividades son para que los docentes del establecimiento colaboren con los de otros. Es decir, expandir el trabajo en red más allá de los directivos.					
	Apoyo para la evaluación	Recomendaciones para evaluar el logro del Recurso personal			Recomendaciones para evaluar el logro del Eje motivacional		
		- Revisar el registro de ideas de colaboración. - Identificar las oportunidades de desarrollo de capacidades en el registro.			Revisar el registro de ideas de colaboración e identificar si hubo mal entendidos respecto a las actividades que se pueden llevar a cabo en la red.		
	Productos Documentos o medios de verificación que resultan de la ejecución.	Registro de ideas de colaboración entre docentes a ser coordinada por los líderes de cada establecimiento.					

Desarrollo en establecimiento

Conformación de consejo de red

	Recurso personal o Práctica de liderazgo	1.2.	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
	Rol del supervisor	Organiza y se responsabiliza de todas las instancias de la red.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos.	Realiza las actividades tomando en cuenta los intereses de los líderes educativos y los incluye en las instancias de planificación y evaluación de las mismas.	Acompaña a los líderes educativos en la ejecución de sus propias actividades, velando porque se cumplan los objetivos de manera apropiada.	Asesora y actúa como consultor de los líderes educativos como par.	Se ha instalado un proceso de mejoramiento autónomo en la red. El involucramiento del supervisor se ha vuelto optativo y no pone en riesgo la continuidad del trabajo de la red.
	Organizador	Director/a o jefe/a de unidad técnico pedagógica.					
	Participantes	Docentes, inspectores/as, asistentes de la educación y directivos.					
	Duración	120 minutos					
	Recursos	• Hojas. • Lápices. • Pizarrón. • Plumón.					
	Descripción	El “consejo de red” es una instancia similar a un directorio que permite involucrar a los líderes educativos en el diseño y planificaciones de actividades de manera más activa, con el objetivo de desarrollar su autonomía y poder de decisión dentro de la red. Al menos una semana antes de la elección del consejo, cada líder educativo desarrolla y aplica una encuesta de satisfacción en relación a las actividades planteadas previamente, en donde los docentes, inspectores/as, asistentes de la educación y directivos, evalúen su pertinencia y relevancia para su contexto. La encuesta debe ser llenada de forma individual y entregada al líder educativo, quien verificará que todos respondieran y analizará las respuestas. Posteriormente, el líder educativo presentará los resultados en la red para guiar las siguientes actividades en base a las respuestas entregadas por su equipo de trabajo y traducirá los comentarios entregados en propósitos y objetivos a corto plazo, en el marco de un proceso de planificación participativo, creando un portafolio de trabajo.					
	Apoyo para la evaluación	Recomendaciones para evaluar el logro del Recurso personal o de la Práctica de liderazgo			Recomendaciones para evaluar el logro del Eje motivacional		
		• Registra y construye de portafolio con el análisis de los comentarios del equipo de trabajo. • Desarrolla planes de mejoramiento y nuevos propósitos y objetivos a corto plazo, en base a los comentarios de su equipo de trabajo.			• Motiva la participar a los miembros de la comunidad educativa (docentes, asistentes de le educación, inspectores y directivos) en la actividad. • Considera las opiniones, críticas y comentarios de los participantes.		
	Productos Documentos o medios de verificación que resultan de la ejecución.	• Definición de nuevos propósitos y objetivos, en el marco de un proceso de planificación participativo. • Construcción de portafolio de trabajo, por medio del que se planifiquen las actividades futuras en torno a los comentarios de su equipo de trabajo.					

Anexo 2: Pauta de observación

Pauta de observación de la red					
Red		Nº participantes		Fecha actividad	
Tipo actividad		Establecimientos		Hora de inicio	
Observador		Responsable de actividad		Hora de término	
Objetivos de la actividad					
Lista temas de la actividad y responsable (tabla reunión)					
Rol del equipo ministerial	Rol del equipo sostenedor	Rol de coordinadores de actividades	Otros liderazgos	Otros liderazgos	Otros liderazgos
Acuerdos de la actividad					
Definición de propósitos ¿Se definen y establecen cuáles serán los objetivos de la reunión, al inicio de ésta? ¿Cómo fueron establecidos estos objetivos? ¿Se llegó a ellos a través de un acuerdo entre los participantes?	Cumplimiento de objetivos ¿Se revisa si se cumplen los objetivos al finalizar la reunión? ¿Fueron cumplidos?	Organización ¿El tiempo destinado a cada tema fue el adecuado? ¿Se alcanzaron a trabajar todos los temas establecidos	Articulación con otras actividades ¿Se promueve la articulación del contenido de la presente reunión, con las pasadas o siguientes? ¿Se registra o sistematiza la información, aprendizajes o acuerdos de las actividades?	Articulación con otras actividades ¿Se promueve la articulación del contenido de la presente reunión, con las pasadas o siguientes? ¿Se registra o sistematiza la información, aprendizajes o acuerdos de las actividades?	Articulación con otras actividades ¿Se promueve la articulación del contenido de la presente reunión, con las pasadas o siguientes? ¿Se registra o sistematiza la información, aprendizajes o acuerdos de las actividades?
Reflexión colectiva ¿Los objetivos de la actividad incentivan la reflexión colectiva?	Compartir experiencias ¿Los objetivos de la actividad incentivan la reflexión colectiva?	Transferencia de prácticas ¿Los objetivos del encuentro incentivan la transferencia de prácticas?	Ejes temáticos ¿A qué objetivos responden las temáticas trabajadas en la actividad?	Ejes temáticos ¿A qué objetivos responden las temáticas trabajadas en la actividad?	Ejes temáticos ¿A qué objetivos responden las temáticas trabajadas en la actividad?
Desafíos de la red ¿Qué desafíos de la red se identifican en la actividad?	Debilidades de la red ¿Qué debilidades de la red se identifican en la actividad?	Oportunidades ¿Qué oportunidades de la red se identifica mediante la actividad?	Fortalezas ¿Qué fortalezas de la red se identifica mediante la actividad?	Resultados ¿Qué resultados se necesitan lograr en la red mediante estas actividades?	Dimensión ¿A qué dimensión corresponden los resultados u objetivos trabajados en la actividad?
Apreciaciones del observador					