



PRÁCTICA DE LIDERAZGO

ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE TRABAJO PARA COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PROFESIONAL: UN PROTOCOLO CLAVE PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS ¹.

Autoras: Bárbara Zoro y Rebecca Ipinza

Cómo citar documento:

Zoro, B. y Ipinza, R. [Septiembre, 2025]. Establecimiento de normas de trabajo para Comunidades de Aprendizaje Profesional: Un protocolo clave para la conformación de equipos. Práctica de Liderazgo. Disponible en www.lidereseducativos.cl

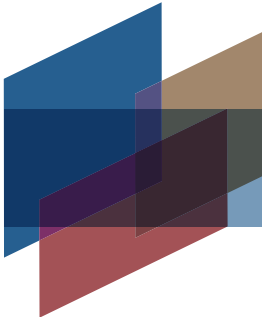




Este documento presenta un **protocolo breve (90 min)** para que los equipos co-construyan **normas de trabajo** al iniciar una Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP). Su objetivo es instalar confianza y compromiso desde el comienzo, ordenar la colaboración (uso del tiempo, participación, toma de decisiones, confidencialidad) y mantener el **foco en el aprendizaje de los/as estudiantes**.

La práctica se desarrolla en cinco pasos: **conexión, reflexión individual (sobre escucha, confianza, decisiones, participación y expectativas), construcción grupal, consenso y registro/seguimiento**. El **docente líder** facilita el proceso y deja las normas visibles para recordarlas al inicio y chequear su cumplimiento al cierre de cada sesión; el protocolo también puede adaptarse a otros equipos docentes.





FUNDAMENTACIÓN

El aprendizaje docente efectivo es, por naturaleza, un proceso social y situado que se potencia cuando profesionales reflexivos abordan colaborativamente problemas auténticos de su práctica (Lave y Wenger, 1991). Las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) se erigen como la estrategia colaborativa por excelencia para materializar este principio, reuniendo a docentes en torno a un propósito común: la mejora continua de su quehacer pedagógico para impactar positivamente en el aprendizaje de sus estudiantes (DuFour et al., 2021).

Este documento, se desarrolló en el marco de REDCAPs, una alianza de investigación y práctica que buscó fortalecer la conformación e implementación efectiva de CAP en escuelas públicas chilenas. Iniciar una CAP requiere de pasos deliberados: un compromiso institucional genuino con la colaboración docente, la definición participativa de su foco, membresía y modalidad de trabajo, para luego desarrollar ciclos de indagación colaborativa².

Un elemento crítico en esta arquitectura es la figura del docente líder, quien como un par facilita los procesos de colaboración, promueve la reflexión pedagógica entre colegas y vela por el aprendizaje conjunto y la mejora continua de las prácticas de enseñanza (Zoro et al., 2024; Venables, 2017). El rol de este facilitador es clave para guiar al grupo en la construcción de los cimientos sobre los que se sostendrá el trabajo colaborativo.

A pesar de que las CAP cuentan con una amplia evidencia sobre sus beneficios, la mera agrupación de docentes o la designación formal de un horario común no garantiza la conformación de una CAP funcional. Uno de los mayores riesgos es que se sostenga un nivel de diálogo superficial, donde prima un compromiso débil y se evita el análisis sustantivo y vulnerable de la práctica pedagógica (DuFour y Reeves, 2016). La literatura sobre CAP efectivas es clara: su éxito depende de pilares como la desprivatización de la práctica, el diálogo reflexivo, la colaboración, un foco consistente en el aprendizaje y, los protagonistas de este texto, la existencia de valores y normas compartidas (Vescio et al., 2008).

Estos pilares exigen un fundamento relacional indispensable: la confianza. Abrir la propia práctica, recibir retroalimentación crítica y desafiar creencias arraigadas, son actos de gran vulnerabilidad que solo son posibles en un ambiente de seguridad psicológica (Mitchell y Sackney, 2010). Esta confianza no es un prerrequisito, sino un resultado que se construye deliberadamente desde el inicio y un mecanismo clave para desarrollarla es el establecimiento consensuado de normas de trabajo.

El presente documento se enfoca en la etapa de constitución de la CAP, donde es de radical relevancia construir los cimientos de la confianza. Esto se hará a través de un proceso intencionado de co-construcción de normas de trabajo explícitas que operarán como el contrato social fundacional de la CAP. Ellas hacen visible “cómo trabajamos aquí”, distribuyendo la palabra, resguardando el tiempo, clarificando la toma de decisiones y el tratamiento de la información con confidencialidad. En caso de no establecer normas explícitas, el equipo operará bajo normas implícitas. Por ejemplo, la palabra la tomará quien habla más fuerte, se evitará el disenso o las discusiones se mantendrán en lo anecdótico. Estas dinámicas suelen erosionar la equidad, el foco pedagógico y, finalmente, la confianza (Hallam et al., 2015; Blanchard y Miller, 2007).

Precisamente, una de las principales razones por la que los equipos no logran sus objetivos y no consiguen cohesionarse como grupo, es la falta de normas compartidas que aclaren las expectativas de

2 Para conocer más sobre las Comunidades de Aprendizaje Profesional y sus estrategias asociadas, puede revisar el documento “Fortaleciendo la colaboración docente: Estrategias para Comunidades de Aprendizaje Profesional” disponible en la página web de C Líder: <https://www.celider.cl/recurso/fortaleciendo-la-colaboracion-docente-estrategias-para-comunidades-de-aprendizaje-profesional/>

participación y del espacio de trabajo (Blanchard y Miller, 2007). Lejos de ser un listado restrictivo de reglas, las normas efectivas son compromisos colectivos co-construidos que, cuando se viven y revisan periódicamente, permiten (DuFour et al., 2016; Venables, 2017):

- Fomentar la **confianza**, la apertura y la responsabilidad mutua, al crear predictibilidad y equidad en las interacciones.
- Garantizar que **todas las voces sean escuchadas** y valoradas.
- Aumentar la productividad y **efectividad en el uso del tiempo**.
- Permitir que el equipo **trascienda lo trivial** para abordar problemas pedagógicos sustantivos.

Para que este marco de acuerdos sea integral y logre regular las interacciones de manera efectiva, debe abordar dimensiones críticas del trabajo colaborativo. La literatura especializada sugiere que las normas deben abordar ciertos ejes críticos que garantizan el funcionamiento del grupo (DuFour et al., 2010). Estos ejes incluyen la gestión del tiempo, los acuerdos sobre la escucha, la confidencialidad, los mecanismos de toma de decisiones, las expectativas de participación y los requisitos generales que se tienen para los miembros.

Además, para establecer normas efectivas, que aporten al desarrollo de la CAP, estas deben ser (DuFour et al., 2016):

- **Co-construidas:** No impuestas, sino surgidas del diálogo entre todos los miembros.
- **Explícitas:** Escritas, visibles y comprensibles para todos.
- **Menos es más:** Enfocarse en unos pocos compromisos esenciales. Una lista extensa es difícil de recordar y cumplir.
- **Acción, no creencia:** Redactarlas como compromisos de acción concretos y observables (Por ejemplo: “Llegamos a la hora acordada y nos mantenemos enfocados”) y no como valores abstractos (Por ejemplo: “Creemos en la puntualidad”).
- **Vivas:** Revisadas y ajustadas periódicamente.

A modo de ejemplo, una CAP podría co-construir normas como las siguientes, organizadas en dimensiones clave:

Imagen 1. Ejemplo de normas de una CAP.

Normas para el funcionamiento de una comunidad de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

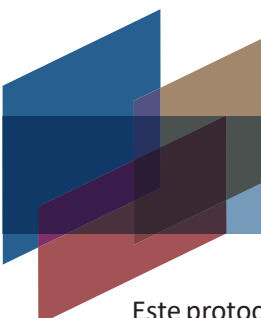
Estos ejemplos ilustran cómo las normas trascienden las creencias abstractas para convertirse en compromisos operativos que orientan el trabajo de la CAP.

Este protocolo, diseñado en el marco de la alianza REDCAPs para fortalecer la implementación de CAP en escuelas públicas chilenas, ofrece a directivos y docentes líderes una herramienta concreta para construir deliberadamente esos cimientos de confianza. A través de un proceso guiado de 90 minutos, centrado en cinco dimensiones clave (Escucha, Confianza, Toma de Decisiones, Participación y Expectativas), se facilita la creación de normas explícitas que orientarán las interacciones del grupo desde su primera sesión, sentando las bases para una comunidad profesional robusta, reflexiva y enfocada en los aprendizajes.



OBJETIVO DEL PROTOCOLO

Proporcionar a docentes líderes y equipos directivos un marco estructurado para co-construir, de manera participativa y reflexiva, las normas de funcionamiento iniciales de una CAP. Este acuerdo colectivo busca sentar las bases de confianza, participación equitativa y eficacia necesarias para el trabajo colaborativo futuro, orientando las interacciones del grupo hacia el foco pedagógico y el cumplimiento de sus metas.



ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este protocolo está dirigido a todos los grupos que se encuentran en las etapas iniciales de conformación de una CAP. Se recomienda implementar este protocolo en una de las primeras sesiones de constitución de la CAP, idealmente la primera o segunda, dedicando, al menos, 90 minutos para asegurar una reflexión profunda y un diálogo genuino. También puede ser útil en momentos en que se incorporen nuevos miembros, para revisar y renovar los acuerdos.

El protocolo está diseñado para ser implementado con el grupo completo que conformará la CAP. Es viable con grupos entre 5 y 20 personas. Para grupos más numerosos, se recomienda dividir en subgrupos de trabajo durante la fase de reflexión individual y grupal, seguido de un plenario para consensuar las normas finales.

Es clave contar con, al menos, una persona que asuma el **rol de facilitador/a del proceso**, resguardando la participación, el foco y el uso adecuado de la metodología. Para efectos de este documento, se denominará a esta figura facilitadora como **docente líder**, siguiendo la nomenclatura utilizada en el marco del proyecto REDCAPs para referirse a los/as docentes encargados/as de orientar y acompañar a sus pares en el desarrollo de procesos colaborativos al interior de las CAP.

PROCEDIMIENTO



FASE PREPARATORIA

● Roles necesarios:



Docente líder:

- Requiere familiarizarse en detalle con cada etapa del protocolo.
- Preparar los materiales necesarios (ver sección siguiente).
- Organizar el espacio físico o virtual para favorecer el trabajo en grupo y la visibilidad de los acuerdos (ej. paredes para pegar tarjetas o post-it).
- Confirmar la participación e informar al equipo sobre el objetivo y la duración de la sesión.

● Materiales necesarios:

- Tarjetas de papel o notas adhesivas de dos colores diferentes (al menos 3-5 por persona).
- Plumones o lápices (1 por persona).
- Impresión de Anexo 1: Tabla de las 5 dimensiones y sus preguntas orientadoras (1 por persona).
- Pizarra o papelógrafo para registro grupal.

● Distribución de grupos:

Dependiendo del número de personas que participen, se deben conformar previamente grupos de trabajo. Para asegurar que todas las personas que estén en la instancia realmente puedan participar, se sugiere que no existan grupos de más de 5 personas. Se recomienda que cada grupo cuente con representación de los distintos ciclos y/o asignaturas. Esta diversidad es clave, ya que permite enriquecer la mirada a partir de las distintas experiencias.



FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Para operacionalizar los principios descritos en la fundamentación, este protocolo guía al grupo desde la identificación de experiencias previas donde las y los participantes no se han sentido a gusto en un grupo (normas implícitas no deseadas) hacia la construcción colectiva de acuerdos positivos (normas explícitas deseadas). El proceso está organizado en cinco etapas secuenciales, facilitadas por un/a docente líder. Este rol puede ser fijo o rotativo en sesiones futuras.

● Roles durante la sesión:



Docente líder

Resguarda el buen uso del tiempo y modera el espacio, alejándolas de las conversaciones triviales y asegurando que el grupo se mantenga centrado en la actividad, implementando el protocolo según lo señalado.

Realiza preguntas clarificadoras respecto a qué están entendiendo en relación a ciertas normas que se planteen. Es importante no asumir el significado de la norma planteada.



Guardián del tiempo *[opcional pero recomendado]*

Puede ser un rol asignado a otro participante para ayudar al docente líder a respetar los tiempos de cada etapa.



Docentes participantes

Su rol es comprometerse activamente con la reflexión individual y el diálogo grupal, contribuyendo con honestidad y apertura a la construcción de los acuerdos.



Encargado/a del acta

Tiene la responsabilidad asegurar el registro de las normas consensuadas.

A continuación, presentamos una síntesis del proceso completo (Tabla 1).

Tabla 1. Etapas del proceso de elaboración de normas de trabajo de CAP.

ETAPA	TIEMPO ESTIMADO	OBJETIVO	ACTIVIDADES PRINCIPALES
0. Introducción.	10 minutos.	<i>Dar inicio y contexto a la sesión.</i>	Quien lidera da la bienvenida, presenta el objetivo de la sesión ('Acordar cómo vamos a trabajar juntos'), entrega la relevancia de acordar normas, revisa la agenda y los tiempos asociados.
1. Conexión inicial.	15 minutos.	<i>Activar experiencias previas y sensibilizar sobre normas implícitas.</i>	Cada persona escribe una queja con "Me molesta cuando..."; luego se comparten sin discutirlos.
2. Reflexión individual.	10 minutos.	<i>Reflexionar sobre experiencias y proponer normas.</i>	Usar las 5 dimensiones (escucha, confianza, decisiones, participación, expectativas) y responder preguntas guía.
3. Construcción grupal.	40 minutos.	<i>Compartir y consensuar normas grupales por dimensión.</i>	Reunir ideas similares, aclarar significados, asegurar la participación de todos/as y registrar las normas acordadas.
4. Generación de consenso.	15 minutos.	<i>Validar que todos comprendan y se comprometan con las normas.</i>	Quien lidera lee cada norma en voz alta y pregunta abiertamente: '¿Hay algún comentario, preocupación o desacuerdo con esta norma que necesitemos discutir antes de adoptarla?'.

A continuación, se describe en detalle cada una de las etapas sintetizadas en la Tabla 1. El rol del facilitador o facilitadora es clave para guiar este proceso, manteniendo el tiempo, asegurando la participación y profundizando la reflexión.

1 Introducción (10 minutos):

El o la docente líder inicia la sesión dando la bienvenida al grupo. Brevemente, recuerda el propósito de la CAP y la importancia de contar con acuerdos claros para que el trabajo colaborativo sea efectivo, productivo y seguro para todos. Puede apoyarse en los fundamentos discutidos previamente. Presentar el objetivo de la sesión, la agenda (con base a la Tabla 1) y motiva la participación, recordando que el éxito de estos acuerdos dependerá del compromiso de cada uno en su construcción y, luego, en su cumplimiento.

1) Conexión inicial - Pared de quejas (15 minutos):

- A cada participante se le entrega una tarjeta o post-it.
- Quien lidera da la siguiente consigna: “Piensen en experiencias previas de trabajo en grupo o en consejos de profesores que hayan sido frustrantes o poco efectivos. En su tarjeta o post-it, escriban una queja que comience con la frase: ***‘Me molesta cuando...’***”

Por ejemplo: *‘Me molesta cuando las reuniones no tienen un objetivo claro’* o *‘Me molesta cuando no se respetan los turnos para hablar’*. Tienen 5 minutos. No es necesario que pongan su nombre”.
- Se invita a las y los participantes a que se acerquen y peguen su tarjeta o post-it en un papelógrafo o pizarra. Luego, que se tomen un momento para leer en silencio las quejas de los demás.
- Se invita a conversar sobre “¿Qué patrones o temas comunes podemos identificar?” El o la facilitadora puede señalar grupos de quejas similares (ej. “Veo que varias quejas tienen que ver con la puntualidad”, “Varias apuntan a la falta de foco”).
- Se cierre esta actividad señalando que el objetivo de este ejercicio es tomar conciencia colectiva de las normas implícitas negativas que todos queremos evitar. Este es el punto de partida para construir entre todos acuerdos positivos.



Tip para el/la docente líder:

Durante el plenario, debe mantener el foco en identificar patrones, no en comentar, juzgar o profundizar en ninguna queja específica. Si alguien quiere profundizar, se le puede decir: “Esa es una observación muy importante, la tendremos en cuenta cuando construyamos nuestras normas positivas en la siguiente etapa”.

2 Establecimiento de normas de forma individual (10 minutos):

- **Explica que:** “Considerando las molestias que identificamos, pensaremos en propuestas positivas”. El o la facilitadora presenta las 5 dimensiones o indica a cada persona observar la Tabla 2, indicando que son dimensiones clave del trabajo colaborativo y que permitirán guiar la reflexión. Menciona que “si estiman necesario proponer alguna norma que no está dentro de esas dimensiones, la pueden proponer”.
- **Da la indicación de:** “Utilizando la hoja de trabajo con las 5 dimensiones y sus preguntas guía, cada uno reflexionará, de manera individual, y escribirá propuestas de normas concretas para cada dimensión. ¿Qué comportamientos específicos necesitamos para que nuestro trabajo en cada una de estas áreas sea exitoso? Escriban, al menos, una idea por dimensión.” En caso de identificar una categoría adicional que consideren importante, anímalos a proponerla.

Tabla 2. Dimensiones para orientar normas de trabajo y preguntas orientadoras.

DIMENSIONES	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Escucha	¿Qué acciones concretas promoverán una escucha activa y respetuosa? ¿Cómo manejaremos las interrupciones para garantizar que todos puedan expresarse?
Confianza	¿Qué comportamientos generarán un clima de confianza y seguridad para compartir nuestras prácticas? ¿Cómo demostraremos respeto frente a opiniones diversas o disidentes? ¿Qué aspectos de lo discutido se pueden compartir fuera de la sesión y con quién? ¿Qué debe quedar en absoluta confidencialidad?
Toma de decisiones	¿Cuál será nuestro método para tomar decisiones (consenso, votación, etc.)? ¿Cómo abordaremos los conflictos o desacuerdos de manera constructiva? ¿Qué mecanismos usaremos para planificarnos y dar seguimiento a nuestros acuerdos y objetivos?
Participación	¿Cómo animaremos la participación de todas y todos los miembros? (diálogo enfocado en el aprendizaje). ¿Cómo garantizaremos que todas y todos los miembros participen de manera equitativa? ¿Cómo transformaremos las diferencias de opinión en oportunidades de aprendizaje? ¿Existen requisitos o compromisos esperados de participación (ej.: asistencia, preparación previa, dar la opinión alguna vez)?
Expectativas	¿Qué esperamos de las y los miembros? ¿Quién y cómo se definen y revisan estas expectativas?



Tip para el/la docente líder:

Recuerde a los participantes que piensen en comportamientos observables y afirmativos (ej: “Llegamos a la hora acordada” en lugar de “No llegar tarde”).

3 Establecimiento de normas de forma grupal (40 minutos):

El o la docente líder guía un plenario para trabajar dimensión por dimensión. Pregunta para cada dimensión: “¿Qué propuestas tenemos?”. Recoge todas las ideas de las y los participantes, escríbelas en un papelógrafo o pizarra y guía una breve discusión para agrupar ideas similares y redactar una norma consensuada y clara para esa dimensión. Preguntas clave: “¿Esta redacción es clara para todos y todas?”, “¿Captura la idea esencial?”.

*Repite el mismo proceso para cada una de las dimensiones restantes (Confianza, Toma de decisiones, Participación, Expectativas).

Quien esté liderando debe asegurar que todas las voces sean escuchadas, hacer preguntas clarificadoras (“¿A qué te refieres exactamente con ‘respeto’ a...? ¿Cómo se ve eso en una acción concreta?”) Vela porque el registro de las normas sea preciso.

Variante para grupos grandes: Si el grupo es grande (>10 personas), después de la reflexión individual, forma 5 grupos y asigna una dimensión a cada uno para que deliberen y propongan 1 o 2 normas para esa dimensión. Luego, cada grupo presenta sus propuestas al plenario para su discusión y aprobación final.

4 Generación de consenso (15 minutos):

- Se cuenta ahora con una lista de normas propuestas (máximo 8-10) escritas en un lugar visible.
- Se presenta esta última etapa, señalando que se va a realizar una verificación final de consenso.
- El o la docente líder menciona: “Voy a leer cada norma en voz alta. Después de leerla, abro el espacio para que puedan indicar si tienen algún comentario, preocupación o desacuerdo con esta norma que necesitemos discutir antes de adoptarla”. Es crucial que se invite en esta parte a que sean honestos, ya que un acuerdo forzado no logrará ser apropiado para orientar el trabajo. En esta parte es importante identificar qué pone en riesgo el cumplimiento de alguna norma, para hacerlo explícito, de manera de cautelarlo.
- Si surge un desacuerdo, se discute brevemente y se ajusta la redacción de la norma hasta que sea aceptable para todos y todas.
- **Promulgación:** quien lidera da la siguiente indicación “Una vez leídas todas, y si no hay objeciones, ¿podemos comprometernos colectivamente a honrar estos acuerdos?” Busca una confirmación verbal o visual de todas y todos los miembros.

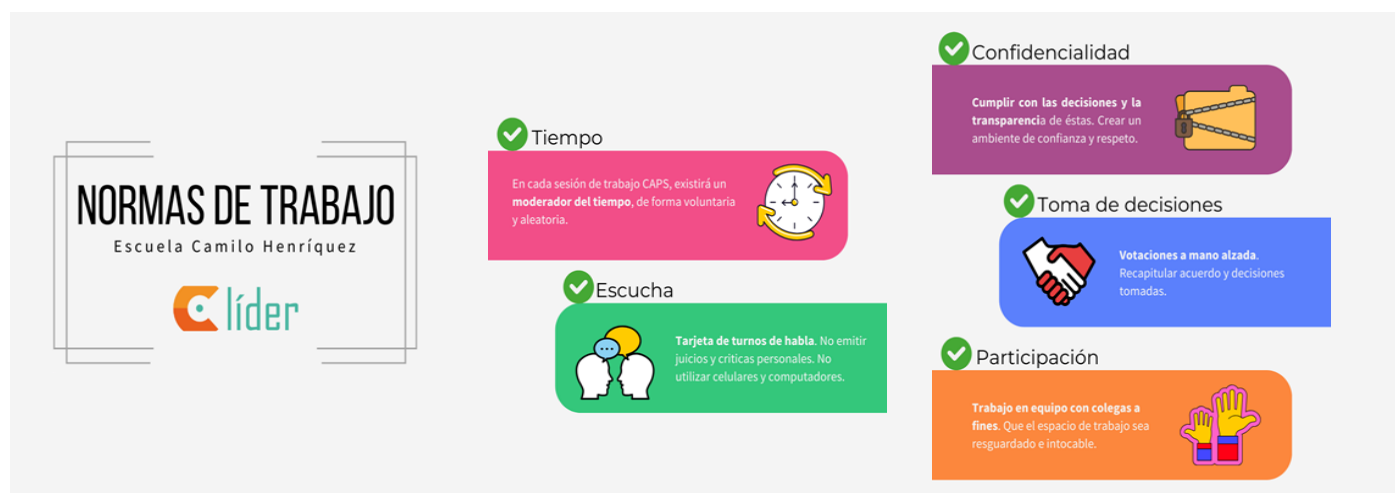
REGISTRO, VISIBILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

El trabajo de co-construcción de normas culmina con su registro y socialización, pero es en su seguimiento donde cobran real vida. Las normas deben ser el marco de referencia constante para el funcionamiento de la CAP. Para ello, se recomienda:

- **Dejar constancia:** Elaborar un documento final que compile todas las normas establecidas. Este debe ser accesible para todas y todos los miembros (ej: en una carpeta digital, documento compartido o cuaderno institucional de la CAP) y estar visible, físicamente, en el espacio habitual de reunión. Se sugiere que este sea atractivo visualmente, en la Imagen 2 se muestra un ejemplo de cómo una CAP de la Escuela Camilo Henríquez de Conchalí graficó y publicó sus normas para asegurar su visibilidad y acceso constante.
- **Recordatorio sistemático:** Es crucial recordar las normas al inicio de cada reunión durante los primeros meses, dedicando 2-3 minutos a revisarlas. Esto facilita su internalización y las mantiene presentes.
- **Evaluación continua:** Evaluar su aplicación al final de cada sesión es igual de importante. El/la docente líder puede guiar una reflexión breve con preguntas como: “¿Cómo nos fue hoy con nuestros acuerdos de escucha?”, “¿Respetamos los tiempos?”, “¿Qué norma necesitamos reforzar la próxima vez?”.
- **Rol del o de la docente líder:** Su rol es resguardar activamente el cumplimiento de los acuerdos, modelándolos y recordándolos amablemente al grupo cuando sea necesario.

Finalmente, recuerde que este protocolo es un punto de partida. Las normas son un acuerdo vivo. Para que se mantengan relevantes y funcionales, deben revisarse periódicamente y ajustarse según la evolución del trabajo, los nuevos desafíos y la madurez de la CAP. Su rigidez es su peor enemigo; su capacidad de adaptación, su mayor fortaleza.

Imagen 2. Normas CAP Escuela Camilo Henríquez de Conchalí.



Fuente: Normas CAP Escuela Camilo Henríquez de Conchalí.

REFERENCIAS

Blanchard, K. y Miller, M. (2007). The higher plane of leadership. *Leader to Leader*, 2007(46), 25-30. <https://doi.org/10.1002/ltl.253>

DuFour, R. y DuFour, R. (2016). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work (3rd Edition)*. Solution Tree Press.

DuFour, R. y DuFour, R. (2010). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work (2nd Edition)*. Solution Tree Press.

DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Mattos, M. y M. y Muhammad, A. (2021). *Revisiting Professional Learning Communities at work*. Solution Tree Press.

DuFour, R. y Reeves, D. (2016). The futility of PLC Lite. *Phi Delta Kappan*, 97(6), 69-71. <https://doi.org/10.1177/0031721716636878>

Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J. y Wilcox, B. R. (2015). Trust and Collaboration in PLC Teams: Teacher Relationships, Principal Support, and Collaborative Benefits. *NASSP Bulletin*, 99(3), 193-216. <https://doi.org/10.1177/0192636515602330>

Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press; Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>

Mitchell, C. y Sackney, L. (2010). *Profound improvement: Building learning-community capacity on living system principles*, 2nd edn. London, UK: Taylor & Francis.

Venables, D. R. (2017). *Facilitating Teacher Teams and Authentic PLCs_ The Human Side of Leading People, Protocols, and*. ASCD.

Vescio, V., Ross, D. y Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>

Zoro, B., Peña, M., Ipinza, R. y Videla, W. (2024). Nota Técnica. Fortaleciendo la colaboración docente: Estrategias para Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAPs). C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile. Disponible en https://www.celider.cl/wp-content/uploads/2024/10/NT_BZ_FORTALECIENDO-COLABORACION-DOCENTE_VF.pdf





www.lidereseducativos.cl

Anexo 1.

Dimensiones y preguntas orientadoras para orientar la construcción de normas de trabajo.

Dimensiones	Preguntas orientadoras	Propuestas de Normas
Escucha	¿Qué acciones concretas promoverán una escucha activa y respetuosa? ¿Cómo manejaremos las interrupciones para garantizar que todos puedan expresarse?	
Confianza	¿Qué comportamientos generarán un clima de confianza y seguridad para compartir nuestras prácticas? ¿Cómo demostraremos respeto frente a opiniones diversas o disidentes? ¿Qué aspectos de lo discutido se pueden compartir fuera de la sesión y con quién? ¿Qué debe quedar en absoluta confidencialidad?	
Toma de decisiones	¿Cuál será nuestro método para tomar decisiones [consenso, votación, etc.]? ¿Cómo abordaremos los conflictos o desacuerdos de manera constructiva? ¿Qué mecanismos usaremos para planificarnos y dar seguimiento a nuestros acuerdos y objetivos?	
Participación	¿Cómo animaremos la participación de todas y todos los miembros? (diálogo enfocado en el aprendizaje). ¿Cómo garantizaremos que todas y todos los miembros participen de manera equitativa? ¿Cómo transformaremos las diferencias de opinión en oportunidades de aprendizaje? ¿Existen requisitos o compromisos esperados de participación (ej.: asistencia, preparación previa, dar la opinión alguna vez)?	
Expectativas	¿Qué esperamos de las y los miembros? ¿Quién y cómo se definen y revisan estas expectativas?	