



Red de  
Escuelas  
Líderes

# LA EXPERIENCIA DE LA RED DE ESCUELAS LÍDERES

Aprendizajes y  
desafíos de un modelo  
de acompañamiento  
de redes escolares

Ciclo 2023–2024







# Índice

<b>1</b>	Introducción .....	1
<b>2</b>	Marco conceptual: Redes e innovación .....	4
<b>3</b>	Red de Escuelas Líderes: Un modelo para acompañar la innovación educativa .....	9
<b>4</b>	Sistematización del proceso de acompañamiento de la REL .....	14
<b>5</b>	Aprendizajes del proceso de acompañamiento para la REL .....	32
<b>6</b>	Bibliografía .....	39
<b>7</b>	Agradecimientos .....	40





## Introducción

La relevancia del trabajo en redes educativas ha sido ampliamente estudiada a nivel nacional e internacional, dado su aporte a la promoción de aprendizajes colectivos entre los distintos actores de la comunidad educativa, así como también entre escuelas.

La Red de Escuelas Líderes (REL) nació en 2007 como una iniciativa de **Fundación Chile y El Mercurio**, esfuerzo al que más adelante se sumaron **Fundación Minera Escondida** (2008), **Fundación Educacional Arauco** (2011) y **Fundación Educacional Oportunidad** (2018), convirtiéndose —más allá del concurso nacional— en **una experiencia pionera en el trabajo en redes escolares**. Desde ese espacio, se ha incentivado el desarrollo de comunidades de trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias entre centros educativos, buscando con ello contribuir al mejoramiento del sistema educativo en su conjunto.

En 2020, la pandemia de COVID-19 remeció fuertemente al sistema educativo en ámbitos tales como la transformación apresurada a la enseñanza virtual, las consecuencias en la salud mental de estudiantes y docentes y, en especial, el grave impacto en los aprendizajes de las y los estudiantes. Esta nueva realidad fue también una oportunidad de innovación educativa para dar solución a tales problemas y compartir los aprendizajes con otras comunidades del país, mediante canales digitales, que tomaban un nuevo impulso.

En contextos tan complejos es donde las **redes educativas** pasan a ser actores clave para la innovación pedagógica “que atienda el impacto en el aprendizaje de los/as estudiantes y la mayor desigualdad educativa de este periodo” (Pino & Bustos, 2022). Es así como la Red de Escuelas Líderes actualizó su propósito para el período estratégico 2023–2025, en busca de “*visibilizar la innovación educativa de las escuelas, conectar a sus actores y aportar a las urgencias del sistema, a través de la colaboración y el aprendizaje colectivo*” (Red de Escuelas Líderes, 2023).

La presente nota tiene por objetivo presentar el **modelo de acompañamiento de redes**, realizado en el proceso estratégico vigente, para dar respuesta a las urgencias del sistema en el marco de la reactivación educativa, promoviendo el intercambio de saberes entre los establecimientos. Más adelante se presentarán los aprendizajes, aciertos y oportunidades recogidos con diversos actores.



## La propuesta de la Red de Escuelas Líderes

Con 17 años, la Red de Escuelas Líderes es la **primera red nacional compuesta por un centenar de centros escolares diversos**, la cual inició como un esfuerzo de reconocimiento al trabajo de equipos escolares que a lo largo de Chile se encontraban innovando en contextos de alta vulnerabilidad social para promover una educación integral, en una coyuntura de baja visibilidad del ejercicio profesional y anterior a la implementación de la Ley SEP. A partir de esta base, la REL fue también pionera en generar una agenda anual de trabajo en red con los establecimientos participantes.

En 2012, cuando se ponía en marcha el SAC, y ya con 85 miembros, la REL apostó por facilitar una **estructura territorialmente pertinente**, mediante la conformación de cuatro macrozonas con planes de trabajo y **agendas descentralizadas**, tras lo cual se incorporó al plan anual un conjunto de encuentros territoriales cofinanciados. En la esfera nacional, la red fue por varios años reconocida por la realización de un **Seminario Internacional público y masivo** que facilitó la instalación de temáticas de vanguardia con especialistas de amplio reconocimiento<sup>1</sup>. Como se verá en las siguientes páginas, tanto el trabajo territorial como el seminario han ido tomado nuevas formas a partir de las transformaciones y las urgencias desafíos de la reactivación educativa.



## Conformación actual de la red

En 2024, la red reúne 101 centros educativos en 15 de las 16 regiones del país, de diversa administración, oferta educativa y antigüedad. El 66% de los establecimientos son públicos, el 33% particular-subvencionados y el 1% de administración delegada. El 22% es rural. 72 imparten Educación Parvularia, 89 Educación Básica y 52 Educación Media (27 Humanista-Científico, 12 Técnico-Profesional y 13 Polivalentes). Un cuarto de los establecimientos se integró en los cuatro primeros años de la red, es decir, entre 2007 y 2010, mientras que otro cuarto lo hizo a partir de 2018, conviviendo centros de reciente ingreso con otros que han renovado membresía durante diecisiete años.

En su fase estratégica 2023-2025, la REL se plantea como una capa de valor de baja intensidad para los establecimientos —que viven una realidad constante de alta demanda—, paralela y transversal a su quehacer diario y motivada por el diálogo, el encuentro y el reconocimiento mutuo. Ello se concreta mediante la facilitación programada de **espacios territoriales y nacionales**, de carácter virtual y presencial, que articulan **elementos formativos con el intercambio de experiencias de innovación escolar**, en función de los objetivos de cada ciclo. La acción de la red se encuentra descentralizada territorialmente y mediada por un directorio conformado por las instituciones que promueven el proyecto, una secretaría ejecutiva y un equipo de facilitación territorial.

---

<sup>1</sup> Algunos ejemplos son Daniel Muijs y colaboración entre establecimientos (2013), Santiago Rincón-Gallardo y redes de tutoría (2015), Robert Lenz y Aprendizaje Basado en Proyectos (2016), Carmen Pellicer y cambio sistémico (2018) y Jordi Longás y redes socioeducativas (2019).

En las próximas hojas se describe el modelo de acompañamiento al trabajo territorial y los aprendizajes del proceso, a partir de las evidencias recogidas de 34 Sesiones Territoriales (virtuales y presenciales) en siete territorios durante 2024, además de cinco Talleres, dos encuestas nacionales y sesiones de evaluación a distinto nivel. Se intercalarán análisis y citas representativas anónimas, realizados a partir de herramientas de estudio cualitativo potenciadas por aplicaciones de inteligencia artificial. Esperamos que este trabajo permita a otros esfuerzos de desarrollo de redes territoriales replicar lo mejor y aprender de los desafíos de este proceso.



## Marco conceptual: Redes e innovación



### 2.1 / La innovación educativa

La innovación educativa “es un acto consciente, producto de una decisión de realizar algún cambio en el ámbito educativo que nos brinde mejores resultados” (Instituto Politécnico Nacional, 2021). En esta misma línea, UNESCO sostiene que la innovación “es un acto deliberado y planificado de solución de problemas que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes” (Mineduc, 2022).

En el marco de la reactivación educativa, el Centro de Innovación del Ministerio de Educación elaboró un documento que orienta el trabajo de la recientemente creada Red de Innovación para la Transformación Educativa. En él define la innovación “*como un proceso que contiene un conjunto de iniciativas o acciones que sistemática y creativamente buscan resolver un desafío o problema para la mejora educativa con pertinencia local y de forma colaborativa, favoreciendo interacciones pedagógicas dialógicas que impulsen el aprendizaje significativo e integral, transformando los roles entre los integrantes de la comunidad educativa, y de ésta con su entorno y el mundo*” (Mineduc, 2022). Desde esta definición, se identifican siete elementos para comprender la innovación en el espacio escolar:

#### Ilustración 1. Elementos clave para comprender la innovación educativa

<b>Innovación Educativa (Centro de Innovación Mineduc)</b>	<p>Surge a partir de un desafío/problema identificado por la comunidad para fortalecer los aprendizajes</p> <p>Pertinencia local</p> <p>Colaboración y participación, intra e inter establecimientos educacionales</p> <p>Estudiantes protagonistas, con un rol activo en el desarrollo de sus aprendizajes</p> <p>Las innovaciones buscan el impacto en los aprendizajes de los estudiantes</p> <p>La innovación acoge el error como aprendizaje, desde el que se puede seguir mejorando</p> <p>Deben buscar que las innovaciones se sostengan en el tiempo</p>
Fuente: Mineduc, 2022.	

Sin perjuicio de lo anterior, avanzar en innovación educativa no está exento de dificultades. De acuerdo con la bibliografía, se trabaja en un marco definido por las políticas educativas ministeriales que pueden no resultar adecuadas o pertinentes para las comunidades educativas, el acceso a financiamiento para los proyectos de innovación es limitado, ejercer liderazgos en comunidades educativas con bajo nivel de compromiso o la resistencia al cambio de los equipos docentes y directivos, constituyen los desafíos más comunes a la hora de innovar (Ríos-Cabrera & Ruiz-Bolívar, 2020).

Otra forma de ver la innovación es a partir de su velocidad, escala, efectos y desafíos subyacentes. El Instituto Tecnológico de Monterrey propone la aplicación de una escala de innovación en los sistemas educativos, que se compone de las siguientes categorías (2017):

- a** Innovación disruptiva: es aquella que tiene la capacidad y potencial desconocidos para afectar a todo y a todos los que actúan en el contexto educativo. Su impacto permite que la evolución lineal de un método, técnica o proceso de enseñanza-aprendizaje cambien de forma drástica, como lo sucedido en la pandemia y la obligación de adecuarse a la educación en línea.
- b** Innovación revolucionaria: es la aplicación de un nuevo paradigma y se revela como un cambio fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje y una transformación significativa de las prácticas existentes.
- c** Innovación incremental: se construye con base en los componentes de una estructura ya existente, dentro de una arquitectura o diseño establecido.
- d** Mejora continua: son cambios en alguno de los elementos de innovación educativa que no alteran de forma relevante el proceso.

## 2.2 / El trabajo en red y la colaboración eficaz

Las redes educativas se han validado como una herramienta poderosa para mejorar la calidad educativa y fomentar el aprendizaje colaborativo entre escuelas. En la definición de una red educativa, se identifican dos elementos centrales, a) es una relación de, al menos, dos organizaciones o personas y b) que trabajan en conjunto para lograr un propósito en común, esto es, la colaboración (Pino & Bustos, 2022; Rincón & Fullan, 2015).

Christopher Chapman (Chapman, 2007) aborda la mejora educativa desde el trabajo colaborativo entre escuelas, enfatizando la importancia de compartir buenas prácticas y experiencias. El autor sostiene que las redes educativas:

- Permiten a las escuelas trabajar juntas para enfrentar desafíos comunes y así mejorar sus resultados educativos, incluso en contextos de alta vulnerabilidad social, aportando a la equidad educativa.
- Relacionado a lo anterior, las redes educativas tienen el potencial de abordar desigualdades educativas, al proporcionar apoyo adicional a las escuelas que enfrentan mayores desafíos, promoviendo así una mayor equidad en el sistema educativo.
- Al abrirse a compartir experiencias da espacio para que las escuelas reflexionen sobre las creencias internas, de la cultura organizacional, que pueden estar obstaculizando los procesos de innovación educativa.
- Fomentan un liderazgo distribuido entre los actores educativos; esto significa que el liderazgo no reside únicamente en los directivos, sino que se comparte entre docentes y otros actores, fomentando un sentido de responsabilidad compartida crucial para el éxito de la innovación educativa.
- Facilitan la innovación, al proporcionar un espacio para experimentar con nuevas ideas y enfoques pedagógicos.
- Se aprende del pasado con miras hacia el futuro.
- Fomenta la investigación colaborativa, que les permite innovar, compartir experiencias y superar barreras estructurales en el acceso a conocimientos. Al aprender unas de otras, desarrollan estrategias más efectivas para el aprendizaje y la enseñanza.

En resumen, las redes de escuelas se presentan como una estrategia clave para el desarrollo profesional, la innovación y la mejora continua en el ámbito educativo<sup>2</sup>.

Ahora bien, una red educativa no será beneficiosa por se, incluso algunas redes educativas pueden resultar perjudiciales para las escuelas, especialmente cuando éstas no tienen un foco claro o no permiten una colaboración sincera y efectiva entre sus participantes (Rincón & Fullan, 2015).

En efecto, siguiendo la bibliografía, la estructura de los sistemas educativos no siempre facilita la colaboración eficaz, lo que incide en que experiencias y conocimientos permanezcan subutilizados

---

<sup>2</sup> En 2018, el informe *Teachers as Designers of Learning Environments*, la OCDE clasificó a la REL en la categoría Redes de Promoción de la Innovación, definida como “Redes que comparten el objetivo general de innovar la enseñanza y el aprendizaje y que facilitan el intercambio y el desarrollo mutuo”.

en las aulas o escuelas. Por otra parte, ideas buenas no son puestas a prueba o refinadas debido al aislamiento en que se producen (Rincón & Fullan, 2015).

Rincón & Fullan, sostienen que la colaboración eficaz no surge por casualidad, sino que obedece a un proceso planificado, que requiere concentración, tiempo, liderazgo y un trabajo conjunto con otros actores locales o autoridades (2015). Para que se produzca una colaboración eficaz entre los miembros de una red educativa, se identifican ocho elementos esenciales a saber:

- Desarrollar relaciones de alta confianza
- Concentrarse en objetivos ambiciones de aprendizaje de los estudiantes, vinculados a resultados medibles
- Mejorar continuamente la práctica pedagógica a través del ciclo de investigación colaborativa
- Emplear liderazgo intencional y facilitación especializada en estructuras horizontales
- Interactuar frecuentemente y aprender al interior
- Conectar con el exterior para aprender de otros
- Formar nuevas alianzas entre estudiantes, maestros y la comunidad
- Asegurar recursos adecuados para sostener el trabajo

## 2.3 / El enfoque de tetraedro para el análisis de redes educativas

Los autores Ahumada, González & Pino (2016) proponen un enfoque para observar las redes de escuelas que está compuesto de cuatro dimensiones: a) la organización de la red, b) las características de la red, c) los elementos funcionales de la red, y d) el sustento de la red, como se presenta a continuación.

## Ilustración 2. Enfoque de tetraedro

<b>Organización</b>	Permite comprender cómo está conformada la red y cómo evoluciona en el tiempo. Elementos que deben tenerse a la vista son: agentes, nodos y relaciones.
<b>Características de la red</b>	Permiten comprender el funcionamiento de las redes escolares, observando ciertos elementos que varían según el tipo de red y su madurez. Las características a atender refieren a: centralidad, reciprocidad y densidad.
<b>Elementos funcionales de la red</b>	Da cuenta de aquellos elementos que permiten mantener un óptimo funcionamiento de la red, asegurando su continuidad en el tiempo. Estos son: propósito, estructura y procesos de la red.
<b>Elementos que dan sustento a la red</b>	Son elementos que dan cuenta de cómo la red se sustenta en prácticas, valores y principios que permiten conformar una comunidad de aprendizaje y práctica que genera identidad y sentido de pertenencia en sus miembros. Se distinguen: la confianza, el liderazgo distribuido y la profundidad.

Fuente: Ahumada, González & Pino (1016)



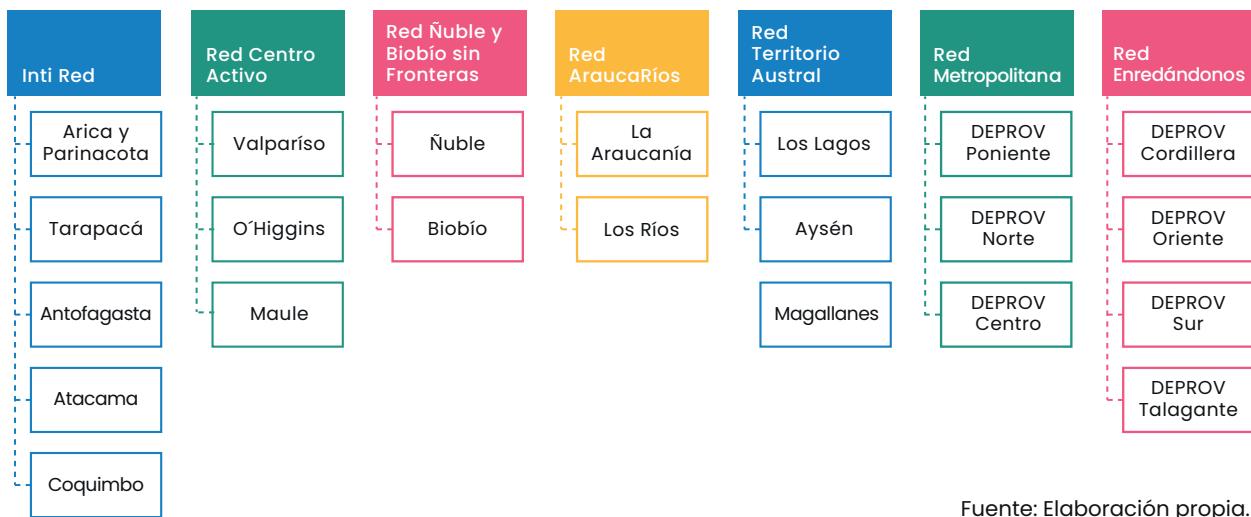
## Red de escuelas líderes: un modelo para acompañar la innovación educativa

### 3.1 / La propuesta de la Red de Escuelas Líderes para el Ciclo B bianual 2023-2024

En su ciclo estratégico 2023-2025, y en consideración de su rol histórico, la Red de Escuelas Líderes se definió como “una plataforma nacional para la innovación educativa y una comunidad que reúne a escuelas, liceos y colegios de todo el país, en contextos de alta vulnerabilidad, para trabajar la mejora educativa de manera colaborativa, compartiendo sus experiencias pedagógicas y desarrollando instancias de trabajo en red” (Red de Escuelas Líderes, 2023). En virtud de este ciclo, el programa se estructuró en un proceso de dos años, con el objetivo de situar la convocatoria a nuevos establecimientos durante el primero (2023) y profundizar el trabajo territorial en el segundo (2024).

Siguiendo a Ahumada, González & Pino, en términos de organización los centros educativos se agruparon en siete redes que comprenden el territorio nacional, las cuales se conformaron y fueron bautizadas de manera presencial en el Encuentro Nacional realizado durante el primer año del Ciclo B bianual. Los establecimientos designaron a sus contrapartes para el relacionamiento formal con la red, incluyendo miembros del equipo directivo (en su mayoría), docentes y algunos asistentes de la educación. Cada territorio definió un conjunto de actores con los cuales relacionarse, en virtud de los desafíos identificados y con el objetivo de sostener su acción y promover su agenda local.

**Ilustración 3. Territorios de REL**



Fuente: Elaboración propia.

En términos de *elementos funcionales*, el trabajo territorial del año 2024 contó con un programa orientado por una consulta nacional, con componentes que se profundizarán el punto 3.3. Entre los dispositivos transversales se encuentra la puesta a disposición de un repositorio colaborativo, donde las instituciones que promueven la red y los establecimientos podían compartir oportunidades de formación y recursos afines al programa, con lecturas sugeridas para cada encuentro. Otro aspecto reconocible fue la incorporación de roles para el trabajo territorial, asignados por cada territorio, con inspiración en el modelo de sociocracia 3.0:

- a** **Embajador/a:** moviliza y conecta al círculo con el contexto más amplio. Son líderes reconocidos por sus pares y la cara visible en actividades de representación y comunicaciones.
- b** **Coordinador/as:** conecta al contexto más amplio con el círculo, mediando las relaciones con actores territoriales.
- c** **Secretario/a:** lleva registro de actividades, documentos y archivos del círculo
- d** **Facilitador/a:** conduce las reuniones del círculo. En este ciclo, este rol fue externalizado, modelándose para su futura internalización.

Una de las *características y elementos que dan sustento a la red* es el intercambio constante de las comunidades, impulsado por una confianza relacional construida a lo largo de los 17 años de la red, con la participación de profesionales de establecimientos de las primeras cohortes con representantes de centros de ingreso reciente, quienes contribuyen con nueva energía y saberes. Instancias presenciales como el **Encuentro Nacional**, el **Seminario Nacional** y los **Encuentros Territoriales** permiten integrar espacios de conexión, trabajo y camaradería, así como identificar y promover liderazgos. El resto del tiempo, los miembros de la red se encuentran conectados mediante sesiones de trabajo virtual y comunidades de WhatsApp.



## 3.2 / Lineamientos para el trabajo REL en el ciclo 2023-2025

Para el periodo 2023-2025, la REL se planteó como objetivo estratégico “*visibilizar la innovación educativa, conectar a sus actores y aportar a las urgencias del sistema, a través de la colaboración y el aprendizaje colectivo*” (Red de Escuelas Líderes, 2024). En concordancia, se plantearon tres pilares de acción, de cara a las urgencias y necesidades sentidas por las escuelas. Estos son:

- a** Visibilización de prácticas innovadoras de las escuelas que dan respuesta a los desafíos urgentes de la reactivación educativa integral y promueven una educación para el siglo XXI.
- b** Conexión entre líderes, comunidades educativas, territorios y diferentes niveles del sistema educativo.



Aprendizaje en red, desde las comunidades escolares hacia los distintos territorios y niveles del sistema educativo y desde estos a las escuelas.

A partir de estos lineamientos, se diseñó un modelo de acompañamiento, con el propósito de vincular a las comunidades educativas que innovan y fortalecer el trabajo colaborativo para enfrentar los desafíos de la reactivación educativa. El modelo de acompañamiento que se implementó en el marco del ciclo estratégico 2023-2025 organiza sus objetivos, componentes y actividades de la siguiente manera, los que se van reflejando en las etapas de la implementación.

**Tabla 1. Marco lógico vertical del programa de acompañamiento REL 2023-2024, en el marco del ciclo estratégico 2023-2025.**

Definición	
<b>Fin</b>	Contribuir a disminuir las inequidades en las trayectorias educativas de los/as estudiantes
<b>Propósito</b>	Desarrollar un modelo de intercambio e innovación educativa en redes de escuelas para el abordaje de desafíos comunes, a través de la colaboración y el aprendizaje colectivo.
<b>Componente 1</b>	Escuelas participantes del Programa REL se integran a una red territorial para el intercambio de experiencias, propiciando el aprendizaje colaborativo y la conexión con el territorio.
<b>Actividades</b>	1.1. Renovación de la base de establecimientos miembros de la red. 1.2 Gestión del ingreso de nuevas escuelas. 1.3 Organización de las escuelas en <b>redes territoriales</b> . 1.4 <b>Encuentros territoriales sincrónicos</b> para fortalecer la red y facilitar el intercambio de experiencias y la conexión con el territorio. 1.5 <b>Encuentros territoriales presenciales</b> de las escuelas.
<b>Componente 2</b>	Líderes educativos acceden a herramientas y talleres formativos para gestionar procesos de innovación en su comunidad educativa y en red.
<b>Actividades</b>	2.1. Realización de <b>talleres complementarios</b> de diversas herramientas para fortalecer los liderazgos educativos y elementos del ciclo de innovación educativa. 2.2. Generación de un <b>Repositorio Colaborativo</b> de lectura y material sobre liderazgo y redes. 2.3. Desarrollo de guías metodológicas de cada sesión que entreguen orientaciones y herramientas para su aplicación en los establecimientos. 2.4 <b>Sesiones de trabajo sincrónico</b> que acompañan el proceso de sistematización de experiencias innovadoras de los establecimientos.
<b>Componente 3</b>	Identificación y difusión de innovaciones pedagógicas llevadas a cabo por las escuelas de la REL.
<b>Actividades</b>	3.1. Desarrollo de <b>concurso nacional</b> para identificar innovaciones educativas institucionalizadas (año 1 del Ciclo Bianual). 3.2 Publicación de <b>notas de prensa</b> con los proyectos ganadores. 3.3 <b>Compilación de aprendizajes y prácticas</b> innovadoras en documentos de acceso público.



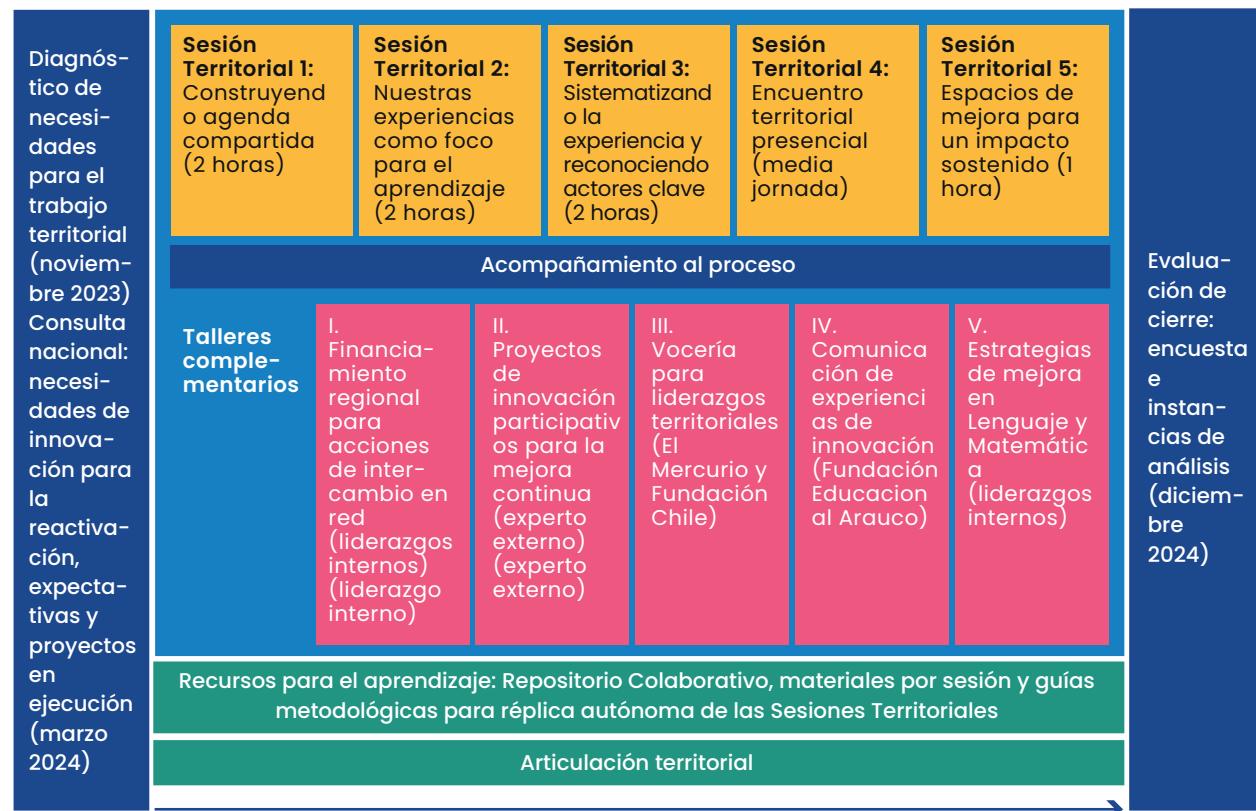
### 3.3 / Estructura y funcionamiento del acompañamiento a la REL

El acompañamiento a la REL se estructuró a partir de **cinco encuentros bimestrales por territorio**. Cada uno contó con el apoyo de una facilitadora, encargada de conducir las sesiones virtuales y entregar asistencia entre los hitos de reunión, con el fin de cumplir los objetivos trazados en cada caso. La coordinación nacional estuvo a cargo del diseño metodológico de las sesiones, el desarrollo de un **Repositorio Colaborativo** con material complementario y la organización de una serie de talleres paralelos y voluntarios que buscaban fortalecer la gestión de procesos de innovación, los liderazgos y el intercambio de estrategias pedagógicas de los equipos escolares.

Los **Talleres** se construyeron estratégicamente para reforzar las competencias requeridas para el desarrollo de las **Sesiones Territoriales** de intercambio, tales como la sistematización de proyectos de innovación, su presentación frente a una audiencia y la búsqueda de financiamiento para iniciativas en red. El último Taller estuvo centrado en **compartir estrategias para la mejora de resultados** de aprendizaje y la movilización de estudiantes hacia mayores niveles de logro, a partir del análisis de trayectorias Simce. Se buscó que al menos el **40% de los Talleres fuera impartido por profesionales de los propios establecimientos**, yendo más allá de un modelo formativo clásico con únicamente especialistas externos.

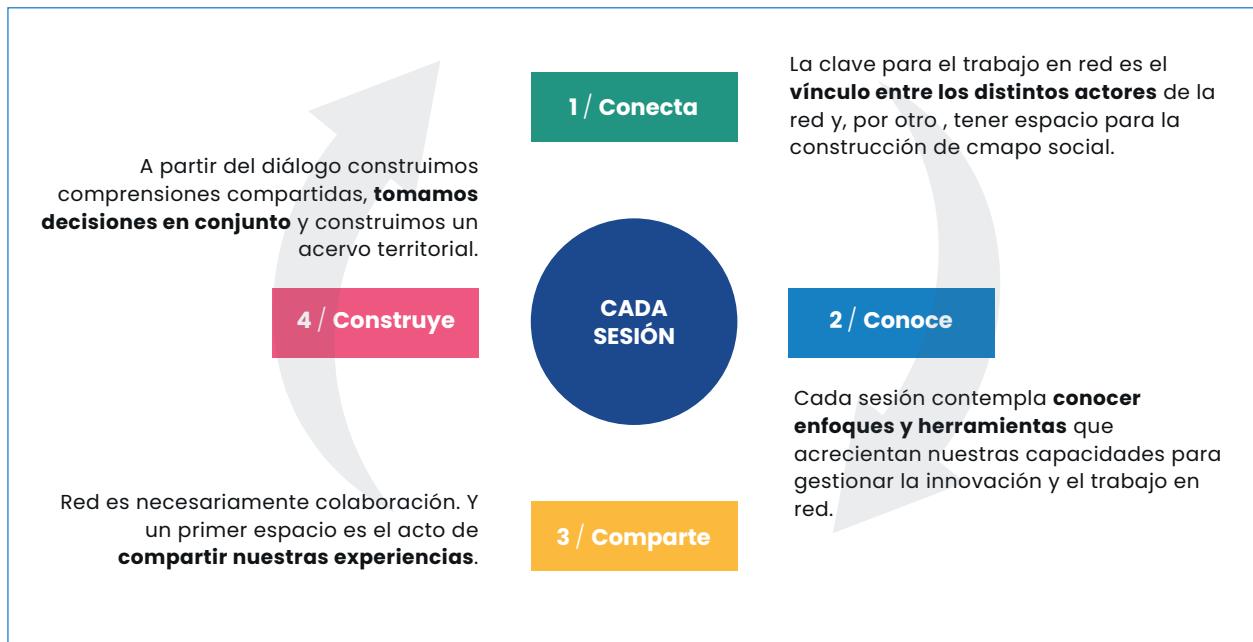
En la siguiente ilustración se aprecia una visión sintética de los componentes del plan de acompañamiento durante 2024.

**Ilustración 4. Contenidos de cada sesión**



Las Sesiones Territoriales utilizaron la estructura metodológica “Conecta Conoce Comparte Construye”. De esta forma, cada encuentro comenzó con una dinámica de vinculación entre los participantes, para continuar con recursos teóricos para el fortalecimiento de una mirada técnica común de los equipos, seguido por espacios para compartir las reflexiones del grupo y una fase de construcción, donde cada territorio avanzó en la formulación de sus propios proyectos.

#### Ilustración 4. Contenidos de cada sesión



### 3.4 / Intercambio internacional

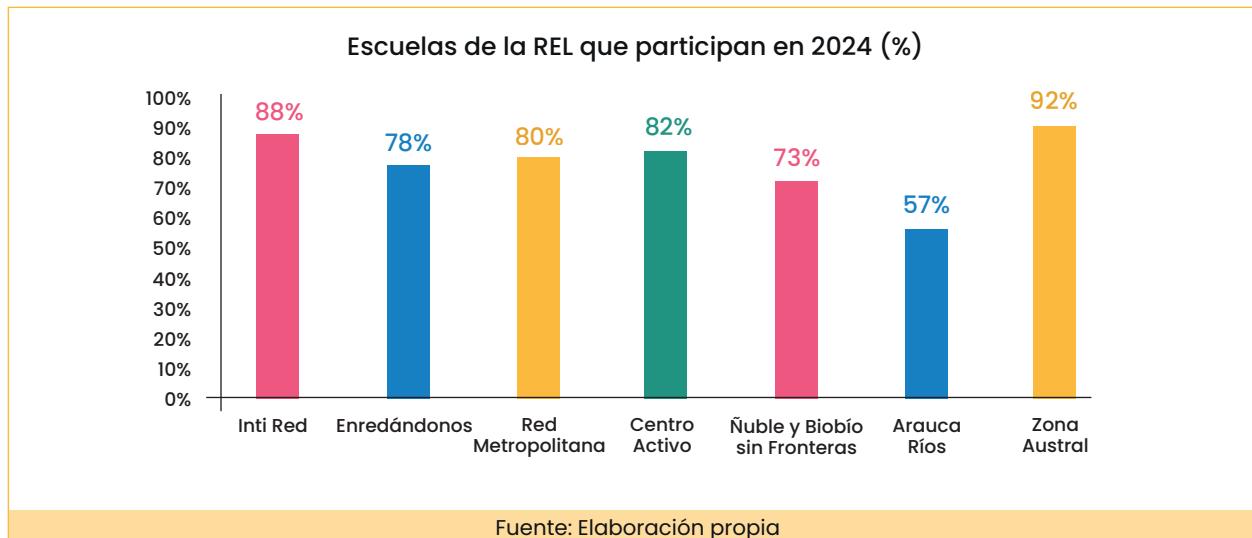
En paralelo al trabajo territorial, se invitó a dos establecimientos de la red a aceptar una invitación de la Red Schools+ de la OCDE para formar parte de un grupo de 151 establecimientos a nivel global (únicos en el país), en un esfuerzo de construcción colectiva de un kit de herramientas que contendrá un conjunto de prácticas pedagógicas con definiciones consensuadas, evidencia, casos de estudio, componentes activos (acciones fundamentales para el despliegue exitoso) y recomendaciones para el escalamiento e incorporación en otros contextos. Esta publicación se presentará durante el mes de abril de 2025.



## Sistematización del proceso de acompañamiento de la rel

Al integrarse a la REL, los establecimientos educacionales adquieren una membresía por tres años renovables, con base en un proceso de evaluación determinado por los niveles de participación a lo largo de cada ciclo. En 2024, 79 establecimientos tomaron parte en las Sesiones Territoriales y Talleres, como se observa en el siguiente gráfico, con respecto a la conformación total de cada red.

**Gráfico 1. Participación REL en el año 2024**



Más de 100 profesionales de la educación participaron en las instancias de trabajo territorial y desarrollo profesional en 2024, organizadas de acuerdo con las temáticas de interés de cada red, sumando un total de 28 conversaciones virtuales en profundidad con líderes escolares y docentes de los siete territorios, 5 talleres formativos con facilitación de liderazgos internos y 6 eventos presenciales producidos por las propias redes.

En las siguientes páginas se expone una síntesis de los contenidos, conversaciones y aprendizajes de cada una de las Sesiones Territoriales (cinco sesiones por red) realizadas en 2024. La unidad de análisis varía de acuerdo con los objetivos de cada sesión y el nivel de agregación es transversal a los siete territorios.

Por su naturaleza cualitativa, el contenido de esta publicación se puede interpretar también como un estudio no tradicional –en base al ejercicio de una mente colectiva– de lo que piensan y sienten y cómo resuelven las comunidades educativas del país temas de reactivación e innovación educativa, así como qué valor tiene para ellos y qué expectativas se generan al hacerlo en el esquema de una red diversa. Al final de la publicación se presentan los aprendizajes del proceso, distinguiendo aciertos y oportunidades de mejora, que pueden contribuir a la efectividad de otras instancias de trabajo en red.

## 4.1 / Primera sesión sincrónica: “Construyendo Agenda Compartida”

La primera sesión tuvo como objetivo definir los roles de liderazgo, formalizar las dinámicas de funcionamiento de cada red territorial (y los compromisos que se adquieren al participar) y priorizar territorialmente las temáticas de reactivación educativa que se abordarán en conjunto.

Con respecto a las motivaciones para estar en la Red de Escuelas Líderes, las y los participantes manifiestan sentirse entusiasmados y con altas expectativas de lo que puedan aprender y conocer de otras experiencias. Es este entusiasmo el que permite vencer el cansancio, debido a las múltiples responsabilidades y demandas que afrontan los establecimientos para asistir a este tipo de instancias sincrónicas.

Los componentes “comparte” y “construye” de esta sesión empiezan con la presentación de los resultados territoriales de la Consulta nacional 2024, con especial énfasis en las áreas comunes de reactivación para las que cada grupo declaró requerir esfuerzos de innovación. La gran mayoría de los participantes expresa su preocupación por el estado de los establecimientos, en especial en temas de convivencia escolar y brechas de aprendizaje, ambas áreas muy afectadas por la pandemia.

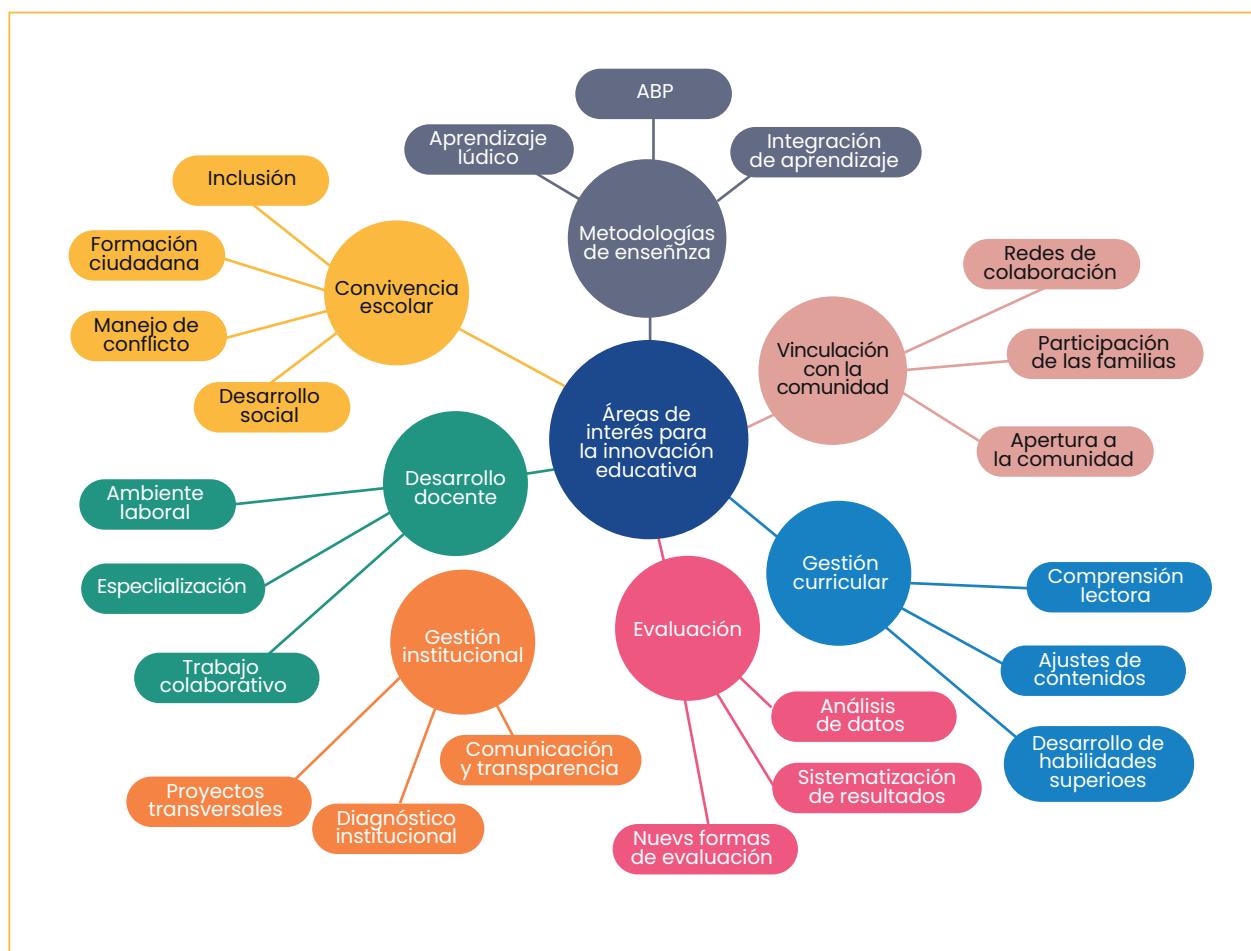
En relación a las **brechas de aprendizaje**, los puntos con mayor atención fueron los siguientes:

- a** Innovar en metodologías y herramientas pedagógicas que permitan, a su vez, aportar a la mejora de la convivencia o la gestión curricular, entre otros aspectos.
- b** Trabajar en nuevas formas de evaluación de aprendizajes, que se ajusten al contexto presente de las escuelas.
- c** Obtener apoyo para abordar los ajustes curriculares.
- d** Innovar en desarrollo docente, que permita ajustarse a las nuevas necesidades y desafíos de las escuelas.

En tanto, sobre la convivencia escolar refieren la necesidad de innovar en formas de abordarla, bajo la percepción compartida de que las y los docentes requieren nuevas habilidades para manejar climas adecuados para el aprendizaje. Adicionalmente, se plantea la necesidad de fortalecer la vinculación con la comunidad escolar para que los diferentes actores contribuyan a una mejor convivencia. Finalmente, se identifica la necesidad de innovar en gestión institucional para facilitar y promover la generación de ideas.

En el siguiente esquema se observan las principales áreas de interés emanadas del diálogo territorial y su relación temática, a partir del análisis agregado del intercambio en los siete territorios. El segundo nivel (más alejado del centro) permite conocer el dominio específico en el que aparece cada una de las necesidades, así como sus relaciones de propósito o requerimientos específicos.

**Ilustración 6. Mapa de conceptos asociados a las necesidades de innovación educativa, según participantes de la REL**



El ejercicio concluyó en cada territorio con la definición uno o dos focos de trabajo para orientar el resto de las Sesiones Territoriales.

**Tabla 2. temáticas priorizadas por territorio**

Territorio	Temática(s) priorizada(s)
Inti Red	Fortalecimiento de aprendizajes y convivencia escolar
Red Centro Activo	Fortalecimiento de aprendizajes; convivencia escolar y salud mental
Red Metropolitana	Convivencia escolar y salud mental
Red Enredándonos	Desarrollo profesional docente y fortalecimiento de aprendizajes
Red Ñuble y Biobío sin Fronteras	Fortalecimiento de aprendizajes; convivencia escolar y salud mental
Red Araucaríos	Fortalecimiento de aprendizajes; convivencia escolar y salud mental
Red Territorio Austral	Fortalecimiento de aprendizajes y requerimientos de formación continua

## 4.2 / Segunda sesión sincrónica: “Nuestras experiencias como foco para el aprendizaje”

La segunda sesión sincrónica tuvo por objetivo identificar las experiencias con las que cada territorio contaba para abordar los desafíos en sus áreas priorizadas. En esta sesión, los equipos comenzaron reflexionando sobre los elementos que caracterizan a una iniciativa, una persona y una cultura de innovación, a partir de la revisión de contenidos teóricos y un test de perfil innovador. A continuación, las y los profesionales se reunieron en grupos pequeños para compartir las experiencias de innovación impulsadas en sus escuelas, poniendo en común la necesidad específica que buscan responder, cómo se articulan con los estudiantes, los aprendizajes y el contexto territorial, qué posibilitó su ocurrencia y continuidad, sus resultados, aspectos facilitadores, oportunidades de mejora y transferibilidad.

Del ejercicio posterior a la segunda ronda de Encuentros Territoriales se recolectaron más de 45 experiencias de innovación en distintas dimensiones y en diferentes grados de complejidad, entregando espacios de retroalimentación entre pares y una valoración automatizada en base a una pauta suministrada a un modelo extenso de lenguaje (LLM) para la selección de experiencias demostrativas para los territorios.

En las reflexiones compartidas es posible identificar otros elementos que están a la base de cómo las y los participantes comprenden la innovación y el trabajo en red y que permiten ir configurando una definición colectiva. A continuación, se comparten algunos de los significados compartidos, acompañados, cuando cabe, por declaraciones ilustrativas y anónimas de distintos territorios.



## Conceptos que asocian a la innovación educativa

Antes de iniciar un diálogo donde se intercambian y concuerdan significados, es importante identificar lo que cada profesional entiende por innovación educativa.

La primera noción compartida se asocia con el “qué y para qué” de la acción innovadora. Para las escuelas, la innovación educativa debe estar enfocada en las características del estudiantado que recibe el establecimiento y alineada con el proyecto educativo que cada institución desarrolla. Algunos ejemplos:

— *La ganancia siempre va a ser para los estudiantes, para su desarrollo integral, su autonomía (...) todo lo que trabajamos tiene cierta alineación con nuestro proyecto educativo y también con nuestro plan de mejoramiento.*

(*Red Territorio Austral*)

— *Acá es importante nivelar el aprendizaje. Nuestro colegio es vulnerable y tenemos un porcentaje importante de estudiantes extranjeros .*

(*Inti Red*)

La segunda noción es con respecto a la originalidad de la idea. Las escuelas manifiestan que la innovación se relaciona con la habilidad de adaptar o mejorar prácticas externas a la realidad de sus establecimientos. Además, reconocen que el éxito no se alcanza de inmediato sino a través de un proceso de aprendizaje continuo. Ello implica la noción del fracaso como aprendizaje.

— Creo firmemente que lo que es innovación en un establecimiento no lo es en otros, porque va a depender de las características propias del lugar, de los estudiantes, de las capacidades docentes, etcétera .

(Red Ñuble y Biobío sin Fronteras)

— Yo creo que las cosas nunca están súper logradas, porque uno siempre tiene la oportunidad de ir mejorando en varios aspectos.

(Red Araucaríos)

La tercera noción se refiere a la existencia de un acto razonado para que la acción innovadora sea realmente tal, es decir, la presencia de una estructura, una intención y una planificación.

— Lo que me pasa mucho es que a veces las innovaciones son muy libres. Para mí es muy importante que tenga una estructura, dinámica, lógica y finalidad .

(Red Araucaríos)

b

## Potenciales y obstaculizadores de las acciones innovadoras

En general, los equipos mencionan que el trabajo administrativo en los establecimientos es agotador y muchas veces el tiempo es escaso para innovar. Si a ello se suma una resistencia al cambio en sus comunidades escolares, les produce desmotivación.

— LA veces a uno le cierran la puerta en la cara y no se siente muy bien. Te quedas con la idea de que no va a resultar. Pero hay otras ocasiones en las que alguien te va a apoyar, resulte o no .

(Red Metropolitana).

## **c** Despliegue de liderazgos

Las y los participantes señalan la importancia de ejercer un rol de liderazgo en sus comunidades para promover ideas de innovación, lo cual implica mantener una comunicación fluida con el equipo docente y una capacidad de persuasión para mostrar su pertinencia en el trabajo diario.

Por otro lado, se reconoce que el apoyo del director o directora del establecimiento y el espacio que entregue para la innovación son fundamentales para que el equipo docente valide sus propuestas y las integre en sus rutinas.

## **d** Valoración del trabajo en red

En este tópico se reflejan los postulados de Chapman y Rincón-Gallardo respecto del beneficio del trabajo en red y la colaboración eficaz entre establecimientos. La expectativa de participar, compartir y aprender de pares es un aliciente para estar presentes. Es apoyarse y verse reflejados, valorando la diversidad de soluciones y sus contextos de implementación..

*— De los tres colegios que hablamos en el grupo [sala para grupos pequeños] sobre nuestras prácticas innovadoras (...) todas apuntan a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a pesar de ser distintas. Aquí el resultado y beneficio directo es para los estudiantes.*

*(Red Territorio Austral)*

Otro aspecto que potencia la acción de la REL es la confianza relacional desarrollada entre profesionales que cuentan con experiencias exitosas de trabajado conjunto desde años anteriores.

*— Es muy grato ver a gente conocida y recordar los aprendizajes que uno ha tenido en esta red, habiendo podido replicar experiencias de otras escuelas que nos han ayudado mucho en nuestra labor.*

*(Territorio Inti Red)*

— Me cuesta conectarme, pero una vez que estoy aquí me es grato. Recuerdo muchas historias y muchas experiencias que uno ha implementado desde el compartir.

(Red Territorio Austral)

Por último, el espíritu innovador y la apertura al cambio son factores que fortalecen los liderazgos y habilitan una participación fructífera en red.

— Estoy en aprendizaje constante y reforzando que las cosas no tienen que hacerse siempre del mismo modo. Hay que arriesgarse y no tener temor a implementar.

(Red Metropolitana)

#### 4.3 / Tercera sesión sincrónica: “Sistematizando la experiencia y reconociendo actores clave”

La tercera sesión tuvo por objetivo definir los detalles de los encuentros presenciales en cada territorio, en los cuales se manifestarán los resultados del semestre, generando un espacio de intercambio de saberes entre pares y la presentación de sus experiencias a un público más amplio. En este marco, la tercera sesión de trabajo territorial proveyó recursos teóricos y prácticos que incluyen una ficha extendida de proyecto, así como herramientas para organizar tareas y fundamentar, identificar y priorizar los actores estratégicos para la acción de las redes, en virtud de los objetivos que cada territorio se propuso.

Durante la sesión se inició la construcción de un mapa de actores territoriales (organizados a partir de la naturaleza de su rol), se evaluó la proximidad geográfica entre los establecimientos mediante georeferenciación y se analizaron los resultados de la Consulta nacional en relación a las redes identificadas previamente. Al finalizar la reunión, la mayoría de los territorios había definido un propósito, sede, roles, actores y experiencias a compartir, trabajo que continuó hasta las semanas previas los encuentros presenciales. Cada red construyó un Plan de Encuentro Territorial y un presupuesto, en lógica de cofinanciamiento con la coordinación nacional.

El encuentro territorial presencial es una instancia ampliamente valorada:

— *Con hertas ganas de vernos en octubre. Ya pasó harto, un año...  
Así que bien atenta a todo lo que nos pueda favorecer como colegio  
y también a entregar experiencias para ustedes, que ojalá les sirvan  
a todos en su comunidad.*

(Red Enredándonos)

El cuarto Taller “Comunicación de experiencias de innovación” fue una pieza clave en la obtención de ideas para compartir las innovaciones durante los encuentros, proponiéndose formatos tales como reel, póster, microcápsula, stand y café del mundo. Los roles propuestos por los equipos de facilitación para la coordinación de los encuentros (a veces realizados por más de una persona), fueron: producción del evento, planificación de la agenda, diseño creativo, comunicaciones y marketing, relacionamiento con actores clave, registro de asistentes y cosecha de resultados.

## ¿Qué actores clave se identifican?

Una de las herramientas trabajadas durante la sesión fue la matriz de poder e interés, que permitió definir, en el primer caso, los actores públicos o privados con la capacidad de incidir en las políticas públicas locales, regionales o nacionales relacionadas con las temáticas que se abordarían y, en el segundo, aquellos involucrados en la materia y con el potencial de aportar con su conocimiento y/o amplificación de las experiencias compartidas por las escuelas de una determinada red. Este ejercicio cambia el foco con el que los establecimientos evalúan sus contactos, impulsándolos a ampliar su mirada más allá de a quienes tienen por costumbre invitar a eventos específicos.

Entre los actores que los centros educativos reconocieron con poder de incidencia se encuentran principalmente sostenedores municipales, particulares o SLEP, así como autoridades locales tales como alcaldes o gobernadores. En especial, las autoridades locales son de interés para que conozcan el trabajo que realizan sus escuelas y los medios de comunicación para que puedan dar cobertura a las actividades. En esta misma categoría se encuentran organismos de la sociedad civil que tienen entre sus líneas de trabajo el apoyo a establecimientos educacionales, surgiendo nombres de organizaciones como fundaciones y centros de investigación. En cuanto a actores afines por interés temático, cada red identificó aquellos que se relacionaban con sus desafíos priorizados.

Sin perjuicio de lo anterior, en el tiempo transcurrido entre las Sesiones Territoriales, las escuelas experimentaron nuevos desafíos, por lo que pusieron en discusión invitar a actores locales que les entreguen herramientas para enfrentar tales obstáculos, como la necesidad de estrategias

pedagógicas para atender a estudiantes en la condición del espectro autista, sugiriendo la participación de centros académicos, fundaciones o expertos en temáticas afines. El encuentro territorial presencial, por lo tanto, emergió también como un espacio de formación en desafíos emergentes —retomaremos este punto en el apartado de aprendizajes del proceso— y una instancia de identificación de nuevos intereses, tales como el de profundizar en los usos y alertas de la inteligencia artificial en el contexto educativo.

Un tercer tipo de actor territorial que identificaron los establecimientos no está relacionado directamente con incidencia o interés, sino con el fortalecimiento de redes locales, reconociendo instituciones o personas de su localidad que aportan desde sus ámbitos específicos. Asimismo, se reconocieron actores de referencia por haber liderado innovaciones exitosas, incluidos otros establecimientos del territorio.

**Tabla 3. Actores estratégicos**

Tipo de actor	Actores estratégicos	Citas
<b>Poder de incidir</b>	<b>Gobierno local</b>	— [Más allá de lo administrativo] necesitamos enriquecer el recurso humano, de ahí yo veo la importancia de involucrarlos (Red Enredándonos).
	<b>ONG y otros de la sociedad civil</b>	— En la comuna hay una fundación que se interesa en temas de educación (...) que apoyan a los colegios bicentenario (Red Enredándonos).
<b>Interés compartido</b>	<b>Fundaciones y academia</b>	<p>— Yo creo que nos haría falta alguna capacitación o alguien con conocimientos en alumnos autistas. Por un lado, tenemos la ley TEA y, por el otro, un sistema de admisión bajo el cual recibimos alumnos con perfiles diversos, más allá del proyecto educativo (Red Metropolitana).</p> <p>— Tengo el contacto del fundador de una empresa que trabaja con el fracaso, que ve la parte positiva del fracaso. Cómo reinventarse y mejorar cuando las cosas salen mal (Red AraucaRíos).</p>
<b>Fortalecimiento de redes</b>	<b>Instituciones públicas locales y actores escolares que inspiran</b>	<p>— Nosotros trabajamos con el CESFAM. Los tenemos cerca y vienen siempre (Red Metropolitana).</p> <p>— Estoy hablando con la profesora que ha ido casi hasta la NASA con proyectos de ciencias (Red AraucaRíos ).</p>



## 4.4 / Encuentros presenciales “Compartiendo aprendizajes con el territorio” (Cuarta sesión)

Los encuentros presenciales son un punto central del trabajo anual de la REL. Son un momento único para verse cara a cara, compartir y reconocerse en los sueños y desafíos de las otras comunidades. Si en el Año 1 de cada Ciclo Bianual el hito es el Encuentro Nacional en Santiago, el Año 2 son los Encuentros Territoriales, en los que se despliega la red descentralizada.

A partir del trabajo de la tercera sesión sincrónica, las siete redes territoriales asumieron la tarea de diseñar un **Plan de Encuentro Territorial** y un presupuesto ad hoc, para lo cual se definieron roles y reuniones de construcción y seguimiento. Para cada encuentro se designó un establecimiento anfitrión, el cual se encargó de gestionar los espacios de los encuentros, considerando sus instalaciones y/o las de instituciones aliadas.

Para promover una mirada transversal, la coordinación nacional proveyó un formato base, junto con un instructivo técnico-administrativo y un formato de presupuesto integrado, debiendo contar al menos con cuatro momentos:

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>I</b></p> <p>Un espacio de recepción, registro, presentación del programa y bienvenida a los establecimientos e instituciones invitadas. En varios casos esta instancia contó con una presentación experta, en los temas de interés de cada red.</p> | <p><b>II</b></p> <p>Un espacio para el intercambio y retroalimentación de experiencias de innovación en los focos temáticos definidos, con integración activa y proyección estratégica del trabajo con los actores territoriales invitados.</p> |
| <p><b>III</b></p> <p>Un espacio de evaluación e identificación de oportunidades de desarrollo de cada red territorial, coordinada por los equipos de liderazgo.</p>  | <p><b>IV</b></p> <p>Un espacio de camaradería con actividades destinadas a fortalecer los vínculos entre los miembros de la red.</p>  |

### a) Organización de los encuentros

El proceso de coordinación de los Encuentros Territoriales no estuvo exento de dificultades, principalmente por la carga de los equipos escolares durante el segundo semestre. En octubre, los establecimientos están iniciando la fase final del año, por lo que la organización suele necesitar un acompañamiento más intenso. En efecto, las facilitadoras de cada territorio manifestaron que este proceso significó entre 5 a 7 reuniones fuera de las sesiones sincrónicas, con el objetivo de monitorear el avance de los compromisos.

Las siete redes concretaron sus Encuentros Territoriales Presenciales durante el mes de octubre y la primera semana de noviembre de 2024. Los territorios de la Región Metropolitana se aliaron para realizarlos en conjunto. Los focos seleccionados en la mayoría de los casos fueron la mejora de los aprendizajes y estrategias de gestión de la convivencia escolar. A la par de los almuerzos de camaradería, algunas redes incluyeron paseos por la localidad, lo cual facilitó el diálogo y acuerdos de cooperación en un contexto más informal.

**Tabla 4. Contenidos de los Encuentro Territoriales Presenciales**

Territorio	Ind Red	Red AraucáRíos	Red Metro- politana y Enredándo- nos	Red Centro Activo	Red Territorio Austral	Red Ñuble y Biobío sin Fronteras
<b>Fecha encuentro</b>	Viernes 11 de octubre	Miércoles 16 de octubre	Lunes 21 de octubre	Jueves 24 de octubre	Martes 29 de octubre	Jueves 7 de noviembre
<b>Lugar</b>	Calama	Villarrica	San Bernardo	Constitución	Osorno	San Pedro de la Paz
<b>Foco(s)</b>	Mejora de aprendizajes y convivencia escolar	Mejora de aprendizajes y convivencia escolar	Mejora de aprendizajes y desarrollo profesional/ Convivencia y salud mental	Reactivación educativa (general)	Mejora de aprendizajes y desarrollo socioemocional	Mejora de aprendizajes, convivencia y requerimientos de formación continua
<b>Escuelas asistentes (50)</b>	8	6	10	9	8	9
<b>Experiencia de innovación</b>	8	4	10	9	9	9
<b>Experiencias de innovación compartidas (49)</b>	8	4	10	9	9	9
<b>Formato de intercambio experiencias</b>	Feria de innovaciones (stands con evidencias)	Ponencia clásica y galería de pósteres	Mesas redondas rotativas con pendón y evidencias	Cápsulas audiovisuales y galería de pósteres	Ponencia clásica y círculos de conversación	Reels (formato de video de 1 a 2 minutos)
<b>Otros</b>	Presentación experta aprendizaje socioemocional	Presentación experta programa Habilidades para la Vida			Presentación experta innovación y sostenibilidad del cambio	Presentación experta diseño de evaluaciones efectivas con inteligencia artificial

## **b** Ejecución de los encuentros presenciales

Los/as participantes evaluaron positivamente los espacios de intercambio. En primer lugar, destacaron el ambiente de respeto, confianza y calidez producido, lo cual indican que permitió generar un clima apropiado para el aprendizaje conjunto.

—Se desarrolló en un ambiente familiar, espontáneo, lo cual permitió bajar la ansiedad al presentar los propios proyectos.

(Red Araucaríos)

Un segundo aspecto destacable es la emoción expresada por las/os profesionales al sentirse acompañados en el camino de la innovación educativa.

—Me sentí acompañada en este proceso de transformación educativa. Poder ver que otros lo están intentando motiva a seguir trabajando por entregar lo mejor a nuestros niños y niñas.

(Inti Red)

—Los logros de otras escuelas las sentimos como propias, como parte de la educación pública. Una experiencia maravillosa, un disfrute de principio a fin.

(Red Ñuble y Biobío sin Fronteras)

Se valora altamente el encuentro como un espacio de aprendizaje, donde cada actividad entregó reflexiones significativas para las escuelas, con metodologías participativas y escucha activa.

## **c** Aprendizajes en los encuentros territoriales

Los aprendizajes obtenidos en los encuentros presenciales se relacionan con un “hacer comunidad” y “pensar en la comunidad”. Si bien los contenidos de los proyectos de innovación educativa, así como las exposiciones de expertos, estaban enfocadas a habilidades y acciones específicas, lo que

aparece como principal valor es encontrarse con otros, compartir experiencias, lo cual es, en definitiva, el sentido de trabajar en red.

**Ilustración 7. Nube de palabras desde la sistematización  
de las reflexiones de cierre de encuentros territoriales**



Poner atención en la comunidad no es un concepto unívoco. Surgen de él otros elementos, tales como relevar a cada ser humano en la comunidad educativa, considerar el apoyo de los mismos y del barrio en la realización de proyectos de innovación y trabajar de manera interdisciplinaria e intergeneracional en las escuelas. En otras palabras, el ser y hacer comunidad permite que las acciones innovadoras amplifiquen su impacto.

Es posible apreciar un asentamiento de los conceptos revisados en las sesiones anteriores, tales como la relevancia de ser sistemáticos para los proyectos de innovación, la centralidad de los estudiantes y su aprendizaje, las crisis o fracasos como parte del proceso y el comprender la innovación como un acto permanente.

**d Transferencia de aprendizajes hacia sus comunidades**

Bajo el objetivo de ampliar el impacto del trabajo de la red, uno de los compromisos de las/os participantes es el de transferir los aprendizajes del encuentro presencial, asociado principalmente a la difusión de los proyectos de innovación expuestos. Esta comunicación es tanto al interior de la red como fuera de ella. Entre las ideas que surgen, se identifican:

- Realizar videos de corta duración explicando los proyectos para compartir con otros establecimientos en redes sociales.
- Replicar las ponencias presentadas para conocimiento de las comunidades educativas.
- Realizar visitas entre los establecimientos de la REL en el territorio, pese a que deben enfrentar el desafío de financiarlas.

Un punto significativo de la proyección del trabajo territorial es la incorporación de otros integrantes de las comunidades educativas como participantes de los proyectos de innovación, mediante la escucha activa de estudiantes y apoderados y la canalización de las capacidades de sus equipos.

En cuanto al rol subsiguiente de los miembros de la REL que participaron activamente, se plantean asumir roles de liderazgo en sus territorios para integrar a nuevos establecimientos, transmitir los conocimientos adquiridos sobre innovación educativa y ser difusores de la importancia de trabajar en red.

## e Visibilizarse fuera de la REL

Uno de los desafíos identificados es seguir desarrollando la capacidad de vincularse estratégicamente con actores territoriales y dar a conocer sus proyectos de innovación. Este proceso fue dispar entre los territorios, siendo algunos más efectivos que otros, tanto en el número como en la diversidad de actores convocados. En total, 22 actores externos participaron en los encuentros presenciales, con un promedio de 3,7 personas por actividad.

**Tabla 5. Actores externos que participan de los encuentros presenciales**

Territorio	Invitados externos
Inti Red	5
Red Metropolitana y Red Ebredándones	4
Red Cebtro Activo	5
Red Ñuble y Biobío sin Fronteras	2
Red AraucRíos	1
Red Territorio Austral	5
Total	22

Con respecto al tipo de actores externos, las escuelas de la red visibilizan principalmente al Ministerio de Educación (en sus diferentes niveles de organización territorial) y a los organismos sostenedores, públicos o privados.

**Tabla 6. Categorías de actores externos participantes en los encuentros presenciales**

Institución	Número
MINEDUC	<b>Subsecretaría de Ed. Parvularia</b>
	<b>Centro de Innovación Mineduc</b>
	<b>Departamento Provincial de Educación</b>
	<b>JUNAEB Regional</b>
Sostenedores	<b>SLEP</b>
	<b>Sostenedor municipal</b>
	<b>Sostenedor particular subvencionado</b>
Instituciones de educación	<b>Institución de Educación Superior</b>
	<b>Escuela fuera de la REL</b>
Sociedad Civil	<b>Fundaciones</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>

#### **4.5 / Quinta sesión sincrónica: “Espacios de mejora para un impacto sostenido”**

La sesión N°5 tuvo como objetivo hacer un cierre del trabajo anual, identificando los elementos más valorados por los centros educativos, así como los espacios de mejora. Esto se realizó mediante la discusión de los territorios en torno a los siete ámbitos que se presentan a continuación. Varios de los desafíos planteados por los establecimientos están abordados en el programa y en las estrategias de relacionamiento interno de la red, pero siguen estando presentes en el imaginario.

**Tabla 7. Espacio de mejora del trabajo anual**

ÁMBITOS	Temas que aparecen	Citas ejemplo
<b>Nodos fuertes</b>	<b>Encuentros presenciales</b> como espacios para conocer y reconocerse con otras/os.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lo que más nutre del proceso es el encuentro presencial. Entrega momentos de reflexión profunda que permiten visualizar aspectos que ayudan al avance en la labor educativa. <b>Son el motor de la Red</b>, el momento de mayor trascendencia. Conocemos las experiencias de todos, que de otra manera no se visibilizarían (Red Territorio Austral).</li> </ul>
	<b>Ciclo de encuentros sincrónicos</b> como un espacio de escucha activa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se vive una energía positiva en los encuentros. Compartimos lo que hacemos, pero también hay interés por conocer lo que hacen otros. Se cumple con lo que la red busca (Red Metropolitana).</li> </ul>
	<b>La organización y estructura</b> de las sesiones, que permite a los territorios compartir objetivos transversales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Buena organización de los encuentros. Se destaca la posibilidad de compartir los proyectos de innovación (Red Enredándonos).</li> </ul>
<b>Nodos tensos</b>	<b>Tiempo y organización</b> de las escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Es difícil hacer coincidir los calendarios de las escuelas, y esto no permite una buena participación (Red Territorio Austral).</li> </ul>
	<b>Bajo compromiso</b> o participación de algunos establecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ha faltado responsabilidad para participar, especialmente de <b>escuelas que no conocemos tanto</b> (Red Inti Red).</li> </ul>
	<b>Competencia entre lo teórico y los espacios para compartir proyectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reestructurar las reuniones para que el aprendizaje sea más desde las experiencias, <b>desde la evidencia de nuestros aprendizajes</b>, que desde lo teórico o de expertos (Red Territorio Austral).</li> </ul>
	<b>Debilidades para la sostenibilidad</b> de la red de manera autónoma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Los directores cambian, por lo que cuesta conectar con las escuelas. No siempre hay continuidad de personas y proyectos. Habría que tener un <b>representante más estable</b> que le dé continuidad o un compromiso con los sostenedores (Inti Red).</li> <li>— Crear <b>vínculos potentes</b> entre escuelas, lograr una mayor conexión, para que en algún momento se logre la autonomía (Red Metropolitana).</li> </ul>
<b>Capacidades para fortalecer</b>	<b>Apoyo mutuo</b> entre establecimientos de la red en otras áreas de interés común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Apoyarnos entre nosotros, incluso en los procesos burocráticos como los que implica postular a fondos, concursos, compartir información de lo que existe y a qué se puede postular (Red Ñuble y Biobío sin Fronteras).</li> </ul>

	<b>Fortalecer la comunicación de los proyectos de innovación en sus escuelas y territorios.</b>	
<b>Capacidades para fortalecer</b>	<b>Apoyo mutuo entre establecimientos de la red en otras áreas de interés común.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Apoyarnos entre nosotros, incluso en los procesos burocráticos como los que implica postular a fondos, concursos, compartir información de lo que existe y a qué se puede postular (Red Ñuble y Biobío sin Fronteras).</li> </ul>
	<b>Fortalecer la comunicación de los proyectos de innovación en sus escuelas y territorios.</b>	
<b>Capacidades que se requiere reforzar</b>	<b>Reforzar la identidad de la REL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Es necesario reforzar la pertenencia a la red con gestos visibles (Red Ñuble y Biobío sin Fronteras).</li> </ul>
	<b>Temas convocantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Retomar perfeccionamientos en temas como <b>Ley TEA e inteligencia artificial</b>, que convoquen a la red (Red Metropolitana).</li> </ul>
<b>Conexiones</b>	<b>Fortalecer las redes entre escuelas de la red.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Plantearse cómo hacer sinergia. Unirse entre establecimientos, pudiendo desarrollar proyectos en común (Red Ñuble y Biobío sin Fronteras).</li> </ul>
	<b>Búsqueda activa de actores externos que aporten a la red.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Buscar congresos, talleres, ferias que se desarrollan, por ejemplo, en universidades, y que puedan servir para las escuelas. Tener un calendario sobre ello (Red Enredándonos).</li> </ul>
<b>Proyección</b>	<b>Motivar el compromiso de las escuelas, actualizando la base de datos de quienes realmente quieren participar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Compromiso de parte de las escuelas que sean siempre dos personas las que participen, para dar continuidad al trabajo de la red (Red Metropolitana).</li> </ul>
	<b>Búsqueda de nuevas formas de difundir proyectos de innovación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Podcast como innovación interesante (Red Centro Activo).</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<b>La relevancia del compartir con otros/as y escuchar sus experiencias.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La importancia de escuchar. Lo presencial es muy potente, porque allí pudimos conocernos y escucharnos, acercarse a los proyectos que atraían a cada uno. Me quedo con el encuentro presencial, con los proyectos innovadores y la importancia de seguir encontrándonos para replicar en nuestras escuelas lo aprendido (Red Centro Activo).</li> </ul>



## Aprendizajes del proceso de acompañamiento para la REL

Luego de un año, es posible identificar aprendizajes y espacios de mejora del modelo de acompañamiento implementado en 2024. En las siguientes páginas se recogen lecciones desde diferentes fuentes, que incluyen una encuesta de cierre a los establecimientos participantes, entrevistas con las facilitadoras territoriales, las conversaciones de la Sesión Territorial 5 (evaluación) y reflexiones de la coordinación nacional.



### 5.1 / El intercambio sincrónico como espacio predilecto de la acción en red

La posibilidad de reunirse a compartir y ser escuchados sin prejuicios por colegas de otros establecimientos en base a desafíos comunes de la práctica profesional es un gran aliciente para participar. La REL, en este sentido, contribuye a **generar conversaciones situadas y sistemáticas con pares improbables** de diversas realidades y proyectos educativos, contribuyendo con ello al **ejercicio de su rol profesional**.

Ya el hecho de estar presentes de forma sincrónica para un diálogo abierto contribuye al reconocimiento mutuo y a la generación de vínculos. Estas interacciones **requieren condiciones de diseño intencionadas**, que alternen espacios de conexión humana con componentes formativos, una agenda de trabajo programada, canales de comunicación fluidos, una participación flexible y el desarrollo de ritos de comunidad. En efecto, alrededor del 90% de los establecimientos que contestaron la encuesta de cierre valoraron altamente la claridad de propósitos, roles y mecanismos de toma de decisiones propuestos por la coordinación nacional.

Aunque los focos priorizados en los territorios en 2024 no fueron muy diferentes a los temas amplios de la reactivación educativa —como la mejora de los aprendizajes y la convivencia escolar, ambos profundizados por la pandemia—, el diálogo sincrónico permite **profundizar aspectos específicos y abrir nuevas perspectivas**, partiendo desde la experiencia de otras y otros.

**La confianza relacional es una fortaleza que se construye** sobre un intercambio sostenido en condiciones de igualdad, por lo que se puede afirmar que es uno de los predictores del éxito de las conversaciones. Aunque el 40% de los establecimientos de la red pertenecen a las cohortes de los primeros seis años, con profesionales que se reúnen desde hace más de una década, la facilitación de

espacios de diálogo con los establecimientos que se incorporan cada ciclo (iniciado con el Encuentro Nacional) favorece una rápida construcción de sentido de comunidad para estos últimos (experiencia que, consecuentemente, no acompaña a quienes iban por primera vez o en calidad de reemplazo).

Dentro del conjunto de las Sesiones Territoriales sincrónicas, **la instancia presencial es la más valorada** por las posibilidades que otorga para conocerse, conversar, resolver dudas y solicitar apoyos. Si bien la tecnología de videoconferencias permite sostener reuniones instantáneas y optimizar la coordinación cuando no es pertinente o eficiente verse de manera física, las redes requieren un componente presencial que es indispensable, donde puedan construir relaciones y conectarse sin que nada más compita por su tiempo.

Si bien los establecimientos reconocen la dificultad de realizar encuentros presenciales más seguido –dada la complejidad logística y programática–, se plantean propuestas como las pasantías, el trabajo en subgrupos territoriales o el adelanto de la sesión presencial.



## 5.2 / La relevancia de los liderazgos internos y las comunidades como “expertos”

Uno de los puntos fuertes del programa fue la definición temprana de **roles formales de liderazgo** para dar soporte al trabajo territorial a lo largo del año, lo cual permitió un trabajo coordinado y un seguimiento fluido con el equipo de facilitadoras zonales. Estos equipos fueron propuestos y votados por las comunidades de cada territorio, teniendo en consideración los nombres de las y los profesionales que ejercían un liderazgo natural entre sus pares desde períodos anteriores.

Para oficializar el nombramiento de los líderes y lideresas, es importante contar con un espacio de reconocimiento o **investidura a nivel nacional**, a partir del cual se encuentren oficialmente incorporados en sus roles. En el caso de la REL, esta actividad se realizó en el marco del Taller de vocerías territoriales, sirviendo también como una sesión formativa en habilidades comunicacionales y de relacionamiento con medios de comunicación, impartido por El Mercurio y Fundación Chile. Esta sesión finalizó con el desarrollo de una carta al director firmada por las y los 7 líderes representantes, publicada en el diario de circulación nacional el 26 de noviembre.

Esta visión de relevancia de los liderazgos internos se hizo efectiva también en un criterio de diseño, bajo el cual se buscó que al menos un 40% de la propuesta de Talleres fueran impartidos por profesionales de la REL, a quienes se considera para todo efecto expertas y expertos en su saber profesional, más allá del aporte que hacen con regularidad especialistas externos desde sus campos.

La valoración profesional fue percibida por los y las profesionales que respondieron la encuesta de cierre del proceso, entre quienes dos tercios reconocieron haber sostenido un rol activo en el intercambio, así como percibirse como agentes valorados y escuchados (niveles 1 y 2 de 5), mientras que sólo un tercio no observó una tendencia en concreto (nivel 3).



## 5.3 / Entrenar el “músculo” de la innovación

Una de las apuestas del Ciclo 2023-2024 fue la de **fortalecer el conocimiento teórico-práctico de los establecimientos** de la red en torno a **principios, distinciones y herramientas de innovación**. Así fue como durante el **Seminario Nacional de 2023** se decidió invitar a organizaciones públicas y privadas de fuera del ámbito de la educación a compartir enfoques. Ese año se contó con la participación del Laboratorio de Gobierno y el Centro para la Revolución Tecnológica en Industrias Creativas (CRT+IC).

En 2024, como se ha señalado antes, se construyó una serie de Talleres optativos para reforzar distintos momentos del ciclo de la innovación, tales como el financiamiento, la alineación estratégica, el desarrollo de indicadores y la comunicación de proyectos de innovación escolar.

Esta serie de talleres estuvo inspirada en la un diagnóstico de necesidades para el trabajo territorial realizado durante el Encuentro Nacional de noviembre de 2023 y en la Consulta nacional de marzo de 2024, donde el 22% de los establecimientos encuestados señaló como primera expectativa “Desarrollar capacidades para la gestión de la innovación” durante el ciclo. Las áreas más desafiadas, que se recogieron para el diseño de los talleres, fueron la sistematización de experiencias de innovación, seguido por la construcción de espacios participativos con sus comunidades escolares y la comunicación adecuada de las iniciativas.



## 5.4 / El desafío de una participación sostenida

Para muchas/os, participar en los encuentros de la red es **un estímulo en medio de los desafíos diarios** y una oportunidad para abordarlos con un sentido de propósito colectivo. Pero estas responsabilidades y la falta de tiempo son también una de las principales trabas para una participación más sostenida, así como una mayor cobertura de los establecimientos de la red, considerando que se trata de un proyecto de adhesión voluntaria, que no tiene consecuencias más que la continuidad en la red.

Si bien el 78% de los establecimientos participó en alguna actividad territorial o taller en 2024 –75% considerando sólo las Sesiones Territoriales–, el promedio de asistencia por instancia fue de alrededor del 50%. Aunque la cifra supera ampliamente las estimaciones, es importante indagar en las causas y estimar con sentido de realidad las expectativas que se pueden plantear para este tipo de intervenciones. En las jornadas de evaluación se constató que los establecimientos participantes resintieron la participación irregular de algunos miembros, lo cual afectó su propia motivación, mostrándose neutrales al evaluar en la encuesta de cierre la “participación activa” y el “compromiso” de todas las partes a lo largo del ciclo.

Una estrategia que se ha trabajado desde la red, a propósito de la amplia diversidad de proyectos educativos que alberga, es tener presente una variedad de perfiles, necesidades y expectativas en el diseño anual, lo que se recoge mediante consultas al iniciar y finalizar un ciclo. Para 2024, las

expectativas de los establecimientos respecto del plan de trabajo fueron *enriquecer su quehacer educativo mediante el aprendizaje entre pares* (28% de las menciones en primer lugar), *desarrollar capacidades para la gestión de la innovación* (22% en primer lugar) y *vincularse con actores territoriales para mejorar sus experiencias* (20% en primera mención). Sin embargo, siempre existe un conjunto de expectativas que quedan mejor cubiertas que otras.

Otra fuente de diversidad que incide en los niveles de involucramiento es la antigüedad: en la REL conviven profesionales de establecimientos que participan desde su fundación con centros de cohortes más recientes (sin considerar la rotación de equipos), los cuales exhiben distintos patrones de participación. Por ejemplo, se observa que los establecimientos de la cohorte 2023 fueron los que traccionaron los territorios de la Región Metropolitana (la que más miembros incorporó ese año), siendo además varias veces más propensos a participar en la totalidad de las actividades ofrecidas y los que mayor representación tuvieron en las directivas territoriales, ostentando un tercio de los cargos totales de representación.

El **trabajar con desafíos reales** y propiciar la integración de las actividades con los **instrumentos de gestión escolar** son algunas de las estrategias que ha trabajado la REL, en su misión de ponerse al servicio de los centros educativos que la integran. Es de todo sentido potenciar esta pertinencia a través de la disposición de estrategias diferenciadas para los establecimientos de diferentes cohortes; o tener una oferta común, que potencie lo mejor de la diversidad de la red en temáticas transversales, y un plan diferenciado de acuerdo con los principales núcleos de perfiles identificados, tales como Educación Media técnico-Profesional y Educación Parvularia.

Otras vías de fortalecimiento de la pertinencia son la renovación de **alianzas con sostenedores** para asegurar un alineamiento y participación basal, así como la **articulación de la acción de las múltiples** redes temáticas y sistémicas en las que participan los establecimientos miembros de la REL, considerando que el 66% de los profesionales que respondió la Consulta nacional aseguró formar parte de instancias de este tipo. Otras reflexiones tienen que ver con el aseguramiento de la participación mediante una mayor penetración entre las y los profesionales de las comunidades miembros y adecuar la extensión de los ciclos de trabajo, como veremos en el próximo punto.

El último factor a tener en cuenta es la integridad territorial, es decir, la continuidad de los territorios que han trabajado conjuntamente en años anteriores. Si bien todas las redes tuvieron transformaciones desde el modelo de cuatro macrozonas entre 2012 y 2019 y de ocho territorios en 2022, la Red AraucRíos fue la más afectada en el último cambio —y la que tuvo ostensiblemente una menor participación—, al quedar escindida de los establecimientos del Biobío con los que regularmente interactuaba. En este sentido, la coordinación considera fundamental conducir procesos de este tipo en conjunto con los establecimientos miembros, como ocurrió con la solicitud de los territorios de la Región Metropolitana de trabajar como un bloque en el encuentro presencial.



## 5.5 / Extensión de los ciclos de trabajo

Como mencionamos antes, durante la organización de los encuentros presenciales emergieron **temáticas de interés o preocupación que no habían sido mencionadas** por los territorios en la primera Sesión Territorial, dada su contingencia. Esto nos lleva a pensar en la pertinencia de definir desafíos de innovación en un momento tan temprano del proceso, con incidencia en el resto de la actividad territorial del año.

En efecto, se observa que con el paso de los meses los establecimientos se fueron encontrando con nuevos desafíos, requerimientos legales o prácticos, a los que debían responder con urgencia. Es por ello por lo que, si bien la priorización se realizó sobre temáticas escogidas por los propios profesionales de los territorios, pueden perder interés o volverse coyunturalmente poco atingentes a lo que requieren resolver las comunidades hacia los últimos meses del ciclo.

Un ejemplo de lo anterior es la Ley N°21.545, que establece condiciones para la inclusión de las personas con condición del espectro autista, lo cual generó desafíos inmediatos y prioritarios para los establecimientos, que debían generar protocolos y nuevas formas de relacionarse internamente, desviando los focos antes escogidos para sus proyectos. Se plantea así el desafío de **lograr una definición temática en ciclos más cortos**, que les motive a seguir participando y compartiendo con otros establecimientos, sin pérdida de oportunidad, o centrarse abierta y definitivamente en **desafíos de mejora de mediano y largo plazo**.



## 5.6 / Sostenibilidad de la red

La sostenibilidad del trabajo territorial aparece como **uno de los desafíos del proceso 2024**, el cual, pese a las relaciones de confianza entre los miembros de la red, el empoderamiento de un equipo motor, el cofinanciamiento de los encuentros territoriales y los materiales desarrollados para la réplica de procesos, se percibe como un área aún débil, con una de cada cinco de las personas que contestó la encuesta de cierre del proceso afirmando que *su red no está en condiciones de funcionar de manera autónoma*. Es importante establecer en este punto que los siete territorios cuentan con diferentes niveles de autonomía, cohesión interna y experiencia de trabajo en la REL, en lo que es posible seguir indagando con el objetivo de identificar prácticas de éxito.

En general, cuando se pregunta por la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la sostenibilidad sólo el 11% señala que su red territorial no cuenta con ellos, mientras que las tres cuartas partes afirma que los tiene. Esta respuesta se puede interpretar en parte como el reconocimiento de perder el cofinanciamiento o como la percepción de una falta de preparación de los equipos internos para asumir la conducción autónoma de la acción territorial. En el primer caso, se puede señalar que el primer taller del año (abril) se anticipó con estrategias de financiamiento y articulación de acciones con los PME. Sin embargo, pese a quedar disponible el video para consulta, no dio origen a ningún proyecto de financiamiento.

En cuanto a las capacidades humanas, las facilitadoras externas dan cuenta de una alta carga de trabajo de los equipos de liderazgo y delegados para concretar los encuentros presenciales, lo que puede estar dando cuenta de las complejidades propias de los últimos meses del año y de un consecuente descanso por parte de los establecimientos en sus directivas territoriales, centros escolares anfitriones y equipo de facilitación. Con respecto a la existencia de una visión de futuro, tres cuartas partes afirman que “*existe una planificación clara para fortalecer y mejorar el trabajo en red en el futuro*”, mientras que el cuarto restante se muestra neutral, lo que da cuenta de una deuda en términos de **una perspectiva de desarrollo colectiva**.

Otro de los factores de sostenibilidad es la **capacidad de incluir estratégicamente a actores territoriales** para sostener la acción de la red. En este caso, el 76% de los establecimientos declaró que se mantuvieron relaciones estratégicas con los mismo y que estos fueron incorporados activamente. Sin embargo, sólo el 63% señala que sus *redes cuentan con una estrategia clara para ampliar y fortalecer estas relaciones*, con un 32% neutro y un 5% en desacuerdo con la afirmación.

En un sentido más general, en cambio, los establecimientos aseguran *haberse vinculado exitosamente con actores territoriales para compartir sus experiencias*, con el 20% señalándolo como primera expectativa en marzo de 2024 y un 29% confirmando su ocurrencia como principal aporte de las actividades en la pregunta se seguimiento realizada en diciembre de ese año.

En este primer año de implementación de este modelo de acompañamiento al intercambio, se puede concluir —siempre que la sostenibilidad sea un objetivo explícito— la necesidad de contar con componentes formativos que hagan patente el desarrollo de **capacidades y roles de liderazgo para la autonomía**, así como dar mayor fuerza a los lineamientos de autofinanciamiento y un énfasis creciente en la pertinencia de las acciones y el sentido de comunidad.

En relación a la vinculación estratégica con actores territoriales, uno de los desafíos para los próximos años es **articular la acción de entidades públicas y privadas** que tienen incumbencia o relación con la acción escolar en cada territorio y que hoy funcionan de forma fragmentada, generando una visión y coordinación sistémicas. Este énfasis de vinculación territorial fue introducido en el trabajo de la REL durante el último trimestre de 2024, por lo que se requiere aún tiempo para explorar resultados y estrategias que permitan el desarrollo progresivo de una acción sostenida y coherente.



## 5.7 / Otros aspectos

- Mayor equilibrio entre contenidos teóricos y prácticos: uno de los puntos tratados en las sesiones de cierre guarda relación con lograr una relación de tiempo favorable hacia los espacios de intercambio de innovaciones en las Sesiones Territoriales. Otro aspecto comentado es poder acortar el tiempo entre las primeras conversaciones y el momento en que efectivamente se comparten soluciones, pese a que esto estuvo programado a partir de la segunda sesión.
- Tiempos adecuados al calendario escolar: si bien la falta de tiempo es una constante en el ámbito educacional, dada la multitud de tareas pedagógicas y administrativas que debe llevar adelante cada establecimiento, los territorios sugieren evitar encuentros presenciales a partir de octubre, dado que reconocen el trimestre como una época álgida del calendario escolar.



## Bibliografía

- Ahumada, L., González, A. & Pino, M. (2016). 'Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos?' Documento de Trabajo N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora
- Escolar: Chile Chapman, C. (2007). School-to-School Collaboration: *Building collective capacity through collaborative enquiry*. 540–561.
- Red de Escuelas Líderes. (2023). *Definiciones Estratégicas REL 2023-2025*.
- Instituto Politécnico Nacional. (2021). *¿Qué es la Innovación Educativa?*
- Mineduc. (2022). *Innovación para la transformación y fortalecimiento de los aprendizajes y el desarrollo integral*.
- Pino, M., & Bustos, N. et al. (2022). *Nota Técnica: Liderazgo para el aprendizaje en Red: Un modelo de acompañamiento para el Mejoramiento Sistémico*.
- Rincón, S., & Fullan, M. (2015). *La Física Social del Cambio Educativo: Características Esenciales de la Colaboración Eficaz*.
- Ríos-Cabrera, P., & Ruiz-Bolívar, C. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22, 199–212.



## Agradecimientos

A las comunidades de los 79 establecimientos que participaron en este desafío colectivo. **Inti Red:** Escuela Darío Salas Díaz de Arica, Liceo Bicentenario Metodista William Taylor de Alto Hospicio, Colegio Evangélico Ejército de Salvación Catherine Booth de Calama, Liceo Bicentenario de Excelencia Colegio Río Loa de Calama, Escuela 21 de Mayo de Calama, Escuela República de Bolivia D-37 de Calama, Escuela Japón D-58 de Antofagasta, Liceo Domingo Herrera Rivera de Antofagasta, Escuela Básica Vado de Topáter D-49 de Antofagasta, Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme de Tocopilla, Escuela Básica Canela Alta de Canela, Escuela Básica Héctor Jorquera Valencia de Canela, Escuela Básica Manuel de Salas de Coquimbo, Colegio Hellen Keller de Peñuelas de Coquimbo y Liceo Municipal de Salamanca. **Red Centro Activo:** Escuela Básica Lo Narváez de Olmué, Escuela Básica Luis Cruz Martínez de Quilpué, Escuela Ecológica Nuestro Mundo de Quillota, Colegio Arauco Bicentenario de Quillota, Escuela Básica José de San Martín de San Felipe, Liceo Bicentenario Instituto Técnico Profesional Marítimo de Valparaíso, Liceo Bicentenario Oriente de Rengo, Colegio Manuel Rodríguez Erdoíza de Peralillo, Escuela Monseñor Manuel Larraín Errázuriz de Hualañé, Escuela Básica Rural Numpay de Maule, Escuela Rural Las Corrientes de Constitución, Escuela Superior Nueva Bilbao de Constitución, Escuela Rural Costa Blanca de Constitución y Liceo Claudina Urrutia de Lavín de Cauquenes. **Red Metropolitana:** Liceo Ciudad de Brasilia de Pudahuel, Centro de Educación Técnico-Profesional Codeduc de Maipú, Liceo Bicentenario Monseñor Luis Arturo Pérez de Pedro Aguirre Cerda, Escuela Dr. Jorge Otte Gabler de San Joaquín, Escuela República de Austria de Estación Central, Escuela Santa Victoria de Huechuraba, Colegio Padre Pedro Arrupe Sagrada Familia de Quilicura y Colegio Australian College Tercer Milenio de Quilicura. **Red Enredándonos:** Liceo Nacional Bicentenario de Excelencia de San Bernardo, Escuela G-744 Chiñigüe El Cristo de El Monte, Colegio Bicentenario de Santa María de El Monte, Colegio Jorge Huneeus Zegers de La Pintana, Colegio Polivalente Antares de Puente Alto, Colegio José Bernardo Suárez de Macul, Centro Educacional San Esteban Mártir de Las Condes. **Red Ñuble y Biobío sin Fronteras:** Colegio Abel Inostroza Gutiérrez de Cabrero, Escuela Básica G-33 de Talhuán de Ninhue, Liceo Bicentenario De Excelencia Polivalente San Nicolás de San Nicolás, Liceo Bicentenario de Excelencia Diego Portales Palazuelos de San Carlos, Escuela Básica América de Ránquil, Escuela Palestina de Chillán, Colegio Marina de Chile de Concepción, Liceo República de Grecia de Chiguayante, Escuela Bélgica de Chiguayante, Escuela Gabriela Mistral de Tomé, Liceo Técnico Profesional Bicentenario Mauricio Hochschild de San Pedro de la Paz, Escuela Particular Américo Vespucio de Coronel, Liceo Bicentenario Industrial Federico Schwager de Coronel, Liceo Bicentenario Isidora Ramos de Lebu, Liceo Técnico Profesional Dr. Rigoberto Iglesias Bastías de Lebu, Liceo Bicentenario Polivalente Mariano Latorre de Curanilahue. **Red Araucaríos:** Colegio Lidia González Barriga de Collipulli, Escuela Particular Santa Rosa de Traiguén, Colegio Bicentenario Louis Pasteur de Traiguén, Escuela Municipal

Mónica Gebert Meier de Victoria, Colegio Inglés Saint Matthew de Villarrica, Liceo Bicentenario de Excelencia Werner Grob Stolzenbach de La Unión, Liceo Técnico Profesional de Río Bueno y Escuela Leonardo Da Vinci de Valdivia. **Red Territorio Austral:** Colegio Quilacahuín de San Pablo, Colegio Emprender Osorno, Colegio San José de Osorno, Liceo Bicentenario People Help People de Pilmaiquén de Puyehue, Colegio Técnico-Profesional Misión San Juan de la Costa de San Juan de la Costa, Escuela Alberto Hurtado de Puerto Octay, Escuela Rural Aquelarre de Quicaví de Quemchi, Instituto del Mar Bicentenario Capitán Williams de Chonchi, Escuela Litoral Austral de Aysén, Escuela Punta Delgada de San Gregorio, Escuela Padre Alberto Hurtado Cruchaga de Punta Arenas.

**A las y los profesionales que ofrecieron talleres y ponencias** para la comunidad de la red:

- Fresia Cortés, directora de la Escuela Bernardo O'Higgins de Tocopilla, por sus orientaciones para incluir acciones colaborativas en el PME.
- Víctor Reyes, director del Liceo Bicentenario De Excelencia Polivalente San Nicolás, por su charla sobre financiamiento regional.
- Janet Rivera, docente de Matemática de la Escuela Superior Nueva Bilbao; Teresa Miranda, docente de Lenguaje y UTP de Enseñanza Media del Colegio Bicentenario Luis Pasteur de Traiguén; y Rodolfo Molina, mentor de Matemática del Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás, por compartir sus estrategias de mejora en Lenguaje y Matemática.

**A los líderes y lideresas territoriales**, por conducir los procesos de intercambio en sus redes: Víctor Escobar, UTP del liceo Domingo Herrera Rivera de Antofagasta; Ivonne Gutiérrez, directora del Colegio Hellen Keller de Peñuelas de Coquimbo; Marcia Castro, directora de la Escuela Básica Manuel de Salas de Coquimbo; Makarena Torrejón, directora de la Escuela Superior Nueva Bilbao de Constitución; Alejandro González, director de la Escuela Numpay de Maule; Guillermo Rojas, encargado de Convivencia del Colegio Bicentenario Arauco de Quillota; Erick Caballeri, director del Liceo Ciudad de Brasilia de Pudahuel; Miguel Muñoz, rector del Liceo Bicentenario Monseñor Luis Arturo Pérez de Pedro Aguirre Cerda; Yoice Orellana, directora del Liceo Nacional Bicentenario de Excelencia de San Bernardo; Juan Fuentes, UTP y encargado de Convivencia del Colegio Antares de Puente Alto; Marcela Álvarez, directora del Colegio Bicentenario de Santa María de El Monte; Loreto Sepúlveda, directora pedagógica del Liceo Mauricio Hochschild de San Pedro de la Paz; Francisco Molina, director académico del Liceo Bicentenario de Excelencia Industrial Federico Schwager de Coronel; Bernarda Meza, directora de la Escuela América de Ránquil; Cristina Orias, UTP del Colegio Saint Matthew de Villarrica; Miriam Cifuentes, directora de la Escuela Particular Santa Rosa de Traiguén; Cristóbal Morales, docente del Liceo Bicentenario People Help People de Pilmaiquén, Puyehue; Claudio González, director del Colegio Emprender Osorno; y Romina Henríquez, docente de la Escuela Alberto Hurtado de Puerto Octay.

A las comunidades **anfitrionas de los encuentros territoriales presenciales**: Colegio Evangélico Ejército de Salvación Catherine Booth de Calama; Escuela Superior Nueva Bilbao y su gestión con la

Corporación Cultural de Constitución; Liceo Nacional Bicentenario de Excelencia de San Bernardo y su gestión con el Centro Cultural El Canelo de Nos; Liceo Mauricio Hochschild de San Pedro de la Paz y su gestión con INACAP; Colegio Saint Matthew de Villarrica; Colegio Emprender Osorno y Colegio San José y su gestión con el Departamento Provincial de Educación de Osorno.

A los **establecimientos y profesionales que compartieron sus experiencias en la Red Schools+ de la OCDE**: Belén Burgos, docente y coordinadora del Departamento de Inglés del Colegio Saint Matthew de Villarrica; Angélica Álvarez (UTP) y Luis Ramos (mentor de Inglés y Chino mandarín) del Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás.

Y a las **instituciones que hacen posible la REL cada año**: Fundación Minera Escondida, Fundación Educacional Arauco, Fundación Educacional Oportunidad, Fundación Chile y El Mercurio.



