

Liderazgo en red y planificación colaborativa en educación de personas adultas marco conceptual de doble capa

Networked Leadership and Collaborative Planning in Adult Education: A Two-Layer Conceptual Framework

Recibido: abril 2025

Aceptado: Mayo 2025

Como citar este artículo (APA)

Ramos Pantoja, D., González Pérez, E., & Rosabal, J. A. (2025). Liderazgo en red y planificación colaborativa en educación de personas adultas marco conceptual de doble capa. *Masferrer Investiga*, 15(2). <https://doi.org/10.65880/af4dmx65>

Dayana Ramos Pantoja

Centro Unificado de la Educación de Adultos Capitán San Luis

 <https://orcid.org/0009-0002-4937-8592>

dayanapr03@gmail.com

Ermis González Pérez

Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer

 <https://orcid.org/0000-0003-4785-2748>

ermisgp@ult.edu.cu

José Alberto Rosabal

Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer (El Salvador)

 <https://orcid.org/0009-0007-6744-7551>

investigadordocentedge@liveusam.edu.sv

Resumen

La educación de personas adultas enfrenta demandas complejas —trayectorias heterogéneas, prioridades comunitarias y restricciones de recursos— que requieren transformar la planificación directiva en una práctica colaborativa, trazable y evaluable. Este artículo conceptual/práctico propone un marco de doble capa para profesionalizar la coplaneación con liderazgo en red. La capa teórico-práctica estandariza el lenguaje y los artefactos (agenda anticipada, minutas con responsables/plazos, matriz RACI, registro de acciones, after-action review, protocolo de actores y registro de riesgos). La capa práctico-transformadora institucionaliza rutinas semanales de coplaneación y ciclos cortos de retroalimentación. Se formalizan una teoría del cambio y un modelo lógico que hacen evaluable la propuesta mediante indicadores ligeros (KPIs): calidad de la planificación (0–4), eficacia de reuniones (0–1), cumplimiento de acciones (%), vinculación con actores (0–100) y fidelidad de implementación (%). Se presentan principios de diseño para contextos de recursos limitados, una guía operativa y proposiciones verificables para investigación futura. La contribución reside en articular un marco accionable y transferible que integra liderazgo distribuido/en red, planificación colaborativa y evaluabilidad sin exigir sistemas de datos pesados, abriendo camino a pruebas empíricas posteriores.

Palabras clave: Educación de personas adultas; Liderazgo en red; Planificación colaborativa; Teoría del cambio; Fidelidad de implementación.

Abstract

Adult education operates under complex demands—heterogeneous learner trajectories, community-anchored priorities, and chronic resource constraints—that call for transforming leadership planning into a collaborative, traceable, and evaluable practice. This conceptual/practice article proposes a two-layer framework to professionalize networked leadership co-planning. The theoretical-practical layer

standardizes language and artifacts (advance agenda, minutes with owners/deadlines, RACI matrix, action log, after-action reviews, stakeholder protocol, and risk log). The practical–transformational layer institutionalizes weekly co-planning and short feedback cycles. We formalize a theory of change and logic model that render the approach evaluable via lightweight KPIs: planning quality (0–4), meeting effectiveness (0–1), action completion (%), stakeholder engagement (0–100), and implementation fidelity (%). We offer design principles for resource-constrained contexts, an operational guide, and testable propositions for future research. Our contribution is an actionable, transferable framework that integrates distributed/networked leadership, collaborative planning, and evaluability without heavy data infrastructures, paving the way for subsequent empirical testing.

Key words: Adult education; Networked leadership; Collaborative planning; Theory of change; Implementation fidelity.

Introducción

La educación de personas adultas opera en escenarios complejos donde conviven trayectorias diversas, prioridades de la comunidad y recursos acotados. En ese contexto, la dirección escolar no puede quedar reducida a trámites administrativos y necesita orquestar rutinas colaborativas que alineen actores, clarifiquen responsabilidades y permitan aprender en el hacer (Benavot et al., 2022; Dillard et al., 2024; Fixsen et al., 2009; Gouthro, 2022; Knowles et al., 2014).

A pesar de los avances conceptuales, persiste una brecha operativa. Sobran marcos inspiradores y faltan guías accionables y evaluables que indiquen qué rutinas de coplaneación instaurar, qué artefactos estandarizar y cómo verificar su funcionamiento sin montar infraestructuras de datos pesadas. Esta carencia limita la capacidad de las instituciones para coordinarse, sostener foco instruccional y mejorar con regularidad (Azocar et al., 2003; Carvalho et al., 2023; Haber & Carmeli, 2023; Martin et al., 2025; Mayorga et al., 2023; Singh et al., 2024).

El artículo propone un marco de doble capa que convierte esas ideas en práctica profesional y medible. La capa teórico práctica fija un lenguaje común y un kit mínimo de artefactos sencillos como agenda anticipada, minuta con responsables y plazos, matriz RACI, registro de acciones, after action reviews, protocolo de actores y registro de riesgos. La capa práctico transformadora instala ritmos semanales y ciclos breves de revisión que convierten acuerdos en seguimiento real e integran a escuela, familias y comunidad. Para asegurar evaluabilidad desde el diseño se explicitan una teoría del cambio y un modelo lógico y se emplean indicadores ligeros como calidad de la planificación en escala de cero a cuatro, eficacia de reuniones en escala de cero a uno, cumplimiento de acciones en porcentaje, vinculación con actores en escala de cero a cien y fidelidad de implementación en porcentaje, de modo que los equipos puedan monitorear avances y ajustar decisiones sin sobrecarga.

Fundamentos y antecedentes

La literatura reciente coincide en entender el liderazgo como una práctica que se construye en la interacción cotidiana entre personas y contextos, más que como un atributo individual. En esta mirada, distribuir no equivale a perder el timón: la dirección orquesta el trabajo para que la influencia compartida conserve coherencia y foco. Cuando esta práctica se teje en red, los lazos que conectan equipos, niveles y la frontera escuela–comunidad sostienen el flujo de conocimiento, facilitan la coordinación y acercan la acción a las necesidades reales del territorio (Ford et al., 2021; Polanco & Mayorga, 2025; Liden et al., 2025; Mazzetti & Schaufeli, 2022; Spillane et al., 2001).

Al mismo tiempo, el aporte del liderazgo se expresa sobre todo a través de la capacidad organizativa: un entramado de clima, normas, estructuras y prácticas que hace posible mejorar de manera continua. Esa capacidad se alimenta de ciclos breves de aprendizaje que convierten lo planificado en seguimiento y ajuste, y se potencia cuando la escuela trabaja con familias y actores comunitarios para ampliar cobertura, pertinencia y equidad (Mayorga, 2024). Así, la mejora no depende de gestos excepcionales, sino de rutinas compartidas que estabilizan el trabajo y permiten aprender en la acción.

Pese a este consenso, persiste una brecha operativa en la educación de personas adultas. Abundan marcos inspiradores y escasean guías accionables y evaluables, livianas, que indiquen con claridad qué rutinas instaurar, qué reglas sostener y cómo verificar su funcionamiento sin levantar infraestructuras de datos pesadas. Este artículo atiende esa brecha proponiendo un marco de doble capa que convierte las ideas en práctica profesional medible y transferible, dejando para las secciones siguientes la especificación del diseño y la ruta de evaluabilidad (Rhodes & Ó Tuama, 2025).

Marco conceptual

El marco organiza la coplaneación directiva en dos capas que se refuerzan mutuamente. La primera fija un lenguaje común y un estándar mínimo de calidad que vuelve trazable la coordinación; la segunda instala un ritmo de trabajo con ciclos breves de planificación, seguimiento y ajuste que convierte acuerdos en cumplimiento confiable e integra de manera deliberada a la comunidad educativa. Esta arquitectura, pensada para contextos con recursos limitados, privilegia estándares ligeros y adaptación local sin perder funciones esenciales, y asume la equidad como criterio de diseño.

Arquitectura en dos capas

Capa teórico-práctica. Define un idioma compartido sobre roles, acuerdos, responsables, plazos y evidencias, y establece reglas mínimas de lo que cuenta como un “buen plan”. El valor no está en el documento, sino en la claridad y la trazabilidad que genera: permite recordar qué se decidió, quién se comprometió y en qué horizonte temporal, y alinea la conversación con prioridades pedagógicas (Roselli, 2016).

Capa práctico-transformadora. Institucionaliza el ritmo del trabajo mediante ciclos cortos (planificar–actuar–revisar–ajustar) que convierten la huella documental en mejoras visibles semana a semana. La

red escuela–familia–comunidad se integra como infraestructura de trabajo, ampliando la pertinencia de las decisiones y su factibilidad, mientras la gestión de riesgos anticipa bloqueos previsibles (Buonocore et al., 2024).

Operación en bucle. La primera capa deja un rastro simple y consistente; la segunda lo somete a revisión rápida, aprende de la ejecución y realimenta el estándar. El resultado es un mecanismo de aprendizaje organizativo que estabiliza rutinas, eleva el piso de calidad y sostiene la coherencia interna sin sobrecargar a los equipos. (ver los principios del marco de doble capa en la Tabla 1).

Tabla 1.
Principios, problema que resuelven y señales de avance

Principio	Qué resuelve	Regla práctica mínima	Señal temprana de avance
Orquestación con roles claros	Evita dispersión y ambigüedad	La dirección protege tiempo y hay facilitación reconocida	Reuniones a horario y cierre con responsables definidos
Estándares ligeros	Reduce burocracia y facilita trazabilidad	Plantillas breves y consistentes para plan y seguimiento	Documentos de una página que se usan, no se archivan
Ciclos cortos de aprendizaje	Acelera ajustes y estabiliza rutinas	Revisión breve semanal de lo hecho y lo que sigue	Pequeñas mejoras visibles en 2–3 semanas
Participación con agencia y red	Alinea con necesidades reales y equidad	Involucrar actores clave con propósito y registro mínimo	Contactos útiles registrados y decisiones informadas
Evaluabilidad desde el diseño	Permite decidir con datos básicos	Indicadores ligeros coherentes con el estándar del plan	Tablero mensual de 1 página con 3–4 métricas activas

Mecanismos y condiciones de frontera

La claridad y trazabilidad median la coordinación al reducir tareas sin dueño y ciclos de decisión opacos; los ciclos breves generan una dinámica de mejora continua con evidencia y decisiones explícitas; la red con la comunidad amplía la cobertura de la escuela y contribuye a la equidad. La viabilidad del enfoque descansa en tiempo protegido para coplaneación y revisión breve, compromiso directivo para orquestar y remover cuellos de botella, y un soporte documental mínimo que se use de verdad.

Teoría del cambio y modelo lógico

Narrativa de la teoría del cambio (ToC)

Cuando los equipos directivos instalan rutinas semanales de coplaneación sostenidas por artefactos estandarizados, mejora la calidad de la planificación y la coordinación entre áreas, y se fortalece la vinculación con actores de la comunidad educativa. Con esa base, aumenta el cumplimiento oportuno de acciones y disminuye la variabilidad operativa; en el mediano plazo, la institución consolida procesos confiables para entregar servicios en EPJA. Esta ToC se apoya en tres ideas fuerza: el liderazgo se enacta a través de rutinas y artefactos, la mejora organizativa se sostiene en ciclos cortos de aprendizaje y la red

con la comunidad amplía cobertura, pertinencia y equidad (Hall et al., 2019). Para que todo sea evaluable desde el diseño, se explicitan supuestos y riesgos y se observan señales de avance ligeras.

Modelo lógico

Tabla 2.

Modelo lógico resumido de la coplaneación con liderazgo en red

Nivel	Descripción	Indicadores ilustrativos (solo nombres)	Fuentes de datos	Supuesto clave
Insumos	Tiempo protegido, roles definidos, facilitación, plantillas simples	—	Calendarios, designaciones, repositorio	Compromiso directivo básico
Actividades	Coplaneación semanal, uso de reglas claras, seguimiento, revisión breve	Fidelidad de implementación	Agendas, minutas, registros de seguimiento	Presión de tiempo manejable
Salidas	Planes con dueños/plazos, acuerdos trazables, riesgos identificados	Calidad de la planificación; Eficacia de reuniones	Rúbrica, checklist, minutas	Consistencia documental mínima
Resultados (6–12 sem)	Mayor cumplimiento y mejor coordinación con la comunidad	Cumplimiento de acciones; Vinculación con actores	Registros de seguimiento; protocolo de actores	Rotación manejada
Impacto (12+ sem)	Entrega más confiable de servicios EPJA y colaboración escuela–familia–comunidad	Indicadores programáticos (p. ej., asistencia, retención)	Reportes de seguimiento	Estabilidad normativa básica

Indicadores ligeros y lectura operativa

El modelo lógico se acompaña de un conjunto acotado de indicadores que permiten observar señales de avance sin imponer cargas de medición incompatibles con la operación cotidiana. Su función es orientar decisiones locales, no producir inferencias causales. Las definiciones completas de cada indicador, incluidas sus reglas de cómputo y ejemplos de cálculo, se presentan en el Anexo 2, mientras que la gobernanza de la medición, frecuencias recomendadas, roles y flujo de actualización, se detalla en el Anexo 2. En el cuerpo del artículo nos interesa subrayar el principio: pocas métricas, consistentes en el tiempo y directamente conectadas con las rutinas que el marco propone.

Reglas de interpretación y decisión

La información se interpreta de manera pragmática, combinando lectura por tendencias con umbrales operativos para activar ajustes proporcionales. Cuando una señal cae por debajo del estándar acordado, se priorizan acciones correctivas simples (reordenamiento de tareas, aclaración de responsabilidades, ajustes de tiempos) que pueden verificarse en el ciclo siguiente. La matriz de semáforos con umbrales y acciones tipo para cada indicador se ofrece en el Anexo 2; aquí basta remarcar que la lógica es decidir temprano, ajustar poco y verificar pronto.

Supuestos y gestión de riesgos

El funcionamiento del marco depende de condiciones de frontera plausibles, tiempo protegido, orquestación directiva, soporte documental mínimo y se expone a riesgos conocidos, rotación de personal, homofilia de la red, sobrerreunión, intermitencias de conectividad. La estrategia no consiste en neutralizarlos por completo, sino en anticiparlos y asignar responsables para mitigarlos de forma liviana y verificable. El catálogo de supuestos, riesgos y mitigaciones se encuentra en el Anexo 2; en el texto principal interesa resaltar que la gestión de riesgos es parte de la rutina, no un apéndice eventual.

Enfoque de contexto y trazabilidad

Cada lectura de indicadores se acompaña de una nota de contexto que registra eventos relevantes, cambios de personal, interrupciones del servicio, ajustes normativos, para evitar conclusiones simplistas. Un registro de auditoría preserva las decisiones y sus justificaciones, de modo que sea posible reconstruir por qué cambian las métricas y qué ajustes se acordaron. Esta trazabilidad favorece el aprendizaje organizativo y la transferibilidad del enfoque a otros centros.

Calidad de la medición

La credibilidad de las señales se sostiene con verificación mínima y triangulación básica entre fuentes internas (minutas, registros de seguimiento y revisiones breves). Se promueve el uso de ejemplos ancla para estabilizar criterios y el control de versiones para asegurar consistencia entre equipos y ciclos. El detalle operativo de estos procedimientos y plantillas asociadas figura en los anexos correspondientes.

Proposiciones teóricas

A continuación, se enuncian las proposiciones núcleo en formato mecanismo-en-una-línea; los mapas de verificación y el catálogo de diseños sugeridos se presentan en los Anexos 3.

P1. Los artefactos estandarizados, agenda anticipada, minuta con responsables y plazos, RACI y action log, funcionan como mecanismos de coordinación que reducen ambigüedad y tiempo de ciclo en la toma de decisiones.

P2. La participación del directivo en el aprendizaje profesional del personal potencia el efecto de la coplaneación sobre la calidad de los planes.

P3. El efecto de la coplaneación sobre los resultados se explica en gran medida por la capacidad escolar, coherencia, estructuras y normas de trabajo conjunto, como mediador.

P4. La fidelidad de implementación actúa como umbral: por debajo de un nivel operativo ($\approx 80\%$) los efectos de la coplaneación se diluyen.

P5. Los ciclos cortos de retroalimentación, AAR de diez a quince minutos, estabilizan rutinas y aceleran el aprendizaje operativo.

P6. Redes más densas y heterofilicas entre escuela, familias y comunidad incrementan la vinculación con actores y el seguimiento de planes.

P7. La orquestación del liderazgo formal, reglas de reunión y rol de facilitador, es condición para que el liderazgo distribuido mantenga la coherencia del trabajo.

P8. La adaptación contextual que preserva funciones nucleares, artefactos, ciclos y protocolo de actores, mantiene la fidelidad y mejora el ajuste local.

Guía de implementación

Propósito. Instalar la coplaneación con liderazgo en red como práctica profesional usando estándares ligeros, tiempos protegidos y decisiones guiadas por señales simples, sin depender de plataformas complejas.

Gobernanza mínima y roles

La coordinación se sostiene con pocos roles bien definidos y una orquestación clara por parte de la dirección. La dirección fija la agenda estratégica, protege la franja semanal y remueve obstáculos que bloquean la ejecución. La facilitación conduce la reunión, cuida los tiempos y asegura que los acuerdos queden cerrados. La secretaría documenta decisiones con responsable, plazo y evidencia, garantizando trazabilidad. El enlace comunidad, escuela ejecuta la estrategia de vinculación con actores y registra los contactos relevantes. El rol de datos/KPIs mantiene el tablero de una página y la verificación mínima para que las decisiones tengan soporte informativo (Detalles operativos y entregables verificables: Anexo 4).

Cadencia operativa

La práctica se apoya en una coplaneación semanal de 30 a 60 minutos que instala el pulso del trabajo. Un AAR breve de 10 a 15 minutos permite ajustar lo necesario para la semana siguiente. A fin de mes se revisan el cumplimiento de acuerdos y la vinculación con actores clave, y al cierre de trimestre se realiza una retrospectiva para afinar roles y artefactos. Esta cadencia combina estabilidad con aprendizaje rápido.

Microprotocolos esenciales

La reunión semanal sigue una secuencia simple y estable: abrir con objetivo y prioridades, revisar el avance frente al plan (qué se hizo, qué quedó en curso, qué está retrasado), acordar el plan de la semana con responsables y plazos explícitos, identificar riesgos y mitigaciones, y cerrar con próximos pasos claros. El AAR captura lo aprendido en 10–15 minutos respondiendo tres preguntas prácticas (qué funcionó, por qué, qué cambia) y deja dos decisiones concretas para la semana siguiente. El protocolo de actores organiza la vinculación con familias, comunidad y aliados intersectoriales definiendo a quién se contacta, con qué propósito y cómo se registran los resultados (Plantillas y ejemplos: Anexo 4).

Estándares ligeros de artefactos

Los artefactos son mínimos y consistentes para sostener la coordinación sin burocracia. La agenda se envía con antelación suficiente, con objetivos claros y tiempos por punto; la minuta deja constancia de cada acuerdo con dueño, plazo y evidencia; la asignación de roles evita ambigüedades en tareas críticas; el registro de acciones se actualiza con estado y fecha; el registro de riesgos prioriza y asigna responsables; y el protocolo de actores documenta contactos con propósito y resultado. Los errores típicos (por ejemplo, acuerdos sin responsable o agendas tardías) se corrigen con reglas simples de calidad y una validación al cierre (Reglas mínimas y correcciones frecuentes: Anexo 4).

Flujos de información y repositorio

El sistema funciona igual en digital o en papel, siempre que comparta la misma estructura. Los materiales se indexan por fecha y equipo, se conservan versiones clave y se usa una convención de nombres clara para facilitar la búsqueda. Un tablero mensual de una página reúne las señales básicas y una nota breve de contexto que ayude a interpretar variaciones (Estructura sugerida, convención de nombres y ejemplo de tablero: Anexo 4).

Reglas de decisión guiadas por señales

Las señales se leen de forma pragmática combinando tendencias y umbrales operativos acordados. Cuando una señal cae por debajo del estándar, se activan acciones correctivas ligeras, reordenar tareas, ajustar plazos, clarificar responsabilidades o reforzar la preparación de la reunión y se verifica el efecto en el siguiente ciclo. La lógica de semáforos y los umbrales específicos se encuentran en el Anexo 4.

Plan de despliegue (primer mes)

El arranque se organiza en cuatro hitos semanales: constituir roles y acordar estándares; realizar la primera coplaneación y el primer AAR; activar el protocolo de actores y documentar los primeros contactos de alto valor; y cerrar con una revisión mensual que consolide el tablero con las señales básicas. Cada hito incluye un producto verificable y una mitigación para el riesgo más probable (por ejemplo, sobrecarga o datos incompletos) (Hitos, evidencias y mitigaciones detalladas: Anexo 4).

Riesgos y mitigaciones

Los riesgos más frecuentes son rotación de personal, homofilia de la red (siempre los mismos contactos), reuniones extensas sin decisiones e intermitencias de conectividad. La respuesta es deliberadamente simple: manual breve y padrinazgo para preservar memoria organizativa, metas de diversificación de contactos, límites de duración con parking lot para desviar temas no críticos y espejo en papel para sortear fallas técnicas (Catálogo completo de riesgos y respuestas prácticas: Anexo 4).

Checklist de adopción

La práctica se considera instalada cuando hay tiempo protegido semanal, roles asignados, plantillas en uso real, AAR agendado y un tablero mensual activo con las señales básicas. El criterio práctico de puesta en marcha y el esquema de escalamiento por equipos se describen en el Anexo 4.

Evaluabilidad y plan de medición

Propósito. Precisar qué se medirá, con qué instrumentos, quién y con qué cadencia, para guiar decisiones locales con datos ligeros, trazables y útiles para el aprendizaje organizativo, sin atribuir efectos causales.

Conjunto de KPIs

El modelo se apoya en un puñado de indicadores simples que acompañan la operación sin convertirse en una carga adicional. La lógica es mínima y estable en el tiempo: observar fidelidad de implementación, calidad de la planificación, eficacia de las reuniones, cumplimiento de acciones y vinculación con actores como señales tempranas que conectan directamente con las rutinas del marco. Las definiciones operativas, reglas de cómputo, escalas, roles y frecuencias se detallan en el Anexo 5. En el cuerpo del texto interesa subrayar el principio: pocas métricas, bien definidas y coherentes con el trabajo real.

Instrumentos y fuentes

La medición descansa en instrumentos deliberadamente breves y consistentes: una rúbrica 0–4 para valorar la calidad de la planificación, un checklist 0–1 para la eficacia de la reunión, una hoja de fidelidad que registra la aplicación semanal de los elementos esenciales, un registro de acciones que documenta responsable, plazo, estado y evidencia, y un protocolo de actores que clarifica propósito, frecuencia y resultado de los contactos con la comunidad. Los formatos y ejemplos ancla de cada instrumento se incluyen en el Anexo 5.

Procedimientos y roles

El flujo de medición se integra en la rutina sin crear una “segunda jornada”. Al cierre de cada reunión, la secretaría actualiza la minuta y el registro de acciones. De manera semanal, el responsable de KPIs, junto con facilitación, completa la hoja de fidelidad y la rúbrica de calidad, y el equipo realiza un AAR breve para acordar microajustes. A fin de mes, datos/KPIs consolida cumplimiento y vinculación en un tablero de una página, y de forma trimestral la dirección coordina una retrospectiva para afinar roles, artefactos y metas. El desglose por momentos, responsables y entregables figura en el Anexo 5.

Calidad de la medición

La credibilidad de las señales se asegura con una verificación mínima y una triangulación básica. Cada mes se revisa una muestra de registros con doble mirada (facilitación y datos/KPIs) y se comprueba la concordancia entre minuta, registro de acciones y AAR. Se conservan ejemplos ancla de planes puntuados para estabilizar criterios, y se mantiene un registro de decisiones (audit trail) que documenta qué se ajustó y por qué. Cuando un ítem no es aplicable, se anota explícitamente y se excluye del denominador correspondiente. Los criterios operativos y plantillas están en el Anexo 5.

Análisis y visualización

El análisis es descriptivo y orientado a la acción. Las tendencias semanales o mensuales bastan para leer progreso y fatiga; líneas sencillas muestran fidelidad y calidad, y barras comparan cumplimiento y vinculación entre una línea base y el mes actual. Cuando existe ruido operativo, puede utilizarse un

promedio móvil de corto plazo. La lectura se complementa con semáforos que señalan niveles de atención y ayudan a priorizar ajustes, siempre con cautela frente a inferencias causales. Especificaciones y ejemplos visuales se incluyen en el Anexo 5.

Reglas de decisión

Las decisiones siguen una lógica pragmática: si una señal cae por debajo del estándar acordado, se activa una acción correctiva ligera que pueda verificarse en el siguiente ciclo. Una fidelidad descendida invita a reforzar artefactos, recortar agenda o reintroducir claridad de roles; una calidad baja se aborda mostrando un ejemplo ancla y revisando la rúbrica ítem por ítem; un cumplimiento insuficiente exige repriorizar, secuenciar y ajustar responsabilidades; una vinculación débil se enfrenta actualizando el mapa de actores y fijando contactos de alto valor. Los umbrales y semáforos que orientan estas respuestas están descritos en el Anexo 5.

Gestión de datos y ética

El sistema solo utiliza datos de procesos organizativos, sin información sensible de estudiantes. La documentación se conserva en un repositorio con control de versiones, digital o en papel y el tablero mensual queda disponible para el equipo. Se recomienda retener al menos los tres tableros recientes y las minutas trimestrales clave para sostener memoria institucional. Las decisiones acordadas en AAR se registran de forma transparente y sucinta.

Materiales suplementarios

Las plantillas (agenda, minuta, rúbrica, checklist, hoja de fidelidad, registro de acciones, protocolo de actores, registro de riesgos), junto con ejemplos trabajados, un plan puntuado con anclas, un tablero mensual y la tabla de semáforos con acciones tipo, se encuentran en el Anexo 5. Estos materiales permiten replicar el enfoque con baja carga administrativa y aseguran consistencia entre equipos y ciclos.

Implicaciones

Para la práctica

La mejora cotidiana se sostiene con gobernanza mínima y foco instruccional. Reservar una franja semanal de 30–60 minutos y clarificar cinco funciones, dirección que orquesta, facilitación que cuida el ritmo y los estándares, secretaría que documenta con trazabilidad, enlace comunidad–escuela que sostiene los vínculos, y responsable de datos que mantiene un tablero simple, reduce la dispersión y ancla la coplaneación en la enseñanza. La consigna no es “más formatos”, sino estándares ligeros usados con constancia: agenda anticipada, minuta con responsables y plazos, asignación clara de roles, registro de acciones, revisión breve del aprendizaje (AAR), protocolo de actores y registro de riesgos. La regularidad importa más que la sofisticación del soporte.

Las decisiones se toman con datos básicos y de lectura rápida: revisar semanalmente fidelidad y calidad, y mensualmente cumplimiento y vinculación, permite reasignar prioridades, ajustar plazos o redefinir responsabilidades a tiempo, dejando rastro en el AAR. El trabajo en red con foco en equidad amplía

cobertura y pertinencia: un protocolo intencional de actores densifica la red, evita la homofilia y sostiene coherencia en la toma de decisiones. Para cuidar la sostenibilidad operativa, conviene rotar roles cada trimestre, mantener un único repositorio (digital o en papel) y disponer de un manual breve de la rutina; así se mitiga la rotación de personal y se conserva capacidad instalada.

Para la política y la gestión del sistema

A nivel sistémico, conviene priorizar tiempo protegido y acompañamiento antes que plataformas pesadas: calendarios institucionales con franja de coplaneación y coaching ligero para equipos directivos generan retornos mejores y más rápidos. La administración central puede difundir plantillas comunes (agenda, minuta, roles, registro de acciones) y solicitar una rendición de cuentas ligera: un tablero mensual de una página con tres o cuatro señales. La supervisión debería mirar capacidad y mejora, rutinas en uso, tendencias e inferencias del AAR, en lugar de comprobar cumplimientos puntuales. Y si la equidad es un principio, debe traducirse en metas explícitas de vinculación con actores subatendidos y en el seguimiento de su participación real. Para escalar sin perder aprendizaje, son útiles comunidades de práctica entre centros que compartan artefactos, problemas y soluciones, documentando casos de uso y lecciones aprendidas.

Para la formación y el desarrollo profesional

La formación directiva debería alinear contenido y forma. En leadership for learning, módulos prácticos donde la dirección participe del análisis pedagógico y del uso de evidencia en la coplaneación. En diseño de rutinas y artefactos, talleres para construir agendas/minutas efectivas, aplicar claridad de roles en tareas críticas y sostener registros de acciones útiles. En teoría del cambio y modelo lógico, entrenamiento para formular ToC, manejar la tensión fidelidad/adaptación y trabajar con KPIs ligeros. En facilitación y manejo del tiempo, técnicas de conducción breve, timeboxing y acuerdos SMART con práctica de AAR de 10–15 minutos. Y, finalmente, vinculación y equidad: mapeo de actores, guiones de contacto y criterios para diversificar la red y sostenerla en el tiempo.

Guardarraíles

Tres precauciones evitan desvíos frecuentes. Primero, “todos lideran” sin dirección suele degradar la coherencia: hay que sostener reglas de reunión, rol de facilitación y claridad de responsabilidades para que lo distribuido no se diluya. Segundo, la ritualización documental vacía de sentido los formatos: cada reunión debe cerrar con decisiones concretas y su seguimiento registrado. Tercero, plataforma primero es un falso atajo: la tecnología no sustituye la rutina; si es necesario, empezar en papel y digitalizar solo lo que agregue valor. Por último, medir por medir satura y desalienta: comenzar con tres KPIs y escalar cuando la fidelidad supere el 80 % mantiene la medición útil y sostenible. Para las señales de avance se utiliza un seguimiento editorial y operativo (Tabla 3).

Tabla 3.***Seguimiento editorial y operativo***

Área	Indicador	Meta práctica	Horizonte habitual	Evidencia mínima
Adopción	Equipos con kit en uso y agenda enviada con antelación	$\geq 80\%$ de equipos	4–6 semanas	Agendas y minutas archivadas
Fidelidad	Ítems aplicados de la rutina semanal	$\geq 80\%$ por 3 semanas seguidas	3–4 semanas	Hoja de fidelidad
Calidad y eficacia	Calidad 0–4 y eficacia 0–1 en tendencia al alza	≥ 3.0 y ≥ 0.8	6–8 semanas	Rúbrica y checklist
Cumplimiento y vinculación	Acciones a tiempo y vínculo con actores	$\geq 85\%$ y $\geq 70/100$	8–12 semanas	Action log y protocolo de actores
Capacidad instalada	Repositorio activo, rotación de roles y manual actualizado	Evidencia de los tres elementos	1 trimestre	Repositorio, actas y manual

Estas implicaciones convierten la coplaneación directiva en una práctica profesional, medible y transferible, alineada con liderazgo para el aprendizaje, capacidad organizativa y trabajo en red, y diseñada para contextos con recursos limitados sin perder foco en la equidad.

Agenda de investigación

El propósito de esta agenda es generar evidencia ligera pero creíble sobre los mecanismos del marco sin reclamar atribución causal estricta. La estrategia se apoya en KPIs previamente definidos, series temporales cortas y comparaciones internas entre equipos o periodos, de modo que la propia práctica produzca señales accionables para aprender y ajustar en contexto. Este enfoque es consistente con la naturaleza conceptual/práctica del manuscrito: el marco no prueba efectos; habilita la prueba, preparando condiciones para evaluaciones posteriores con diferentes diseños empíricos.

En primer lugar, interesa estimar hasta qué punto la adopción formal del kit de artefactos y la participación del directivo en el aprendizaje profesional docente se asocian con mejoras observables en calidad de la planificación (0–4) y eficacia de reuniones (0–1). En segundo lugar, se busca verificar si la capacidad organizativa, entendida como rutinas, coherencia y normas de trabajo conjunto, media la relación entre coplaneación y cumplimiento de acciones (%). Tercero, se examina la presencia de un umbral práctico de fidelidad ($\approx 80\%$) a partir del cual los efectos de la coplaneación sobre cumplimiento y vinculación (0–100) se intensifican, y si los AAR aceleran las tendencias semanales. Cuarto, se documenta cómo evolucionan las redes escuela–familia–comunidad (densidad y diversidad) y cómo esa evolución se relaciona con la vinculación y el seguimiento de planes. Finalmente, se explora qué combinación de orquestación (reglas y facilitación), datos ligeros y adaptación local preserva la fidelidad mientras mejora el ajuste contextual. Para abordar estas preguntas proponemos una cartera de diseños ligeros que mantenga baja la carga operativa y alta la relevancia práctica: (i) serie temporal corta con punto de cambio para introducir AAR;

(ii) casos múltiples con lectura simple de redes (densidad/diversidad) y KPIs mensuales; (iii) estudio de mediación liderazgo → capacidad → resultados con triangulación cualitativa; (iv) análisis de moderación por fidelidad (threshold $\approx 80\%$); y (v) quasi-experimento ligero de orquestación (reglas + facilitación) con comparación diferida. Esta agenda escalable prioriza pruebas de concepto y señales tempranas antes de estudios más intensivos.

La operacionalización común asegura comparabilidad: se trabaja con el mismo conjunto de KPIs, fidelidad, calidad, eficacia, cumplimiento y vinculación; la unidad de análisis es el equipo directivo o subequipo; las fuentes (agendas, minutas, RACI, registros de acción, protocolo de actores y AAR) se integran a la rutina; y las cadencias son semanales para fidelidad, calidad y eficacia, y mensuales para cumplimiento y vinculación. Cada lectura incorpora notas de contexto para interpretar variaciones sin sobre-reaccionar a ruido operativo.

La calidad de datos se cuida con anclas para la rúbrica y ejemplos de checklist, doble verificación mensual en una muestra acotada y triangulación mínima entre minuta, registro de acciones y AAR; además, un registro de decisiones documenta ajustes con fecha y motivo, reforzando la trazabilidad analítica. En términos de ética y factibilidad, el riesgo es mínimo, pues se usan exclusivamente datos de procesos organizativos; el personal recibe un aviso de consentimiento claro y los insumos se resguardan en repositorio con control de acceso; la carga es razonable al estar los KPIs integrados a la rutina y no exigir formularios adicionales más allá del kit operativo.

Las contribuciones esperadas de esta agenda incluyen: evidenciar mecanismos por los cuales roles y artefactos fortalecen capacidad y coherencia; estimar umbrales prácticos de fidelidad y reglas de decisión basadas en señales simples; derivar lecciones de red y equidad que permitan densificar lazos útiles sin sobrecargar; y ofrecer elementos de transferibilidad a otros entornos EPJA, especificando con claridad condiciones de frontera. El detalle de mapeos de verificación, catálogos de estudio y criterios prácticos de evidencia se presenta en el Anexo 6.

Alcance y limitaciones del marco

Este es un artículo conceptual/práctico que propone un marco operativo de doble capa para profesionalizar la coplaneación con liderazgo en red en EPJA. El aporte se centra en: (a) especificar rutinas y artefactos mínimos viables; (b) ofrecer principios de diseño para contextos de recursos limitados; y (c) proveer evaluabilidad mediante teoría del cambio, modelo lógico y KPIs ligeros. No pretende ofrecer estimaciones de efecto ni resultados empíricos; más bien, prepara la intervención para ser evaluada en estudios posteriores.

Conclusiones

Este artículo presentó un marco conceptual/práctico de doble capa para profesionalizar la coplaneación con liderazgo en red en la educación de personas adultas (EPJA). La capa teórico-práctica estandariza el lenguaje y los artefactos mínimos viables (agenda anticipada, minuta con responsables y plazos, matriz

RACI, action log, after-action reviews, protocolo de actores y registro de riesgos); la capa práctico-transformadora institucionaliza rutinas semanales y ciclos cortos de retroalimentación que convierten acuerdos en seguimiento efectivo, integrando a escuela, familias y comunidad como corresponsables.

Al articular perspectivas de liderazgo distribuido/en red, capacidad organizativa y trabajo en red con una teoría del cambio y un modelo lógico explícitos, el marco queda listo para ser evaluado mediante KPIs ligeros (calidad de planificación, eficacia de reuniones, cumplimiento de acciones, vinculación con actores y fidelidad de implementación). Su contribución principal es ofrecer una vía operativa y transferible para transformar la planificación directiva en una práctica participativa, trazable y evaluable, compatible con contextos de recursos limitados.

El trabajo sienta las bases para una agenda empírica escalable (series temporales cortas, casos múltiples con redes, mediaciones y umbrales de fidelidad) y para políticas que prioricen tiempo protegido, coaching y plantillas comunes por sobre plataformas complejas. En última instancia, el marco no prueba efectos; los posibilita al especificar el qué, cómo y con qué medir, dejando abierto el camino a validaciones rigurosas y adaptaciones contextuales.

Referencias Bibliográficas

- Azocar, F., Cuffel, B., Goldman, W., & McCarter, L. (2003). The impact of evidence-based guideline dissemination for the assessment and treatment of major depression in a managed behavioral health care organization. *The journal of behavioral health services & research*, 30(1), 109-118. <https://doi.org/10.1007/BF02287816>
- Benavot, A., Hoppers, C. O., Lockhart, A. S., & Hinzen, H. (2022). Reimagining adult education and lifelong learning for all: Historical and critical perspectives. *International Review of Education*, 68(2), 165-194. <https://doi.org/10.1007/s11159-022-09955-9>
- Buonocore, F., Annosi, M. C., de Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., McManus, H., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2023). Operational excellence, organizational culture, and agility: bridging the gap between quality and adaptability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11-12), 1598-1628. <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2191844>
- Dillard, N., Sisco, S., & Collins, J. C. (2024). Expanding Experiential Learning in Contemporary Adult Education: Embracing Technology, Interdisciplinarity, and Cultural Responsiveness. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2024(184), 30-38. <https://doi.org/10.1002/ace.20539>
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2009). Core implementation components. *Research on social work practice*, 19(5), 531-540. <https://doi.org/10.1177/1049731509335549>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87-119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>

- Polanco, M. I. F., & Mayorga, C. A. E. (2025). Scientific Production in Central America (1996–2023): Bibliometric Analysis of Regional Trends, Collaboration, and Research Impact. *Publications*, 13(3), 44. <https://doi.org/10.3390/publications13030044>
- Gouthro, P. A. (2022). Lifelong learning in a globalized world: The need for critical social theory in adult and lifelong education. *International Journal of Lifelong Education*, 41(1), 107-121. <https://doi.org/10.1080/02601370.2022.2033863>
- Haber, L., & Carmeli, A. (2023). Leading the challenges of implementing new technologies in organizations. *Technology in Society*, 74, 102300. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102300>
- Hall, K. L., Vogel, A. L., & Crowston, K. (2019). Comprehensive collaboration plans: Practical considerations spanning across individual collaborators to institutional supports. In K. L. Hall, A. L. Vogel, & K. Crowston (Eds.), *Strategies for team science success: Handbook of evidence-based principles for cross-disciplinary science and practical lessons learned from health researchers* (pp. 587–612). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20992-6_45
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner* (8th ed.). Routledge.
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Martin, J., Ellström, P. E., Wallo, A., & Elg, M. (2025). Bridging the policy-practice gap: a dual challenge of organizational learning. *The Learning Organization*, 32(7), 18-34. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0079>
- Mayorga, C. A. E., de Guardado, K. A. E., & Mendoza, N. O. O. (2023). Alfabetización tecnológica del docente universitario en El Salvador. *Revista de Investigación*, 2(14), 10-29. <https://doi.org/10.5377/revunivo.v2i14.17012>
- Mayorga, C. A. E. (2024). Teaching Attitudes and the Participation of Individuals with Physical Motor Disabilities in Higher Education in El Salvador. *Journal of Multidisciplinary Studies in Human Rights & Science (JMSHRS)*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13384325>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Rhodes, C. M., & Ó Tuama, S. (2025). A Global Framework for Adult Education: The Marrakech Framework for Action. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2025(185), 5-8. <https://doi.org/10.1002/ace.20552>
- Roselli, N. D. (2016). Collaborative Learning: Theoretical Foundations and Applicable Strategies to University. *Journal of Educational Psychology-Propósitos y Representaciones*, 4(1), 251-280. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n1.90>
- Singh, K., Alomari, A. M. A., Sayed, H. M. A., Mannethodi, K., Kunjavara, J., Joy, G. V., ... & Lenjawí, B. A. (2024). Barriers and solutions to the gap between theory and practice in nursing services: A systematic review of qualitative evidence. In *Nursing Forum* (Vol. 2024, No. 1, p. 7522900). Wiley. <https://doi.org/10.1155/2024/7522900>

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>

ANEXOS

Anexo 1

Definiciones clave

- Liderazgo distribuido: concepción del liderazgo como práctica que emerge de las interacciones entre personas, herramientas y rutinas en situaciones concretas.
- Liderazgo en red (networked): énfasis en los lazos y la estructura de relaciones (dentro y fuera de la escuela) que soportan flujo de conocimiento, coordinación y equidad.
- Coplaneación directiva: proceso colaborativo y trazable de planificación con reglas, artefactos estándar y roles claros, orientado a decisiones instruccionales y de servicio.
- Capacidad escolar: condiciones organizativas (clima, estructuras, normas, prácticas) que habilitan la mejora sostenida y median el efecto del liderazgo.
- Teoría del cambio (ToC): narrativa causal que explica cómo y por qué las actividades conducen a resultados, incluyendo supuestos y riesgos.
- Modelo lógico: representación tabular/diagramática de insumos → actividades → salidas → resultados → impacto, con indicadores y fuentes.
- Fidelidad de implementación: grado en que las rutinas/artefactos se ejecutan según lo planificado (porcentaje de ítems aplicados).
- KPI (indicador clave de desempeño): medida ligera y accionable para guiar decisiones locales (p. ej., calidad de la planificación 0–4; eficacia de reuniones 0–1; cumplimiento %).
- AAR (After-Action Review): rutina breve (10–15 min) para aprender de la ejecución: qué funcionó, por qué y qué ajustar.
- Matriz RACI: esquema para clarificar responsabilidades en tareas multi-actor (Responsible/Accountable/Consulted/Informed).

Anexo 2

Tabla A1.

Modelo lógico de la coplaneación con liderazgo en red

Nivel	Descripción	Indicadores ilustrativos (KPIs)	Fuentes de datos	Supuestos / Riesgos	Frecuencia
Insumos	Tiempo protegido, roles definidos, facilitación, plantillas simples	—	Calendarios, designaciones, repositorio	Compromiso directivo, estabilidad mínima del equipo	Trimestral
Actividades	Coplaneación semanal, uso de RACI, registro de acciones, AAR, contactos con actores, revisión de riesgos	Fidelidad de implementación (%)	Agendas, minutas, RACI, action log , protocolo de actores, registro de riesgos	Presión de tiempo, conectividad	Semanal

Salidas (outputs)	Planes con dueños y plazos, acuerdos trazables, riesgos identificados	Calidad de la planificación (0–4), Eficacia de reuniones (0–1)	Rúbrica 0–4, checklist 0–1, minutas	Fatiga documental, “drift” de calidad	Semanal / Mensual
Resultados (6–12 sem)	Mayor cumplimiento y mejor coordinación con la comunidad	Cumplimiento de acciones (%), Vinculación con actores (0–100)	Action log , índice de vinculación, evidencias	Rotación de personal, choques externos	Mensual
Impacto (12+ sem)	Entrega más confiable de servicios EPJA y colaboración escuela–familia–comunidad	Indicadores programáticos (asistencia, retención)	Reportes de seguimiento	Atribución limitada, cambios normativos	Trimestral / Semestral

Tabla A2.

Definición operativa de KPIs, umbrales y responsabilidades

KPI	Definición operativa	Fórmula / Escala	Umbral práctico	Fuente / Instrumento	Frecuencia	Rol
Fidelidad de implementación	Porcentaje de ítems aplicados en la semana (agenda ≥ 24 h, minuta con acuerdos/ dueños/plazos, <i>action log</i> actualizado, RACI en tareas críticas, AAR, protocolo de actores, revisión de riesgos)	(# ítems cumplidos / # aplicables) $\times 100$	$\geq 80\%$	Hoja de fidelidad	Semanal	Responsable KPIs
Calidad de la planificación	Rúbrica de 5 ítems: alineación, especificidad, responsables, plazos, evidencia	0–4 (promedio)	≥ 3.0	Rúbrica 0–4	Semanal	Facilitador + Secretaría
Eficacia de reuniones	Checklist dicotómico: agenda previa, puntualidad, registro de decisiones, asignación de dueños, cierre con revisión	0–1 (proporción)	≥ 0.8	Checklist 0–1	Semanal	Secretaría
Cumplimiento de acciones	Porcentaje de acuerdos cerrados en plazo por ciclo	(cerradas a tiempo / planificadas) $\times 100$	$\geq 85\%$	<i>Action log</i>	Semanal $\rightarrow$ Mensual	Titulares
Vinculación con actores	Índice compuesto de cobertura, frecuencia y calidad percibida del vínculo	0–100	$\geq 70/100$	Protocolo de actores	Mensual	Enlace comunitario

Tabla A3.

Supuestos, riesgos y mitigaciones operativas

Supuesto / Riesgo	Señal de alerta	Mitigación práctica	Quién actúa
Tiempo protegido insuficiente	Reuniones canceladas o sin agenda	Franja fija semanal y <i>timeboxing</i>	Dirección / Facilitador
Rotación de personal	Caída de fidelidad, pérdida de memoria	Manual breve, padrinazgo interno, rotación planificada	Dirección
Homofilia de la red	Contactos con los mismos actores	Meta mensual de nuevos contactos de alto valor	Enlace comunitario
Sobrecarga documental	Plantillas que no se usan	Plantillas mínimas y revisión en AAR de qué se mantiene	Equipo
Conectividad irregular	Archivos dispersos o inaccesibles	Espejo en papel y mensajería asincrónica	Secretaría

Tabla A4.

Semáforos por KPI y acciones tipo

KPI	Verde	Amarillo	Rojos	Acción correctiva inmediata
Fidelidad	$\geq 80\%$	70–79%	$< 70\%$	Refuerzo de artefactos, micro-coaching del facilitador, ajuste de tiempos
Calidad de planificación	$\geq 3.0/4$	2.5–2.9	< 2.5	Mostrar ejemplo ancla, revisar rúbrica ítem por ítem, acordar un cambio
Eficacia de reuniones	$\geq 0.8/1$	0.7–0.79	< 0.7	Enviar agenda 24 h, puntualidad estricta, cierre con revisión
Cumplimiento de acciones	$\geq 85\%$	70–84%	$< 70\%$	Repriorizar, secuenciar, ajustar RACI y plazos
Vinculación con actores	$\geq 70/100$	50–69	< 50	Actualizar mapa de actores, fijar dos contactos de alto valor por semana

Enfoque de contexto y trazabilidad

Cada lectura de KPIs se documenta con eventos de contexto que puedan explicar variaciones, cambios de personal, interrupciones de servicio, ajustes normativos, para evitar conclusiones simplistas. Un registro de auditoría conserva decisiones y justificaciones, lo que mejora la interpretación, facilita el aprendizaje y aumenta la transferibilidad del enfoque a otros centros.

Calidad de la medición

- Un responsable por KPI y doble verificación mensual en una muestra pequeña.
- Transparencia: rúbrica y checklist descritos en Anexos con ejemplos “ancla”.
- Triangulación mínima mensual: concordancia entre minuta, action log y AAR.
- Consistencia: misma escala y regla de cálculo en todos los equipos.
- Archivo y acceso: repositorio con control de versiones y trazabilidad.

Anexo 3

Tabla A5.

Proposiciones, mecanismos y verificación empírica mínima

P#	Mecanismo esperado	KPI(s) principal(es)	Evidencia mínima / diseño sugerido	Qué la falsaría
P1	Artefactos reducen ambigüedad y tiempo de decisión	Calidad de planificación (0–4), Eficacia de reuniones (0–1)	Comparación antes–después o equipos con vs. sin adopción formal del kit	No mejora o caída de calidad/eficacia tras adopción
P2	Liderazgo cercano a la enseñanza eleva la calidad	Calidad de planificación (0–4)	Equipos donde el directivo cofacilita análisis pedagógico superan a pares equivalentes	Diferencia nula o inversa controlando línea base
P3	Capacidad escolar media el efecto de la coplaneación	Cumplimiento (%) vía índice de capacidad (uso de artefactos + AAR + claridad de roles)	Mediación: coplaneación → capacidad → cumplimiento	Efecto directo fuerte sin mediación o mediación no significativa
P4	Umbral de fidelidad condiciona resultados	Cumplimiento (%), Vinculación (0–100)	Interacción Coplaneación × Fidelidad (%) o análisis de umbrales	Relación lineal sin cambio de pendiente alrededor de 80%
P5	AAR aumenta la pendiente de mejora	Fidelidad (%), Cumplimiento (%)	Serie temporal con punto de cambio al introducir AAR	Tendencia plana o negativa tras introducir AAR
P6	Densidad y heterofilia de red impulsan resultados	Vinculación (0–100), Cumplimiento (%)	SNA simple: densidad/diversidad asociadas a KPIs	Asociación nula o negativa sostenida
P7	Orquestación reduce variabilidad y eleva estándar	Eficacia de reuniones (0–1)	Regla + facilitador → menor varianza y ↑ promedio	Varianza igual o mayor tras orquestar
P8	Adaptar formato sin perder funciones preserva fidelidad	Fidelidad (%), tendencias en KPIs	Cambio de papel↔digital manteniendo funciones → fidelidad ≥80 y KPIs estables al alza	Caída de fidelidad o KPIs tras el cambio de formato

Nota. ventana sugerida de observación 12 a 16 semanas; unidad de análisis equipo directivo o subequipo. KPIs ya definidos en la Sección 4.3; priorizar al inicio Fidelidad, Calidad y Cumplimiento. Triangulación mínima mensual entre minuta, action log y AAR para dar credibilidad a las lecturas

Anexo 4

Tabla A6.

Roles, responsabilidades y entregables

Rol	Responsabilidades clave	Entregables verificables	Riesgo si falta
Dirección (A)	Orquestar agenda estratégica, proteger tiempo, remover obstáculos	Franja semanal protegida, agenda priorizada, decisiones de desbloqueo	Reuniones erráticas y prioridades difusas
Facilitación (R)	Conducir la reunión, cuidar tiempos y estándares	Agenda enviada ≥24 h, timeboxing, cierre con próximos pasos	Deriva temporal y temas inconclusos

Secretaría (R)	Documentar acuerdos y traza- bilidad	Minuta con acuerdo–dueño– plazo–evidencia	Acuerdos sin dueño ni plazo
Enlace comunidad– escuela (R/C)	Ejecutar protocolo de actores y registrar vínculos	Mapa de actores y registro de contactos	Red cerrada y poco per- tinentes
Datos/KPIs (R)	Mantener rúbrica 0–4, checklist 0–1, fidelidad %, tablero	Tablero mensual de 1 página y hoja de fidelidad	Decisiones sin evidencia mínima

Nota. Responsable (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I).

Cadencia operativa

Una reunión semanal de coplaneación de 30 a 60 minutos instala el pulso del trabajo. Un AAR breve de 10 a 15 minutos permite ajustar lo necesario para la semana siguiente. Cada mes se revisan cumplimiento y vinculación. Cada trimestre se realiza una retrospectiva para afinar roles y artefactos:

- Semanal 30–60 min coplaneación
- Semanal 10–15 min AAR
- Mensual 45–60 min revisión de cumplimiento y vinculación
- Trimestral 60–90 min retrospectiva de aprendizaje

Microprotocolos esenciales

- Reunión semanal de coplaneación 45 min
- Apertura 5 min objetivo y prioridades
- Progreso vs plan 15 min lectura del action log hecho, en curso, atrasado
- Plan de la semana 15 min acuerdos con RACI, plazos y evidencia
- Riesgos 5 min identificación y mitigaciones
- Cierre 5 min próximos pasos y responsables
- Artefactos agenda ≥ 24 h, minuta con decisiones, RACI, action log
- AAR 10–15 min
- Qué funcionó, por qué, qué se ajusta
- Dos decisiones concretas para la próxima semana
- Registro simple en la minuta o ficha AAR
- Protocolo de actores semanal o quincenal
- Quién es el actor, para qué se le contacta, con qué frecuencia y cómo se documenta el resultado.

Tabla A7.

Artefactos y reglas mínimas

Artefacto	Regla mínima	Error común	Cómo se corrige
Agenda	Envío ≥ 24 h, objetivos claros, tiempos por punto	Agenda tardía o sin prioriza- ción	Plantilla de una página y time- boxing
Minuta	Cada punto con acuerdo–due- ño–plazo–evidencia	Acuerdos sin responsable o sin fecha	Validación al cierre de reunión

RACI	R y A definidos en tareas críticas, C e I pertinentes	Roles ambiguos o duplicados	Revisar R y A antes de publicar el plan
Action log	Estado actualizado y fecha por ítem	“Hecho” sin evidencia	Columna de evidencia obligatoria
Registro de riesgos	Riesgo, prob., impacto y plan	Listas largas sin dueño	Priorizar y asignar dueño del riesgo
Protocolo de actores	Lista, frecuencia, propósito, resultado	Contactos informales no registrados	Registro breve con fecha y resultado

Flujos de información y repositorio

Funciona en digital carpeta compartida y mensajería o en papel carpeta física con la misma estructura. Indexar por fecha y equipo y conservar versiones clave. Convención de nombres AAAA-MM-DD_Equipo_Tipo p. ej., 2025-03-07_Equipo1_Minuta. Tablero mensual de 1 página: Fidelidad %, Calidad 0–4, Cumplimiento %, Vinculación 0–100, Nota de contexto breve.

Tabla A8.

Semáforos y acciones tipo

KPI	Verde	Amarillo	Rojo	Acción inmediata sugerida
Fidelidad	$\geq 80\%$	70–79%	$< 70\%$	Refuerzo de artefactos y microcoaching, ajustar tiempos
Calidad	$\geq 3.0/4$	2.5–2.9	< 2.5	Mostrar ejemplo ancla y revisar rúbrica ítem por ítem
Eficacia	$\geq 0.8/1$	0.7–0.79	< 0.7	Enviar agenda 24 h, puntualidad estricta, cierre con revisión
Cumplimiento	$\geq 85\%$	70–84%	$< 70\%$	Repriorizar, secuenciar, ajustar RACI y plazos
Vinculación	$\geq 70/100$	50–69	< 50	Actualizar mapa de actores y fijar dos contactos de alto valor

Tabla A9.

Hitos, productos y mitigaciones

Semana	Hito	Producto	Riesgo	Mitigación
1	Designar roles; acordar estándares; sesión 0	Agenda/minuta, plantillas, tablero vacío	Resistencia	Reglas claras; quick wins
2	Primera coplaneación + AAR	Minuta con RACI; action log inicial	Sobrecarga	Agenda austera; timeboxing
3	Primer protocolo de actores	Mapa de actores + 3 contactos	Falta de tiempo	Enlace dedicado; guiones
4	Revisión mensual	Tablero con 3–4 KPIs	Datos incompletos	“Muestrear” 1–2 equipos; simplificar

Tabla A10.

Riesgos comunes y respuesta práctica

Riesgo	Señal de alerta	Mitigación	Responsable
Rotación de personal	Caída de fidelidad, pérdida de memoria	Manual breve, padrinazgo interno y rotación planificada	Dirección
Homofilia de la red	Contactos con los mismos actores	Meta 1 actor nuevo de alto valor al mes	Enlace
Sobrerreunión	Reuniones largas sin decisiones	Límite 45–60 min y <i>parking lot</i>	Facilitación
Conectividad irregular	Archivos dispersos o inaccesibles	Espejo en papel y mensajería asincrónica	Secretaría

Checklist de adopción

- Tiempo protegido semanal definido
- Roles asignados Dirección, Facilitación, Secretaría, Enlace, Datos/KPIs
- Plantillas en uso agenda, minuta, RACI, action log, riesgos, protocolo de actores
- AAR agendado 10–15 min
- Tablero mensual con 3–4 KPIs activos
- Semáforos y reglas de decisión acordados

Criterio de puesta en marcha, tres semanas consecutivas con Fidelidad $\geq 80\%$ y agenda enviada ≥ 24 h. A partir de ahí, ampliar gradualmente el set de KPIs y escalar a más equipos.

Anexo 5

Tabla A11.

KPIs ligeros: definición operativa, cálculo y gobierno mínimo

KPI	Definición operativa	Cálculo / Escala	Umbral	Fuente / Instrumento	Frecuencia	Rol	Nota de calidad
Fidelidad de implementación	Porcentaje de ítems de la rutina semanal aplicados agenda ≥ 24 h, minuta con decisiones, RACI en tareas críticas, action log actualizado, AAR realizado, protocolo de actores ejecutado, revisión de riesgos	(# ítems cumplidos / # ítems aplicables) $\times 100$	$\geq 80\%$	Hoja de fidelidad	Semanal	Responsable KPIs	Contar “NA” como no aplicable; redondeo a enteros
Calidad de la planificación	Rúbrica de 5 ítems alineación, especificidad, responsables, plazos, evidencia	Promedio 0–4	$\geq 3.0/4$	Rúbrica 0–4	Semanal	Facilitación + Secretaría	Mantener “anclas” de ejemplo por nivel

Eficacia de reuniones	Checklist dicotómico agenda previa, puntualidad, registro de decisiones, asignación de dueños, cierre con revisión	Proporción 0–1	≥ 0.8	Checklist 0–1	Semanal	Secretaría	Verificación cruzada con agenda y minuta
Cumplimiento de acciones	Acuerdos cerrados en plazo sobre acuerdos planificados en el ciclo	(Cerradas a tiempo / Planificadas) $\times 100$	$\geq 85\%$	Action log	Semanal $\rightarrow$ Mensual	Titulares de tareas	Segmentar por equipo/área; evitar promediar porcentajes muy dispares
Vinculación con actores	Índice compuesto cobertura de actores clave, frecuencia de contacto, calidad percibida del vínculo	Índice 0–100	$\geq 70/100$	Protocolo de actores	Mensual	Enlace comunitario	Mantener evidencia mínima del contacto y su resultado

Instrumentos y fuentes (estándares ligeros)

- Rúbrica 0–4 para calidad, con cinco ítems y ejemplos ancla por nivel.
- Checklist 0–1 para eficacia de reunión, cinco criterios sí/no.
- Hoja de fidelidad con siete ítems semanales sí/no/NA.
- Action log con tarea, responsable, plazo, estado hecho/en curso/atrasada, evidencia.
- Protocolo de actores con actor, propósito, frecuencia, medio y resultado.

Tabla A12.

Flujo de medición y responsables

Momento	Paso	Quién	Tiempo	Entregable
Cierre de reunión	Actualizar minuta y action log	Secretaría	10–15 min	Minuta con acuerdo–dueño–plazo–evidencia y action log
Semanal	Completar fidelidad y calidad	Responsable KPIs + Facilitación	10–15 min	Hoja de fidelidad y rúbrica 0–4
Semanal	AAR y microajustes	Todo el equipo	10–15 min	Nota AAR con 1–2 cambios concretos
Mensual	Consolidar cumplimiento y vinculación	Datos/KPIs + Enlace	45–60 min	Tablero de 1 página con 3–4 KPIs
Trimestral	Retrospectiva y refinamiento	Dirección + Equipo	60–90 min	Ajustes a artefactos, roles y metas

Calidad de medición

- Doble verificación mensual en 10–20% de los registros por Facilitación y Responsable KPIs.
- Triangulación mínima mensual entre minuta $\leftrightarrow$ action log $\leftrightarrow$ AAR.
- Trazabilidad con archivo de ejemplos ancla de planes puntuados y registro breve de decisiones “audit trail”.
- Manejo de faltantes NA excluido del denominador en Fidelidad; documentar el motivo.

Análisis y visualización

- Descriptivos medias, medianas y variación intersemanal.
- Series simples líneas para Fidelidad y Calidad; barras para Cumplimiento y Vinculación base vs. mes actual.
- Tendencias opcional promedio móvil de 3 semanas para suavizar ruido operativo.
- Semáforos Verde $\geq$ umbral, Amarillo dentro de -10% del umbral, Rojo $< 70\%$ del umbral.
- Comparaciones internas entre equipos o trimestres, evitando inferencias causales.

Reglas de decisión

- Fidelidad $< 80\%$ durante 2 semanas microcoaching del facilitador, recorte de agenda, reintroducir RACI en tareas críticas.
- Calidad < 3.0 mostrar ejemplo ancla, revisar rúbrica ítem por ítem, acordar una mejora concreta.
- Cumplimiento $< 85\%$ re priorizar y secuenciar tareas, ajustar RACI y plazos, eliminar “nice to have”.
- Vinculación $< 70/100$ actualizar mapa de actores, fijar dos contactos de alto valor para la semana. Para umbrales y semáforos, ver también la Tabla 6.3; evita duplicar reglas en exceso.

Gestión de datos y ética

- Privacidad solo datos de procesos organizativos, sin información sensible de estudiantes.
- Almacenamiento repositorio compartido digital o carpeta física con control de versiones.
- Acceso tablero mensual de 1 página disponible para el equipo; decisiones AAR documentadas.
- Retención conservar últimos tres tableros y las minutas trimestrales clave.

Materiales suplementarios

- Plantillas agenda, minuta, rúbrica 0–4, checklist 0–1, hoja de fidelidad, action log, protocolo de actores, registro de riesgos.
- Ejemplos plan puntuado con anclas, tablero mensual, tabla de semáforos con acciones tipo.

Anexo 6

Preguntas de investigación

RQ1 (P1–P2) Hasta qué punto la adopción formal del kit de artefactos y la participación del directivo en el aprendizaje docente se asocian con mejoras en calidad de planificación 0–4 y eficacia de reuniones 0–1.

RQ2 (P3) En qué medida la capacidad organizativa (rutinas, coherencia, normas) media la relación entre coplaneación y cumplimiento de acciones %.

RQ3 (P4–P5) Existe un umbral de fidelidad $\approx 80\%$ a partir del cual los efectos de la coplaneación sobre cumplimiento y vinculación 0–100 se intensifican, y los AAR aceleran tendencias semanales.

RQ4 (P6) Cómo evolucionan las redes escuela-familia-comunidad (densidad/diversidad) y cómo se relacionan con vinculación y seguimiento de planes.

RQ5 (P7-P8) Qué combinación de orquestación (reglas y rol de facilitación), datos ligeros y adaptación local preserva fidelidad mientras mejora el ajuste contextual.

Tabla A13.

Mapeo de verificación

RQ	Proposición	Diseño sugerido	KPIs clave	Evidencia mínima (criterio práctico)
RQ1	P1-P2	Antes-después y/o equipos con vs. sin adopción	Calidad 0-4; Eficacia 0-1	↑ sostenida (≥ 0.5 pts en 0-4 o ≥ 0.1 en 0-1) en 6-8 semanas y mejorías alineadas en minutos
RQ2	P3	Mediación (mixto) con índice de capacidad	Cumplimiento %; Índice de capacidad	Asociación coplaneación $\rightarrow$ capacidad $\rightarrow$ cumplimiento; atenuación del efecto directo al incluir capacidad
RQ3	P4-P5	Serie temporal con punto de cambio (introducción AAR) + análisis de umbrales	Fidelidad %; Cumplimiento %; Vinculación 0-100	Cambio de pendiente post-AAR y mayor ganancia por encima de fidelidad $\geq 80\%$
RQ4	P6	Casos múltiples con SNA simple	Vinculación 0-100; Cumplimiento %	Densidad/diversidad de lazos asociadas a ↑ vinculación y ↑ cumplimiento en 2-3 meses
RQ5	P7-P8	Quasi-experimento ligero (reglas+facilitación vs. comparación)	Eficacia 0-1; Fidelidad %; Tendencias en KPIs	Menor varianza intersemanal y ↑ promedio en eficacia; fidelidad estable $\geq 80\%$ tras adaptaciones de formato

Nota. “Evidencia mínima” se interpreta como criterio práctico de avance, no como prueba causal.

Tabla A14.

Catálogo de estudios “ligeros”

Estudio	Ámbito y duración	Unidad	Medidas y cadencia	Análisis sugerido	Decisión de avance
1. Serie temporal corta (PoC)	1 centro EPJA, 12-16 semanas	Equipo directivo	Semanal: Fidelidad, Calidad, Cumplimiento; introducir AAR en semana 6-8	Tendencias y cambio de pendiente (interrupción); tamaños de efecto descriptivos	Pendiente positiva post-AAR y fidelidad $\geq 80\%$ por 3 semanas

2. Casos múltiples con redes	4–6 centros, 12–16 semanas	Equipo/centro	Mensual: Vinculación; Semanal→Mensual: Cumplimiento; SNA: densidad/diversidad	Comparación cruzada y correlación redes↔KPIs; síntesis de casos	Centros con mayor densidad/diversidad muestran mejores KPIs
3. Mediación liderazgo → capacidad → resultados	1–2 centros, 8–12 semanas	Equipo/subequipo	Índice de capacidad + KPIs del ciclo	Modelos de mediación (descriptivos/SEM simple) + entrevistas	Efecto indirecto significativo/práctico vía capacidad
4. Moderación por fidelidad (threshold)	Varios subequipos en 1 centro, 8–12 semanas	Subequipo	Semanal: Coplaneación, Fidelidad; Mensual: Cumplimiento, Vinculación	Interacción Coplaneación×Fidelidad; análisis de umbrales	Mejores resultados por encima de ≈80%
5. Orquestación y reglas	1 centro, 8–12 semanas	Equipos	Tratamiento: reglas+facilitación vs. comparación diferida	Diferencias en promedio y varianza de eficacia; gráficos “run charts”	Menor variabilidad y ↑ eficacia en el grupo con orquestación

Operacionalización común

- KPIs fidelidad %, calidad 0–4, eficacia 0–1, cumplimiento %, vinculación 0–100.
- Unidad de análisis equipo directivo o subequipo, según tamaño.
- Fuentes agendas, minutas, RACI, action log, protocolo de actores, AAR.
- Cadencias semanal fidelidad, calidad, eficacia; mensual cumplimiento y vinculación.
- Contexto registrar rotación, interrupciones de servicio, cambios normativos para interpretar variaciones.

Calidad de datos

- Anclas de la rúbrica 0–4 y ejemplos de checklist; doble verificación mensual en 10–20% de registros.
- Triangulación mínima mensual minuta ↔ action log ↔ AAR.
- Audit trail decisiones y ajustes con fecha y motivo.
- Concordancia opcional porcentaje de acuerdo simple entre dos evaluadores; resolver discrepancias en AAR.

Aspectos éticos y de factibilidad

- Riesgo mínimo datos de procesos organizativos, sin información sensible de estudiantes.
- Consentimiento y confidencialidad aviso escrito al personal, repositorio con control de acceso.
- Carga razonable KPIs integrados a la rutina; no añadir formularios adicionales salvo los del kit.

Contribuciones esperadas

- Mecanismos evidenciados roles/artefactos → capacidad/coherencia → resultados operativos.
- Umbrales prácticos de fidelidad y reglas de decisión basadas en KPIs.
- Red y equidad lecciones para densificar lazos útiles sin sobrecargar.
- Transferibilidad a otros entornos EPJA con recursos limitados mediante especificación de condiciones de frontera.