



Liderazgo con Convocatoria:
Plan Para un Compromiso Auténtico



Formato de Cita Recomendado por: Cashman, C., Linehan, P., Purcell, L., Rosser, M., Schultz, S., y Skalski, S. (2013). *Liderazgo con Convocatoria: Plan Para un Compromiso Autentico*. Alexandria, VA: Asociación Nacional de Directores Estatales de Educación Especial.

Tabla de Contenido

Descripción general: un compromiso auténtico		4
Estilo de liderazgo		4
Hábitos de interacción		7
Elementos de cambio		11
Profundidad de Interacción		13
Liderazgo con Convocatoria		16
Sección 1: Incorporarse alrededor de los Problemas		17
Elementos clave		18
Avanzando Juntos		20
Sección 2: Asegurarse de una Participación Relevante		21
Elementos clave		23
Avanzando Juntos		25
Sección 3: Haciendo el trabajo juntos		27
Elementos clave		29
Avanzando Juntos		32
Sección 4: Llevar todo junto		33
Sección 5: Recursos		35
Sección 6: Apéndices		38

Liderazgo con Convocatoria: *Marco de Referencia*



En el desarrollo de este marco, nos dimos cuenta de que el Liderazgo con Convocatoria se trata en compartir nuestra experiencia en la creación de "asociaciones de aprendizaje." A través de la Oficina de Inversión del Programa de Educación Especial (OSEP por sus siglas en inglés) en la Asociación IDEA, hemos encontrado que las relaciones están infravaloradas como una inversión estratégica. Con el tiempo, comenzamos a hablar sobre el valor de las relaciones como el "Camino a la Asociación". Esta forma abreviada ya no se refiere a la Asociación IDEA, sino más bien a la estrategia de asociación que construye conexiones y fomenta el compromiso auténtico que se logra a través del liderazgo con convocatoria.

Las lecciones en este documento se basan en nuestra experiencia compartida, pero va mucho más allá de nuestras experiencias hacia nuestro trabajo. Se basan en lo que cada uno de nosotros sabe por experiencia propia como participantes, colaboradores y líderes.

Diseño de liderazgo: De arriba hacia abajo..., de abajo hacia arriba... o ambos

Cuando pensamos en el liderazgo, a menudo uno de los dos principales enfoques viene a la mente. El liderazgo formal, que es el que más a menudo experimentamos; un diseño de arriba hacia abajo, en la autoridad y los canales formales de influencia. Sin embargo, los problemas contemporáneos a menudo demandan otro tipo más informal de liderazgo; uno que se eleva desde la parte inferior, a partir de los grupos de interés que se ven afectados por las decisiones que se toman. A continuación, se comparan las características de los modelos de abajo hacia arriba, y de la dirección de arriba hacia abajo.

Reconocemos que hay momentos en que uno es más apropiado que el otro, o cuando uno es más beneficioso en función del contexto. Aún así, hay momentos y temas que requieren de un modelo de liderazgo que enlaza la política y la práctica, un modelo de liderazgo compartido que hace honor a lo que toma decisiones, los profesionales y que los consumidores conocen y lo que están dispuestos a hacer sobre un tema. Proponemos un modelo híbrido basado en una convocatoria que respeta tanto la autoridad como la influencia.

El liderazgo de arriba hacia abajo. En un modelo de dirección de arriba hacia abajo, en donde una persona o un pequeño grupo de personas que toman decisiones y comparten con los demás para su implementación. Como se toman las decisiones, los líderes a veces consultan e invitan a las aportaciones de los demás. Sus ideas pueden, o no, ser incorporados en la decisión final de la política o plan de acción. En este modelo, la responsabilidad de la política o plan reside en el liderazgo. En este modelo, la velocidad es una prioridad. Finanzas-altas apuestas, las asignaciones presupuestarias finales y situaciones en las que los parámetros establecidos, lenguaje legales o reglamentos pueden requerir un estilo de dirección de arriba hacia abajo.

El liderazgo de abajo hacia arriba. En un modelo de dirección de abajo hacia arriba, los afectados por un problema llevan una unidad para el cambio en la práctica o una asociación de aprendizaje basado en la investigación, datos y las diversas perspectivas. Buscan soluciones y crear un plan de acción. La acción es impulsada por el reconocimiento compartido de los problemas persistentes y la concertación de estrategias. Los roles de liderazgo no son fijos en un proceso de abajo hacia arriba. Los líderes surgen basados en el conocimiento, nivel de experiencia y habilidades específicas que se requieren en un punto determinado en el tiempo.

Compromiso, evidente en un modelo de abajo hacia arriba, lleva más tiempo que un modelo de arriba hacia abajo. Sin embargo, los beneficios son muchos. Hay más oportunidades para compartir perspectiva durante la búsqueda de estrategias viables. Una gama más amplia de perspectivas conduce a un espectro más amplio de posibles soluciones. Y, lo más importante, de abajo hacia arriba la toma de decisiones y la ejecución conduce a los apoyos naturales para la sostenibilidad de como se han propuesto las estrategias, validadas e implementadas por los que están en el nivel de la práctica. Por otra parte, la sostenibilidad es compartida por una red más amplia de los implementadores clave.

Liderazgo con Convocatoria (A.K.A. El camino a la Asociación). Describimos nuestro estilo de funcionamiento como un híbrido de estos dos diseños de liderazgo. Se requiere que los líderes, independientemente de la denominación, aceptan el valor de incorporar a los grupos con autoridad y grupos con influencia juntos en una estrategia de liderazgo compartido. Este estilo es compatible con un compromiso auténtico.

Liderazgo	Modelo De arriba hacia abajo	Modelo De abajo hacia arriba	Liderazgo con Convocatoria
Quien	- Administrador con mayor experiencia maneja las decisiones de política - Los especialistas designados contribuyen y llevan a cabo el trabajo	- Los representantes de un grupo transversal de interés tienen influencia en las acciones de orientación y toma de decisiones - Líder(s) Dinámico convoca al grupo	- Los grupos con autoridad sobre el tema se unen a los grupos que tienen influencia en el campo - Las personas con conocimientos y / o experiencia comparten sus conocimientos y habilidades - Los representantes de los diversos grupos de interés se involucran a través del consenso para identificar problemas, resolver problemas y tomar medidas
Como	- Invita a los participantes interesados a una reunión - Solicitar y tiene en cuenta las aportaciones de los participantes - Los administradores de la tabla del plan, hace decisiones, dirige a otros para tomar medidas	- Las partes interesadas se unen - Uso de estrategias creativas, en acuerdo para llevar al grupo a un consenso - Gráficas de la trayectoria del grupo y de la acción directa - Surgen los lideres	- Liderazgo con convocatoria - Compartir perspectivas entre los miembros del grupo - Oportunidades de compartir el liderazgo y las responsabilidades, basados en el rol, la experiencia y las necesidades del grupo en contextos / situaciones específicas - Asistir a ambos elementos de cambio, técnicos y humanos; construyendo relaciones
Porque	- La responsabilidad recae en el líder ... por lo tanto, él tiene más influencia - Líder dirige; un grupo central autocrático o pequeño de personas	- Obtiene de los grupos lo que se desea - La responsabilidad recae en todos - La inversión se basa en involucra a los participantes y facultarlos para la acción - Amplio compromiso con la implementación - Son sostenible después de que los líderes actuales son trasladados	- Los responsables de la toman las decisiones, los profesionales y los consumidores, comprender que la influencia colectiva tiene el potencial para cambiar los resultados - Las partes interesadas con autoridad e influencia tienen un rol y sus interacciones producen valor - La construcción de relaciones a través de las funciones y escalas de niveles con amplia impacto y apoya la sostenibilidad

Liderazgo con Convocatoria: Marco de Referencia

Liderazgo con Convocatoria, como lo describimos, es una idea general, un marco de referencia y una nueva disciplina para los líderes en todos los niveles. Tenemos la visión de este marco para incluir hábitos de interacción, elementos de interacción y la profundidad de la interacción. Tres hábitos de interacción se han extraído de nuestro trabajo con Etienne Wenger en las comunidades de práctica. Los hábitos que trabajan para inculcar en las personas, las organizaciones y las agencias incluyen coalescencia en torno a temas, asegurando la participación relevante y hacer el trabajo junto. Cada sección del plan está organizado en torno a estos tres hábitos. Cada hábito se examina más adelante para describir tres elementos de la colaboración.

Los elementos de interacción son informados por el trabajo de Heifetz y Linsky sobre el cambio técnico y adaptativo. En su libro de 2002, *Liderazgo en la Línea*, se plantean dos desafíos críticos para la implementación del cambio.

Desafíos técnicos son los que pueden ser resueltos por el conocimiento de los expertos. Estos elementos entran en juego cuando la definición del problema, la solución y la implementación del plan son claras. Por ejemplo, la investigación identifica las señales de alerta temprana para el fracaso escolar. El desafío técnico puede satisfacerse mediante el intercambio de la información con los educadores y la implementación de las estrategias.

Retos adaptativos son aquellos que requieren un nuevo aprendizaje, aquellos para los que no existe una definición clara de un problema y la solución. Los retos adaptativos requieren de la experimentación, el descubrimiento y / o ajuste a la práctica anterior. El cambio adaptativo se trata de los elementos humanos de cambio: los valores y las creencias, las relaciones y la compra o falta de ella. Al preguntar a las personas que piensan de manera diferente, actúan de manera diferente y creen de otra manera, la tasa de éxito es a menudo menor que si la solución se basa en elementos técnicos por sí solos. Por ejemplo, en la situación anterior, la información técnica es necesaria pero no suficiente. También se necesitan estrategias de adaptación para hacer frente a los cambios de comportamiento en el personal y los estudiantes.

Sobre la base de nuestros esfuerzos para trabajar en todos los grupos, la idea de asociación añade elementos operativos que ayudan a los líderes a actuar en plena consideración de los retos técnicos y adaptativos. Los elementos operativos son el puente de las ideas a los objetivos y acciones. Definen lo que cada uno de los jugadores va a hacer para abordar las cuestiones técnicas y de adaptación. Las decisiones operativas de apoyo a la parte técnica para el cambio de enfoque en el contenido y la infraestructura son necesarias para su implementación. Las decisiones operativas en apoyo del enfoque adaptativo en el lado de los aspectos humanos de cambio, actitudes o comportamientos apoyan o dificultan el cambio.

El desafío permanente de la dirección, es acercarse al cambio de una forma que atienda de manera

integral tanto los elementos técnicos y adaptativos. La puesta en esta creencia exige un estilo de liderazgo que sea incluyente, de colaboración, auténtico y atractivo. Este es el espíritu de asociación y el liderazgo pionero a través de los socios de IDEA.

A lo largo del proyecto hemos descrito los aspectos técnicos y de adaptación que exigen consideración. Como asociación, describimos más elementos operativos. Los elementos de manejo son las decisiones que un grupo hace después de considerar tanto los aspectos técnicos y de adaptación de un problema. Los elementos operativos están articulados al final de cada sección.

A través de nuestro trabajo en los grupos, los socios comenzaron a notar los diferentes en los niveles de interacciones. No todos los potenciales socios pueden o quieren involucrarse en los niveles profundos, pero todos pueden ser incluidos. Con el tiempo y con la participación permanente, los grupos son capaces de ver su propio interés en trabajar juntos. Cuando esto sucede, el compromiso se profundiza. Describimos cuatro niveles de interacción: informativo, trabajo a través de las red, colaboración y transformación.

- Informativo - Compartir o difusión de información con otras personas que se preocupan por el tema.
- Trabajo a través de las Redes- Preguntar a los demás lo que piensan sobre este tema y escuchar lo que dicen.
- Colaboración - Participar en la gente tratando de hacer algo de valor y el trabajo conjunto en torno al tema.
- Transformación - Hacer las cosas de la manera "asociación" (que conduce al convocar, cruzada de las partes interesadas, el liderazgo compartido, de Consenso).

Trabajando en el Camino a la Asociación cambia lo que somos como colaboradores. No es fácil y no sucede rápidamente. Hemos aprendido que tenemos que hacer algo más que simplemente decir que estamos asistiendo a los elementos de cambio, hay que trabajar en ello. Hay que estrechar de forma individual y organizativa. A lo largo de este documento, se describe lo que significa trabajar y llevar en la Camino a la Asociación. Una vez más, aunque este término comenzó como una referencia a la Asociación de IDEA, que ahora usamos para describir el compromiso auténtico logrado a través de convocatoria y liderazgo compartido.

El Camino a la Asociación es un estilo de **liderazgo con convocatoria**, que incorpora elementos y estrategias de ambos modelos de abajo hacia arriba de arriba hacia abajo y la incorporación de ambos.

Liderazgo con Convocatoria =

Hábitos	Incorporarse alrededor de los problemas	+	Elementos	Adaptativos	+	Profundidad de la Interacción	Informar
	Asegurarse de una participación relevante			Técnico			Redes
	Hacer el trabajo juntos			Operacional			Colaboración
							Transformación

- **3 hábitos de interacción**
 - Incorporarse alrededor de los problemas
 - Asegurarse de una participación relevante
 - Hacer el trabajo juntos
- **3 elementos de interacción**
 - Adaptativo
 - Técnico
 - Operacional
- **4 niveles de interacción**
 - Informar
 - Redes
 - Colaboración
 - Transformación

El Camino a la Asociación
Liderazgo con Convocatoria

Hábitos de la Interacción		
<i>Incorporarse a los problemas</i>	<i>Asegurarse de una participación relevante</i>	<i>Hacer el trabajo juntos</i>

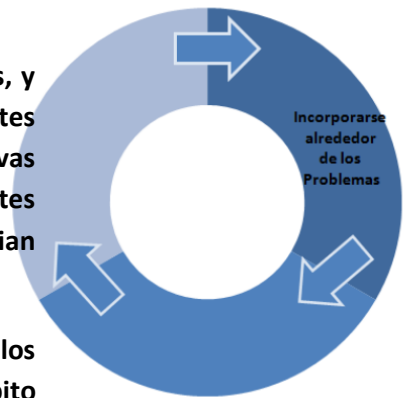
Elementos de Interacción		
<i>Adaptativos</i>	<i>Técnicos</i>	<i>Opcionales</i>

Niveles de Interacción			
<i>Informativos</i>	<i>Redes</i>	<i>Colaboración</i>	<i>Transformación</i>

La primera tríada en el desarrollo del Camino a la Asociación describe un hábito de práctica en la que los grupos de personas se reúnen en torno a compartir las preocupaciones o problemas de la práctica que quieren resolver. Llamamos este hábito "Correlación en relación a Problemas" o **"Problemas Compartidos"**.

Es inherente a la correlación de problemas en común: las necesidades comunes, y un objetivo de acción común. Esta tríada se centra en la inclusión de diferentes parejas que vienen de papeles diferentes y únicos, y que aportan nuevas perspectivas para la emisión / problema. A medida que las personas con diferentes antecedentes y experiencias para compartir y piensan juntos, todos se benefician por "ver" lo que se podría ser a través de otro modo que no han "visto".

En nuestro trabajo colaborativo hemos identificado que ambos elementos, los adaptativos y técnicos; cuando se practica constantemente, desarrollan el hábito de tener una correlación en relación a los problemas.



Correlación en relación a los Problemas

Elementos Adaptativos /Humanos	Elementos Técnicos
1. Valor a cada una y a todas las perspectivas. 2. Reconocen la individualidad en el lenguaje en la discusión de temas. 3. Están de acuerdo a las fuentes de datos que contribuyen a la comprensión de los problemas. 4. Comprometerse a llegar a un consenso a través de la comprensión compartida en el grupo. 5. Reconoce y acepta que el impacto colectivo es mayor que el impacto individual. 6. Están de acuerdo a moverse a los objetivos específicos para acciones concretas.	1. Describe el problema. 2. Esquema basado en los conocimientos existente. 3. Búsqueda y reconocimiento de las iniciativas relacionadas a los diferentes niveles de escalas. 4. Desarrollo de la misión, declaración de aspiraciones, guiando a los principios y reglas básicas de interacción. 5. Desarrollo de un proceso de compromiso continuo. 6. Desarrollo de un ámbito de trabajo y objetivos viables. 7. Comprometerse al proceso de reflexión.

Correlación en relación a los Problemas: Elementos Adaptativos /Humanos

1. **Valor a cada una y a todas las perspectivas.** Demostrar abiertamente el valor de todos los participantes, es fundamental en un entorno seguro en el que los participantes pueden compartir, pensar y resolver problemas juntos. Es esencial para evitar que se piense que algunos participantes son más importantes que otros. La implementación de estrategias de apoyo activo y continuo; para la participación de los diversos grupos de interés, demuestra que todas y cada una de las perspectivas tienen valor.
 - a. Asegurar que la interacción del grupo es lo suficientemente frecuentes, como para ayudar a que los participantes se sienten que están en esto juntos. Proporcionar tiempo suficiente para expresar la actual comprensión de una cuestión y obtener la perspectiva del otro.
 - b. Fomentar la participación activa de los participantes, mediante la creación de múltiples oportunidades para participar y redefinir un tema. Aprovechar las conexiones electrónicas disponibles para lograr en las reuniones tener conexiones cara a cara. Por ejemplo, seminarios web, espacio de encuentro electrónico, llamadas de conferencia, y los listados de correo electrónico también sirve.
 - c. Continuar la búsqueda de otros que están interesados o asociados con el tema de alguna manera, el uso de las redes existentes para contactarlos e invitarlos, prestando especial atención en garantizar que las voces minoritarias estén presentes. Mantener informados a los grupos no participantes y seguir invitándolos, a todos los que no sean unidos desde un principio. Los que actualmente no están participando son bienvenidos a unirse al grupo en cualquier momento y en cualquier momento del proceso.
7. **Reconocen la individualidad en el lenguaje en la discusión de temas.** La primera vez que se unen temas estos deben ser descritos a través del vocabulario que se utiliza en conjunto por los socios. Es elemental aprender el lenguaje del otro antes de que los socios pueden ponerse de acuerdo sobre los términos comunes que se utilizan en su trabajo compartido. A medida que las personas de diferentes roles se reúnen y comienzan la discusión de un tema común, a menudo encuentran que el lenguaje específico de rol o de su profesión puede dificultar la comprensión de los demás. Se anima a los participantes a hacer aclaraciones cuando alguien usa un término o acrónimo con el que están familiarizados los demás. Las discusiones sobre el lenguaje y la terminología tienen que ser público, por lo que las conexiones se pueden explorar y hacerse. La creación de listas de nueva terminología o términos que tienen el mismo significado a menudo es útil para el grupo. En última instancia, el lenguaje común para el trabajo en asociación puede ser acordado y compartido tanto de manera externa como internamente, según se utiliza.
2. **Están de acuerdo a las fuentes de datos que contribuyen a la comprensión de los problemas.** Un grupo con diversidad de partes interesadas trae diferentes perspectivas y se identifica con diversos conjuntos de datos. Los interesados señalan los datos estadísticos y anecdóticos que resuenan con sus representados y deben incluirse en las discusiones de los temas. El uso de un

proceso para determinar los datos en los que todos estamos de acuerdo es esencial para llegar a un acuerdo dentro del grupo y para apoyar el trabajo junto en un futuro.

- a. Determinar datos necesarios. Tenga en cuenta las cuestiones de relevancia y centrarse en el tema (s) que se está discutiendo.
- b. Recolectar pruebas de ambos lados de la cuestión, positivos y negativos. Ir más allá de los datos estadísticos a historias cualitativas, anécdotas, fundamentos del problema.
- c. Analizar el significado y precisión. ¿Son corrientes los datos? ¿Son fuentes fiables? ¿Cuánto peso se debe dar a los datos cuantitativos, frente a los datos cualitativos?
- d. Sintetizar los resultados en conjunto. Hacer conexiones entre dos o más experiencias, personas y recursos.

8. Comprometerse a llegar a un consenso a través de la comprensión compartida en el grupo.

Una vez que un grupo de individuos interesados identifica un tema de importancia, los miembros desarrollan un entendimiento compartido a través de discusiones y la exploración de la cuestión. Todavía puede haber variaciones en puntos de vista, sin embargo, todos coinciden en que pueden aceptar una declaración conjunta sobre su trabajo en el tema y comenzar a moverse hacia adelante. Expresándose en el terreno común, al tiempo que observa las cosas con las que los miembros del grupo no están de acuerdo, es un principio clave para el desarrollo de este entendimiento común a través del consenso. A menudo, el consenso se evidencia por asentir con la cabeza, el lenguaje corporal es paralelo, al compromiso verbal y una voluntad de apoyar las decisiones del grupo. Es cierto que el consenso se alcanza cuando las personas siguen hablando de los mensajes acordados en comunes después de la reunión y el compromiso está sostenido en el tiempo. Un primer paso importante es ponerse de acuerdo para trabajar en los puntos de acuerdo hasta que, con el tiempo y con las interacciones continuas, se hace más fácil hablar de temas en los que no hay consenso actual. Es importante entender que las perspectivas sobre los temas comienzan a divergir. Este punto debe ser respetado como se desarrolla la confianza.

9. Reconoce y acepta que el impacto colectivo es mayor que el impacto individual. La ventaja de venir juntos desde diferentes perspectivas para abordar un interés común, es que los individuos pueden tener juntos un mayor impacto que de manera individual. Aunque la mayor parte o en la totalidad del grupo reconocen esto, es importante verbalizar a través de la diversidad de las partes interesadas. Una vez verbalizadas, reconocidas y acordadas, se avanza juntos en una colaboración más profunda según se está establecida.

3. Están de acuerdo a moverse a los objetivos específicos para acciones concretas. A medida que el grupo comienza a actuar en conjunto, se deberá desarrollar un plan de acción. Los planes de acción abordan elementos técnicos específicos que serán importantes para abordar el problema. Antes del desarrollo de un plan de este tipo, es conveniente establecer los objetivos específicos de acciones concretas que se traducen en un plan de acción. En esta etapa, es importante que esto reafirmen la voluntad de los grupos de alinear ámbitos de trabajo, mensajes a grupos, etc., que contribuyan al desarrollo del plan de acción.

Correlación en relación a los Problemas: Elementos Técnicos

1. **Describen el problema.** Cuando el objetivo es hacer frente a un tema o problema particular, es importante separar la cuestión desde una perspectiva más amplia. En la Asociación, hemos encontrado que es útil para tratar un panorama completo del primer problema; delinear el panorama más amplio y las imágenes específicas dentro de ese amplio paisaje y luego identificar nuestro número (s) de coalescencia. El proceso incluye:
 - a. reconocer las áreas generales que se refieren a un tema; definir todo el tema;
 - b. identificación de temas que contribuyen a la situación actual desde la perspectiva de las diversas partes interesadas;
 - c. identificación de cualquier dato pertinente, prácticas y / o políticas actuales basadas en la evidencia; y
 - d. ponerse de acuerdo sobre qué aspecto específico (s) del grupo abordará.A medida que el grupo se mueve hacia adelante de acuerdo, dejamos que los demás sepan y que "vean" el panorama completo del problema; sin embargo, "esto" ¡es la pieza que podemos hacer en este momento!
2. **Esquema basado en los conocimientos existentes.** Para cada tema hay un compendio de conocimientos teóricos, investigaciones y prácticas relacionadas. Es importante establecer la base de conocimientos y la evidencia científica que informarán el diálogo que se llevará a cabo a través de los grupos de interés. Como las fuentes de conocimiento pueden variar entre los grupos, es importante identificar la base de conocimiento que influye en el pensamiento actual de cada grupo.
3. **Buscar y reconocer iniciativas relacionadas.** Una de las características únicas del camino a la asociación es asegurarse de que un problema se haya identificado, no se trata como si todo el trabajo se inicia con este esfuerzo. En honor a lo que otros han hecho es parte del proceso de coalescencia en torno al tema. Las reuniones dentro y fuera del grupo, el trabajo relacionado alineado es buscado y explorado. El grupo busca la información en diferentes niveles de escala (nacional, regional, local e individual). Buscar y aprender acerca de las iniciativas en conexión con los socios que se han comprometido con los miembros del grupo en ayuda a entender y aprovechar los aspectos positivos que se han presentado, desarrollar una sólida base sobre la cuestión y obtener asistencia en los esfuerzos acordados. A medida que el grupo sigue trabajando en conjunto, sus miembros siguen buscando problemas y oportunidades alineadas a comprometerse con un grupo más amplio de las diversas partes interesadas.
4. **Desarrollar la misión, declaración de aspiraciones, dirigir los principios y reglas básicas de interacción.** Incluyendo el trabajo, se basa en el compromiso de los miembros del grupo hacia las declaraciones comunes que los unen. Ese compromiso es más probable que se sostenga en el tiempo si ciertos entendimientos clave se desarrollaron en colaboración, escritos, comparten y revisarse más a menudo. Incluyen
 - a. Declaración de la misión - Una declaración de misión establece el propósito para el cual el grupo se ha unido. Por lo general, una declaración de misión bien articulada incluye el

qué, cómo y por qué de lo que el grupo está haciendo / pensando hacer. Se desarrolla mejor después de la discusión abierta del tema y formas en que el problema puede ser abordado por el grupo.

- b. Declaración de aspiraciones - Una declaración de aspiraciones describe lo que el cambio va a ser en la práctica y cómo las interacciones del grupo van a lograr. Sirve como un recordatorio de por qué el grupo está en conjunto y proporciona impulso para continuar con el plan.
 - c. Guías principales – las guías principales son las creencias unificadoras que sirven de base para los esfuerzos de colaboración. Expresan lo que creemos acerca de la importancia de la cuestión, las condiciones actuales y lo que es posible ya que el grupo se mueve hacia adelante juntos. Guías principales reflejan el respeto de todos.
 - d. Reglas básicas de interacción - la práctica inclusiva no es siempre una forma natural de comportarse y, por tanto, requiere algunos acuerdos específicos que hacen que las expectativas sean explícitas. Muy a menudo se trata de la descripción de las formas de comunicación y el trabajo conjunto que transmiten un respeto mutuo, el liderazgo compartido y la voluntad de considerar el cambio. colaboraciones eficaces reconocen que habrá desacuerdos. Las reglas básicas establecen las expectativas de cómo se manejan las diferencias y cómo los grupos volverán a acuerdos en común. Grupos difieren de la formalidad que rodea reglas del juego. Muy a menudo las reglas especifican acciones alrededor de convocatoria, la planificación y la comunicación. Por ejemplo, algunos líderes creen que es importante especificar que todas las reuniones – incluyendo las que son a través de el uso del cara a cara y virtuales - tendrán una agenda preparada que está conformado por el grupo y conducido por el trabajo realizado entre las reuniones. Otros se sienten cómodos con un enfoque menos estructurado. Las reglas básicas expresan el proceso acordado para el grupo.
5. **Desarrollar un proceso de compromiso continuo.** Cada grupo debe determinar su “ritmo de interacción”; la frecuencia que permite a las personas sentirse parte del grupo, pero no tan a menudo que el trabajo se convierte en una carga o mundanas. La implicación supone que el trabajo está en curso. Las reuniones siempre estimulan compromiso. Preparación, el lugar de las interacciones y actividades de seguimiento contribuye a la vitalidad del grupo y al logro de los objetivos que se han acordado. El grupo determina las vías para la conexión y se aprovecha de los medios electrónicos disponibles (por ejemplo, seminarios web, espacio de encuentro electrónico, llamadas de conferencia, lista de correo electrónico) entre la utilización de cara a cara en las reuniones.
6. **Desarrollar un ámbito de trabajo y objetivos viables.** Una vez que el grupo ha identificado su objetivo principal compartido, crearan una expectativa de acción mediante el desarrollo de un ámbito de trabajo y objetivos de acciones concretas relacionadas con la meta primaria. A menudo, el objetivo general es amplio y hay metas más pequeñas que son importantes y accionable para alcanzar el objetivo más grande. El grupo trabaja en conjunto para identificar los objetivos viables. Esto se convierte en el alcance del trabajo. Por ejemplo, si el objetivo

general es mejorar la práctica en relación con un tema en particular, las medidas pueden incluir acciones concretas y meta

- a. La elaboración y entrega de mensajes comunes para el campo
 - i. entrega a través de vehículos de comunicación disponibles para los socios;
 - ii. presentaciones en conjunto en lugares de alto valor (conferencias, grandes reuniones, etc.) como una demostración simbólica y sustantiva de compromiso; y
 - iii. creación y presentación de un "discurso del ascensor" (declaración sustancial, pero completa del propósito de la base).
- b. El desarrollo y la difusión de los productos
 - i. la práctica y / o de desarrollo profesional de los documentos; y
 - ii. recomendaciones para cambios apropiados en las políticas para el tema, la organización y el nivel de impacto.
- c. El establecimiento de objetivos de trabajo realizables con los demás; objetivos que son alcanzables en un período de tiempo especificado y en el contexto del entorno del cambio. los objetivos del trabajo se basan en una teoría del cambio. En ellas se indica cómo el trabajo compartido del grupo creará cambios en la práctica que se prevé en la narrativa que se aspira.
- d. Medir el progreso - Planes de acción que aborden los modos en los cuales se medirá el progreso
 - i. medidas cuantitativas que fijan metas relativas a los conjuntos de datos que inicialmente unieron a la gente en torno a este tema; y
 - ii. medidas cualitativas en cambios a la sonda de las perspectivas, historias, etc. a través de los grupos de interés en esta colaboración.

7. Usar el proceso de reflexión. La reflexión es una estrategia importante en un proceso continuo de comunicación e interacción. Un proceso estructurado de reflexión el grupo se centra tanto en la tarea, como en las relaciones. Periódicamente el grupos deben examinar el grado en el que la realidad están uniéndose en torno al tema. Una buena herramienta es la reflexión que ayuda a los colaboradores a centrarse en su teoría del cambio y cómo su interacción producirá el resultado deseado. La reflexión es esencial tanto para la medición del avance y se centra en los siguientes pasos. Es importante identificar:

- i. lo que pensábamos que iba a pasar;
- ii. lo que paso;
- iii. lo bien que se ha hecho;
- iv. lo que se aprendió; y
- v. lo que vamos a hacer a continuación.

Correlación en relación a los Problemas: Elementos Operacionales

Después de considerar ambos elementos adaptativos y técnicos, el grupo debe tomar decisiones operativas. En torno a la incorporación de los problemas, los elementos técnicos y adaptativos pueden caracterizarse por cuatro grandes ideas:

- reconocer y valorar la diversidad;
- investigar y ponerse de acuerdo sobre los datos pertinentes;
- la toma de decisiones por consenso; y
- coalescencia para completar juntos el trabajo futuro.

Con el fin de facilitar esta reflexión, las siguientes rúbricas están correlacionadas con las cuatro grandes ideas de incorporación en torno a un tema y describen lo que se podría observarse en las colaboraciones que se hacen en términos de conductas observables en el inicio de los esfuerzos y comportamientos evidentes en la profundización de los niveles de la asociación.

Estas rúbricas se pueden utilizar para la reflexión individual o en grupo. Sugerencias para el uso incluyen:

1. Los individuos en el grupo utilicen la matriz de los puntos específicos en el tiempo (por ejemplo, cada seis meses). Una comparación de las calificaciones entre las partes interesadas informaran a un grupo de discusión que ayuda al grupo para formar una imagen más completa de sus interacciones y cómo esta relación contribuye a los resultados del grupo.
2. Explorar las votaciones en una reunión de grupo, cree un gráfico de pared. Cada miembro del grupo utiliza una pegatina de color y coloca una en la celda que mejor describe su punto de vista sobre la situación actual de cada elemento operativo (que se describe en las filas de la matriz de valoración). Las respuestas se registran. A medida que el grupo vuelve a la matriz de valoración (por ejemplo, trimestralmente, semestralmente), los datos sobre la colaboración construye y proporciona medidas de crecimiento en el tiempo que puede ser coordinado con datos sobre el cambio práctica.

<i>Incorporarse al rededor de los Problemas</i>	Profundidad de la Interacción			
	Nivel de Información (compartir/enviar)	Nivel en las Redes (Intercambio)	Nivel de Colaboración (compromiso)	Nivel de Transformación (consenso en la toma de decisiones)
Reconociendo y valorando la diversidad	Grupo central de las partes interesadas en difundir información a las partes potencialmente interesadas, a través de papeles, para informar acerca de los problemas e invitar a otros a la discusión.	Las partes interesadas con diversos roles, intercambiar ideas y recursos entre sí; aclaraciones sobre el vocabulario-función específica en la etapas iniciales; extensión a otros con un enfoque específico en los roles de los que aún no tienen participación continúa.	Diversas personas de las partes interesadas participan en el diálogo sobre los temas. Las diferencias son reconocidas y exploradas. Un vocabulario común comienza a emerger.	Diversos grupos de interés con diversas perspectivas se dedican a través de múltiples formas de colaboración activa al diálogo sobre cuestiones con el fin de llegar a un consenso sobre las prioridades y las futuras investigaciones, políticas y oportunidades de práctica.
Investigar y ponerse de acuerdo sobre los datos relevantes	Experiencias personales y profesionales (anecdóticas) son la principal fuente de evidencia para su consideración.	Las partes interesadas consideran otros datos más allá de que las historias personales que pueden ser fuentes de pruebas y comienzan a recopilar los datos y los recursos pertinentes.	Las partes interesadas determinar los datos pertinentes de todas las disciplinas, para examinar los temas comunes para la comprensión (análisis colectivo).	A través del consenso, las partes interesadas están de acuerdo en que los datos anecdóticos y la investigación de diversas perspectivas y las fuentes pertinentes al problema.
Toma de decisiones por consenso	El grupo central identifica un tema de importancia.	Los interesados contribuyen a la discusión trayendo otras perspectivas.	Las partes interesados tienen en cuenta todo el tema, desarrollan un entendimiento común y áreas de acuerdo.	A través del consenso, las partes interesadas determinan los aspectos específicos del problema, y como el grupo se moverá hacia adelante para influenciar.
Coexistencia para mover el trabajo futuro juntos	El grupo central comparte intencionalmente con los demás, que no es las partes interesadas, la razón de preocuparse por este problema, el cumplimiento de uno a uno con las personas / organizaciones específicas / etc.	Las partes interesadas tienen la intención de invitar a nuevos miembros al trabajo en grupo y tienen el propósito de conseguir que las personas estén en la misma habitación para trabajar juntos.	Las partes interesadas desarrollan documentos bases (misión, visión, principios básicos y las reglas del juego). Las partes interesadas desarrollan y están de acuerdo en un proceso de comunicación continua que se adapte a sus necesidades.	A través del consenso, las partes interesadas desarrollan un conjunto de metas viables que definen el alcance del esfuerzo del trabajo. Las relaciones se han construido para obtener ventajas estratégicas.

Informar –Compartir o difundir información con otras personas que se preocupan por el tema

Redes – Preguntar a los demás lo que piensan sobre este tema y escuchar lo que dicen

Colaborar - Comprometer a las personas a tratar de hacer algo de valor y trabajar en conjunto en torno al tema

Transformar - Hacer las cosas en base a la "asociación" (liderazgo compartido, cruzada de las partes interesadas, compartir el liderazgo, la creación de consenso)



Cuatro Preguntas Simple



Utilice las **Cuatro Preguntas Simple** para una actividad de aprendizaje y ayudar a crear un camino integrador de trabajo compartido. No podemos evitar la complejidad, pero podemos hacer que sea menos complicado trabajar juntos a través de estas cuatro preguntas simples. Los persistentes problemas de aplicación, siguen siendo difíciles porque requieren cruzar muchas fronteras para garantizar el progreso en la práctica. Los temas son complejos, interconectados y pueden tener un aspecto diferente desde la perspectiva de varios ejecutores. En estas situaciones, los líderes utilizan las cuatro preguntas simples.

1. ¿Quién se preocupa por este tema y por qué?

Responder a esta pregunta le permite a los líderes a pensar más allá de su aspecto personal / profesional o rol; y para desarrollar una imagen completa del problema en la práctica.

¿A quién le importa?	¿Por qué les importa?
<i>Lista del rol, organización, posición, nombre, etc.</i>	<i>Tenga en cuenta la conexión con el tema.</i>

2. ¿Qué está trabajando ya por separado?

El reconocimiento del trabajo de otros es fundamental para el desarrollo de alianzas. Respetando que la historia que los demás tienen sobre un tema es fundamental para el compromiso.

Organización/grupo	Iniciativa/documento/Herramienta	Vocabulario único/diferencia de perspectiva	Valor a nuestro interés común
<i>Tenga en cuenta el nombre de la organización / grupo,</i>	<i>Tenga en cuenta el título de la iniciativa / documento / herramienta,</i>	<i>Tenga en cuenta los identificadores únicos en relación con este grupo.</i>	<i>Tenga en cuenta el valor que este grupo le trae a la mesa.</i>

3. ¿Qué trabajo compartido nos podría unir?

¡La construcción de relaciones lleva tiempo! Actividades compartidas crean un comienzo y dan lugar a mayores oportunidades.

Actividades que pueden tener valor	Para grupos específicos	Para todos los grupos
<i>Seleccione para continuar y/o añadir a otros.</i>		
Definición de un problema compartido		
Intercambios de información		
Consultas productivas		
Eventos conjuntos		
Asignación de recursos		
Elaboración de mensajes compartidos		
Otros		

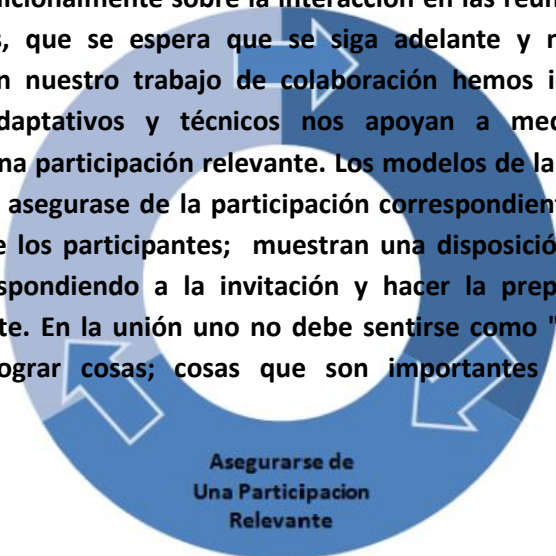
4. ¿Cómo podemos profundizar nuestras conexiones?

Una sola divulgación no será suficiente cuando queremos cambiar la práctica; las interacciones deben ser continuas. Recuerde: Si un grupo es importante para nuestros resultados, no es menos importante, cuando no acepta nuestras invitaciones. ¡Seguir invitándolo!

Grupo	¿Cómo podemos apoyar y conectar su trabajo con este tema?	¿Cómo se puede apoyar y conectar nuestro trabajo con este tema?
<i>Lista de grupos identificados.</i>	<i>Nota de actividad(es) con más probabilidades de ser eficaces.</i>	<i>Nota de actividad(es) con más probabilidades de ser eficaces.</i>

La segunda tríada en el desarrollo del *Camino de la Asociación* implica asegurar la mezcla "derecho" de los grupos de interés que se han identificado y participan. Este hábito de interacción lo llamamos "*Garantizar la participación relevante.*"

En cierto modo, asegurar la participación relevante rompe con el comportamiento esperado tradicionalmente sobre la interacción en las reuniones. En la mayoría de las reuniones, que se espera que se siga adelante y mirar a los demás con soluciones. En nuestro trabajo de colaboración hemos identificado que ambos elementos adaptativos y técnicos nos apoyan a medida que continuamos procurando una participación relevante. Los modelos de la forma de asociación en el proceso de asegurarse de la participación correspondiente al mostrarnos lo que se espera que los participantes; muestran una disposición para hacer el trabajo necesario, respondiendo a la invitación y hacer la preparación necesaria para seguir adelante. En la unión uno no debe sentirse como "uno más" en asistir. Es importante lograr cosas; cosas que son importantes y relevantes para los participantes.



Elementos para Asegurar una Participación Relevante

Elementos Adaptativos/Humanos	Elementos Técnicos
1. Demostrar un compromiso a la inclusión y a la participación. 2. Comprometer a las personas de interés, que sean representativas, pertinente, útil, conocedores e influyente. 3. Reconocer que el desacuerdo es parte del proceso para avanzar. 4. Participar a través del liderazgo; comenzando como un facilitador experto; continuando a través del liderazgo compartido.	1. Poner en marcha un proceso de acogida y orientación. 2. Desarrollar las guías para cuándo hay que convocar. 3. Desarrollar y seguir el protocolo de comunicación. 4. Contribuir y crear un vocabulario común. 5. Llevar a cabo una exploración del entorno. 6. Utilizar un proceso de reflexión.

Asegurar la Participación Relevante: Elementos Adaptativos / Humano

1. **Demostrar un compromiso con la inclusión y la participación.** No es suficiente decir que estamos en el proceso de inclusión; debemos demostrar un compromiso con la inclusión y la participación. El compromiso con la inclusión se puede demostrar en una variedad de maneras.
 - a. Proporcionar acceso a apoyos como traductores, intérpretes y mejoras visuales.
 - b. Determinar del nivel de comprensión que tiene los potenciales participantes, acerca de la tecnología que se utiliza.
 - c. Asegurarse que todos los diversos recursos tecnológicos estén disponibles para su uso y asegurar que las personas sienten que pueden utilizar lo que es cómodo para ellos.
 - d. Igualación de la base de conocimientos, ofreciendo sesiones de perfiles para nuevos participantes y / o importantes partes interesadas; que pueden tener diferentes tipos de experiencia en el tema. Esto es particularmente importante en la empoderamiento de las familias y los jóvenes para su participar de manera significativa en el contenido de los debates.

El compromiso de participación se puede demostrar en una variedad de maneras.

- a. Estructura de reunión que garantice una amplia participación más allá del representante designado en asistir a la reunión en persona.
 - b. Considerar la posibilidad de flexibilidad de programación de los días de la semana y la hora del día (por ejemplo, las llamadas de conferencia a través de zonas de tiempo, para aquellos cuyo trabajo / carrera no necesariamente permitir la participación durante el día (padres / familias / jóvenes, maestros, etc.). Las noches pueden ser mejores para llamadas de conferencia y otras actividades de seguimiento.
 - c. Cuando y donde sea posible, considerar la provisión de estipendios por la participación, si los miembros del grupo no tienen un sueldo adjunto (por ejemplo estipendio para las familias, cuidado de niños, por la hora y el día de las reuniones).
2. **Involucrar a las partes interesadas para que sean representativas, pertinente, útil, estén bien informado y sean influyente.** Una vez que el grupo central se ha unido en torno a un tema en particular, pedir y hacer frente a la siguiente pregunta "¿Quién más tiene que estar en la mesa?" para continuar. Como grupo comience en primer lugar a, que los que están en la mesa sean las partes interesadas correctas, ó no todas las partes interesadas pertinentes, han sido invitados a participar. A veces, cuando esto sucede, el grupo puede encontrar que no pueden actuar sobre el objeto de la reunión, o dar seguimiento después de la reunión. Cuando esto se reconoce, es importante mantener un ambiente acogedor, seguir trabajando a través de la dificultad y reconocer que el trabajo se mejorará mediante la adhesión a la intención del proceso de participación relevante. Todas las decisiones que se toman en las diferentes escalas de niveles debería garantizar la participación cruzada de las partes interesadas. Cualquier cosa mínima y que no se convierta en un hábito de colaboración. A través de su revisión de los datos, el grupo central identifica aquellos que están afectados por y / o la atención sobre el tema y los invita a

participar en la discusión y el trabajo. Por supuesto, no todos los que se preocupan pueden participar activamente como se determinan los representantes. Cada grupo de personas interesadas elige a su representante en el grupo y qué tipo de asociación tendrá (organización, proveedor de asistencia técnica, departamento, etc.) La persona elegida para asistir podría variar en la función del propósito de la reunión o actividad. Cuando se determina que representante será, se anima a los grupos de interés a considerar a las personas con conocimientos técnicos, materiales y recursos; aquellos que tienen más amplia credibilidad con el grupo de las partes interesadas que son representadas; y los que tienen la responsabilidad de hacer el trabajo en la campo. A medida que el grupo de asociados evoluciona, todos los interesados pueden hacer recomendaciones acerca de quién más debería estar involucrado y están fuera del grupo central; para traer una comprensión más profunda de lo que debe ser incluido en la comunidad para crear un cambio. Además, a medida que evoluciona el grupo, sus miembros desarrollan habilidades en el aprovechamiento de las oportunidades de participación y (a veces problemas).

3. **Reconocer el desacuerdo como parte del proceso de avance** A medida que la sociedad se compone de diversos grupos de interés, es esencial tener un acuerdo y un entendimiento claro de que no podemos llegar a un consenso en todos los puntos. El reconocimiento de que el desacuerdo es parte del proceso se inicia con la apertura del proceso de involucrar a las personas que no estén de acuerdo y están dispuestos a hablar. Intencionadamente invita a personas que no simplemente podría ir con el grupo ayudando con las ideas predominantes, si no de muchas otras maneras. A través de la discusión sobre los puntos de desacuerdo, la experiencia demuestra que los puntos de acuerdo se aclaran; recursos que hasta la fecha han sido pasados por alto o no conocido son dados a conocer; y se establece un compromiso más profundo con el trabajo

4. **Involucrar a través del liderazgo; comenzar con un facilitador; continuar a través de un liderazgo compartido.**

A través de nuestra experiencia, hemos encontrado que ha sido beneficioso en las primeras etapas de la interacción del grupo contar con la ayuda de un facilitador experto que reconoce o que pueden construir rápidamente un sentido de la objetividad con el grupo. El facilitador posee habilidades para incluir a todos los participantes a través de un proceso definido y utilizando herramientas estratégicas. La rápida construcción de la comodidad, a través de la discusión, facilita internamente los modelos del valor de los puntos de vista desde el principio; para los responsables de tomar decisiones, los profesionales y los consumidores que están animados a responder y contribuir.

Es importante señalar que este facilitador puede ser una persona del grupo o fuera del grupo. El facilitador interno es alguien que es capaz de suspender sus opiniones por el momento, a fin de obtener información, opiniones y conocimientos de los demás miembros del grupo. Cuando no hay nadie en el grupo que tiene las habilidades o la disposición a asumir el rol, es beneficioso traer a alguien de fuera del grupo que no tiene ningún interés personal en el tema con el fin de

iniciar la discusión. Una vez que el grupo tiene los temas sobre la mesa y se crea la confianza, el facilitador externo deja el grupo. Del mismo modo, en un punto similar, el facilitador interno deja su papel de liderazgo y el grupo de manera colectiva lleva el proceso. La decisión de utilizar un facilitador interno o externo es una decisión clave. En cualquier caso, el facilitador debe seguir siendo conscientes de dónde las perspectivas se unen y en donde es que comienzan a divergir. Este espacio es importante crear confianza y el sentido de pertenencia.

Una señal importante de que es el momento de pasar a una dirección colectiva es la creación de referencias a nivel colectivo; los pronombres conversacionales se mueven de "ellos" y "yo" al "nosotros". A medida que el grupo se comienza a trasladar a un proceso de dirección colectiva, es importante tener en cuenta que el papel de líder / facilitador es compartido; la persona en ese rol cambia a medida que cambia la situación. Una reunión o discusión pueden requerir una persona con conocimiento que lidere la investigación; otro puede llamar a alguien haciendo el trabajo en el campo para dirigir; y así.

El que está en el papel de liderazgo / facilita citador en el momento tiene que tener una fuerte conciencia de sí mismo, reconocer su debilidad y estar abierto a la redirección y la corrección de los demás. Como líder / facilitador, tenga en cuenta en qué en un momento es necesario renunciar a la función y compartirlo con los demás. La evolución de las funciones de forma regular es fundamental para prevenir la desaparición de un grupo basado en un cambio de liderazgo. Como miembro del grupo, considere si es necesario o no estar en la mesa; o tendrá que inhiben el proceso. Esto puede ser particularmente cierto cuando una persona de autoridad y una persona bajo la supervisión de la otra son los dos representantes en el grupo de asociados.

Asegurar la Participación Relevante: Elementos Técnicos

1. **Poner en marcha un proceso de acogida y orientación.** A lo largo de la vida de una asociación de grupo se evalúa la lista de asistentes actuales y rutinariamente considera si hay alguien que debería estar en la mesa que actualmente no existe. Para apoyar la diversa participación de las partes interesadas y para hacer frente a la adición de miembros a lo largo del tiempo, el grupo debe estar en asociación, un proceso articulado de acogida y orientación es beneficioso. Algunas de las cosas que hemos encontrado valiosa en diferentes grupos de asociación incluyen:
 - a. Creación de una invitación conjunta que se personaliza según sea necesario para incluir a las partes interesadas clave con influencia y autoridad;
 - b. Reconocer varios roles al comienzo de cada reunión o actividad de seguimiento;
 - c. El establecimiento de una relación de un mentora para orientar a las nuevas personas; y
 - d. La realización de llamadas de seguimiento individuales a los nuevos miembros de grupo por parte del grupo central.
 - e. Fomentar a los nuevos miembros a hablar de sus experiencias individuales y luego analizar cómo contribuye a nivel de grupo
2. **Desarrollar una guía sobre cuándo convocar** Reunirse en el Camino de la Asociación no se trata simplemente de asistir a otras reuniones. En su conjunto, es beneficioso para elaborar orientaciones sobre cuando los grupos de partes interesadas deben ser convocados. Por

ejemplo, cuando un requisito de la política federal requiere cambios a nivel de estado, no necesitamos un grupo de partes interesadas para guiar el desarrollo de las políticas. Nosotros, sin embargo, necesitamos trabajar con las partes interesadas para ponerlo en práctica. Preguntas críticas en las que se necesita hacer frente como grupo el desarrollo de una orientación son...

- a. ¿Cuándo nos vamos fuera de nuestro grupo permanente de partes interesadas para buscar opiniones y se hacen más allá de ese grupo?
 - b. ¿Cuándo sabemos que necesitamos un subgrupo para informar al grupo más grande?
 - c. ¿Cómo podemos crear la estructura para apoyar el aprendizaje de doble vía que conduce a la comprensión profunda?
 - d. ¿Cuándo se establece una necesidad para una reunión cara a cara? ¿Una llamada de conferencia? ¿Un webinar? ¿Un servidor de listas de grupo o de entrada de correo electrónico?
3. **Desarrollar y seguir el protocolo de comunicación.** Tras el desarrollo de una guía sobre cuándo convocar a las personas de interés, se desarrolla un protocolo para la comunicación. Existen múltiples maneras de apoyar la relevante participación entre los miembros del grupo. Cualquier proceso desarrollado debe proporcionar oportunidades para la participación virtual, además de una participación cara a cara. Un protocolo de comunicaciones incluye temas tales como la estructura de quien tiene la responsabilidad de las invitaciones y la creación de la reunión (en el lugar y / o virtual), cómo se contribuye al desarrollo del programa y cómo la retroalimentación entre las sesiones va a suceder. También incluiría protocolos de procesos y el progreso, así como la claridad en el cumplimiento de los comportamientos esperados y las interacciones de grupo.
4. **Contribuir y crear un vocabulario común.** Reconociendo la individualidad del lenguaje de cada representante trae a la discusión; es un elemento crítico de la incorporación en torno a un tema. Para asegurar una participación relevante es importante seguir adelante con un lenguaje común para el trabajo de la asociación, para asegurarse de que el vocabulario no se convierta en un impedimento para la participación y limitar los tropiezos. Con un vocabulario compartido estamos en mejores condiciones para definir con claridad el problema y avanzar juntos. Además de utilizar este vocabulario compartido dentro del grupo, se convierte en el centro de mensajes compartidos que van a otros. Aún así, hay que reconocer que los mensajes compartidos a menudo necesitan ser personalizado para el público y que pueden necesitar ser "interpretado" para una audiencia en particular por algunos términos utilizados. Por ejemplo, como se ha discutido y desarrollado materiales alrededor del marco de la capacidad de respuesta a la intervención de la Comunidad de Asociación, se acordó utilizar el término de Respuesta a la Intervención (RTI). Sin embargo, ya que algunos estados han adoptado otros términos, como respuesta a la instrucción, sistema de varios niveles de soporte (MTSS), etc., materiales investigadores y basadas en pruebas desarrolladas por la asociación fueron capaces de personalizar intercambiando los términos que hablaban a los diferentes estados.
5. **Llevar a cabo una exploración del entorno.** Yendo más allá de la búsqueda y en honor a lo que otros han hecho sobre el tema (incorporación triada), este es el momento en que los miembros del grupo se amplían para realizar una exploración del entorno y averiguar quién más se

preocupa por este tema y por qué. El grupo busca a otras personas con conocimientos, materiales y recursos que pueden contribuir al trabajo. Las actividades de exploración del entorno incluyen hablar con personas de su propia red, hablar con otros grupos con los que se trabaja; la realización de búsquedas en Internet y llegar a aquellos en otras ubicaciones geográficas y nivel de escala.

6. **Utilizar un proceso de reflexión.** Por definición, el compromiso en la participación relevante significa participar activamente de manera continua en las diversas fases del proceso. Es responsabilidad de cada uno y todos los miembros del grupo sea consciente de la participación de los demás, así como su propia. Estrategias o acciones que indican la participación puede aumentar cuando sea necesario incluyendo ...
- e. Excederse a invitar a un grupo particular que tiende a ser insuficientemente representados;
 - f. Poner un esfuerzo extra para involucrar a los grupos necesitados; o
 - g. Dirigir una discusión sobre lo que se de la participación relevante y se siente.

Asegurar la Participación Relevante: Moviéndonos Hacia Adelante Juntos

Los elementos técnicos y adaptativos para asegurar la participación relevante pueden caracterizarse por cuatro grandes ideas:

- Asegurar la diversidad entre los representantes de las partes interesadas
- La creación de oportunidades para la participación en el tema
- Trabajar en conjunto para facilitar la comprensión del problema y las diversas perspectivas
- La evolución de los roles de liderazgo

Estos elementos técnicos y adaptativos están emparejados con los elementos operativos que soportan adecuadamente los aspectos técnicos y de adaptación para la participación relevante y dan lugar a los resultados del grupo, ambos comportamientos e impacto, tienen relación con el problema identificado. Como se ha indicado anteriormente, la reflexión sobre el progreso hacia los resultados deseados es un elemento clave del Camino de la Asociación. Con el fin de facilitar esta reflexión las siguientes rúbricas están correlacionadas con las cuatro grandes ideas de participación relevante y describen lo que se podría observar que los colaboradores hagan y desarrollen juntos. Las acciones van desde comenzar las negociaciones profundas por parte de los indicadores de la asociación. Independientemente de la profundidad, varios comportamientos son importantes en este elemento.

Estas rúbricas se pueden utilizar para la reflexión individual o en grupo. Sugerencias para el uso incluyen...

1. Los individuos en el grupo utilizan puntos específicos en el tiempo (por ejemplo, cada seis meses); una discusión de grupo puede ser o surgir con respecto a que "nosotros" somos como grupo

2. Crear un gráfico de pared; cada miembro del grupo utiliza una pegatina de color y coloca una en la celda que mejor describe el estado actual de cada uno de los elementos operativos (cada fila); Posteriormente, el grupo vuelve a visitar y refleja con un conjunto de puntos de diferentes colores en un momento posterior (por ejemplo, cada año, dos veces al año); proporciona una medida de crecimiento en el tiempo

La primera actividad apoya la discusión que lleva al grupo a un punto de entendimiento y desarrolla un consenso acerca de dónde estamos y hacia dónde tenemos que ir. La segunda actividad que proporciona mismo apoyo para la discusión, más el beneficio adicional de traducir el porcentaje de respuestas en cada célula de datos estadísticos que acopla a los pensadores orientados a datos y proporciona datos programáticos para compartir con los demás.

Asegurar una Participación Relevante	Profundidad de la Interacción			
	Nivel de Información (compartir/enviar)	Nivel en las Redes (Intercambio)	Nivel de Colaboración (compromiso)	Nivel de Transformación (consenso en la toma de decisiones)
Garantizar la diversidad entre los representantes de las partes interesadas	Grupo central de las partes interesadas comparte información a las partes potencialmente interesadas, a través de papeles, para informar acerca de los problemas e invitar a la discusión.	Las partes interesadas con diversas funciones intercambiar ideas acerca de quién más podría ser importante para este problema (las partes interesadas). Alcance a los demás con un enfoque específico en los roles que aún no tienen participación continúa. Se intercambian ideas sobre las preferencias del método, la accesibilidad y responsabilidades.	Un proceso de acogida y orientación está en su lugar para los nuevos miembros. Inclusión y apoyo en la participación están en práctica.	Apoyos para la participación son una forma natural de trabajar juntos. Todos y cada uno en el grupo de asumir la responsabilidad de invitar y orientar a los nuevos miembros del grupo.
La creación de oportunidades para la participación en el tema	El grupo central de las partes interesadas invitar a otros a participar en diversas formas (dentro o fuera de sitio).	Las partes interesadas comparten preferencias para en el lugar y los métodos virtuales de comunicación.	El grupo desarrolla una guía sobre cuándo convocar. Las partes interesadas consideran sugerir métodos de comunicación que satisfacer las necesidades de los miembros y métodos de concordancia con los propósitos y / o tipos de actividades de compromiso.	El grupo considera y utiliza, en su caso, múltiples métodos para la participación (en línea, cara a cara, llamadas de conferencia, etc. Los métodos son utilizados y modificados según sea necesario. La flexibilidad en el uso del método se demuestra.
Trabajando juntos para facilitar la comprensión de los problemas y las diversas perspectivas	El grupo central inicia una exploración del entorno para determinar quién más tiene recursos para contribuir al trabajo.	Las partes interesadas con diversos roles intercambiar información y compartir el trabajo que se ha hecho anteriormente. Una exploración del entorno se lleva a cabo y otras personas con conocimientos, materiales y recursos están invitados en el grupo.	Las partes interesadas contribuyen y crean un vocabulario compartido. Llegan a través de sistemas de revisión, critican y revisan y / o confirmar el tema a tratar.	Las partes interesadas demuestran el desacuerdo es una manera de llegar a un acuerdo. Se utiliza un vocabulario común. La cuestión de quién más tiene que estar involucrado se sigue abordando.
La evolución de los roles de liderazgo	El grupo central identifica y comparte una variedad de diferentes roles y funciones que pueden ocurrir dentro del grupo a medida que evoluciona.	Las partes interesadas discuten las funciones y responsabilidades y determinar quién está interesado en asumir roles específicos para distintos períodos de tiempo o en relación con un sub-tema o actividad en particular. El liderazgo flexible está emergiendo.	Los miembros del grupo están trabajando en conjunto y asumiendo roles y responsabilidades adecuadas a sus conocimientos, habilidades e intereses. El liderazgo compartido está emergiendo.	La responsabilidad compartida y la rendición de cuentas para todas las funciones y actividades es evidente. Los roles son flexibles, diferentes personas los asumen en diferentes momentos, según sea necesario

Informar –Compartir o difundir información con otras personas que se preocupan por el tema

Redes – Preguntar a los demás lo que piensan sobre este tema y escuchar lo que dicen

Colaborar - Comprometer a las personas a tratar de hacer algo de valor y trabajar en conjunto en torno al tema

Transformar - Hacer las cosas en base a la "asociación" (liderazgo compartido, cruzada de las partes interesadas, compartir el liderazgo, la creación de consenso



COMPROMETERLOS “A TODOS”



Con el fin de facilitar las cuatro grandes ideas de participación relevante, hemos descrito algunas de las acciones que hemos observado haciéndolas y desarrollándolas juntos a los colaboradores. Las acciones van desde comenzar las negociaciones a lo profundo de los indicadores de la asociación. Todo el mundo prueba esta herramienta para crear unas formas manejables de **Involucrar a todo el Mundo**.

Hablar a un grupo sobre el compromiso en todo de las partes interesadas y predecibles que tú escucharas, "Vamos a tener 200 personas en cada reunión." Este es un miedo real, ¿pero se trata de un problema real? Hemos encontrado que para la mayoría de los temas, la gente quiere estar involucrado, pero no necesariamente físicamente presente. Después de una reunión o de que dos personas claramente entre sí mismos busquen la forma en que quieren ser contratados. Nos hemos basado en el entendimiento de que en la creación de esta herramienta. Al pedir intencionalmente que los individuos que tiene el nivel de intención de participar activamente al principio de su colaboración, puede estar incluido dentro de una estructura. Esta herramienta se puede utilizar después de las primeras convocatorias o al final de la primera convocatoria, en función de las actuales relaciones entre los participantes. Utilizar su mejor juicio para determinar cuántas sesiones de organización se necesita.

Usar los Círculos para Definir los Roles

Los círculos definen las responsabilidades para que los socios potenciales puedan elegir entre los roles que les gustaría jugar.

El Grupo Central consiste en líderes de diversos grupos que están comprometidos con el éxito de la obra.

El Equipo Central:

- Convoca al grupo.
- Asume la responsabilidad para la estructuración de cada convocatoria y seguimiento.
- Interacción entre los planes y los monitores.
- Crea estrategias de participación.
- Organiza actividades.
- Se comunica con los responsables de tomar decisiones.
- Supervisa la revisión y la evaluación.

Los participantes claves / Los asesores son grupos que tienen responsabilidad, o gran interés en el tema.

Participantes Claves/Asesores:

- Actuar como contactos regulares de información sobre el tema.
- Asesorar y ayudar a los problemas con sentidos del equipo central y adaptar las actividades en una variedad de contextos.
- Asegúrese de oportunidades del trabajo dentro de sus redes.
- Traiga sus redes al trabajo en grupo.
- Promover el acercamiento y el cruce de las partes interesadas para la identificación de problemas y la resolución de problemas.
- Puede unirse al equipo central periódicamente cuando se requiere su experiencia sobre un tema en particular.

Los participantes extendidos / Opiniones de las redes son los individuos a los que se llega a través de las organizaciones y redes que son participantes/ asesores claves. Representan las personas que trabajan en la práctica, familias o individual. Estos participantes tienen conexiones a los problemas ya las organizaciones que trabajan en el tema. Pueden ser un puente entre las ideas formuladas y las ideas como se practica.

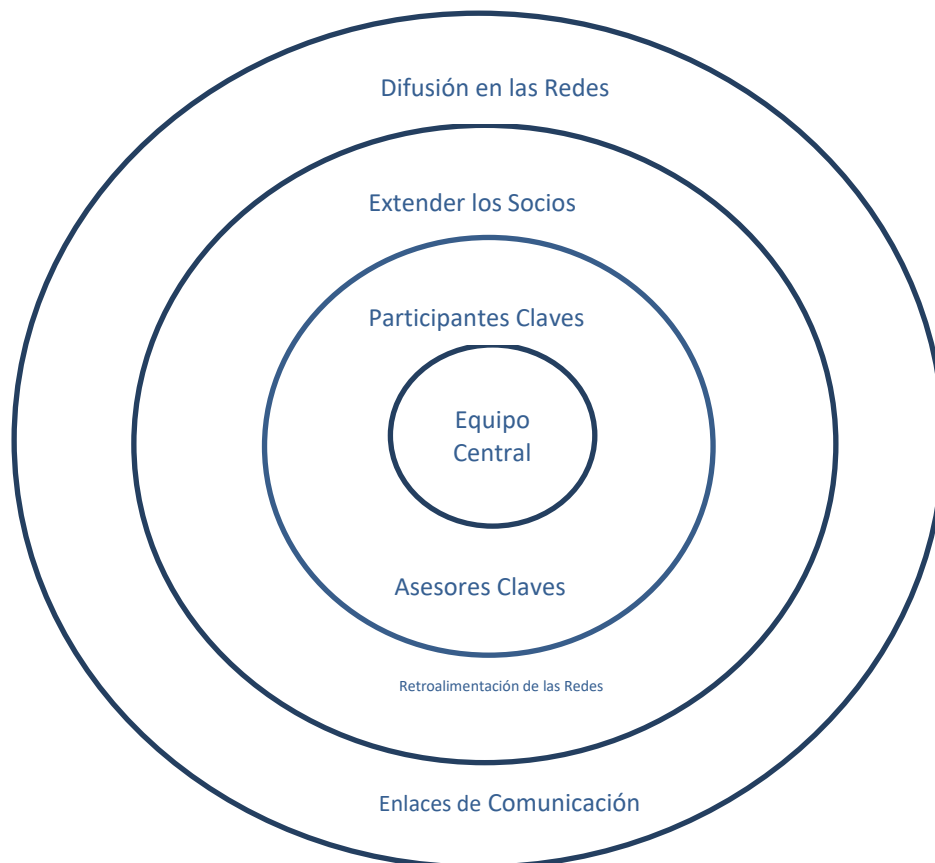
Los participantes extendido / Comentarios de las Red

- Voluntarios para involucrarse y representan el punto de vista de su organización / red.
- Llevar el punto de vista de su rol / organización en el trabajo.
- Llevar aprendizajes importantes de vuelta a sus redes.
- Identificar las oportunidades dentro de sus redes para exhibir el aprendizaje.
- Mantenga tanto su identidad como organización y la identidad del grupo mientras que interactúa con el grupo.
- Identificar otros profesionales y miembros de la familia que puedan quedar activo.

Las redes de difusión incluyen participantes de todos los grupos dentro de los círculos y todos los otros grupos relacionados con este tema.

Las Redes de Difusión:

- Recibir información.
- Redistribuir la información a través de boletines de noticias, explosiones informativas, reuniones, etc.
- Presentar la información en boletines de noticias, explosiones informativas, reuniones, etc.
- Personalizar los mensajes para un público en particular.



El uso de los Círculos para Enviar Mensajes Importantes o Invitar a una Designada Participación

A veces, las actividades o eventos requieren decisiones acerca de la participación estratégica. Para cada mensaje, invitación o caso en el que el equipo central debe decidir juntos a quien notificar y a quién invitar. Estos son procesos diferentes con diferentes objetivos.

Equipo Central

El equipo central construye el proceso para invitar y definir la participación entre los miembros activos de cada grupo en función con el tema, contenido, contexto y consideraciones especiales con respecto a la comunicación y la necesidad de contacto (las cuatro C). El equipo central mantiene una lista maestra y personaliza para cada evento en función de las cuatro C.

Participantes Claves/Asesores – Grupo 1

Los socios del grupo 1 deben ser invitados. Ellos representan los principales grupos y tienen la autoridad y / o influencia para ayudarle a hacer el cambio. Todos estos líderes pueden no ser capaces de estar constantemente activo en el tema, pero deben estar bien informados sobre el trabajo del grupo y comprometidos con los resultados del grupo. Se le puede pedir designar un participante del grupo 2 para representarlos. Grupo 1 debe contener un número crítico de líderes activos y clave, que constituyen el equipo básico.

Los Participantes Extendidos / Comentarios de las Red – Grupo 2

A pesar de que los líderes del grupo 1 deben incluirse siempre, es importante para ellos que se redistribuir las invitaciones e información en sus redes, según sea necesario. Los participantes clave y asesores del Grupo 1 están a menudo situados de forma única para identificar a la persona adecuada para defender un tema o estrategia en nombre de la organización. Las personas interesadas y comprometidas con las redes organizativas forman el Grupo 2. Siempre comience su comunicación con una comprensión del valor de su participación individual y su conexión con la red más grande. Estas personas son conectores y tienen influencia con sus socios del Grupo 1. Estas personas pueden ayudarle a adaptar sus mensajes para llegar a sus redes. Siempre es bueno, ser alentados, por el representante del Grupo 1 para identificar los líderes claves e invitarlos a convertirse en participantes activos en el Grupo 2; en donde compartirán sus perspectivas de organización y aportan nuevas ideas a su grupo.

Difusión en las Redes – Grupo 3

Es importante desarrollar un número de participantes activos que formen el Grupo 3. Este grupo recibe información y se le pide que proporcionen información. En el Grupo 3 los participantes deben tener suficiente interacción para considerarse conectado. Crear vías para que este activo el Grupo 3. Algunas ideas incluyen: invitaciones a seminario, encuestas, blogs, votaciones y amplias investigaciones.

¡El Grupo 3 es importante para crear tanto una animación sobre el tema que se está trabajando y así como su trabajo en el tema!



Hacer el Trabajo Juntos

La tercera tríada en el desarrollo del *Camino a la Asociación* se centra en el trabajo que se está realizando y las interacciones entre los participantes. Este hábito de interacción que llamamos "**Haciendo el Trabajo Juntos**".

Trabajar juntos con eficacia es fundamental si queremos tener un impacto significativo en todas las organizaciones y las agencias, local, estatal y nacional. Desde nuestros años de refinación de la formación del enfoque y seguir adelante con los otros, como organizaciones, como agencias y como individuos, hemos identificado los elementos de adaptación y técnicos que nos han apoyado a lo largo del camino.

Elementos al Hacer el Trabajo en Conjunto

Elementos Adaptativos/ Humanos	Elementos Técnicos
1. Valorar y apreciar la diversidad de los participantes y sus interacciones. 2. Usar y demostrar un modelo de respeto entre todos los participantes. 3. Practicar el liderazgo compartido. 4. Fomentar y apoyar la inversión personal de los participantes en base al valor de su trabajo. 5. Reconocer la necesidad humana (individual y grupal) a través de su reconocimiento.	1. Desarrollar y mantener los principios de interacción y participación. 2. Desarrollar una estructura para convocar y trabajar juntos. 3. Crear y mantener sistemas de apoyo para las interacciones del grupo. 4. Identificar los niveles potenciales de interacción / influencia. 5. Desarrollar e implementar un plan de acción. 6. Utilizar un proceso de reflexión.

Haciendo el Trabajo Juntos: Elementos Adaptivos/Humanos

1. **Valorar y apreciar la diversidad de los participantes y sus interacciones.** A lo largo de trabajar juntos como una verdadera comunidad de práctica, no es permanente la participación de los diversos grupos de interés en todos los aspectos del trabajo. La diversidad de perspectivas sobre el tema se anima al reunir a los que están en diferentes roles (por ejemplo, profesionales de la educación, las familias, los profesionales de negocios, etc.) que estén interesados en el tema. Una vez juntos, el clima es uno de reconocimiento y agradecimiento para el intercambio de diferentes perspectivas, conocimientos, expertos, experiencias y efecto de hacer una contribución a los trabajos del conjunto. Los miembros del grupo exploran abiertamente cuestiones desde el tope para ver cómo podrían influir o inhibir las interacciones. Se consideran las variables culturales (lenguaje, el sentido de la etiqueta, etc.) que afectan a las interacciones entre el grupo. Rutinariamente, los miembros que monitorean y administrar el desarrollo potencial de una cultura interna/ externa. Ellos examinan el impacto y las posibles influencias de las alianzas e invitan a otros con diferentes opiniones o informaciones en la comunidad. A medida que nuevas personas se invita al grupo, es esencial para poner en práctica las estrategias que se identificaron en la primera tríada de incorporación en torno a temas.
2. **Modelo y demostrar el respeto hacia y entre todos los participantes.** Como miembros de la comunidad que trabajan juntos se reconocen y respetan todas las perspectivas deben ser aceptar y no juzgadas. Todas las opiniones son escuchadas, consideradas, discutidas y valoradas por igual. A menudo dentro de la discusión uno va a escuchar una frase similar a "Oh, yo no había pensado en ello desde ese ángulo." Dentro de las discusiones existe acuerdo para desafiar las ideas, no personas; y desde la evolución de las declaraciones de acuerdo, desacuerdo y clarificación. Ser consciente de los tiempos del orden del día y centrarse en la discusión que nos ocupa es un ejemplo que demuestra respeto por aquellos que están dando de su tiempo y energía.
3. **Practicar el liderazgo compartido.** Ahora que el grupo se ha unido en torno a un tema y todas las personas competentes están en la mesa, las facilitación de las reuniones se convierte en la responsabilidad de y se comparte entre los miembros del grupo. La persona son un papel temporal de los cambios / facilitador líder en base a la situación. Este es un proceso no hay jerarquía; posición y el título no determinan que está en un papel de liderazgo. El conocimiento, la experiencia y el tiempo disponible y la energía contribuyen a la determinación de que el líder / facilitador (s) están en un momento dado en el proceso. La persona o personas que conducen el trabajo asumen la responsabilidad de organizar, documentar y completar el orden del día; facilitando la reunión y aseguran la participación de todos los presentes; compartiendo el liderazgo dentro de la reunión en curso; y cediendo el liderazgo cuando la situación cambia. El liderazgo compartido está en constante evolución.
4. **Fomentar y apoyar la inversión personal de los participantes en el valor de su trabajo.** No sólo a través de oportunidades de liderazgo compartido, pero en todo momento en el proceso, los miembros del grupo demuestran su voluntad de trabajar juntos para lograr un objetivo común. Esto se vio en un compromiso con el trabajo y el proceso. Hemos experimentado la voluntad de

los participantes de la costa este para estar en una llamada de conferencia a las 8 de la noche para que los participantes de California puedan participar. A menudo las palabras de agradecimiento están dirigidas a individuos o grupos de individuos en relación con sus esfuerzos y energía.

5. **Admitir la necesidad humana (individual y grupal) para su reconocimiento.** Además de las palabras espontáneas de agradecimiento, también hay una necesidad de reconocimiento compartido y la celebración de los logros. Es importante dejar de vez en cuando y reflexionar sobre los que el grupo ha sido y donde está ahora. Las herramientas de reflexión (elemento técnico) proporcionan el soporte para recordar y para hacer un balance, para discutir los logros y compartir el reconocimiento de esos logros.

Haciendo el Trabajo Juntos: Elementos Técnicos

1. **Mantener los principios de interacción y participación.** Como un grupo completo, es ventajoso volver a examinar los documentos desarrollados como grupo para la transición a la incorporación, para asegurar la participación relevante. Periódicamente haciéndonos las siguientes preguntas asegura que estamos alojados en la tarea con nuestro trabajo.
 - a. Declaración de la misión - ¿Estamos quedándonos en un propósito? ¿Ha cambiado nuestro enfoque con el tiempo?
 - b. Declaración de la visión - ¿Estamos luchando por el objetivo general identificado? Si no, ¿qué ha cambiado?
 - c. Guías de los Principios - ¿Estamos a la altura de nuestras guías de principios? ¿Qué necesitamos para ejercer un poco más de esfuerzo en un área o dos?
 - d. Las reglas básicas de interacción - ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Estamos adhiriéndonos a nuestros parámetros de interacción acordados? ¿Qué necesitamos para ejercer un poco más de esfuerzo en un área o dos?
2. **Desarrollar una estructura para convocar y trabajar juntos.** Hacer referencia a las decisiones anteriores (asegurando la participación relevante) con respecto a una guía sobre cuándo convocar y el protocolo para la comunicación, el grupo escoge o modifica la estructura basada en un plan de acción definitivo (objetivos que deben cumplirse y plazo para la finalización). Una amplia variedad de formatos de constitución y de trabajar juntos están disponibles en las reuniones físicas cara a cara, a las reuniones virtuales de audio / vídeo, las llamadas de conferencia y / o correo electrónico.
3. **Crear y mantener sistemas de apoyo para las interacciones del grupo.** Hay momentos en que algunos de los miembros que participan en el trabajo no estará disponible para una reunión o una conferencia telefónica. Para funcionar bien, cada miembro debe ser informado tanto dentro como fuera de las instalaciones / o fuera de una llamada. Haciendo el trabajo en conjunto significa compartir las responsabilidades para ese trabajo. El grupo lo general esta de acuerdo en que es necesaria la documentación de trabajo y será compartida con todos, posiblemente a través de correo electrónico o un sitio del grupo que todos puedan acceder.

Los documentos que normalmente se producen incluyen:

- a. Horarios para el espacio y tiempo de las reuniones;
- b. Borrador y agenda final;
- c. Registros de asistencia; y
- d. Minutas o notas de la reunión.

El apoyo del liderazgo compartido suele incluir:

- a. Variación de los roles y responsabilidades para el funcionamiento del grupo;
- b. Rotar las responsabilidades de liderazgo / facilitador;

- c. Establecimiento de protocolos para mantener los grupos de trabajo conectados al grupo central;
 - d. Plan para comunicar el trabajo en curso; y
 - e. El reconocimiento común de todos los productos del grupo.
4. **Desarrollar e implementar un plan de acción.** Durante el tiempo inicial de juntarse en torno a un tema, el grupo básico de asociados desarrolla un ámbito de trabajo y objetivos viables. Ahora, el grupo más diversidad revisita las decisiones iniciales y crea un plan de acción con objetivos específicos pequeños (el mismo que sale de los objetivos viables identificados anteriormente), líneas de tiempo y responsabilidades claramente definidas. Los pasos en el proceso incluyen:
- a. opciones para la acción de intercambio de ideas;
 - b. elegir entre las alternativas de opciones para la acción;
 - c. identificación de prioridades basado en la recogida y análisis de datos;
 - d. la identificación de posibles puntos de influencia que podrían contribuir a una solución;
 - e. desarrollar planes a través de la colaboración y la participación activa de los participantes en el proceso -
 - i. ponerse de acuerdo sobre la estructura del plan,
 - ii. identificar las barreras y la forma en que se abordarán,
 - iii. determinar los recursos y herramientas, y
 - iv. establecer la sincronización de los resultados en cada paso procesable:
 - f. establecer la responsabilidad compartida de las partes interesadas para hacer el trabajo, basado en roles y oportunidades de;
 - g. la planificación para la reflexión y el monitoreo de objetivos; y
 - h. la planificación para el ajuste de las estrategias a medida que surja la necesidad.
5. **Identificar los niveles potencial de interacción / influencia.** Al pensar en la potencial interacción y / o influencia, nos ponemos a pensar en múltiples formas. Las preguntas típicas que nos planteamos son: ¿Cómo podemos hacer que el grupo de trabajo en conjunto, se beneficie de la interacción con otras personas que no forman parte del grupo? ¿Quién más necesita ser invitado al trabajo? ¿Quién más podría beneficiarse de nuestro trabajo? ¿Con quién tenemos que compartir? Posibilidad de interacción existe en todos los planos horizontales y verticales o diferentes niveles de escala.
- a. Plano horizontal: (mismo nivel de escala) trabaja en conjunto con un nivel (local, estatal, nacional), como lo son:
 - i. Dentro de una comunidad local, distrito escolar y la agencia de salud mental que trabajan en conjunto para abordar los problemas de salud mental / conducta con base en la escuela;
 - ii. A nivel estatal, el departamento de educación del estado convoca un consejo asesor de educación especial para abordar las cuestiones de aplicación; o
 - iii. A nivel nacional, las organizaciones y los centros de asistencia técnica se reúnen para tratar un problema de educación nacional.

- b. Plano vertical: (diferentes niveles de escala) que trabajan juntos en los niveles locales, estatales y nacionales.
- 6. **Utilice un proceso de reflexión.** En el camino, es importante tomarse un tiempo para reflexionar sobre el trabajo conjunto. Esto es importante por varias razones. La reflexión ayuda a reconocer el cambio que se produce, ya que a veces es difícil de ver cuando se está profundamente involucrado en el trabajo. La reflexión crea oportunidades para que los logros deseados y celébralos. La reflexión nos obliga a mirar tanto a los resultados tangibles e intangibles - los productos y herramientas producidas y las relaciones que se han construido.

Hacer el Trabajo Junto: Avanzando Juntos

Los elementos técnicos y adaptativos para hacer el trabajo junto puede caracterizarse por cuatro grandes ideas:

- Atractivo para los diversos participantes, para la realización de los trabajos pertinentes
- La evolución de los roles de liderazgo
- Trabajar junto para comprender y articular el tema
- Trabajar junto para planificar y ejecutar la acción

Estos elementos técnicos y adaptativos están emparejados con los elementos operativos que soportan adecuadamente los aspectos técnicos y de adaptación al trabajar juntos y dan lugar a los resultados del grupo, ambos comportamientos e impacto, en relación con el problema identificado. Al reflexionar sobre el progreso hacia los resultados deseados es un elemento clave del Camino de la Asociación. Con el fin de facilitar esta reflexión las siguientes rúbricas están correlacionados con las cuatro grandes ideas de hacer el trabajo juntos y describen lo que podrían observar los colaboradores haciendo y desarrollarlo juntos. Las acciones van desde comenzar las negociaciones a lo profundo de los indicadores de la asociación. Independientemente de la profundidad, varios comportamientos son importantes en este elemento.

Estas rúbricas se pueden utilizar para la reflexión individual o en grupo. Sugerencias para uso incluyen ...

1. Las personas en la Comunidad de Práctica (CoP) utilizan la matriz de valoración en puntos específicos en el tiempo (por ejemplo, cada seis meses). Un grupo de discusión puede entonces seguir con respecto a la que "nosotros" somos.
2. Crear un gráfico de pared. Cada miembro de la CoP utiliza un adhesivo de color y coloca una en la celda que mejor describe el estado actual de cada uno de los elementos operativos (cada fila). Posteriormente, el grupo vuelve a visitar y refleja, utilizando un conjunto de puntos de diferentes colores en un momento posterior (por ejemplo, cada año, dos veces al año). Este enfoque proporciona una medida de crecimiento en el tiempo.

La primera actividad apoya la discusión que lleva al grupo a un punto de entendimiento y desarrollar un consenso acerca a dónde estamos y hacia dónde tenemos que ir. La segunda actividad que proporciona el mismo apoyo para la discusión, más el beneficio adicional de traducir el porcentaje de respuestas en cada célula de datos estadísticos que acopla pensadores orientados a los datos y proporciona datos programáticos para compartir con los demás.

<i>Haciendo el trabajo junto</i>	Profundidad de la Interacción			
	Nivel de Información (compartir/enviar)	Nivel en las Redes (Intercambio)	Nivel de Colaboración (compromiso)	Nivel de Transformación (consenso en la toma de decisiones)
Compromiso de diversos participantes en la realización de los trabajos pertinentes	El grupo ampliado (después de la incorporación) informa a los demás sobre el trabajo propuesto y los resultados esperados, junto con la oportunidad de participar.	Cada grupo está de acuerdo para convertirse en el conducto para que sus miembros puedan aprender y participar.	Las partes interesadas trabajan juntos para compartir perspectivas únicas e iniciar los trabajos. Los esfuerzos para encontrar otras personas que podrían ser importantes para este trabajo están en curso e intencional.	Las parejas que han experimentado que trabaja en conjunto con una diversidad de individuos, no pueden pensar en cualquier otra forma de trabajar. Este tipo de trabajo se internaliza y se espera.
Evolución de los roles de liderazgo	El grupo ampliado informa a sus electores que el esfuerzo está en marcha y las oportunidades para la participación continúan.	Las partes interesadas comparten niveles de experiencia en la organización, facilitación, etc .. Los miembros comienzan a identificar y preguntar a las personas para facilitar ciertas actividades.	La facilitación de reuniones se comparte entre los miembros del grupo. Flexibilidad en el liderazgo es evidente en base a los niveles de comodidad y habilidad de los individuos.	Los miembros del grupo demuestran la voluntad de trabajar juntos para lograr un objetivo común. Flexibilidad en el liderazgo es evidente. Cuando el facilitador designado no está disponible otro escalones del grupo.
Trabajar en conjunto para comprender y articular el tema	El grupo ampliado comunica la evolución de las ideas, temas y recursos.	El grupo ampliado busca oportunidades para sus constituyentes para responder a las ideas actuales, problemas y recursos.	Los interesados vuelven a visitar constantemente sus estructuras para la interacción y revisar, según sea necesario.	Los miembros del grupo están de acuerdo y articulan claramente el trabajo a través de los productos creados y / o sus discusiones con los demás.
Trabajar en conjunto para planificar y ejecutar la acción	El grupo ampliado menciona los medios estratégicos en los que adaptan los mensajes a su audiencia y les ayudan a actuar.	Los participantes intercambian ideas sobre el trabajo y la forma en que podría llevarse a cabo, los posibles pasos a seguir y los plazos.	A través de la toma de decisiones compartida, las partes interesadas crean un plan de acción bien desarrollado. Ellos comparten la responsabilidad y participan activamente en la ejecución del plan. La transparencia y la comunicación abierta se producen entre dos o más niveles diferentes.	La influencia vertical y horizontal se produce como resultado de la aplicación del plan de acción. Practicantes de influir en la política, la práctica influencias políticas.

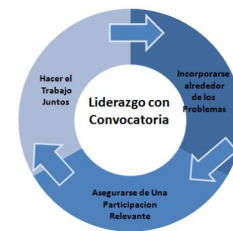
Informar –Compartir o difundir información con otras personas que se preocupan por el tema

Redes – Preguntar a los demás lo que piensan sobre este tema y escuchar lo que dicen

Colaborar - Comprometer a las personas a tratar de hacer algo de valor y trabajar en conjunto en torno al tema

Transformar - Hacer las cosas en base a la "asociación" (liderazgo compartido, cruzada de las partes interesadas, compartir el liderazgo, la creación de consenso)

Llevar todo junto...



Los líderes deben estar dispuestos a hacer lo que están pidiendo a los demás. Los socios se han referido a la analogía de que los líderes deben estar en la pista de baile y en el balcón, al mismo tiempo (Heifetz y Linsky. El liderazgo en la línea, 2002) a menudo. Es desde el balcón que vemos el panorama general y donde se observa si las cosas están funcionando sin problemas. Es en el suelo que el trabajo se está haciendo y dónde reside el entusiasmo. ¿Qué es una compleja serie de pasos en el suelo que pueden parecer fácil desde el balcón; Por lo tanto, para ser un buen líder también uno debe experimentar el baile. Un buen líder sabe cuándo hablar y cuándo escuchar, cuando pensar y cuándo hacerlo, y cuando ceder el liderazgo a otro. Los que se consideran líderes están guiados por la profunda convicción de que la participación de sí mismos y de otros en el Camino a la Asociación es una mejor manera de trabajar.

Hemos encontrado que aquellos (personas / agencias) que poseen influencia dentro de una red, así como un nivel de experiencia, ya sea en el conocimiento del contenido o el desarrollo de relaciones; tienen la legitimidad para actuar como convocante, especialmente en la etapa de incorporación. Los líderes aumentan la capacidad de los demás para convertirse en líderes. Ellos buscan activamente la plena participación de llegar a aquellos que no hayan tenido una voz, que soltó lo que no funciona y están muy bien con él, buen grado tomar riesgos y proporcionar modelos de liderazgo para que otros puedan emular. A medida que se desarrollan las relaciones y las necesidades de cambio; ya que asistir a la adaptación, así como los aspectos técnicos del cambio, liderazgo emerge entre otros en la comunidad.

Para muchos de nosotros participar en esta forma durante varios años, a través de niveles de escala y en una mirada de problemas, no podemos pensar en trabajar en cualquier otra manera. Nos encontramos cada vez más próximos a las personas de los sectores, profesiones y disciplinas para contribuir con sus diferentes perspectivas. Hemos aprendido acerca de cómo llegar, cuando para aprovechar las oportunidades y por qué es importante compartir el liderazgo. Al ser un colaborador, en constante aprendizaje y un paso adelante para dar lugar cuando las llamadas situación se ha convertido en la forma en que trabajamos. Se ha convertido en lo que somos colectiva e individualmente.

Liderazgo con Convocatoria significa que...

- Conocer gente 'cuando están "en el problema.
- Reunir a la gente para conseguir su apoyo para abordar el problema.
- Convocar a las partes interesadas para descubrir por qué esto es importante y cómo se va a mejorar la práctica.
- Traducir desafíos complejos en formas que los individuos pueden contribuir.
- Ayudar a las personas independientemente de su función, la posición o título.
- Crear nuevos conocimientos juntos.
- Resolver problemas complejos que necesitan las diferentes perspectivas / aspectos que contribuyen a los problemas / soluciones.
- Construir un compromiso personal para trabajar de esta manera porque creemos que el trabajo inclusivo es mejor y más sostenible.
- Cultivar el hábito de colaboración.

- Integrar la colaboración en la identidad del grupo y el individuo.

Liderazgo con Convocatoria se convierte en una realidad cuando rutinariamente...

- Incorporarse alrededor de los problemas;
- Asegurar la participación relevante; y
- Hacer el trabajo junto.

¡Este es el Camino a la Asociación!

Uniando Fuerzas: El Impacto del Liderazgo con Convocatoria

A través de los años, ya que no han dejado de revisar y perfeccionar las formas en las que trabajamos juntos dentro de la asociación, hemos encontrado que la asistencia a la adaptación, así como los elementos técnicos de cada una de las tríadas que contribuyen al líder para convocar y aumentar nuestro potencial para alcanzar los resultados deseados. Reconocer y celebrar los logros y los resultados positivos es importante validar y / o mantener la energía que se va en el trabajo sobre un tema. En última instancia, los conocimientos, la experiencia y las creencias de las personas en la mesa, así como su trabajo combinado se traducirán en un impacto positivo y cambio en otros líderes, políticas y prácticas.

Tomarse el tiempo para reflexionar y evaluar la influencia colectiva de que se animen al trabajo que se realiza y poder ser útil para mantener la energía para el proceso, el tema, el trabajo aún no se ha logrado.

El siguiente "Uniando fuerzas" **rúbrica de grupo** se puede utilizar para la reflexión individual o en grupo.

Sugerencias para el uso incluyen...

1. Las personas en la Comunidad de Práctica (CoP) utilizan la matriz de valoración en puntos específicos en el tiempo (por ejemplo, cada seis meses); una discusión de grupo puede entonces seguir con respecto a la que "nosotros" somos
2. Crear un gráfico de pared; cada miembro de la CoP utiliza un adhesivo de color y coloca una en la celda que mejor describe el estado actual de cada uno de los elementos operativos (cada fila); Posteriormente, el grupo vuelve a visitar y refleja con un conjunto de puntos de diferentes colores en un momento posterior (por ejemplo, cada año, dos veces al año); proporciona una medida de crecimiento en el tiempo

La primera actividad apoya la discusión que lleva al grupo a un punto de entendimiento y desarrollar un consenso acerca de dónde están y dónde tienen que ir. La segunda actividad que proporciona el mismo apoyo para la discusión más el beneficio adicional de la traducción de las respuestas en cada celda de datos estadísticos captura compromiso profundización que puede ser asignada a datos programáticos como una medida del impacto en los resultados. (Visita XXX para un vídeo que proporciona la visión de conjunto y el proceso).

Además, encontrará una rúbrica de la reflexión individual en la sección titulada, "Uniando fuerzas". Esta actividad, se ocupa de cómo se ve usted mismo en el papel de colaborador. Lo invitamos a detenerse y reflexionar de vez en cuando con respecto a su propia internalización de las estrategias en la Camino a la Asociación. Hemos encontrado que se centra en profundos niveles de compromiso cambia gradualmente nuestra identidad como

líderes y colaboradores. A menudo oímos los que han estado trabajando de esta manera durante un período de tiempo decir que se trataba de un proceso de cambio difícil para ellos personalmente; Sin embargo, ahora no pueden imaginar trabajar en cualquier otra manera.

Uniendo fuerzas: RÚBRICA DEL GRUPO

<i>Liderazgo con Convocatoria</i>	Nivel de Información (compartir/enviar)	Nivel en las Redes (Intercambio)	Nivel de Colaboración (compromiso)	Nivel de Transformación (consenso en la toma de decisiones)
Evaluar y dar a conocer la influencia colectiva a través de los logros y resultados positivos	• La difusión de los datos de los resultados del programa a las partes interesadas • Intercambio de historias de éxito (anecdótica)	• El intercambio de ideas sobre lo que pensamos y creemos que fue un éxito y se ha logrado	• La determinación de lo que juntos constituimos como los estándares para el éxito • Revisión de las juntas de trabajo en base a estas normas	• Identificar, compartir y celebrar los logros • Buscar oportunidades para influir en el cambio como resultado de estos logros • Tener en cuenta las posibilidades de reproducción y generalización • Observar si hay influencia verticales y horizontales para que se produzcan resultado por este trabajo

Uniendo fuerzas: RÚBRICA DE LA REFLEXION INDIVIDUAL

Liderazgo con Convocatoria	Profundidad de la Interacción			
	Nivel de Información (compartir/enviar)	Nivel en las Redes (Intercambio)	Nivel de Colaboración (compromiso)	Nivel de Transformación (consenso en la toma de decisiones)
Soy un aprendiz y un líder	• indicando claramente que yo estoy aquí para aprender de los demás • señalando claramente que estoy dispuesto a compartir el liderazgo	• el reconocimiento del líder viene a través del desarrollo de sus habilidades • preguntar a los demás para llegar a la mesa como aprendiz y liderar en la medida que se sientan cómodos	• dependencia del liderazgo de los que tienen influencia y experiencia, cuando sea necesario • conocimiento de que en el papel de líder, se sigue siendo un aprendiz	• moverse con facilidad dentro y fuera de los roles del aprendiz y del líder
Al encontrarme con un nuevo desafío / tema, cruzo los ambientes a través de ...	• consciente búsqueda de otros con interés en los desafíos / temas; para compartir mi información y preguntas con ellos • asegúrame conscientemente de la búsqueda de los demás, así de que son procedentes de diferentes roles / experiencias / perspectivas	• intercambio de preguntas, ideas y recursos entre sí • aclarar el vocabulario de los roles específicos • preguntar constantemente quién o qué perspectiva todavía es necesaria para tomar las mejores decisiones e invitarles a la conversación	• participar en el diálogo de los desafío / problema, con todas las diferentes perspectivas "en la sala" como sea posible • utilización de sistemas de comunicación que apoyen el ambiente de trabajo como (tele conferencia, medios electrónicos, etc.)	• ya no tiene que llevar el proceso al nivel de cruzar los entornos consciente • invita y participa con los demás de forma automática
Me baso en un estilo de liderazgo mezclado para hacer frente a los nuevos retos / problemas a través de ...	• analizo los datos en torno al tema • comparto mis puntos de vista con los demás • pregunto a los demás, para compartir datos y perspectivas	• escuchar con atención lo que otros tienen que compartir • piden aclarar pregunta • ofrecen posibles soluciones	• pedir a los otros miembros del grupo que dirijan o faciliten las discusiones • garantizar que cada uno tenga la oportunidad de participar • fomentar la toma de decisiones en consenso • construir conscientemente las relaciones para asistir el aspecto humano, así como el aspecto técnico del trabajo en conjunto	• utilizar automáticamente las actividades / estrategias que apoyan la construcción de relaciones • reconocer que cada una y todas las partes interesadas tienen un rol y sus interacciones producen valor