



Plan Anual de Trabajo 2024

Ajustado a partir de recomendaciones Mineduc

Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional (C Líder)

Último año de ejecución del convenio suscrito mediante el Decreto N° [112](#) de 2020
Informe presentado al Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar del Ministerio de Educación, en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar

8 de noviembre del 2023

1. Contenidos	
2. Sobre los Centros de Liderazgo Educativo	4
3. Sobre los Planes Anuales de los Centros de Liderazgo Educativo	6
4. Sobre el Centro de Liderazgo C Líder	8
4.1 Lo que nos mueve	8
4.2 Objetivos estratégicos	8
4.3 El liderazgo educativo en un ecosistema de mejora escolar	9
4.4 Logros y resultados	10
4.5 Aprendizajes	11
4.6 Desafíos	12
5. Introducción al informe	14
5.1 Líneas de trabajo C Líder	14
6. Planificación Estratégica del año 4 por Línea de Trabajo	21
6.1 Línea de trabajo N° 1: Desarrollo Profesional de Líderes Medios y en Educación Parvularia	21
6.1.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022	21
6.1.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	23
6.1.3 Resumen de proyectos planificados línea 1	24
6.1.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4	25
6.2 Línea de trabajo N° 2: Desarrollo profesional Directivo	43
6.2.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022	43
6.2.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	45
6.2.3 Resumen de proyectos planificados línea 2	46
6.2.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4	48
6.3 Línea de trabajo N° 3: Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio	66
6.3.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022	66
6.3.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	70
6.3.3 Resumen de proyectos planificados línea 3	72
6.3.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4	74
6.4 Línea de trabajo N° 4: Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la Mejora Institucional y Pedagógica	94

6.4.1 Resumen de proyectos ejecutados 2021-2022	94
6.4.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	96
6.4.3 Resumen de proyectos planificados línea 4	102
6.4.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4.....	103
6.5 Línea de trabajo N° 5: Monitoreo, Evaluación e Investigación	153
6.5.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022	153
6.5.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	154
6.5.3 Resumen de proyectos planificados línea 5.....	158
6.5.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4.....	159
6.6 Línea de trabajo N° 6: Recursos para el Liderazgo Educativo	197
6.6.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022	197
6.6.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023	197
6.6.3 Resumen de proyectos planificados línea 6.....	199
6.6.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4.....	200

2. Sobre los Centros de Liderazgo Educativo

Los Centros de Liderazgo Educativo son el agente externo para la ejecución de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, un programa social cuyo propósito es que las y los líderes educativos de establecimientos educacionales, que reciben subvención del Estado, incrementen sus capacidades. Tiene, por tanto, un [seguimiento periódico](#) por parte del Ministerio de Desarrollo Social. Desde el año 2015, la Ley de Presupuestos considera la asignación exclusiva 09.01.04 24.03.612, “Centro de Liderazgo Educativo”, para la implementación de esta política.

Hubo un primer ciclo entre 2016 y 2019, con la creación de los centros “Líderes Educativos” y el “Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo” (CEDLE). Tras dos años de gestiones, se levantó un segundo ciclo (2021-2024) con los consorcios CILED, C Líder y + Comunidad, creados, respectivamente, a partir de los decretos N°111, 112 y 113, de 2020. La ejecución de los actuales convenios termina en enero de 2025.

Desde 2016 hasta la fecha, han participado de los Centros, 13 universidades acreditadas por el Estado, 3 instituciones extranjeras y 4 fundaciones. Cuatro de estas universidades y una de estas fundaciones han participado de ambos ciclos (ver Cuadro 1).

Cuadro 1: Instituciones participantes en los dos ciclos de Centros de Liderazgo Educativo

Instituciones	2016-2019	2021-2024
Universidad de Tarapacá		CILED
Universidad de Atacama		+Comunidad
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Líderes Educativos	CLIDER
Universidad Alberto Hurtado	CEDLE	
Universidad de Chile	Líderes Educativos	CLIDER
Universidad del Desarrollo		CILED
Universidad Diego Portales	CEDLE	CLIDER
Universidad Tecnológica de Chile Inacap		CILED
Universidad de Talca	CEDLE	
Universidad de Concepción	Líderes Educativos	+Comunidad
Universidad Católica de Temuco	CEDLE	
Universidad Austral		+Comunidad
Universidad de Magallanes		CLIDER
Tecnológico de Monterrey		CILED
Universidad de California en Berkeley	CEDLE	
Universidad de Toronto	Líderes Educativos	
Fundación Chile	Líderes Educativos	+Comunidad
Fundación Educacional Arauco		CLIDER
Fundación Educacional Chile Dual		CILED
Fundación Educacional Seminarium		+Comunidad

Fuente: LME-DEG.

El objetivo común y principal de los Centros del presente ciclo es desarrollar los “insumos, metodologías, materiales e instancias para la formación pertinente actualizada y contextualizada de equipos directivos de establecimientos educacionales, y las y los líderes medios e intermedios, a partir del diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes

escolares y de nivel intermedio, innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, con un foco central en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes” (Decreto N°112, 2020, p.3).

El detalle de los objetivos generales, objetivos específicos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, funciones, normativa aplicable, informes exigidos, compromisos, obligaciones y montos de ejecución, entre otras informaciones relevantes, están a disposición de la ciudadanía en el Decreto N°[111](#), [112](#) y [113](#), de 2020.

Para conocer más del trabajo de los Centros de Liderazgo, están disponibles los sitios web:

- <https://www.ciled.udd.cl/>
- <https://www.celider.cl/>
- <https://centromascomunidad.cl/>

3. Sobre los Planes Anuales de los Centros de Liderazgo Educativo

Según lo indicado en la letra d) de la cláusula décima de los convenios aprobados mediante los Decretos N°111, 112 y 113, de 2020, en septiembre de cada año los Centros de Liderazgo deberán entregar un informe al Ministerio de Educación, conteniendo la propuesta a validar para el Plan de Trabajo para el año siguiente. El plan de trabajo, debe describir las metas propuestas para ese año en cada una de las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo Escolar, las cuales deben ser consistentes con el logro de los objetivos de la planificación estratégica cuatrienal. Deben especificarse las acciones a desarrollar en los proyectos vigentes del Centro de Liderazgo Escolar y los nuevos proyectos a los que se dará inicio, con su respectiva planificación de actividades, fechas clave, metas y recursos asociados.

El Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar coordinará la revisión de estos planes al interior del Ministerio de Educación, resguardando que exista una relación de coherencia e idoneidad respecto de cada línea de trabajo convenida con los consorcios, que se asocian, en el presente informe, a 3 núcleos de acción (ver Cuadro 2):

Cuadro 2: Nuclearización de las líneas de trabajo de los Centros de Liderazgo

Núcleo de acción	N de Línea	Nombre de Línea	Centro de Liderazgo	Institución responsable
Acompañamiento y Contextualización (AC)	1	Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de Liderazgo	+Comunidad	Fundación Chile
	2	Redes, complejidad y territorio	+Comunidad	Universidad Austral
	3	Acompañamiento de articulación con la educación superior	CILED	Inacap
	4	Vinculación productiva y social	CILED	Chile Dual
	4	Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la Mejora Institucional y Pedagógica	C Líder	P. Universidad Católica de Valparaíso
Formación (F)	1	Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de Liderazgo	+Comunidad	Fundación Chile
	4	Herramientas tecnológicas	+Comunidad	Fundación Chile
	1	Formación de líderes educativos macrozonas centro, sur y austral	CILED	Universidad del Desarrollo
	2	Formación de líderes educativos macrozona norte	CILED	Universidad de Tarapacá
	1	Desarrollo Profesional de Líderes Medios y en Educación Parvularia	C Líder	Universidad de Magallanes
	2	Desarrollo Profesional Directivo	C Líder	Universidad Diego Portales

Núcleo de acción	N de Línea	Nombre de Línea	Centro de Liderazgo	Institución responsable
	3	Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio	C Líder	P. Universidad Católica de Valparaíso
Investigación Aplicada (IA)	3	Investigación y conocimiento	+Comunidad	Universidad de Concepción
	5	Difusión y transferencia	+Comunidad	Universidad de Atacama
	5	Innovación en modelos de desarrollo de capacidades	CILED	Tec. de Monterrey
	5	Monitoreo, Evaluación e Investigación	C Líder	Universidad de Chile
	6	Políticas educativas y evaluación	CILED	Universidad del Desarrollo
	6	Recursos para el Liderazgo Educativo	C Líder	Fundación Arauco

Fuente: LME-DEG.

4. Sobre el Centro de Liderazgo C Líder (Extensión máxima: cuatro páginas): Referirá brevemente al Centro que presenta su plan, sus sellos, avances, aprendizajes y desafíos visualizados entre 2021 y el presente.

4.1 Lo que nos mueve

Quienes integramos C Líder compartimos la convicción de que el liderazgo educativo es una llave maestra para movilizar la transformación de los centros de educación parvularia, básica y media con el propósito moral de hacer una diferencia positiva en la vida de niños, niñas y jóvenes. La educación de calidad es aquella en la cual cada educador y educadora despliega su potencial para promover el aprendizaje y formación integral de estudiantes que son co-autores y co-autoras de sus proyectos de vida y ciudadanos y ciudadanas constructoras del presente y futuro.

Sabemos que el liderazgo es una palanca necesaria para la efectividad escolar. Movilizarla, sin embargo, requiere entender más y mejor cómo se despliega en los distintos contextos educativos, particularmente, en establecimientos con bajo desempeño que atienden a estudiantes creciendo en contextos socioeconómicos vulnerables. El Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo, busca contribuir a este desafío difícil de resolver e ineludible (Ver Figura 1).

Figura 1 Misión, Visión y Valores de C Líder

Construir capacidades de liderazgo en los distintos niveles del sistema escolar, con énfasis en la educación pública, integrando prácticas, investigación y políticas educativas para dar respuestas a los desafíos del mejoramiento educativo sustentable, promoviendo mayor equidad en el aprendizaje y bienestar de las comunidades escolares en los territorios, a través de un trabajo en red que facilite la replicabilidad de modelos de formación y acompañamiento innovadores.



Ser un centro reconocido por su contribución al desarrollo de liderazgos que movilizan el mejoramiento sistémico y territorial para una educación de mayor calidad e inclusión, a través del trabajo colaborativo con las comunidades escolares y sus sostenedores, para la co-construcción de conocimientos y prácticas basadas en evidencias, que incidan en la política pública.

A través del trabajo colaborativo, con las comunidades escolares y de educación parvularia, sostenedores y sostenedoras, y equipos ministeriales se busca alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

4.2 Objetivos estratégicos

1. Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional, a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.

2. Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.
3. Diseñar, implementar y validar estrategias innovadoras de acompañamiento a establecimientos educacionales y sus sostenedores y sostendoras, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica.
4. Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación para promover y apoyar el ejercicio de prácticas de gestión y liderazgo efectivas en las y los líderes de los distintos niveles del sistema educativo.
5. Generar orientaciones para las instituciones formadoras de las y los líderes educativos, promoviendo la investigación, la reflexión y el debate en torno a una oferta de desarrollo profesional continuo de calidad y pertinente a los desafíos de la mejora escolar.
6. Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional.

4.3 El liderazgo educativo en un ecosistema de mejora escolar

Para cumplir estos objetivos, el equipo de C Líder se organiza en 6 líneas, articuladas a través de siete orientaciones conceptuales que configuran el liderazgo educativo en un ecosistema de mejora escolar, incluyendo a los establecimientos de educación parvularia. Tomamos el concepto de ecosistema a partir del trabajo de Morin y Hulot (2008), quienes lo utilizan para comprender las complejas interacciones de los componentes vivos y no vivos de un sistema. En educación, el concepto de ecosistema se ha utilizado para dar cuenta que la mejora es un proceso en el cual interactúan las y los actores en distintos niveles que requieren estar coordinados para lograr coherencia sistémica (Fullan y Quinn, 2015). Acercarnos al mejoramiento de las instituciones educativas como un ecosistema, permite visibilizar cómo se organizan e interactúan estas siete orientaciones conceptuales (ver Figura 2).

Nuestra propuesta considera que, para dar sustentabilidad a los procesos de mejora, el liderazgo educativo implica aprender a mejorar, trabajando sobre tres factores movilizados clave: aprendizaje profesional, colectivo y organizacional que impactan en las prácticas de liderazgo y en la gestión educativa; uso de datos para informar la toma de decisiones; y relaciones positivas, propiciadas por un liderazgo que aumenta el capital social y bienestar de las comunidades escolares. Desarrollar estos movilizados se potencia cuando, desde un enfoque territorial y con coherencia sistémica, se aborda el mejoramiento del sistema educativo no sólo de unidades educativas individuales. El desarrollo de redes que conectan a distintos actores en las unidades educativas, entre unidades y entre distintos niveles de la gobernanza educativa, moviliza el mejoramiento, de manera más eficiente y efectiva.

Figura 2. Liderazgo Educativo en el Ecosistema del Mejoramiento Escolar



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Logros y resultados

Como se observa en la Tabla 1, se ha cumplido con el 100% de los indicadores del convenio con meta acumulada al año 2. El 55% de los indicadores está con sobrecumplimiento. Estos datos nos permiten afirmar que la planificación estratégica para el segundo bienio no corre riesgos de incumplimiento, salvo que se presente una situación imprevista, de fuerza mayor que impacte el funcionamiento del sistema escolar.

Tabla 1

Nivel de cumplimiento de las metas acumuladas al año 2

Nivel del Centro	N° de indicadores	Nivel de cumplimiento de las metas		
		No cumple la meta	Cumplimiento exacto de la meta	Sobrecumplimiento de la meta
Línea 1	11	0	3	8
Línea 2	18	0	5	13
Línea 3	15	0	7	8
Línea 4	7	0	5	2
Línea 5	14	0	9	5
Línea 6	5	0	4	1
Estratégicos	25	0	10	15
Total Centro	95	0	43	52
Total Centro en %	100%	0%	45%	55%

La implementación del **primer bienio del Centro**, generó los siguientes logros:

- Cantidad de **personas formadas**:
 - 891 líderes del nivel educación parvularia, nivel escolar y nivel intermedio (DAEM y SLEP)
- Esta formación tiene un alcance de:
 - 11 regiones del país
 - 11 Servicios Locales de Educación Pública
 - 182 establecimientos escolares
 - 30 jardines infantiles
 - 9 redes de mejoramiento escolar que abarcan 95 establecimientos escolares.
- En cuanto a la **movilización de conocimientos**, destacamos:
 - La realización de 14 webinars y seminarios virtuales, totalizando 3.000 personas conectadas, de manera simultánea, y con un total de casi 9.000 reproducciones a la fecha.
 - Más de 38.000 visitas a páginas de nuestro portal web www.celider.cl.
 - Se han disponibilizado 222 recursos en nuestro portal web. Los recursos consideran buenas prácticas de liderazgo, infografías, notas técnicas, herramientas, etc. A la fecha hay más de 26.000 descargas de estos recursos.

Por último, destacamos el trabajo colaborativo que se ha desarrollado con los otros dos centros de liderazgos financiados por el Mineduc. Tanto el año 2021 como el 2022, co-organizamos la V y VI Jornada de Investigación en Liderazgo. En cada año se presentaron 19 investigaciones. Durante el año 2022, **los tres centros colaboramos en la organización del Congreso Internacional sobre Mejora y Eficacia Escolar (ICSEI), que se realizó en Viña del Mar entre el 10 y el 13 de enero de este año 2023**. Para este evento, se distribuyeron más de 200 pases diarios para la participación gratuita de profesionales del sistema escolar, tanto a nivel de centro educativo como del nivel sostenedor. En total ICSEI congregó a 593 participantes, 282 chilenos y chilenas, y las y los demás provenientes de otros 27 países.

4.5 Aprendizajes

Para todas las y los profesionales que participan en el diseño y ejecución de los proyectos, el bienio 2021-2022 implicó un proceso de aprendizaje continuo para apoyar a las y los líderes educativos en el trabajo sin precedentes que hemos debido afrontar durante la pandemia. El año 2021, período de cierre de actividades escolares y académicas de manera presencial, el mayor aprendizaje se centró en generar modalidades de formación virtual que logran dar cuenta de los principios para el diseño de programas de desarrollo profesional efectivos. Además, las y los líderes educativos necesitaron apoyo y contención para aprender a responder a las necesidades educativas de sus estudiantes y la generación de nuevas prácticas para ofrecer educación remota de emergencia. Para apoyar su trabajo en esta etapa, realizamos webinars que contaron con alta participación. Fuimos capaces de responder rápidamente a las necesidades emergentes, ajustando los contenidos y metodología de los procesos formativos. Junto a esto, se levantaron buenas prácticas en liderazgo disponibles a través de la página www.celider.cl

Si bien, desarrollar proyectos de formación y acompañamiento 100% virtual el año 2021 lentifica el proceso de construir confianza y disminuye las oportunidades de aprendizaje entre pares, esta modalidad presentó la ventaja de lograr un mayor alcance nacional. Además, la virtualidad posibilita grabar las sesiones sincrónicas, recurso que luego posibilitó que los y las participantes accedieron a

ese contenido de manera asincrónica. Considerando esos factores, como también que el riesgo de contagio con COVID-19 era aún alto, continuaremos realizando la formación de manera eminentemente virtual, agregando en algunos programas un componente presencial. Las nuevas versiones de los programas de formación en modalidad virtual, han incorporado, de mejor manera, principios para el diseño de clases en esta modalidad (ej. disminuyendo el tiempo sincrónico y aumentando el asincrónico; organizando mejor el trabajo de tutorías).

4.6 Desafíos

La vuelta al desempeño laboral, de manera presencial, implicó que las y los líderes educativos tuvieran menos tiempo para participar en los proyectos C Líder en los cuales se habían matriculado. Además, se observó una participación intermitente y el retiro de participantes. Ambos temas, asociados al alto nivel de licencias médicas, que se reporta en el sistema educacional, y a las nuevas demandas laborales en el período de reactivación de aprendizajes. Para abordar estos desafíos, manteniendo el estándar de calidad, se han flexibilizado los procesos, ajustándose a la disponibilidad horaria real de los y las participantes y se han adecuado los contenidos de los programas para abordar prioridades del Plan de Reactivación, particularmente, lo relativo a bienestar y convivencia. Como los programas de formación que impartimos se repiten de un año a otro con distintos participantes, hemos podido implementar cambios para el bienio 2023-2024, los que se detallan en la presentación de cada línea. También, se detallan ajustes a los programas de acompañamiento que son de carácter bianual o cuatrianual.

El equipo de C Líder ha tenido que ir aprendiendo, a la par con las comunidades educativas y las y los sostenedores, cuáles son los desafíos de educar/trabajar en las distintas fases de la pandemia y cómo se pueden abordar. Por ejemplo, antes de la pandemia, nuestras instancias formativas no daban centralidad al bienestar emocional de las y los participantes. Actualmente, a través del uso de técnicas de *mindfulness*, por ejemplo, en todas las sesiones se incorporan actividades que permiten generar mayores competencias para el auto cuidado del bienestar emocional y cuidado de los equipos. Para las y los líderes escolares gestionar la convivencia y la recuperación de aprendizajes son desafíos mayores y los y las apoyamos a través de un acompañamiento centrado en aquello que, para su comunidad escolar, es prioritario. Nuestros programas formativos y de acompañamiento enfatizan la colaboración y la distribución del liderazgo.

La evidencia nacional muestra que una característica de nuestro sistema educativo es su alta heterogeneidad, en cuanto a las capacidades existentes en los centros educativos y en las y los sostenedores. Para abordar esta heterogeneidad, los programas de C Líder han demandado mayor acompañamiento a distancia a través de tutorías. Esto, ha implicado contratar profesionales para realizar asesorías y tutorías de manera individual o grupal, invirtiendo en un importante trabajo formativo con ellos y ellas. Sin embargo, un desafío es retener a estos profesionales, ya que la remuneración es baja y el trabajo intenso. Con el incremento de recursos para el año 2024, podremos ofrecer mejores condiciones. A través de la tutoría, también se puede dar una orientación más contextualizada a las necesidades de mejorar que son prioritarias para cada comunidad escolar y para las y los sostenedores que participan en los programas de acompañamiento.

Esta heterogeneidad, en contexto de reactivación educativa, presenta desafíos importantes en el ámbito de la evaluación y monitoreo de los programas de acompañamiento de C Líder que son bi o cuatri anuales (Programa PATME y Programa TP en Línea 4). El año 2019, cuando se presentó la propuesta al Mineduc, se propuso tomar datos de línea base asociados a indicadores de eficiencia, y también de efectividad escolar. El cierre prolongado de la educación presencial impidió recoger estos datos. Pero, quizás más importante, con intervenciones altamente contextualizadas a las

necesidades de cada uno de los centros escolares participantes los indicadores definidos en el año 2019 no siempre son relevantes. Responder a las necesidades de mejora, que identifican las propias comunidades educativas, implica diseñar una evaluación que sea sensible a lo que en cada intervención se propone mejorar, construyendo indicadores apropiados, además de indicadores genéricos asociados a satisfacción, completar el programa satisfactoriamente, entre otros. Sin línea base, es imposible hacer evaluación de efectos e impactos y ha sido necesario pensar en conjunto con el Mineduc alternativas para estas evaluaciones.

Desde el año 2022, con la implementación del Plan de Reactivación Educativa, se han presentado oportunidades y desafíos. El objetivo de esta iniciativa es atender a las necesidades educativas y de bienestar socioemocional que demandan los establecimientos educativos en esta etapa de post pandemia. Si bien, esta política no hace mención explícita al desarrollo de capacidades de liderazgo, y los indicadores del Convenio firmado el año 2020 no se relacionan directamente con los ejes de esta política (Convivencia y Salud Mental; Fortalecimiento de Aprendizajes; y Asistencia y Revinculación), en los proyectos se han realizado adecuaciones para abordar estas temáticas. El principio a la base de esta política, dar mayor protagonismo y participación a las y los docentes en los procesos de mejora escolar, es totalmente coincidente con el modelo de liderazgo distribuido que orienta nuestro trabajo.

Para abordar más directamente el desacople entre el Convenio C Líder y el Plan de Reactivación Educativa, en conversaciones con la División de Educación General (DEG), junto al equipo de C Líder, se perfiló una propuesta para un nuevo proyecto que se vincula más directamente con el Plan de Reactivación Educativa. El proyecto, denominado Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial (RED CAPs), convoca a distintas líneas del Centro y se implementará durante los años 2023 y 2024. El foco está puesto en desarrollar capacidades en las y los agentes educativos en el nivel intermedio y escolar para diseñar, apoyar y fortalecer la generación de comunidades de aprendizaje profesional, que puedan disminuir brechas educativas de sus estudiantes y fortalecer su desarrollo socioemocional. Específicamente, se busca contribuir con el eje 2 de Fortalecimiento de Aprendizajes, en su objetivo específico que dice “fortalecer la acción pedagógica de las comunidades educativas, poniendo a disposición recursos, estrategias curriculares y pedagógicas” (p.15), dado que el proyecto está dirigido a las y los líderes escolares e intermedios, ambos comisionados a promover el desarrollo de capacidades de las y los profesionales de la educación, desde el trabajo colaborativo entre las y los docentes. Este proyecto, está también alineado con la recomendación específica N°11 del Consejo para la Reactivación Educativa¹, que señala “Liderazgo e innovación para el aprendizaje: promover prácticas de liderazgo intermedio (SEREMI, Supervisores, UATP de SLEP y sostenedores) y directivo, que fomenten el trabajo en red, el intercambio de prácticas educativas y la reflexión pedagógica” (p.35).

RED CAPs es proyecto interlínea, representando una innovación que permite hacer más sinergia entre líneas (instituciones en el consorcio), aspecto sugerido por el Comité Asesor Externo en años anteriores. No obstante, debido a requisitos administrativos, organizacionalmente se ubica en la Línea 4 (Plan de Acompañamiento). Como la cobertura de indicadores por línea está ajustada a las metas cuatri anuales definidos en función de proyectos planificados el año 2020, este nuevo proyecto no contribuye a las metas de la Línea 4, sino que insuma al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1, 2 y 3, así como los indicadores estratégicos 10, 11, 24 y 27.

¹ Disponible en https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2023/06/Informe_Recomendaciones_ConsejoReactivacionEducativa.pdf

Un desafío que se levanta para el último año de C Líder es la sistematización y empaquetamiento de aquellos proyectos del Centro que resulten clave para su escalamiento por parte del MINEDUC. En este sentido, el Comité Directivo de C Líder, acordó revisar, con el MINEDUC, cuál o cuáles proyectos que está implementando C Líder, podría ser prioritario sistematizar y empaquetar para favorecer su escalamiento por parte del MINEDUC.

5. Introducción al informe (Extensión máxima: seis páginas): Desarrollará de manera concisa las líneas de trabajo del centro y dará cuenta de la estructura de este informe, en el contexto de los ejes del [Plan de Reactivación Educativa](#). Deberá, además, incluir y contextualizar estos dos cuadros, numerándolos y efectuando las referencias cruzadas respectivas mediante la función disponible en el menú Referencias/Títulos de Microsoft Word:

A continuación, se presentan las líneas de trabajo de C Líder, con sus respectivos objetivos estratégicos. Luego, se presentan dos cuadros resúmenes que dan cuenta de los proyectos organizados por núcleos de acción definidos por la División de Educación General del Mineduc, y el alcance territorial proyectado para el año 2024. Posteriormente, se despliega el Plan 2024 por línea de trabajo. Para cada una de las 6 líneas, en primer lugar, se ofrece una descripción de los proyectos terminados al año 2022, y los que están actualmente en ejecución este año 2023. Luego, se presentan las fichas de los proyectos 2024. Es importante señalar que todos los proyectos 2024, son de continuidad a lo que se está realizando el año 2023.

Cabe destacar que estas líneas, con sus respectivos objetivos estratégicos, preceden la aparición del Plan de Reactivación Educativa. Por lo tanto, la asociación de los proyectos al Plan de Reactivación Educativa es más bien indirecta. En las acciones formativas participan mayoritariamente docentes directivos y directivas. Esperamos que las capacidades que estas acciones movilizan les posibilite crear condiciones para abordar los ejes del Plan de Reactivación Educativa. En los proyectos que incorporan a las y los docentes líderes hay docentes de aula. Esperamos que para ellos y ellas los programas contribuyan directamente a lograr los propósitos del Plan de Reactivación Educativa (ej. Diplomado Indagación Colaborativa para la Mejora de la Gestión Curricular y Aprendizaje en la Escuela).

5.1 Líneas de trabajo C Líder

- **Línea 1: Desarrollo Profesional de Líderes Medios y en Educación Parvularia:** Tiene como objetivo desarrollar, mediante acciones de formación y desarrollo profesional, capacidades personales y profesionales de liderazgo educativo en las y los líderes medios de establecimientos educacionales y de la educación parvularia.

Objetivos específicos de la Línea 1:

- OE1:** Desarrollar y fortalecer capacidades de liderazgo en los niveles escolar y parvulario.
- OE2:** Apoyar en el nivel escolar y parvulario a la conformación de comunidades de aprendizaje intra y entre instituciones educativas
- OE3:** Desarrollar habilidades de comunicación en las y los líderes medios, directivos, directivas, profesores y profesoras de instituciones escolares y parvularia, que les permitan construir y comunicar buenas prácticas educativas y de liderazgo colaborativo.

OE4: Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación, a través de la sistematización de evidencia cualitativa y cuantitativa generada por los proyectos de la línea.

- **Línea 2: Desarrollo Profesional Directivo:** Tiene como objetivo desarrollar, implementar y evaluar un conjunto de propuestas formativas contextualizadas para fortalecer las capacidades de liderazgo educativo en directivos y directivas de establecimientos educacionales y en otras y otros actores clave del sistema escolar.

Objetivos específicos de la Línea 2:

OE1: Diseñar e implementar un programa de formación para las y los líderes sistémicos, orientado a fortalecer las capacidades de liderazgo en directivos y directivas escolares, y en otras y otros actores clave del sistema que participan en red u otras instancias colaborativas, tanto dentro como fuera del establecimiento educacional.

OE2: Elaborar, implementar y evaluar una propuesta formativa para desarrollar capacidades de liderazgo y gestión en directivas y directivos de establecimientos educacionales de enseñanza media técnico profesional, mediante procesos de formación y de aprendizaje en contexto.

OE3: Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación, a través de la sistematización de evidencia cualitativa y cuantitativa generada por los procesos formativos y proyectos implementados en el marco de esta línea.

- **Línea 3: Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio:** Tiene como objetivo fortalecer las capacidades de gestión y prácticas de liderazgo del nivel intermedio, desde una perspectiva sistémica y territorial, para contribuir en su rol articulador entre las políticas educativas y los establecimientos educacionales, promoviendo la generación de condiciones para lograr aprendizajes de calidad en ambientes de bienestar, inclusión y equidad.

Objetivos específicos de la Línea 3

OE1: Desarrollar documentos orientadores, describiendo formas de relación, procesos, sistemas y/o instrumentos necesarios para fortalecer las prácticas de los equipos de liderazgo del nivel intermedio.

OE2: Fortalecer las capacidades de liderazgo y prácticas de los equipos de directivos y directivas del nivel intermedio, a través de programas de formación innovadores, actualizados y contextualizados, con foco en la generación de condiciones para la mejora de la equidad y la enseñanza.

OE3: Desarrollar capacidades de acompañamiento del nivel intermedio a equipos de directivas y directivos para la mejora institucional y pedagógica de los establecimientos educativos.

OE4: Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación, a través de la sistematización de evidencia cualitativa y cuantitativa generada por los proyectos de la línea.

- **Línea 4: Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la Mejora Institucional y Pedagógica:** Tiene como objetivo desarrollar estrategias innovadoras, situadas, colaborativas y

de alto impacto en las capacidades y conocimientos requeridas por las y los líderes educativos territoriales, para brindar acompañamiento diferenciado a equipos directivos, generando condiciones necesarias para fortalecer procesos de mejora institucional y pedagógica sustentable en establecimientos educacionales.

Objetivos específicos de la Línea 4

- OE1:** Desarrollar capacidades profesionales en distintos niveles del sistema educativo, a través del diseño de estrategias de acompañamiento a equipos de directivas y directivos que les permitan identificar barreras organizacionales y en los procesos de enseñanza aprendizaje, profundizar su comprensión y adaptar soluciones contextuales que aseguren una mejora sustentable de los centros escolares en el territorio.
 - OE2:** Implementar estrategias de acompañamiento innovadoras, en territorios diversos, en el marco de un Plan de Acompañamiento a concordar con equipos de sostenedores y sostenedoras, y centros escolares, acorde a las prioridades de mejora institucional y pedagógica, a través de estrategias y dispositivos diferenciados que promuevan el aprendizaje individual, colectivo, organizacional e inter-organizacional.
 - OE3:** Validar estrategias de acompañamiento implementadas y sus dispositivos, a través de la sistematización de evidencia y la evaluación al proceso de implementación, sus resultados y las condiciones institucionales requeridas.
 - OE4:** Promover la transferencia, escalamiento, diseminación de las estrategias y sus dispositivos, validados a través de su empaquetamiento, aportando recursos para los Planes de Acompañamiento para la mejora institucional y pedagógica que diseñen centros escolares y sus sostenedores y sostendoras o Servicios Locales de Educación Pública.
 - OE5:** Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación, a través de la sistematización de evidencia cualitativa y cuantitativa generada por las estrategias de acompañamiento de la línea.
 - OE6:** Generar, validar y poner a disposición del sistema un conjunto de herramientas y dispositivos de evaluación formativa para directores, directoras, directivos y directivas de establecimientos educacionales, y del nivel intermedio.
- ***Línea 5: Monitoreo, Evaluación e Investigación:*** Tiene como objetivo generar conocimiento relevante y riguroso, que oriente la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, retroalimente las estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades de liderazgo escolar e intermedio, implementadas por el Centro, retroalimente el ejercicio profesional de las y los participantes, y permita constatar los logros de las innovaciones en las instituciones educativas.

Objetivos específicos de la Línea 5

- OE1:** Realizar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo escolar e intermedio a nivel territorial, en cuanto a su aporte al mejoramiento escolar, tanto en el nivel de enseñanza básica como media, con énfasis en la educación pública y su nueva institucionalidad.
- OE2:** Generar evidencia que apoye la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, que permita mejorar su diseño para potenciar su rol clave para iniciar y/o sostener el mejoramiento de los centros escolares.

OE3: Monitorear el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar y Temáticas del Ministerio de Educación y de los Servicios Locales de Educación Pública, para retroalimentar a sus participantes sobre los resultados que estas redes logran en el desarrollo del capital profesional de sus integrantes y mejoramiento de las prácticas educativas de los establecimientos que las conforman.

OE4: Desde una perspectiva de mejoramiento continuo, monitorear y evaluar los procesos, resultados y efectos de las principales iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo, implementadas por el Centro, tanto en las prácticas de las y los líderes educativos, como en el mejoramiento de los centros escolares y los niveles intermedios bajo su responsabilidad, poniendo un foco principal en las estrategias de acompañamiento a las y los líderes escolares desde una perspectiva territorial.

- **Línea 6: Recursos para el Liderazgo Educativo:** Tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la sistematización y difusión de prácticas, metodologías y herramientas, usadas en procesos formativos y de acompañamiento a las y los líderes escolares e intermedios, que han mostrado efectividad en propiciar su desarrollo profesional e impulsar iniciativas de mejora en establecimientos educacionales.

Objetivos específicos de la Línea 6

OE1: Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas, herramientas y metodologías para el liderazgo educativo que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio.

OE2: Generar y disponibilizar herramientas de autoaprendizaje (formación virtual) para las y los líderes educativos, que les permitan orientar su propio desarrollo profesional.

OE3: Difundir las buenas práctica, herramientas y metodologías, a través del Portal del Centro y sus redes sociales, ofreciendo a las y los líderes educativos apoyos a su desempeño profesional.

Cuadro de resumen por núcleo de acción:

Núcleos de acción	N° de Línea	Nombre de Línea	Nombre proyecto	Otros núcleos de acción a los que tributa el proyecto	Total de académicos involucrados (1)	Total de beneficiarios y beneficiarias proyectadas	Total de presupuestos de operación (\$)
Acompañamiento y Contextualización (AC)	3	Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio	Implementación de un modelo de acompañamiento en redes de mejoramiento escolar del Ministerio de Educación	Formación	5	30	19.823.014
	4	Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la Mejora Institucional y Pedagógica	Plan de acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME)	Formación	5	102	85.443.544
			Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Medio Técnico Profesional	Formación	4	135	35.492.134
			Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos (CIAJ)	Formación	4	15	21.908.725
			Proy. Interlinea. Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial	Formación e Inv. Aplicada	7	64	96.398.389
Formación (F)	1	Desarrollo Profesional de las y los Líderes Medios y en Educación Parvularia	Diplomado en Gestión de la Convivencia Escolar		5	30	16.431.544
			Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua de directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI VTF		4	30	10.954.362

Núcleos de acción	N° de Línea	Nombre de Línea	Nombre proyecto	Otros núcleos de acción a los que tributa el proyecto	Total de académicos involucrados (1)	Total de beneficiarios y beneficiarias proyectadas	Total de presupuestos de operación (\$)
	2	Desarrollo Profesional Directivo	Formación de Líderes Sistémicos Mentoría Pedagógica para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Sostenedores, Sostenedoras, Directivos, Directivas y Docentes Líderes		8	40	42.584.888
					7	38	85.730.946
	3	Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio	Formación en Acompañamiento para la Mejora Educativa Continua		4	120	55.432.477
Investigación Aplicada (IA)	3	Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio	Herramienta de Autoevaluación Formativa de las Prácticas de Liderazgo en el Nivel Intermedio		2	50	2.496.499
	5	Monitoreo, Evaluación e Investigación	Trayectorias de directoras y directores escolares desde una perspectiva de género		3	no aplica	4.381.745
			Procesos de aprendizaje y liderazgo escolar: un estudio longitudinal sobre creencias y prácticas directivas		2	no aplica	15.056.687

Núcleos de acción	N° de Línea	Nombre de Línea	Nombre proyecto	Otros núcleos de acción a los que tributa el proyecto	Total de académicos involucrados (1)	Total de beneficiarios y beneficiarias proyectadas	Total de presupuestos de operación (\$)
			Monitoreo y retroalimentación de las redes de mejoramiento escolar y temáticas del Ministerio de Educación		2	510	22.785.074
			Sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de las estrategias de acompañamiento territorial		3	no aplica	27.385.906
			Evaluación y retroalimentación de las acciones formativas del Centro		2	no aplica	30.672.215
			Estudio de Instalación de los SLEP: análisis ámbitos críticos.		3	no aplica	2.832.433
	6	Recursos para el Liderazgo Educativo	Sistematización de buenas prácticas de liderazgo educativo.		2	Nacional	27.700.204
			Recursos de apoyo al liderazgo educativo.		2	Nacional	5.162.883
(1) Se refiere al número de profesionales que compone el equipo del proyecto (informado en la ficha de cada proyecto).							

Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024:

Unidades territoriales	Cantidad²
Regiones	6
Departamentos Provinciales	9
Servicios Locales de Educación Pública	17
Comunas	31
Establecimientos	100

6. Planificación Estratégica del año 4 por Línea de Trabajo

6.1 Línea de trabajo N° 1: Desarrollo Profesional de Líderes Medios y en Educación Parvularia

La Línea 1 de Desarrollo Profesional de Líderes Medios y en Educación Parvularia tiene como objetivo desarrollar, mediante acciones de formación y desarrollo profesional, capacidades personales y profesionales de liderazgo educativo en las y los líderes medios de establecimientos educacionales y de la educación parvularia. La jefatura de línea corresponde a Sergio Saldivia, académico de la Universidad de Magallanes.

6.1.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022

Esta línea ejecutó 3 diplomados el año 2021, dos de ellos en Magallanes (50 personas formadas), y uno en la Región de Coquimbo (27 personas formadas). A continuación, se describe brevemente cada programa.

Diplomado Indagación Colaborativa para la Mejora de la Gestión Curricular y Aprendizaje en la Escuela

Este diplomado estaba dirigido a profesores y profesoras en posiciones de liderazgo medio y jefes y jefas de UTP, y tenía como objetivo acompañarlos y acompañarlas en desarrollar procesos de indagación basados en los criterios de la pedagogía culturalmente relevante y el liderazgo democrático. En este diplomado, realizado durante el primer semestre del año 2021 en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, las personas participantes realizaron indagaciones en sus instituciones educativas, con la participación de estudiantes, apoderados y apoderadas y equipos docentes, directivos y directivas. Con base a las indagaciones realizadas en cada escuela, las personas participantes en el diplomado pudieron elaborar proyectos de mejora focalizados en las temáticas referidas a la gestión curricular que queda equipo definió.

Diplomado Comunicación de Buenas Prácticas Gestión Pedagógica para la Mejora Escolar para Líderes Medios

² Hay dos proyectos de formación (líderes sistémicos y líderes intermedios) que se dispondrán en modalidad de autoformación, por lo que las cantidades acá señaladas de alcance territorial, podrían aumentar.

Este diplomado estaba dirigido a líderes medios y profesores y profesoras en posiciones de liderazgo medio y tuvo como objetivo acompañarlos y acompañarlas en el desarrollo de materiales, con base a buenas prácticas. En este diplomado, realizado durante el segundo semestre de 2021, los y las participantes (en su mayoría personas que habían tomado el diplomado del primer semestre), crearon materiales que pudieran servir como insumo para procesos indagatorios y de mejoramiento en otras escuelas. Adicionalmente, los y las participantes crearon una página web (<http://deprofesparaprofes.weebly.com/>) para difusión de todos los materiales que crearon y materiales anexos que consideraron que serían de utilidad para otros y otras docentes. Este diplomado concluyó con un webinar de difusión de los trabajos hechos durante el semestre (disponible en <https://www.celider.cl/2021/11/18/webinar-de-profes-para-profes-umag/>).

Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua de directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI VTF

Este diplomado estaba dirigido a directoras y directores de jardines infantiles JUNJI-VTF de la región de Coquimbo y a coordinadores y coordinadoras de los sostenedores y sostenedoras, buscando desarrollar capacidades para la mejora continua de su gestión pedagógica, basada en la producción y análisis de datos, la construcción de propuestas de acción y la ejecución de éstas. Las y los participantes que finalizaron este diplomado diseñaron y probaron un plan de mejora continua para su unidad educativa. Esto, incluyó la definición de objetivos SMART, indicadores e instrumentos. Las y los participantes definieron línea de base, y movilizadores del cambio. Para algunos de estos, se diseñaron acciones, las que se pusieron a prueba mediante ciclos rápidos iterativos “Planear-Hacer-Estudiar-Ajustar” (PHEA). Al comparar los resultados del pre y post test, se observó que las 27 participantes desarrollaron habilidades para utilizar herramientas de mejora continua, diseñar objetivos e indicadores y de liderazgo para la mejora continua. Sin embargo, las habilidades de diseñar acciones de mejora y de recolectar y analizar datos no evidenciaron avances satisfactorios.

Durante el año 2022, se desarrollaron tres nuevos diplomados, dos en Magallanes. Esta vez, centrados en convivencia escolar (78 personas formadas), mientras que en la región de la Araucanía se realizó una nueva versión del Diplomado para directoras y directores de jardines-VTF (8 personas formadas).

Diplomado en educación socioemocional e indagación acción participativa para encargados y encargadas de convivencia

Durante el primer semestre del año 2022, las y los participantes en este programa, desarrollado en la Región de Magallanes, realizaron indagaciones en sus comunidades, con la participación de estudiantes, apoderados, apoderadas, equipos de docentes, directivos y directivas, en el área de convivencia escolar. Con base a estas indagaciones, las personas participantes en el diplomado elaboraron proyectos de mejora con la colaboración de sus equipos de indagación que incluían estudiantes. Estos proyectos se enfocaron en la generación de acciones focalizadas en el área de convivencia escolar.

La forma en que propusimos discutir y trabajar la convivencia escolar, en este diplomado, puso el énfasis en pensar las escuelas como comunidades inclusivas de cuidado mutuo, que generan espacios de participación auténtica, en particular de sus estudiantes. Estos principios, así como el desarrollo de habilidades de investigación de la realidad escolar, por parte de las personas

participantes, son coherentes con lo indicado en los estándares indicativos de desempeño, en particular con la Dimensión Formación y Convivencia y con los nuevos estándares de la profesión docente, descritos en el Marco para la Buena Enseñanza de 2021.

Diplomado en Comunicación de Buenas Prácticas en Formación y Convivencia Escolar

Durante el segundo semestre, también en Magallanes, se realizó este programa con foco en la educación socioemocional. Este diplomado se centró en acompañar a las personas participantes en identificar y analizar críticamente sus propias prácticas de convivencia escolar, y en prepararlas para ser compartidas con colegas y otras personas, dentro y fuera, de sus comunidades educativas. Según la evaluación hecha al final del diplomado, todas las personas que se certificaron, presentaron avances en su capacidad de identificar conceptos relativos a convivencia escolar, distinguir criterios teóricos para analizar la propia práctica en convivencia escolar, y ser capaces de comunicar el conocimiento generado a partir de este análisis. Al igual que el 2021, la página web donde se alojan los trabajos de las y los educadores participantes fue: <http://deprofesparaprofes.weebly.com/>.

Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua de directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI VTF

En la región de la Araucanía se realizó una nueva versión de este programa dirigido a directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI-VTF y a coordinadores y coordinadoras de los sostenedores y sostenedoras. El objetivo, fue desarrollar habilidades de liderazgo para la mejora continua en las participantes. Ese año, se realizaron ajustes relacionados a la modalidad del diplomado, pasando a tener más instancias presenciales y a poner a disposición contenido asincrónico en plataforma Moodle, además de ajustes curriculares para potenciar el desarrollo de las habilidades que no lograron avanzar entre el pre y post test el año anterior. De un total de 15 participantes iniciales, solo 8 lo finalizaron por razones de salud (deserción debido a licencias médicas extensas). El total de los y las participantes, que finalizaron el diplomado, mostraron avances en los criterios de evaluación utilizados, que incluyeron el uso de herramientas de mejora, diseño de objetivos, diseño de indicadores, diseño de acciones de mejora, recolección de datos, análisis de datos y liderazgo para la mejora continua. El diseño de objetivos y análisis de datos, son los criterios que mostraron mayor avance, llegando a obtenerse una diferencia de un 75% entre pre y post test.

6.1.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

Durante el 2023, están en ejecución 2 proyectos a cargo de esta línea. Un diplomado dirigido a líderes medios de las regiones de Magallanes y Valparaíso en temas de convivencia escolar y educación socioemocional (con una estimación de 30 personas formadas). Una nueva versión del Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua de directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI-VTF, en la región de Valparaíso (con una estimación de 45 personas formadas).

Diplomado en Convivencia Escolar desde la Pedagogía Culturalmente Relevante

Durante el 2023, se ejecuta en Magallanes y Valparaíso un nuevo diplomado centrado en temáticas relativas a convivencia escolar, que tiene como objetivo acompañar a las personas participantes en la indagación de la realidad de sus escuelas de una forma que sigue poniendo el acento en la

participación de estudiantes. Este trabajo es liderado en cada escuela por duplas que reúnen a profesores y profesoras jefe y a personas de los equipos de convivencia.

El énfasis en convivencia escolar, que los diplomados de esta línea han tomado en los dos últimos años, busca aportar a la demanda que presenta la educación postpandemia y se vincula con el eje Convivencia y Salud Mental del Plan de Reactivación Educativa del MINEDUC.

Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua de directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI VTF

La nueva versión de este programa, realizada en la región de Valparaíso para directoras y directores y educadores y educadoras de Jardines Infantiles JUNJI-VTF y coordinadores de sostenedores y sostenedoras, apunta a desarrollar habilidades de liderazgo para la mejora continua, con foco en la gestión pedagógica. Uno de los ajustes que incorpora esta versión 2023, es la convocatoria a duplas director o directora-educador o educadora de jardines VTF para asegurar la continuidad de los proyectos en los centros educativos, a pesar de posibles licencias médicas que resulten en deserciones. El diplomado se focaliza en el uso de herramientas para el liderazgo y la gestión educativa, utilizando la metodología de mejora continua y el desarrollo de un proyecto de mejora en el centro educativo, que surge de las necesidades de cada jardín infantil. Se espera que su implementación resulte en una mejora concreta hacia el final del proceso, permitiéndole, además a los equipos apropiarse de las estrategias de mejora continua, para que continúen con sus procesos de mejora una vez terminado el curso.

6.1.3 Resumen de proyectos planificados línea 1

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Diplomado en Gestión de la Convivencia Escolar	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua para Directores y Directoras de Jardines Infantiles JUNJI-VTF	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	

6.1.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Diplomado en Gestión de la Convivencia Escolar
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo Estratégico N°1: Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional, a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Este diplomado busca formar a las y los líderes medios en prácticas de indagación colaborativa para la mejora educativa basada en evidencias. El diplomado está dirigido a dos actores de la escuela: las y los líderes medios con un rol protagónico en la gestión de la convivencia en la escuela (encargados y encargadas de convivencia, encargados y encargadas PIE y duplas psicosociales) y profesores y profesoras con jefatura de curso, quienes se inscriben en dupla por establecimiento, considerando, al menos, un profesor o profesora con jefatura de curso por dupla.</p> <p>El trabajo con encargados y encargadas de convivencia se centrará en observar y generar acciones dirigidas a la gestión institucional de la convivencia, y el trabajo con profesores y profesoras jefe se centra en la gestión de la convivencia en el aula. Ambos grupos, el de encargados y encargadas de convivencia y el de profesores y profesoras, trabajan de forma paralela y articulada con apoyo de tutores y tutoras para guiar las indagaciones que se realizan en cada escuela. El propósito de que las duplas estén conformadas por personas en aula y otras en posición de liderazgo medio en el área de convivencia escolar busca asegurar que las indagaciones y posteriores acciones de mejora que se deriven, estén alineadas con las preocupaciones, objetivos y prioridades de múltiples actores y con el proyecto y planificación de cada escuela.</p> <p>El diplomado, al igual que en años anteriores, utilizará la metodología de acompañar a las personas participantes en generar procesos de investigación en sus escuelas, con participación de estudiantes, en el área de convivencia escolar. El énfasis en convivencia escolar es coherente con el foco en esta área puesto en el Plan de Reactivación Educativa del MINEDUC.</p> <p>En este trabajo, buscaremos conformar una comunidad aprendizaje entre los y las participantes del diplomado. Esto, se logra mediante la práctica que incorpora tiempos para las reflexiones conjuntas entre los y las participantes. En cada</p>

	<p>escuela se conformarán grupos de investigación, con la participación de estudiantes como co-investigadores y co-investigadoras.</p> <p>En nuestro trabajo durante los años 2020, 2021 y 2022 pudimos observar el agobio de las comunidades educativas, y la necesidad de que las personas que conforman la escuela, tengan oportunidad de re-pensar la forma en que se gestiona la convivencia y el tipo de convivencia que se quiere generar en cada escuela. Dada las actuales necesidades respecto de esta materia de parte de los equipos educativos, el diplomado entregará herramientas sobre gestión de la convivencia y educación socioemocional para la elaboración de los proyectos de indagación. Dado que esta nueva versión del diplomado busca mantener la participación de comunidades educativas de la Región de Magallanes y llegar a un nuevo territorio, la región de Valparaíso, el diplomado se realizará de forma virtual, con participación de escuelas de ambas regiones.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Este proyecto se sostiene en dos pilares, la necesidad de formación de las y los líderes medios de las escuelas y el aporte de la investigación participativa a los procesos de mejora educativa para construir respuestas pertinentes a la realidad local. En lo conceptual, el diplomado incluye una reflexión de la práctica educativa en la dimensión de convivencia escolar que está informada por los paradigmas conceptuales de la pedagogía culturalmente relevante (Ladson-billings, 2004) y la justicia restaurativa (Zehr, 2006). Ambos paradigmas conceptuales son coherentes con una mirada de la convivencia escolar que invita a pensar como la escuela es construida como una comunidad inclusiva y de cuidado mutuo por todas las personas que son parte de ella.</p> <p>En Chile, se ha puesto poca atención en la formación de las y los líderes medios y docentes que cumplen funciones de liderazgo con sus pares. La formación ha estado casi exclusivamente centrada en directoras y directores (Cortés y Zoro, 2016). Esta línea, y en específico este proyecto, aborda la falta de formación de liderazgos medios y de las y los docentes líderes. De esta forma, apunta a la formación, tanto de equipos de convivencia, como de docentes en posiciones de liderazgo informal y formal en la escuela de forma paralela y coordinada, para generar una masa crítica que tenga los conocimientos y habilidades para implementar mejoras educativas institucionales.</p> <p>La investigación acción-participativa (IAP) valora y promueve una relación horizontal entre investigador, investigadora y</p>

	<p>personas sujetas de investigación. El objeto de investigación se construye de forma colaborativa, así como el camino que se ha de seguir para recoger información, analizarla y tomar decisiones con base a esa información (Ortiz, 2013; Ramos, 2015).</p> <p>En el contexto del diplomado, proponemos generar un espacio formativo que se articula en la práctica como una indagación en cada escuela, y esta indagación es hecha considerando los principios de la IAP. Esto, considera desde las preguntas en adelante, pasando por los análisis y conclusiones, que son dinámicas, interactivas y se preparan y difunden colaborativamente (Tuck, 2009).</p> <p>Todas estas características de la IAP son desafiantes para el centro escolar y requieren un cambio de la forma en que, por lo general, se toman decisiones y se realizan investigaciones e intervenciones. Implican, también, destinar tiempo y recursos materiales para su realización, así como crear espacios para que docentes, estudiantes y directivos y directivas puedan trabajar juntos y juntas. Este tipo de indagación colaborativa, donde participan miembros de los distintos estamentos que componen la comunidad educativa -es decir estudiantes, apoderados, apoderadas y todos los trabajadores y todas las trabajadoras del establecimiento-, tiene desafíos particulares respecto de la forma como se distribuye el poder en la escuela. Son estos mismos desafíos, los que permiten generar espacios de transformación en la mirada de la convivencia. La IAP permite posicionar a los y las estudiantes como actores activos y directivos en la formación de una comunidad inclusiva y justa.</p> <p>Asimismo, actualmente, hay una demanda para que los y las educadoras tomen decisiones sobre el trabajo en la escuela a partir de datos. Sin embargo, la investigación no suele ser parte del trabajo que realizan los y las profesionales de la educación, y pocos han recibido la formación para ello. El beneficio de la IAP es que permite generar datos que orienten acciones de mejora creadas participativamente, basadas en evidencia, que se analiza en conjunto por distintos actores (Anderson y Herr, 2007; Balcazar, 2003; Folgueiras-Bertomeu y Sabariego Puig,2018)</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este diplomado continua el trabajo de los años 1, 2 y 3 con respecto a la formación de las y los líderes medios orientado por los Estándares Indicativos de Desempeño (Mineduc, 2014). En este sentido, para el año 2024, al igual que para el 2023, el trabajo estará enfocado en la Dimensión Formación y Convivencia, con foco específico en la gestión de la</p>

	<p>convivencia. Este foco, busca aportar esta demanda que presenta la educación post-pandemia, y viene a apoyar lo propuesto en el Plan de Reactivación Educativa del MINEDUC.</p> <p>Además, el trabajo enfocado en la indagación del proceso educativo y la importancia dada a la convivencia escolar es coherente con los nuevos estándares de la profesión docente, descritos en el Marco para la Buena Enseñanza de 2021, específicamente:</p> <p>Dominio A: Preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje, Estándar 1: Aprendizaje y desarrollo de los y las estudiantes (Comprende cómo aprenden los y las estudiantes, los factores educativos, familiares, sociales y culturales que influyen en su desarrollo, y la importancia de atender a diferencias individuales en el diseño de los procesos de enseñanza y aprendizaje).</p> <p>Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, Estándar 5 (Establece un ambiente de aula respetuoso, inclusivo y organizado, para favorecer el aprendizaje de sus estudiantes y su compromiso con la promoción de la buena convivencia) y 6 (Promueve el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad).</p> <p>Dominio D: Responsabilidades Profesionales, Estándar 11: Aprendizaje profesional continuo (Conoce y aplica técnicas de observación y registro de las actividades del aula para informar el análisis y reflexión sobre el impacto de su enseñanza en el aprendizaje de sus estudiantes. Indaga y reflexiona, de manera individual y colectiva, sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar nuevos conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes).</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Anderson, G. And Herr, K. (2007). El docente-investigador: Investigación - Acción como una forma válida de generación de conocimientos. En I. Sverdlick (Ed.) La investigación educativa: Una herramienta de conocimiento y de acción. Buenos Aires: Noveduc.</p> <p>Ladson-Billings, G. (2004). Just what is critical race theory and what's it doing in a nice field like education.</p>

	<p>International Journal of Qualitative Studies In Education, 11(1):7-24</p> <p>Tuck, Eve. (2009). Re-visioning Action: Participatory Action Research and Indigenous Theories of Change. The Urban Review. 41. 47-65. 10.1007/s11256-008-0094-x.</p> <p>Zehr, H. (2006). El pequeño libro de la justicia restaurativa. Estados Unidos. Good Books.</p>				
Objetivo general:	Desarrollar capacidades de liderazgo asociadas a la indagación colaborativa, para la toma de decisiones con base a evidencias para la gestión de la convivencia escolar.				
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar a las y los líderes medios en teorías y prácticas relativas a la gestión de la convivencia escolar. 2. Formar a las y los líderes medios en indagación colaborativa a través del trabajo con equipos conformados por personas de distintos estamentos de sus comunidades educativas. 3. Formar a las y los líderes medios en conocimiento y práctica de los pilares del liderazgo democrático. 4. Conformar comunidades de aprendizaje intra y entre establecimientos que permitan compartir prácticas de colaboración e indagación educativa. 5. Sistematizar el programa de formación en convivencia escolar, basado en la pedagogía culturalmente relevante, la justicia restaurativa y la investigación participativa. 				
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>15</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15				
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Virtual 				
Región/es:	<ul style="list-style-type: none"> • Magallanes • Valparaíso 				

Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="646 243 1052 317">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="1052 243 1369 317"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 317 1052 390">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="1052 317 1369 390">1201 SLEP Magallanes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 390 1052 464">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="1052 390 1369 464">12101 Punta Arenas 5401 La Ligua</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	1201 SLEP Magallanes	Comunas (COD_COMUNA):	12101 Punta Arenas 5401 La Ligua
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	1201 SLEP Magallanes						
Comunas (COD_COMUNA):	12101 Punta Arenas 5401 La Ligua						
Vínculos institucionales:	<p>En Magallanes, este proyecto de formación se ejecuta en forma paralela con el proyecto “Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos” (CIAJ) que, aunque está alojado en Línea 4, es ejecutado por el mismo equipo del proyecto “Diplomado en Gestión de la Convivencia Escolar”. Ambos proyectos comparten además un marco conceptual similar, al integrar elementos de Pedagogía Culturalmente Relevante y Justicia Restaurativa. En el proceso de ejecución del proyecto CIAJ, el equipo ha estado en contacto con la especialista de México Katia Ornelas (de Ornelas Konsultant), Abogada especializada en Construcción de Paz y Justicia Restaurativa. Máster en Transformación de Conflicto y Bienestar Psicosocial del Centro de Justicia y Construcción de Paz (Universidad Menonita del Este – USA). Trabajó con organismos nacionales e internacionales en procesos de transformación, como el que condujo a la reforma de la constitución mexicana en 2008 en materia de justicia penal. Integra en su trabajo la perspectiva de género, así como estrategias de cuerpo-mente-emociones, desde el abordaje de las artes participativas y la resiliencia. Ella nos ha transferido conocimiento acerca de su experiencia, implementando proyectos formativos a docentes. Esto, aunque dirigido de manera más directa al proyecto CIAJ, ha impactado también en la ejecución de este Diplomado en Convivencia Escolar.</p>						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Los procesos formativos propuestos, se inician con el levantamiento de conocimientos y experiencias previas de los equipos de directivos y directivas y docentes respecto de la indagación colaborativa para el liderazgo por medio de una prueba de diagnóstico.</p> <p>Posterior al diplomado, el conocimiento de prácticas de indagación se evalúa por medio de una evaluación de salida. Igualmente, se realizará una encuesta para determinar la satisfacción de los y las participantes con su proceso de aprendizaje.</p> <p>Se propone también la realización de una encuesta para evaluar el conocimiento de distintas prácticas de gestión de la convivencia.</p>						

Resultados esperados del Proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo de formación en indagación colaborativa para liderazgo y la mejora educativa. 2. Reportes de investigaciones y proyectos de mejora lideradas por equipos de directivos y directivas, con participación de otras personas de cada comunidad educativa, para la generación de acciones focalizadas en gestión de la convivencia.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 16.431.544
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Sergio Saldivia Doctor en Liderazgo Educacional
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	+56 9 6573 4961 sergio.saldivia@umag.cl
Equipo:	<p>Andrea Lira, coordinadora del Centro de Liderazgo Educativo UMAG, Dra. en Currículum y Enseñanza.</p> <p>Sergio Saldivia, relator del Centro de Liderazgo Educativo UMAG, jefe de carrera escuela de psicología UMAG, Dr. en Liderazgo Educacional.</p> <p>Mindy Cárcamo, facilitadora, Profesora de Historia.</p> <p>Giannina Ureta, facilitadora, Profesora de Lenguaje.</p> <p>Pamela Hernández, facilitadora, Psicóloga.</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
6	OE1	N° de programas de formación para líderes medios diseñados	2	2	7			4	Programa del curso publicado en la página web del Centro
7	OE1	N° de participantes que aprueban los diplomados para líderes medios	60	50	128	16	16	142	Informe que contiene la situación final (aprobado/reprobado) de los y las participantes del programa

8	OE1	% de participantes de los diplomados para líderes medios que responde la encuesta y se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida	80%	80%	89,5%	80%	80%	80%	Resultados de encuesta a participantes
9	OE1	% de participantes de los diplomados para líderes medios que responde la encuesta y recomendaría el programa de formación	70%	70%	94,8%	70%	70%	70%	Resultados de encuesta a participantes
10	OE2	% de participantes de los diplomados para líderes medios que muestra progreso en sus conocimientos entre el pre y post test	70%	70%	91,7%	70%	70%	70%	Informe que contiene los resultados obtenidos por los y las participantes, y que muestran progreso en sus conocimientos entre el pre y post test

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Coordinación con sostenedores y sostenedoras				X								
Convocatoria a equipos de directivos y directivas de				X	X							

establecimientos objetivo																
Inscripciones					X											
Desarrollo del diplomado					X	X	X	X	X	X	X	X				

Nombre del Proyecto:	Diplomado en Liderazgo para la Mejora Continua para directoras y directores de Jardines Infantiles JUNJI VTF
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Objetivo Estratégico N°1: Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional, a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.
Resumen del Proyecto:	<p>El diplomado, de 75 horas cronológicas de duración y dividido en 4 módulos de formación, tiene como objetivo el desarrollo de habilidades de liderazgo para la mejora de las prácticas de gestión pedagógica de directoras de Jardines Infantiles y Sala Cuna vía transferencia de fondos (VTF) de SLEP, DAEM o Corporaciones.</p> <p>La formación la recibe una dupla, compuesta por la directora o director y una educadora o educador de cada unidad educativa participante, y contempla la aplicación de la metodología de mejora continua en el diseño y ejecución de un proyecto de mejora que surge de las necesidades de cada jardín infantil. Se espera que su implementación resulte en una mejora concreta hacia el final del proceso, permitiéndole, además a los equipos apropiarse de las estrategias para continuar con sus procesos de mejora una vez terminado el diplomado.</p> <p>La metodología contempla tres tipo de instancias: (a) actividades asincrónicas, donde los y las participantes conocen la metodología de mejora continua y realizan actividades de verificación de conocimientos y de aplicación de conocimientos; (b) clases teóricas prácticas sincrónicas, donde se abordan conceptos de la metodología y se realizan talleres prácticos, donde, además de aplicar lo aprendido los y las participantes reciben el acompañamiento de un o una docente o mentor o mentora que apoya o gatilla procesos reflexivos (c) instancias de mentorías virtuales en grupos pequeños, donde los y las participantes evalúan para la mejora de su propio desempeño y reciben apoyo de los y las mentoras en este proceso.</p>
Fundamentación conceptual:	Los fundamentos conceptuales están basados en la Ciencia de la Mejora, una metodología basada en investigación para mejorar las prácticas pedagógicas. En este diplomado, los y las participantes elaboran un proyecto de mejoramiento continuo en donde a través de distintos ciclos iterativos de acción, impulsan la calidad de sus procesos. Esta mejora de la calidad se define como un esfuerzo por aumentar la capacidad de una organización para producir resultados exitosos confiablemente

	<p>para distintos grupos de niños y niñas en diversos contextos educativos.</p> <p>El proyecto de mejora comienza con un análisis causal del sistema unidad educativa, que ayuda a dirigir la atención a una pregunta fundamental: ¿por qué estamos obteniendo estos resultados? Cada uno de los y las participantes analiza el problema con el uso de instrumentos propios de la mejora continua y con instrumentos para el liderazgo pedagógico en educación parvularia como lo son los EID-EP. Luego, continua con el diseño de una teoría de cambio, que nace del análisis causal y define impulsores para la mejora. Estos se operacionalizan, a través de la prueba de ideas de cambio, por medio de ciclos iterativos de prueba. Si son exitosas en la obtención de mejoras, se promueve el sustentarlas a través de acciones de trabajo estandarizado, si no lo son, se modifican en cada ciclo con base a un análisis de los resultados obtenidos hasta lograr el éxito, o se desechan.</p> <p>El diplomado utiliza una metodología de mentorías para potenciar el desarrollo de habilidades de los y las participantes. Las mentorías se realizan en grupos pequeños (3 duplas), lo que permite generar relaciones de confianza, facilita la reflexión, el aprendizaje y el trabajo colaborativo, que representa la esencia de este diplomado.</p> <p>El diplomado se alinea a las políticas y documentos institucionales de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Los EID-EP junto con el MBDL-EP son utilizados para la construcción del Marco de Liderazgo abordado durante todo el diplomado. Los EID-EP son utilizados también para el análisis sistémico del problema.2. El Diagnóstico Integral de Desempeño (DID) se utiliza para la selección y justificación de los problemas a abordar en sus proyectos de mejora.3. Se hace referencia constante al PME, estableciéndose paralelos entre sus proyectos de mejora y los planes que deben construir para el jardín. Se comparten en muchos casos metas, objetivos y acciones. Aquello que desarrollan en el proyecto y que demuestra mejorar el problema, se institucionaliza mediante el PME del año siguiente.4. La Guía metodológica del uso de datos de la Agencia de Calidad es utilizada para dar sustento teórico y práctico al contenido abordado en el Diplomado “Uso de datos para la toma de decisiones”. Se comparte con las y los estudiantes el material bibliográfico.
--	---

	<p>5. Los objetivos generales del diplomado fueron diseñados en coherencia con lo que propone la Ley de Educación Pública en sus principios de Mejora Continua de Calidad, fomentando los procesos de mejoramiento al interior de los centros educativos, Colaboración y Trabajo en Red, propiciando el intercambio de prácticas y también el principio de Pertinencia Local, a través de la creación de proyectos de mejoramiento que promueve la participación y el involucramiento de la comunidad.</p> <p>6. La Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028, presenta 10 focos claves para el mejoramiento. Durante el diplomado se abarca con profundidad en sus contenidos el principio 4. Monitorear a las y los estudiantes, evaluar los procesos y resultados, ofrecer refuerzo y apoyo diferenciado, y el 9. Usar datos para la toma de decisiones.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>En los últimos años, el uso de metodologías de mejoramiento continuo en el contexto escolar y de la educación parvularia ha demostrado influir positivamente en los resultados de aprendizaje y administrativos de los establecimientos. El sistema escolar tradicional ha modificado sus estructuras en los últimos diez años, a través de sus planes de mejoramiento y de recomendaciones desde la Agencia de la Calidad.</p> <p>Los jardines vía transferencia JUNJI, cuya administración depende de los Servicios Locales, Municipios, Corporaciones o Fundaciones vienen recién incorporándose al SAC y carecen de experiencia práctica en relación a cómo implementar procesos de mejora. Por esto, resulta especialmente relevante conocer y saber aplicar herramientas de mejora, con foco en los aprendizajes de los niños y niñas. La comprensión de la metodología de mejora continua es fundamental para que los y las directoras puedan lograr cumplir con los objetivos estratégicos, metas, diseño de acciones, implementación y ajustes, requeridos en los planes de mejora, los cuales beneficiarán a sus comunidades educativas.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p><i>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</i></p> <p>- Bryk, A.S., Gómez, L.M., Grunow, A., LeMahieu, P. G. (2021) <i>Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación</i>. Santiago, Chile: Fundación Educacional Oportunidad.</p>

	<p>- Ernesto Treviño, Elisa Aguirre y Carla Varela (editores) (2018) <i>Un buen comienzo para los niños de Chile</i>. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.</p> <p>- Ministerio de Educación, Unidad de Curriculum y Evaluación (2020) <i>Estándares Indicativos de Desempeño para establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores</i>. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.</p> <p>- Hilton K, Anderson A. (2018) <i>Marco de la Psicología del Cambio de IHI para Promover y Mantener la Mejora</i>. Boston, MA: Institute for Healthcare Improvement (IHI).</p>				
Objetivo general:	Desarrollar habilidades de liderazgo para el mejoramiento continuo en directores, directoras, educadores y educadoras de Jardines Infantiles y Sala Cuna Vía Transferencia de Fondos (VTF) y en coordinadores y coordinadoras de educación parvularia pertenecientes a sostenedores y sostenedoras del convenio.				
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender la metodología de mejoramiento continuo y su relación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia y sus instrumentos. 2. Implementar un proyecto de mejoramiento continuo, que responda a necesidades reales y contextualizadas de la unidad educativa con foco pedagógico. 3. Evaluar para la mejora su desempeño, mediante la participación en comunidades de aprendizaje con foco en liderazgo para el mejoramiento continuo en educación parvularia. 				
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1" data-bbox="630 1335 1279 1520"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>13</td> </tr> </table> <p>El programa contempla invitar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duplas de jardines infantiles y salas cuna Vía Transferencia de Fondos JUNJI compuestas por la directora o director y una educadora o educador integrante de su equipo pedagógico. • Coordinadores y coordinadoras de jardines infantiles de Servicios Locales de Educación Pública, Corporaciones 	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	35	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	13
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	35				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	13				

	<p>de Educación y Departamentos de Administración de Educación Municipal.</p> <p>En total 35 participantes, que se traduce en: 13 duplas de participantes de 13 establecimientos de educación parvularia, más 4 coordinadores y coordinadoras de jardines infantiles del nivel sostenedor.</p>						
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> Híbrida 						
Región/es:	<ul style="list-style-type: none"> Araucanía 						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td> 9114 Pitrufquén 9104 Curarrehue 9105 Freire 9107 Gorbea 9109 Loncoche 9112 Padre Las Casas 9115 Pucón 9120 Villarrica </td> </tr> </table> <p>Al momento del cierre de este informe, ya están confirmadas 15 participantes de la comuna de Pitrufquén. A fin de año se hará la invitación al resto de las comunas indicadas.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	9114 Pitrufquén 9104 Curarrehue 9105 Freire 9107 Gorbea 9109 Loncoche 9112 Padre Las Casas 9115 Pucón 9120 Villarrica
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):	9114 Pitrufquén 9104 Curarrehue 9105 Freire 9107 Gorbea 9109 Loncoche 9112 Padre Las Casas 9115 Pucón 9120 Villarrica						
Vínculos institucionales:	<p>Este proyecto es ejecutado por la Fundación Educacional Oportunidad, institución asociada de C Líder.</p> <p>Fundación Oportunidad mantiene un vínculo de muchos años con Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. La metodología de ciencias de la mejora utilizada por Carnegie es la base de la metodología del Diplomado para directoras y directores VTF.</p> <p>También, existe un nivel de vinculación interlínea dentro de C Líder, ya que el proyecto PATME, que lidera el equipo de la PUCV, ha participado de instancias formativas del Diplomado de directoras y directores VTF, con el objetivo de dar a conocer cómo otros proyectos en el país utilizan las ciencias de la mejora.</p>						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>El proceso de formación considera las siguientes evaluaciones:</p>						

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los aprendizajes esperados del diplomado que se realiza mediante el análisis de los resultados obtenidos en el pre-test y post-test de los y las participantes. Este test evalúa conocimientos y habilidades de liderazgo en mejoramiento continuo. • Evaluaciones de proceso sumativas, las cuales evalúan, módulo a módulo y mediante el diseño y ejecución de un Proyecto de Mejora continua, la capacidad de las y los participantes de llevar a la práctica los conceptos aprendidos. El proyecto se va completando a medida que las y los participantes avanzan en el diplomado y la evaluación utiliza rúbricas de desempeño. • Encuestas de satisfacción que buscan levantar oportunidades de mejora relacionadas a la docencia, la mentoría, la plataforma e-learning y otros aspectos del diplomado.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera desarrollar habilidades de liderazgo para la mejora continua en directores y directoras de jardines infantiles y sala cuna, en integrantes del equipo pedagógico de los jardines y sala cuna, así como en profesionales del nivel sostenedor, encargados y encargadas de la coordinación de los jardines VTF de los Servicios Locales o comunas en liderazgo para la mejora continua.</p> <p>Las habilidades a desarrollar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas de análisis de causas. • Diseño de objetivos de mejora. • Diseño de indicadores. • Diseño de acciones de mejora. • Recolección de datos. • Análisis de datos. • Liderazgo para favorecer el cambio. <p>Se espera continuar con niveles de satisfacción altos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan útiles cree que serán los contenidos del diplomado en su trabajo? • ¿Cuán satisfecho quedó usted con el diplomado?
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 10.954.362
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Yael Codriansky Jefa Área Transferencia de Aprendizajes de Fundación Educacional Oportunidad. Magíster en Innovación Curricular y Evaluación Educativa. Diplomada en Sistemas de Gestión de</p>

	Calidad. Licenciada y titulada como Ingeniero en Biotecnología Molecular.								
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Teléfono y correo electrónico. Estos datos son personales, y por tanto, sólo se usarán para la gestión interna y no serán públicos. +56 9 9400 3066 ycodriansky@fundacionoportunidad.cl								
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> • Yael Codriansky, docente: Licenciada y con título en Ingeniería en Biotecnología Molecular. Magíster en innovación curricular y evaluación educativa. Diplomada en sistemas de gestión de calidad y auditor líder. Certificada como observadora CLASS Pre-K. Jefa Área Transferencia de Aprendizajes de Fundación Educacional Oportunidad • Pablo Muñoz, docente: Licenciado en Ciencia Política, con título de Cientista Político. Licenciado en Sociología, con título de Sociólogo. Magíster en métodos para la investigación social. Magíster en estadística. Magíster en educación mención medición y evaluación de aprendizajes. Especializado como experto en mejora continua de la calidad. Jefe Área Mejora Continua y Evaluación de Fundación Educacional Oportunidad. • Lorena Espinoza, coordinadora Diplomado, docente y mentora: Licenciada en Educación y Pedagogía en Educación Parvularia, con título de educadora de párvulos. Diplomada en docencia en educación superior. Certificada como observadora CLASS Pre-K. Coordinadora de Formación Continua de Fundación Educacional Oportunidad. • Susana Toledo, docente y mentora: Licenciada en educación, con título de Profesor de Estado en Educación General Básica. Diplomada en Liderazgo Educacional. Diplomada en Gestión Estratégica de instituciones educacionales. Magíster en Dirección y Liderazgo para la gestión educacional. Especializada como experto en mejora continua de la calidad. Coordinadora de Mejora Continua de Fundación Educacional Oportunidad. 								
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:									
N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE1	N° de programas de formación para líderes	1	1	1	1	1	1	Programa del curso publicado en la página web del Centro

		de Ed. Parvularia								
2	OE1	N° de líderes de Ed. Parvularia que aprueban el programa de formación	20	15	35	15	15	65	Informe que contiene la situación final (aprobado/reprobado) de los y las participantes del programa.	
3	OE1	% de participantes del programa Ed. Parvularia que responde la encuesta y se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida	80%	80%	94,5%	80%	80%	80%	Resultados de encuesta a participantes	
4	OE1	% de participantes del programa Ed. Parvularia que responde la encuesta y recomendaría el programa de formación	70%	70%	98,2%	70%	70%	70%	Resultados de encuesta a participantes	
5	OE1	% de participantes del programa Ed. Parvularia aprobados que muestra progreso en sus conocimientos entre el pre y post test	70%	70%	92,5%	70%	70%	70%	Informe que contiene los resultados obtenidos por los y las participantes, y que muestran progreso en sus conocimientos entre el pre y post test	

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Ajuste plan de formación		x	x									

Reuniones de coordinación con el SLEP	x	x	x	x									
Convocatoria	x	x		x									
Inscripciones participantes	x	x		x									
Inicio diplomado					x								
Desarrollo de proyectos en módulos					x	x	x	x	x				
Implementación de proyectos						x	x	x	x	x			
Finalización diplomado										x	x		

6.2 Línea de trabajo N° 2: Desarrollo profesional Directivo

La Universidad Diego Portales es la institución responsable y el jefe de la línea de Desarrollo Profesional Directivo es José Weinstein. La línea tiene como propósito desarrollar programas, cursos y/o talleres formativos, así como también orientaciones al sistema que fortalezcan las capacidades de liderazgo de las y los directivos del nivel escolar. Su énfasis está puesto en desarrollar una formación práctica orientada a atender las necesidades de las y los líderes que se encuentran actualmente en ejercicio, y de aquellos que potencialmente pueden apoyar el desarrollo de otras y otros líderes escolares, tanto dentro como fuera de su establecimiento educacional, apoyar a sus pares directivos y directivas, y/o facilitar el trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales, así como también que promuevan la gestión territorial dentro del sistema. La población objetivo de esta línea son los equipos directivos de establecimientos educacionales públicos y otras y otros líderes de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico del nivel intermedio que ejercen funciones directivas claves en los municipios, corporaciones o Servicios Locales de Educación, pertenecientes a los territorios de alcance del Centro.

6.2.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022

Líderes Sistémicos

El Proyecto se desarrolla mediante un **Diplomado de Formación de Líderes Sistémicos** reconocido por la Universidad Diego Portales.

El objetivo del programa formativo es desarrollar y fortalecer capacidades de liderazgo sistémico de directivos y directivas escolares, profesionales del nivel intermedio y supervisores y supervisoras del Mineduc, con el fin de potenciar habilidades para orientar procesos de mejora escolar. Esto, mediante dinámicas colaborativas para el análisis de problemas prácticos entre las y los integrantes de las comunidades educativas y otros centros escolares.

Específicamente, está dirigido a duplas de equipos directivos de establecimientos educacionales y jardines infantiles de dependencia pública (Municipalidades y Servicios Locales de Educación); profesionales de las instituciones sostenedoras de los mismos territorios a los que pertenecen los y las directivas participantes; y supervisores y supervisoras ministeriales vinculadas a los mismos territorios.

El programa se estructura en 5 módulos, articulados entre sí, que consideran elementos teóricos y prácticos, de modo tal que las y los participantes puedan acceder a las herramientas necesarias para gestionar la mejora escolar, mediante acciones colaborativas y trabajo en redes. Los módulos son los siguientes: 1) **El trabajo colaborativo en el contexto de pandemia** 2) **Comprendiendo el territorio del liderazgo sistémico** 3) **Resolución de problemas y liderazgo sistémico** 4) **Uso de datos para el trabajo colaborativo** 5) **Herramientas para la colaboración efectiva.**

El programa se imparte en modalidad virtual, mediante clases sincrónicas, con excepción de jornadas presenciales al inicio y al final (en el año 2). Tiene una duración de 150 horas, distribuidas en cinco meses. Incluye horas sincrónicas, de trabajo autónomo, y de mentorías como estrategia de acompañamiento a los y las participantes.

La selección de los y las participantes es realizada por los respectivos sostenedores y sostenedoras, conforme a criterios definidos por la coordinación del diplomado relacionados con motivación, disponibilidad de tiempo y prioridades para promover un liderazgo sistémico. En cuanto al nivel ministerial, la selección estuvo a cargo de los respectivos Departamentos Provinciales de Educación.

En el Año 1, se contó con un total de 47 participantes, provenientes de tres territorios: SLEP Barrancas (15), DAEM de Independencia (13), Corporación de Educación de Renca (13) y Departamentos Provinciales Norte (3) y Poniente (3).

Del total de participantes que iniciaron el programa, 41 aprobaron el diplomado (87%) cumpliendo con los requisitos exigidos, de calificaciones y asistencia; en tanto que 3 personas reprobaron por no cumplir con la asistencia mínima y 3 se retiraron durante el proceso, por razones personales.

De este modo, se cumplió con el indicador del número de personas que aprueban el programa de formación. Asimismo, se dio cumplimiento a los demás indicadores contemplados para el proyecto para el Año 1: Diseño del programa realizado. 87,3% de los y las participantes que finalizan el programa se declaró satisfecho o satisfecha con la formación recibida; 74,3% de los y las participantes que finalizaron el programa recomendaría éste; y 82,5% de los y las participantes aprobadas muestra progreso en sus conocimientos entre el pre-test y el post-test.

En el Año 2, se contó con un total de 42 participantes, provenientes de tres territorios: SLEP de Barrancas (9); DAEM de Independencia (11) y Corporación de Educación de San Bernardo (16) y Departamentos Provinciales Norte (2), Sur (2) y Poniente (2).

Del total de participantes que iniciaron el programa, 40 aprobaron el diplomado, cumpliendo con los requisitos exigidos, de calificaciones y asistencia. Es decir, el 95,2%. En tanto que dos participantes se retiraron en forma temprana por razones personales.

De este modo, se cumplió con el indicador del número de personas que aprueban el programa de formación. Asimismo, se dio cumplimiento a los demás indicadores contemplados para el proyecto para el Año 2: 94% de los y las participantes que finalizan el programa se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida y el 89,5% de los y las participantes aprobadas muestra progreso en sus conocimientos entre el pre-test y el post-test.

Adicionalmente, durante el año 2022 se elaboró una Nota Técnica entregada al Mineduc sobre **aprendizajes del diplomado de formación de líderes sistémicos** (<https://www.celider.cl/recurso/formacion-de-lideres-sistemicos-aprendizajes-de-una-mirada-territorial-y-colaborativa/>).

Mentorías Pedagógicas

Durante el bienio 2021-2022 se implementó, de manera sincrónica, el proyecto Mentorías Pedagógicas para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Sostenedores, Sostenedoras, Directivos, Directivas y Docentes Líderes en escuelas básicas de las comunas de Huechuraba (7 escuelas), Independencia (4 escuelas) y del Servicio Local de Barrancas (9 escuelas).

El objetivo del programa dirigido a sostenedores, sostenedoras, directivos, directivas y docentes es contribuir a fortalecer capacidades profesionales en directivos, directivas y docentes respecto del liderazgo y gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de la mentoría pedagógica. En el primer año, se forman como mentores o mentoras participando en un diplomado, que consta de cinco módulos y en el segundo participaron de un plan de acompañamiento para la implementación de la mentoría en los territorios.

En el año 2021, participaron 57 personas y el año 2022, 87 personas. En ambos periodos el 100% presentó alguna mejora en su evaluación de competencias que certifica el programa en los y las participantes de los 3 territorios.

Además, durante el segundo año, los y las 57 participantes de la cohorte 2021 se insertaron en un plan de acompañamiento que impulsó, por una parte, a los y las mentoras que cumplían roles directivos, directivas, sostenedores y sostenedoras a implementar acciones concretas que permitan instalar la Mentoría en el territorio, por medio de las herramientas de gestión como el PME y el Plan de Desarrollo Profesional, respectivamente. Por otra parte, el plan de acompañamiento comprometió a los y las mentoras que cumplían funciones docentes, a implementar la mentoría en sus propias comunidades educativas acompañando a otro profesor o profesora.

6.2.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

Líderes sistémicos

En el Año 3, el **Diplomado de Formación de Líderes Sistémicos** contó, en un inicio, con un total de **129 participantes**, provenientes de **nueve territorios**: SLEP Barrancas (11); SLEP Colchagua (14); DAEM de Independencia (12); DAEM Santa Cruz (10); DAEM Chépica (12); DEM Santiago (12); Corporación de Educación de Maipú (18), Corporación de Educación de Quinta Normal (12); Corporación de Educación de Peñalolén (15). Y **seis Departamentos Provinciales** Santiago Norte (2), Santiago Oriente (3), Santiago Sur (1), Santiago Centro (2), Santiago Poniente (2), y Colchagua (3).

Del total de participantes que iniciaron el programa, hasta el módulo 3 se mantienen 124 (96%), los que han dado cumplimiento a los requisitos exigidos, de calificaciones y asistencia; en tanto que las 5 personas retiradas durante el proceso, lo han hecho por razones personales, principalmente por temas de salud, asociados a estrés o sobrecarga laboral. La meta de aprobación es de 110 personas.

Respecto de la cobertura territorial, además de la Región Metropolitana, se amplió a la Región Libertador Bernardo O'Higgins, específicamente, a la provincia de Colchagua.

Hasta el momento (final de julio) se han completado los tres primeros módulos (Trabajo colaborativo en el contexto de pandemia; Comprendiendo el territorio del liderazgo sistémico; y Resolución de problemas y liderazgo sistémico) y se encuentra en desarrollo el cuarto módulo (Uso de datos para el trabajo colaborativo).

Los y las participantes han entregado los trabajos finales de los respectivos módulos y han realizado actividades en la plataforma. Reflexionando en torno a preguntas basadas en videos u otros recursos presentados. Estas reflexiones han sido acompañadas y retroalimentadas por tutores y tutoras que fueron seleccionadas entre participantes de la segunda versión del diplomado.

Mentorías Pedagógicas

El año 2023 se está implementando, de manera sincrónica, el proyecto Mentorías Pedagógicas para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Sostenedores, Sostenedoras, Directivos, Directivas y Docentes Líderes en la Región del Maule en escuelas básicas de las comunas de Teno (8 escuelas) y Curepto (5 escuelas), cuyo objetivo es contribuir a fortalecer capacidades profesionales en directivos, directivas y docentes respecto del liderazgo y gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de la mentoría pedagógica.

En el programa, dirigido a sostenedores, sostenedoras, directivos, directivas, profesores y profesoras, están participando un trío por escuela compuesto por un directivo o directiva y dos docentes. En total, 48 personas (8 sostenedores, 13 directivos y 27 docentes) quienes se encuentran formándose como mentores y mentoras en el diplomado. Durante el año 2024, los y las 48 participantes se insertarán en un plan de acompañamiento que impulsará, por una parte, a los y las mentoras directivas y sostenedores y sostenedoras a implementar acciones concretas para instalar la Mentoría en el territorio, por medio de las herramientas de gestión como el PME y el Plan de Desarrollo Profesional, y a las mentoras y a los mentores docentes, a implementar la mentoría en sus propias comunidades educativas acompañando a otro profesor o profesora.

Adicionalmente, se está desarrollando el plan de acompañamiento para la implementación de la mentoría en el territorio con 45 de las 77 personas que participaron en el diplomado el año 2022 de las comunas de Independencia, Huechuraba y SLEP de Barrancas. Algunas escuelas de Huechuraba y del SLEP de Barrancas no pudieron continuar en el programa por situaciones internas de los territorios.

6.2.3 Resumen de proyectos planificados línea 2

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Formación de Líderes Sistémicos	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Mentoría Pedagógica para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Sostenedores, Sostenedoras,	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Directivos, Directivas y Docentes Líderes																				
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6.2.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Formación Líderes Sistémicos
Núcleo de Acción	Formación
Objetivos estratégicos del Centro a que aporta	Objetivo Estratégico N° 2: Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.
Resumen del Proyecto	<p>El proyecto consiste en desarrollar un programa formativo dirigido a equipos de directivos y directivas y agentes de mejora (supervisores y supervisoras ministeriales, equipos técnico pedagógicos municipales y de servicios locales), con el objetivo de fortalecer las capacidades profesionales para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de grupos (redes u otros), facilitar condiciones para el aprendizaje de las personas adultas y estimular la colaboración efectiva para acompañar a colegas directivos y directivas y/o equipos directivos en mejorar sus prácticas de gestión y liderazgo.</p> <p>El programa se propone contribuir al desarrollo de capacidades que se inscriben en las distintas dimensiones de práctica y habilidades contempladas en el MBDLE como, asimismo, a las responsabilidades de liderar el aprendizaje docente en el marco del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903). Por otra parte, el programa se hace cargo de los focos del Mineduc, relacionados con la Reactivación Educativa, a propósito de las consecuencias de la pandemia, especialmente, en lo que dice relación con el bienestar socio-emocional en las comunidades educativas y el liderazgo en contextos de crisis.</p> <p>El programa consiste en una experiencia formativa, ajustada a las necesidades locales, en la cual los y las participantes desarrollan aspectos teóricos y prácticos relevantes para el trabajo del liderazgo sistémico. El año 4 contempla la modalidad de auto-formación, lo que implica la elaboración de recursos para un entorno virtual de aprendizaje.</p>
Fundamentación conceptual	<p>En los últimos años, el liderazgo sistémico ha adquirido relevancia en el campo educativo, tanto a nivel nacional como internacional. Este tipo de liderazgo es esencial para la generación de vínculos entre profesionales y el desarrollo de instancias colaborativas entre escuelas para apoyar, compartir, analizar y promover dinámicas de gestión, cambio y mejora escolar (Moolenaar, 2015; Spillane y Hopkins, 2013). Además, el liderazgo sistémico se caracteriza por asumir la responsabilidad de articular y dar coherencia al sistema escolar, con el fin de fortalecer y sostener las dinámicas de mejora colectiva (Ahumada-Figueroa et al., 2016; Pino-Yancovic et al., 2019).</p> <p>En Chile, el trabajo de las y los líderes sistémicos se puede evidenciar, principalmente, en las Redes de Mejoramiento Escolar y las redes temáticas, pero también en experiencias como los microcentros rurales y</p>

	<p>en las iniciativas de mentoría para inducción de directores y directoras nóveles. Estas iniciativas, obedecen a un progresivo cambio de orientación de las políticas educativas, las cuales promueven la colaboración como estrategia para activar dinámicas de mejora escolar (Ahumada et al., 2018; 2019). Aunque el fomento del trabajo colaborativo, a través de redes e instancias afines, ha mostrado ser promisorio, aún falta por nutrir el contenido y profundidad que se trabaja en dichas instancias para facilitar una colaboración efectiva entre las personas que son parte. De este modo, emerge la necesidad de dotar el trabajo del liderazgo sistémico con nuevas capacidades para generar instancias de colaboración, que permitan analizar desafíos comunes atinentes al territorio, apoyar en dinámicas de mejora en la práctica directiva que respondan a las necesidades locales y promover la colaboración para facilitar el aprendizaje de los y las adultas. El programa asume el enfoque de resolución de problemas basado en diseño (Mintrop, Órdenes y Madero, 2019) de manera que los y las participantes analizan los problemas de práctica de sus organizaciones y formulan respuestas a estos.</p> <p>El contexto en que se ha desarrollado el programa (pandemia y pospandemia) ha puesto de relieve la temática del liderazgo en situación de crisis y las habilidades, especialmente, la resiliencia que requieren los equipos directivos, así como la necesidad de una cultura de altos niveles de confianza y de colaboración dentro de las comunidades educativas e instancias de apoyo (Tschannen-Moran, 2019; Day, 2019).</p> <p>Por otra parte, los esfuerzos de la política educativa por abordar las consecuencias del prolongado cierre de las escuelas, traducidos en una política de reactivación de aprendizajes y de bienestar socioemocional, constituyen un marco contextual transversalmente presente en el proceso formativo del programa.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto</p>	<p>Aunque el fomento del trabajo colaborativo, a través de redes e instancias afines, ha mostrado ser promisorio, aún falta por nutrir el contenido y profundidad que se trabaja en dichas instancias para facilitar una colaboración efectiva entre las personas que lo conforman. De este modo, emerge la necesidad de dotar el trabajo del liderazgo sistémico con nuevas capacidades para generar instancias de colaboración que permitan analizar desafíos comunes, atinentes al territorio, apoyar en dinámicas de mejora en la práctica directiva que respondan a las necesidades locales y promover la colaboración para facilitar el aprendizaje de las y los adultos.</p> <p>La necesidad de desarrollar un liderazgo sistémico, basado más en la confianza y en la colaboración que en la competencia, se ha visto resaltada por las gravísimas consecuencias que la pandemia ha significado para el sistema educativo, particularmente, para los establecimientos que atienden a la población socio económicamente más vulnerable. Las distintas evaluaciones de aprendizaje (DIA, SIMCE) confirman este diagnóstico. Sin embargo, las consecuencias del prolongado cierre de las escuelas, no sólo impactó en los aprendizajes, sino también en la salud mental y el bienestar socioemocional de los y las estudiantes, a nivel personal y de la convivencia escolar. También impactó en el vínculo entre</p>

	<p>los y las estudiantes con sus instituciones escolares, provocando abandonos tempranos. En el marco del Plan de Reactivación Educativa, que impulsa el Ministerio de Educación, los y las participantes son invitados e invitadas a abordar los distintos ejes de la mencionada propuesta.</p> <p>El diseño del programa, que reúne a participantes de tres niveles (escuela/profesionales del nivel intermedio/supervisores y supervisoras ministeriales) apunta a abordar el problema de la desconexión y falta de confianza mutua que, generalmente, se produce entre las y los actores de estos niveles.</p> <p>Por otra parte, este programa se inscribe en un contexto de deterioro experimentado por la educación pública en los últimos cuarenta años que, recién comienza a ser abordado mediante la creación de un nuevo sistema de educación pública en Chile (Ley 21.040/2017). Por este motivo, el proyecto concentra su acción en la educación pública, para apoyar tanto a los emergentes Servicios Locales de Educación, como a la administración municipal.</p> <p>Por último, el programa formativo, al promover la participación de equipos directivos (al menos duplas), no sólo promueve la colaboración, como condición necesaria para abordar las complejas tareas de liderazgo directivo, sino que permite dar continuidad al trabajo de los equipos directivos, dada la frecuente rotación de directores y directoras.</p>
<p>Principales referentes teóricos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hopkins, D. (2008) <i>Hacia una buena escuela Experiencias y lecciones</i>. Santiago: Área de Educación Fundación Chile. • Mintrop, R., Ordenes. M. y Madero, C. (2018). Resolución de problemas para la mejora escolar. El enfoque de Design Development. En J. Weinstein y Muñoz, G. (Eds.), <i>Cómo cultivar el liderazgo Educativo. Trece miradas</i>. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales. • Reimers, F., Amaechi, V., Banerji y A.Wang,M. (Eds) (2021). <u>Una calamidad educativa. Aprendizaje y enseñanza durante la pandemia de COVID-19</u>. ResearchGate • Tschannen - Moran, M. (2019). Cultivando la confianza ante la adversidad. En J. Weinstein & Muñoz, G. (Eds.), <i>Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas</i>. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
<p>Objetivo General</p>	<p>Desarrollar y fortalecer capacidades de liderazgo sistémico, con el fin de potenciar habilidades para guiar y orientar procesos de transformación y mejora escolar mediante prácticas colaborativas entre las y los integrantes de las comunidades educativas y entre distintos centros escolares.</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la capacidad de identificar problemas relacionados con las prácticas de las y los adultos dentro de las organizaciones escolares relacionadas con su quehacer cotidiano y con necesidades de los territorios y escuelas.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollar la capacidad de liderar el desarrollo de soluciones que se ajusten a problemáticas, apoyándose en las fortalezas internas de las escuelas. 3. Desarrollar habilidades para liderar el desarrollo de capacidades por medio del conocimiento de los equipos, sus necesidades y motivaciones, y de acciones que permitan mejorar colaborativamente el desempeño profesional. 4. Desarrollar la capacidad de liderar estrategias de trabajo colaborativo en redes de equipos directivos y con otras y otros actores intra e inter centros educativos. 5. Aplicar estrategias de liderazgo que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales, el clima de convivencia y la confianza al interior de equipos de trabajo 						
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas Año 4	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>15</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15		
	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80					
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15						
Modalidad	Virtual						
Regiones³	Metropolitana O'Higgins Los Lagos Magallanes						
Alcance territorial	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>137–131, 133, 134, 62, 101, 121</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>1303, 605, 1002, 1201</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>13101, 13122, 13119, 13108</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	137–131, 133, 134, 62, 101, 121	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	1303, 605, 1002, 1201	Comunas (COD_COMUNA):	13101, 13122, 13119, 13108
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	137–131, 133, 134, 62, 101, 121					
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	1303, 605, 1002, 1201					
Comunas (COD_COMUNA):	13101, 13122, 13119, 13108						
Vínculos institucionales:	No hay						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto	<p>El plan de evaluación de los logros del Programa está compuesto por tres ámbitos.</p> <p>Uno de ellos es la aplicación de diversos instrumentos de seguimiento de los logros obtenidos por el programa, para realizar ajustes o mejorar su implementación:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Encuesta al final de cada módulo del programa, en la que se recogen las percepciones de los y las participantes, en relación con los contenidos, metodologías y prácticas docentes. 						

³ Esta es una definición tentativa de regiones y territorios, dependiendo de los contactos con sostenedores que se realizarán durante el último trimestre del año 2023.

	<p>ii) Encuesta de satisfacción aplicada al final del programa, por CIAE, en la que se recogen las percepciones de los y las participantes, de manera global.</p> <p>iii) Evaluación intermedia y final con sostenedores y sostenedoras, a través de entrevista grupal.</p> <p>El segundo ámbito se refiere a la evaluación de los aprendizajes de los y las participantes:</p> <p>i) Evaluación sumativa, diseñada por los y las docentes, que consiste en una actividad final, por cada módulo, donde se aplican los conceptos y herramientas incorporadas.</p> <p>ii) Evaluación sumativa final del Diplomado, diseñada por el equipo docente, donde se solicita la elaboración de un plan de acción para abordar el problema de práctica definido, recogiendo los aprendizajes logrados para proponer cambios a nivel de establecimientos y de las instituciones locales de apoyo.</p> <p>El tercer ámbito consiste en comparar el nivel de competencias y de conocimientos de los y las participantes, entre el momento previo a la formación (pre-test) y el término de la misma (post-test), con el fin de conocer aprendizajes logrados mediante el proceso formativo.</p>
Resultados esperados del Proyecto	<p>Para el año 4 se espera lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación de, al menos, 40 líderes sistémicos (equipos directivos, supervisores y supervisoras ministeriales, entre los que se podrán incluir secretarios y secretarías técnicas de los Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente, y equipos técnico-pedagógicos municipales y de servicios locales) pertenecientes a 8 territorios, en modalidad virtual y con un alcance de cuatro regiones. - Diagnóstico y levantamiento de necesidades formativas: <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de las organizaciones de los y las participantes. • Expectativas respecto al programa. • Trabajo de redes y otros espacios de colaboración. • Conocimiento herramientas virtuales y digitales. - Implementación de plataforma virtual con los recursos formativos del programa de líderes sistémicos. - Informe anual de efectividad y satisfacción con el proceso formativo de líderes sistémicos. - Reporte final que sistematice la experiencia formativa de los y las participantes. - Nota técnica que sistematice la experiencia formativa de los y las participantes, destacando algunos aspectos teóricos y metodológicos que facilitaron su aprendizaje.
Presupuesto de operación	\$ 42.584.888
Jefe de Proyecto	Carlos Eugenio Beca Infante, Profesor de Filosofía

Datos de contacto Jefe de Proyecto	ebecainfante@gmail.com 994369171
Equipo	<p>Equipo Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alejandra Acevedo Arriaza, miembro equipo de coordinación. Diplomada en Gestión Pedagógico y Curricular, Psicóloga educacional. • Daniela Díaz Howard Allman, miembro equipo de coordinación. Profesora Educación General Básica. <p>Equipo Docente: responsable de diseño de recursos y de evaluación de módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Eugenio Beca, Profesor de Filosofía. • Alejandra Acevedo, Psicóloga educacional. • Fernando Maureira, Antropólogo. • Evelyn Ballesteros, Magíster en Educación Currículum y Evaluación, Profesora Educación General Básica. • Fernando Aguilera, Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo. Profesor de Educación General Básica. • Karla Escare, Diplomada en Metodologías para la Investigación en Ciencias Sociales, Psicóloga educacional. • Héctor Hevia, Geógrafo y Diplomado en Gestión Efectiva. <p>Equipo tutoría: responsable de seguimiento de la participación en actividades de modalidad virtual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilar Quintanilla, Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa, Diplomada Liderazgo Sistémico. Profesora de Historia y Geografía. • Carmen Gloria Lienlaf, Diplomada Liderazgo Sistémico, Post- título en Educación Matemática, profesora de Educación Religiosa. • Iván Figueroa, Magíster en Gestión Educativa, Diplomado Liderazgo Sistémico, Profesor de Enseñanza Media en Historia y Geografía. • Daniela Silva, Diplomada en Líderes Sistémicos, Educadora diferencial, especialista en TEL.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
17	OE1	N° de participantes del programa de autoformación en modalidad virtual para líderes sistémicos que					40	40	Informe que contiene la situación final (aprobado/reprobado) de los y las participantes del programa

		aprueban el programa							
18	OE1	% de participantes que finaliza el programa de autoformación en modalidad virtual para líderes sistémicos que se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida					80%	80%	Resultados de encuestas a participantes
19	OE1	% de participantes que finaliza el programa de autoformación en modalidad virtual para líderes sistémicos que recomendaría el programa de formación					70%	70%	Resultados de encuestas a participantes
20	OE1	% de participantes del programa de autoformación en modalidad virtual para líderes sistémicos aprobados y aprobadas que muestra un progreso en sus conocimientos entre el pre y post test.					70%	70%	Informe que contiene los resultados obtenidos por los y las participantes, y que muestran un progreso en sus conocimientos, entre el pre y post test.

Carta Gantt

Resultado Esperado	Hito	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Adecuaciones del plan de estudios de la tercera versión del diplomado ajustado de acuerdo con	Hito 1 Preparación	Actividad 1.1 Ajustes al diseño del plan de estudios	x											
	Hito 2 Definición de													

Resultado Esperado	Hito	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
los resultados de las evaluaciones de la segunda versión, y definición de participantes.	territorios y participantes	Actividad 2.3. Selección de las y los participantes	X											
Formación de directivos y directivas de establecimientos educacionales, profesionales de nivel intermedio (equipos técnico-pedagógicos municipales y de servicios locales de educación pública) y supervisores y supervisoras ministeriales, de la RM, O'Higgins, Los Lagos y Magallanes	Hito 3 Ejecución del diplomado	Actividad 3.1. Inicio de las actividades del diplomado: Módulo 1				x								
		Actividad 3.2. Aplicación de pre-test				x								
		Actividad 3.3. Inicio Módulo 2					x							
		Actividad 3.4. Inicio Módulo 3						x						
		Actividad 3.5. Evaluación intermedia con sostenedores y sostenedoras							x					
		Actividad 3.6. Inicio Módulo 4								x				
		Actividad 3.7. Inicio Módulo 5									x			
		Actividad 3.8. Aplicación Post-Test										x		
Informe final de efectividad y satisfacción con el proceso formativo.	Hito 4. Evaluación e Informe final del año 4	Actividad 4.1. Evaluación final del programa año 4 (Octubre)										x		
		Actividad 4.2. Elaboración del informe final de la ejecución de la tercera versión del programa de formación.												x

Nombre del Proyecto:	Mentoría Pedagógica para el Desarrollo Profesional de Habilidades de Acompañamiento en Sostenedores, Sostenedoras, Directivos, Directivas y Docentes Líderes
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento y Contextualización ● Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°1:</u> Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°5:</u> Generar orientaciones para las instituciones formadoras de las y los líderes educativos, promoviendo la investigación, la reflexión y el debate en torno a una oferta de desarrollo profesional continuo de calidad y pertinente a los desafíos de la mejora escolar.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto se desarrolla en dos años y pretende diseñar e implementar una propuesta formativa basada en la Mentoría Pedagógica, dirigida a sostenedores, sostenedoras, directivos, directivas, profesoras y profesores líderes que contribuya a desarrollar capacidades de liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de la implementación de un plan de acompañamiento basado en la mentoría pedagógica que les permita transformar las prácticas docentes para impactar en el aprendizaje de los y las estudiantes. Durante el primer año del programa se implementa un diplomado para la formación de mentores y mentoras, el cual se desarrolla en 6 meses. En este diplomado, se invita a participar a tríos por escuela (una persona del equipo directivo y dos docentes) más profesionales del equipo del DAEM o SLEP que participan en el apoyo y acompañamiento a las escuelas. Posteriormente, en el segundo año los y las directivas y docentes mentores y mentoras formadas, implementan el plan de mentoría de cada escuela, en donde los y las docentes acompañan a otro u otra docente de su escuela y las y los directivos, a su vez, participan del proceso generando las condiciones para implementar la mentoría en la escuela e incorporarla dentro de los planes de mejora de las escuelas. Por su parte, los y las sostenedoras durante el segundo año implementan el plan de mentoría territorial y acompañan la implementación de los planes de mentoría de las escuelas de su territorio, elaborando acciones</p>

	<p>concretas para la instalación de la Mentoría en los planes de desarrollo profesional docente.</p> <p>De esta forma, se quiere asegurar la sostenibilidad del proyecto en las escuelas y la instalación del modelo de mentoría pedagógica como práctica de liderazgo.</p> <p>Entre las temáticas que se abordarán en el diplomado, se incluyen aquellas que permiten enfrentar los desafíos de la “Política de reactivación educativa integral Seamos comunidad” del MINEDUC, específicamente, en el eje de “Fortalecimiento y activación de aprendizajes”. Por ejemplo, se aborda la confianza relacional y la colaboración. Además, se potencia el aprendizaje colaborativo entre participantes de distintos territorios.</p> <p>Por su parte, dentro de los recursos y herramientas que se entregan a los y las participantes, durante el diplomado y que luego son utilizados en la implementación de la mentoría, se destacan los siguientes: instrumentos de observación, comportamientos de escucha y respuesta, pauta para planificación de conversación de mentoría, ciclo de conversación de mentoría, estados mentales y preguntas mediadoras para la conversación de mentoría pedagógica y carta Gantt para la implementación de planes de mentoría.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>En los sistemas educativos, a nivel mundial, converge el propósito de que las y los líderes logren incidir en la labor docente, con el fin de contribuir a la mejora del aprendizaje de los y las estudiantes. La evidencia muestra que los y las líderes escolares, cuya labor se centra en impulsar y participar en el desarrollo profesional de sus profesores y en la calidad de sus prácticas de enseñanza, obtienen mejores logros educativos en sus escuelas (Leithwood et al., 2006; Robinson, Hohepa y Lloyd, 2007; Robinson, 2016). Esta evidencia ha impulsado el desafío de que los directores y directoras deben ser líderes pedagógicos. Es decir, su acción debe estar en estrecha relación con los procesos que se desarrollan al interior del aula.</p> <p>En Chile, la política educativa ha asignado a las y los directivos escolares un rol clave en la conducción del ámbito pedagógico, estableciendo responsabilidades y atribuciones específicas en el desarrollo de capacidades profesionales y en el liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas responsabilidades y atribuciones han quedado plasmadas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). Al respecto, la experiencia nacional da</p>

	<p>cuenta de que, si bien, se han desarrollado iniciativas para potenciar el rol de líderes pedagógicos de los y las directoras, éstas se han limitado a tareas de gestión pedagógica, evidenciándose la falta de experiencia acumulada de acciones que, junto con apoyar a las y los directivos a hacer frente a las demandas y expectativas de su rol de líderes pedagógicos, se centren en impulsar nuevos modos de trabajo en las escuelas y nuevas formas de relación entre directivos, directivas y docentes, que favorezcan la construcción de capacidades para transformar las prácticas pedagógicas, en un espacio de colaboración y confianza. Asimismo, se observa que el conjunto de las iniciativas existentes no ha alcanzado a configurar un modelo que sustente el desarrollo de soluciones innovadoras de aprendizaje profesional para las y los líderes escolares, de carácter continuo y situado.</p> <p>En consideración con lo anterior, se visualiza que las escuelas, y en particular sus líderes, tienen el gran desafío de desarrollar la capacidad del profesorado para autodirigir la mejora de su enseñanza. Para ello, las y los líderes escolares requieren tomar acción en, al menos, tres ámbitos. El primero, impulsar y consolidar una mentalidad de crecimiento en las y los docentes (Dweck, 2006), lo que implica asumir que las profesoras y los profesores pueden aprender y transformar sus prácticas pedagógicas. El segundo, generar condiciones para la exploración y reflexión sobre la enseñanza y el aprendizaje, que refuerce la sabiduría interna. El tercero, estimular y fortalecer una postura indagativa en las y los docentes, que propicie el análisis crítico del conocimiento externo y su articulación con el saber interno, así como de la propia práctica y las condiciones organizacionales que la modula.</p> <p>Lo anterior, levanta nuevos y variados retos que se pueden agrupar en tres grandes categorías: (1) diseñar e implementar procesos de formación para directivos, directivas y docentes, enfocados en fortalecer capacidades para el liderazgo pedagógico y la toma de conciencia de la responsabilidad ética que implica conducir este ámbito (Cuéllar y Giles, 2012; Cuéllar, 2018); (2) generar espacios de trabajo colaborativo entre director, directora, Unidad Técnico Pedagógica, y docentes, compartiendo responsabilidades y tareas (Cuéllar, 2018; Weinstein y Muñoz, 2012); y (3) promover cambios en los modos de relación entre directivos, directivas y docentes, ampliando la cantidad y calidad de las interacciones con los profesores y profesoras, transitando desde un enfoque jerárquico y distante a una relación con mayor cercanía,</p>
--	--

	<p>basada en la confianza (Donoso y Benavides, 2018; Peña, Weinstein y Raczynski, 2018).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>En respuesta a lo anterior surge la mentoría pedagógica para el desarrollo profesional de habilidades de acompañamiento en directivos, directivas y docentes líderes, como una herramienta de apoyo docente efectiva y valorada para conducir a profesores y profesoras hacia una reflexión e indagación profunda sobre su práctica, que se encamine hacia la auto modificación de ésta. Se sustenta en una alianza profesional entre pares-líderes escolares y docentes- que se orienta a facilitar la reflexión crítica sobre las prácticas de enseñanza y aprendizaje en contexto, con énfasis en metas concretas de mejora (Costa, Garmston y Zimmerman, 2014; Robertson, 2008).</p> <p>A través de la Mentoría Pedagógica, las y los directivos escolares construyen el capital cognitivo compartido entre docentes. Es decir, la habilidad colectiva de una escuela para incidir internamente en sus procesos educativos. Cuando las y los directivos y otros y otras líderes escolares invierten en desarrollar el capital cognitivo, operan como gestores y gestoras de éste, “estableciendo metas, reuniendo datos, haciendo seguimiento, monitoreando de manera constante y evaluando, descifrando y respondiendo a las diferentes condiciones, y agregando o eliminando inversiones, según necesidad” (Costa, Garmston y Zimmerman, 2014, p. 34).</p> <p>Así también, la instalación de la mentoría pedagógica como enfoque para impulsar el desarrollo profesional docente en los establecimientos educativos es una buena oportunidad para que los y las líderes escolares sitúen prácticas de reflexión y acción pedagógica, a partir del capital cognitivo de las mismas personas parte del sistema. Es una herramienta con la que los y las líderes pueden favorecer la autoestima y autoeficacia del y de la docente, ya que trabaja con base a desafíos de mejora, planteados desde un locus de control interno, validando así el conocimiento y capacidad de cambio de las profesoras y profesores. Estos elementos son trascendentes, tanto para la función directiva como para la función docente y, por tanto, están en estrecha relación con las herramientas de gestión y de la política ministerial, tales como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y el Marco para la Buena Enseñanza.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Echeverría R. (2017). Capítulo 5: El escuchar: el lado oculto del lenguaje. Ediciones Granica SA. Ontología del lenguaje.</p>

	<p>Costa, A., Garmston, R. y Zimmerman, D. (2014). Capítulo 1,3 y 5. Cognitive Capital: Investing In Teacher Quality. Teachers College Press.</p> <p>Kortaghen F. A. (2010). La práctica, la teoría y la persona en la formación del profesorado. Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado, 24 (2) (pp. 83-101).</p> <p>Elmore, R. (2010). <i>Mejorando la escuela desde la sala de clases. Cap 1 El núcleo pedagógico.</i></p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Diseñar e implementar una propuesta formativa basada en la Mentoría Pedagógica, dirigida a sostenedores, sostenedoras, directivos, directivas, profesoras y profesores líderes que contribuya a desarrollar capacidades de liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de un plan de acompañamiento que les permita transformar las prácticas docentes para impactar en el aprendizaje de los y las estudiantes.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una propuesta formativa de Mentoría Pedagógica dirigida a sostenedores, sostenedoras, directivos, directivas y docentes líderes de 12 escuelas de la Región del Maule, para desarrollar capacidades de liderazgo educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. 2. Fortalecer capacidades en tríos de profesionales de los establecimientos educacionales (director, directora o jefe o jefa de UTP + 2 docentes) y sus sostenedores o sostenedoras, pertenecientes a las 12 escuelas de la Región del Maule y su potencial en el desarrollo de capacidades docentes que participan en la formación. 3. Acompañar la implementación del proceso de mentoría en los establecimientos educacionales de 12 escuelas pertenecientes a la cohorte 2023 y que participaron en el diplomado, a través de la vinculación permanente entre el equipo de formadores y formadoras de mentores y mentoras UDP y los mentores y las mentoras del equipo sostenedor de cada territorio. 4. Asesorar a los sostenedores y a las sostenedoras de los establecimientos educacionales participantes en la cohorte 2023 del diplomado, a través de sesiones de trabajo, con el fin de fortalecer su rol de líder en el proceso de sostenibilidad del proyecto y, así, dar mayores garantías de su continuidad en el tiempo. 5. Sistematizar la experiencia de implementación de Mentoría Pedagógica, de acuerdo con los objetivos y

	<p>criterios de calidad definidos, con el fin de asegurar su sostenibilidad, efectividad y escalamiento en el conjunto de establecimientos educacionales del territorio.</p>						
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>Cohorte 2023 del diplomado en la implementación de los planes de mentoría: Directivos y directivas: 12, Docentes: 24 y 4 sostenedores y sostenedoras. Cohorte 2024 diplomado: Directivos y directivas: 12, docentes: 24 y 2 sostenedores y sostenedoras.</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>12 Escuelas cohorte 2023 en implementación plan de mentoría. 12 Escuelas cohorte 2024 en diplomado.</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Cohorte 2023 del diplomado en la implementación de los planes de mentoría: Directivos y directivas: 12, Docentes: 24 y 4 sostenedores y sostenedoras. Cohorte 2024 diplomado: Directivos y directivas: 12, docentes: 24 y 2 sostenedores y sostenedoras.	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	12 Escuelas cohorte 2023 en implementación plan de mentoría. 12 Escuelas cohorte 2024 en diplomado.		
	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Cohorte 2023 del diplomado en la implementación de los planes de mentoría: Directivos y directivas: 12, Docentes: 24 y 4 sostenedores y sostenedoras. Cohorte 2024 diplomado: Directivos y directivas: 12, docentes: 24 y 2 sostenedores y sostenedoras.					
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	12 Escuelas cohorte 2023 en implementación plan de mentoría. 12 Escuelas cohorte 2024 en diplomado.						
Modalidad de trabajo:	Virtual						
Región/es:	El programa se implementa en la Región del Maule.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>7103 Curepto 7308 Tenó</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	7103 Curepto 7308 Tenó
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):						
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):						
Comunas (COD_COMUNA):	7103 Curepto 7308 Tenó						
Vínculos institucionales:	No						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>A nivel general, la evaluación del avance y resultados obtenidos en el presente proyecto se realizará mediante los mecanismos de monitoreo y de evaluación por parte del equipo del proyecto.</p> <p>Dentro de la formación (diplomado) se considera la aplicación de una evaluación pre y post que mide las capacidades en las mentoras y los mentores para planificar y desarrollar conversaciones de mentoría pedagógica, a través de la planificación y desarrollo de una conversación de mentoría.</p> <p>Por su parte, el acompañamiento a la implementación de los planes de Mentoría Pedagógica será ejecutado por un equipo de formadores de mentores y mentoras y generará un informe</p>						

	<p>con los principales resultados. Al finalizar el año 4, se aplicará un instrumento para recoger información sobre la opinión de las y los docentes que fueron mentoreados y mentoreadas con la finalidad de evaluar el impacto de la mentoría.</p> <p>De manera más específica, y para evaluar los objetivos alusivos al programa formativo que es parte de este proyecto, se emplearán los siguientes mecanismos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informe de los resultados obtenidos por los y las participantes para evidenciar el progreso en sus conocimientos, entre el pre y post test. ● Informe con listado de centros escolares y sus equipos que participan en programa de mentorías pedagógicas. ● Actividades evaluativas dentro de cada módulo del programa formativo (diplomado): Manifiesto personal, foros de aprendizaje, cuestionarios, planificación y simulación del ciclo de mentoría y diseño plan de mentoría.
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo programa de formación para equipos directivos y docentes líderes de establecimientos educacionales de educación básica. ● Formación (diplomado) a 36 participantes (equipos directivos y docentes líderes) de los 12 centros escolares que participan en el programa de Mentorías Pedagógicas. ● Desarrollo e implementación de los planes de mentoría elaborados durante el año 3 por la cohorte del diplomado 2023, a través de encuentros virtuales y uno presencial con las mentoras y los mentores, con foco en desarrollo de habilidades y capacidades vinculadas a la incorporación de conversaciones de mentoría pedagógica al interior de cada escuela. ● Sistematización del programa, empaquetando los recursos y herramientas del programa para incorporarlos en el espacio de recursos del sitio web del centro. ● Incorporación de la Mentoría como herramienta de desarrollo profesional y acompañamiento, metodología es incorporada en instrumentos de gestión, tanto de las escuelas, como de los Daem.
<p>Presupuesto de operación del Proyecto:</p>	<p>\$ 85.730.946</p>
<p>Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:</p>	<p>Valentina Romeu Núñez, Magíster en Psicología.</p>

Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Cel 997303233 , valentina.romeu@mail.udp.cl
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Lorena Ramírez, coordinadora de gestión proyecto, formadora de mentores y mentoras. Trabajadora Social, Magíster de Administración MBA. ● Vittorio Raglianti Gavicagoeascoa, coordinador académico del proyecto, formador de mentores y mentoras y docente del diplomado. Profesor, Diplomado en Gestión Cultural Escolar. ● Ninoska Huaiquinao, formadora de mentores y mentoras y docente del diplomado. Profesora, Magíster en Gestión y Liderazgo e Investigación y Cambio Educativo. ● Catalina Silva, formadora de mentores y mentoras, docente del diplomado. Profesora, Magíster en Educación. ● Patricia Fernández, formadora de mentores y mentoras, docente del diplomado. Profesora, Magíster en Educación, mención evaluación. ● María Teresa del Río, formadora de mentores y mentoras, docente del diplomado. Profesora de Historia y Magíster en Educación.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
22	OE2	N° de participantes del programa de Mentorías Pedagógicas que aprueban el programa	54	54	144	36	36	180	Informe que contiene la situación final (aprobado/reprobado) de los y las participantes del programa
23	OE2	N° de centros escolares que participan en el programa de Mentorías Pedagógicas	18		20	12		30	Informe que contiene listado de centros escolares y sus equipos que participan en programa de mentorías pedagógicas
24	OE2	% de participantes que finaliza el programa de Mentorías Pedagógicas que se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida	80%	80%	94,7%	80%	80%	80%	Resultados de encuestas a participantes

25	OE2	% de participantes que finaliza el programa de Mentorías Pedagógicas y que recomendaría el programa de formación	70%	70%	98%	70%	70%	70%	Resultados de encuestas a participantes
26	OE2	% de participantes del programa de Mentorías Pedagógicas aprobados y aprobadas que muestra progreso en sus conocimientos entre el pre y post test aplicado	70%	70%	100%	70%	70%	70%	Informe que contiene los resultados obtenidos por los y las participantes, y que muestran un progreso en sus conocimientos, entre el pre y post test.

Carta Gantt

Resultado Esperado	Hito	Actividades	dic-23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	nov-24
1.- Coordinación con los territorios para año 4	Hito 1: Acuerdo de participación de nuevas escuelas	1. Reunión con equipos contraparte DAEM Tenó y Curepto	X											
2.- Programa de formación para equipos directivos y docentes líderes de establecimientos educacionales de educación básica	Hito 2.1: Programa diplomado	2.1.1: Revisión y ajuste sesiones y materiales	X	X										
		2.1.2: Reunión con equipo docente y reuniones por temáticas		X		X								
	Hito 2.2: Ceremonia de certificación cohorte 2023	2.2.1: Preparación actividad en UDP	X	X		X								
3.- Formación a 36 participantes (equipos directivos y docentes líderes) de los 12 centros escolares que participan en el programa Mentorías Pedagógicas	Hito 3.1: Definición participantes para diplomado de los dos territorios.	3.1.1: Coordinación territorios	x	x		x								
		3.1.2: Definición de participantes		x		x								
	Hito 3.2: Ejecución del diplomado	3.2.1: Inicio diplomado						x						
		3.2.2: Aplicación pre y post test							x					x
		3.2.3: Finalización diplomado												x
4.- Desarrollo e implementación de los	Hito 4: Implementación de	4.1: Coordinación con los territorios			x									

6.3 Línea de trabajo N° 3: Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio

Esta Línea tiene como objetivo, en el contexto de una reforma de gran escala al sistema público en educación, fortalecer las capacidades de gestión y prácticas de liderazgo del nivel intermedio, desde una perspectiva sistémica y territorial. El accionar del nivel intermedio, debiese aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema. Junto a lo anterior, desde una perspectiva territorial, debiese asegurar la pertinencia educativa, promoviendo una cultura e identidad local, respondiendo a las necesidades y desafíos educativos de cada comunidad. Complementariamente, una de las grandes oportunidades que trae consigo el trabajo territorial, es implementar estrategias de trabajo en red para la mejora. La evidencia ha demostrado los efectos positivos de las redes educativas efectivas, las cuales desarrollan las capacidades de liderazgo de sus participantes, permiten generar procesos reflexivos entre los y las docentes y favorecen el mejoramiento de los aprendizajes.

6.3.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022

Proyecto Actualización del “Marco de la Gestión y Liderazgo Intermedio” y herramientas asociadas.

El proyecto de actualización del “Marco para la gestión y liderazgo educativo local” se inició el año 2021. Ese año, se convocó a un Comité consultivo interinstitucional integrado por 17 directivos y profesionales. El comité fue una instancia de validación y permitió reflexionar y detectar coincidencias y divergencias de enfoques en relación con los contenidos del documento. El Comité se conformó por representantes del Servicio Civil (Angélica Fuenzalida y equipo), Superintendencia de Educación Escolar (Cristian O’Ryan), Agencia de Calidad de la Educación (Gino Cortez y Felipe Valencia), CPEIP (Felipe Coloma), Dirección Educación Pública (DEP) (Bárbara Agliati y Sergio Pirinoli) y MINEDUC - DEG (José Ignacio Opazo y Claudia Godoy). El comité, al mismo tiempo, fue una instancia de articulación institucional para efectos de una comprensión común de lo que se comprende como nivel intermedio y, en particular, en el marco de la NEP.

La actualización del documento incluyó:

1. Análisis de las últimas tendencias y conceptos sobre nivel intermedio.
2. Análisis de estudios y resultados Evaluación de medio tiempo en relación al proceso de instalación de los SLEP y análisis de un estudio de validación del Marco encargado por el MINEDUC.
3. Acciones de consulta a directivos, directivas y profesionales de los SLEP y otras fuentes relevantes.

Desde el punto de vista de la **participación**, esta versión recoge la experiencia de la DEG-DEP-ACE-SEE-SSCC-CPEIP y SLE y consulta a SLEP, DEP, profesionales especialistas y académicos y académicas que han estudiado el nivel.

Adicionalmente, participaron en Talleres o consultas de validación, 29 directivos, directivas y profesionales de SLEP y Municipios; 13 directivos, directivas y profesionales de la DEP y 13

especialistas y académicos y académicas que han realizado estudios sobre el nivel intermedio. También, participaron en consultas y talleres los y las integrantes del Comité Directivo de C Líder, los y las profesionales, y directivos y directivas del Centro Líderes Educativos.

Los principales cambios evidenciados en el documento, desarrollado el 2021, y luego consolidado el año 2022 fueron:

- Incorporación de nueva evidencia de estudios, informes y normativa que se ha desarrollado entre el año 2017 y 2021 sobre el proceso de instalación de los SLEP.
- Distinción de dos momentos clave a considerar: instalación y consolidación de los SLEP.
- Explora una nueva definición, delimitación y perspectiva del nivel intermedio: no sólo bisagra o vaso comunicante, sino también potenciador e implementador de políticas.
- El liderazgo intermedio es parte de un liderazgo colectivo, expresado en un sistema integrado de liderazgos multinivel.
- Foco en nuevas tendencias educativas/aprendizaje profundo.
- Se innova en la presentación de los recursos personales, se profundiza en las definiciones y dimensiones de práctica.

Como resultado del trabajo, se actualizaron las dimensiones de prácticas que el antiguo documento contemplaba, así como las habilidades y conocimientos que los equipos del nivel intermedio y en particular los SLEP debiesen desarrollar, con un especial énfasis en las etapas de implementación.

El documento también cambio de nombre, y el actualizado lleva por título *Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (MGLEI)*. El MGLEI fue entregado y recepcionado conforme por el Mineduc y, junto a ello, se implementó una mesa de trabajo en conjunto con la DEP para abordar aspectos relacionados a su uso y difusión como un aporte a la política pública. Este documento no ha sido difundido masivamente, pero está publicado en <https://www.celider.cl/recurso/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-intermedio-promoviendo-practicas-para-la-mejora-integral-de-la-educacion-publica-en-el-territorio-2da-edicion-2022/>.

Durante el año 2022, un producto asociado a la actualización del Marco mencionado, fue el diseño de una herramienta denominada **Cuestionario de Autoevaluación de Prácticas de Líderes Intermedios**. La herramienta mencionada permite la autoevaluación de prácticas del liderazgo intermedio en Servicios Locales de Educación que, siguiendo la estructura del Marco, se construyó un set de ítems para las seis dimensiones de prácticas que contempla el Marco. Es decir, la herramienta en su totalidad está conformada por seis cuestionarios, uno por dimensión. Esta estructura del instrumento, además de guardar fidelidad al documento del cual se origina, es útil para la aplicación, debido a que el cuestionario en su totalidad está pensado para todas las áreas y funciones que conforman y deben cumplir los SLEP.

El diseño desarrollado el año 2022, implicó construcción del instrumento en sus seis dimensiones y se rigió por el método cuantitativo, bajo un diseño no-experimental, ya que, se tiene el propósito de observar, o autoevaluar las prácticas del nivel intermedio desde las y los profesionales que llevan a cabo dichas prácticas (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2018). El instrumento está

compuesto por seis cuestionarios, uno por dimensión, debido a que cada dimensión responde a prácticas específicas de gestión y liderazgo de las distintas unidades de los servicios locales.

El diseño implicó, durante el año 2023, la aplicación piloto de cuestionarios con profesionales de equipos UATP de SLEP, con especial foco en la validación en las Dimensiones 3 (Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio) y 4 del Marco comentado (Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio).

Proyecto Formación en Liderazgo Intermedio de los SLEP con foco en el Apoyo Pedagógico.

En el ámbito de la formación se desarrolló, durante los años 2021 y 2022, el Diplomado Estrategias de Acompañamiento a Centros Educativos para el Aprendizaje Profundo: Fortaleciendo el Liderazgo Pedagógico del Nivel Intermedio de Educación Pública. La decisión fue implementar una oferta formativa que desarrollara capacidades en el nivel intermedio con foco en los equipos técnicos pedagógicos. El objetivo general del programa era potenciar capacidades profesionales del nivel intermedio para desarrollar un acompañamiento pedagógico efectivo a los centros escolares del territorio, a fin de promover condiciones para el aprendizaje profundo de toda la comunidad educativa.

El programa cuenta con tres módulos. El primero, aborda los temas de liderazgo intermedio y mejora educativa. El segundo, una inmersión en los temas pedagógicos, a partir de la comprensión y alcance en toda la organización del enfoque del Aprendizaje Profundo. El tercero, aborda el acompañamiento y apoyo a centros educativos desde el nivel intermedio. El diplomado tenía una duración aproximada de 20 semanas, las cuales se distribuyeron durante los meses de mayo a septiembre, con un total de 85 horas cronológicas.

En la primera versión, del año 2021, participaron profesionales de los 11 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) (9 regiones del país y 41 comunas). La inscripción inicial fue de 77 profesionales y terminaron satisfactoriamente 72. Los roles que cumplían eran encargados y encargadas de equipos de mejora de las UATP de los Servicios Locales (5%); profesionales de los equipos de mejora de las UATP de los Servicios Locales que acompañen redes, microcentros o asesoría directa (62%); profesionales de los equipos de Desarrollo Profesional de los SLEPs (6%); profesionales especialistas que acompañan a asesores, asesoras y coordinadores y coordinadoras territoriales (Apoyo psicosocial, PIE, Inclusión, Convivencia escolar) (12%); profesionales de los equipos de Monitoreo de los SLEP (8%) y otros profesionales que directa, o indirectamente, colaboran en el apoyo de centros educativos del SLEP (6%).

En la versión del año 2022, participaron 55 profesionales de los equipos de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico de 9 SLEP y 3 Departamentos de Educación Municipal (DAEM) que se encuentran en proceso de anticipación para ingresar a la Nueva Educación Pública.

Los y las participantes de esta versión eran profesionales que acompañan redes, microcentros o entregan asesoría directa a centros educativos; integrantes de los equipos de Desarrollo Profesional de nivel intermedio; asesores, asesoras o coordinadores y coordinadoras territoriales; profesionales de los equipos de monitoreo; y otros y otras profesionales que, directa o indirectamente, colaboran en el apoyo de los centros educativos.

Finalizaron el programa, profesionales de los equipos de las UATP de los SLEP conformados por:

- Directoras DAEM (4%, 2 participantes).
- Encargados y encargadas de equipos de mejora de las UATP de los Servicios Locales o encargados y encargadas de UTP Comunal (8%, 4 participantes).
- Profesionales de los equipos de mejora de las UATP de los Servicios Locales o DAEM que acompañen redes, microcentros o asesoría directa (65%, 31 participantes).
- Profesionales de programas y formación continua UATP o DAEM (23%, 11 participantes).

Un aspecto fundamental que destacar, como logro del diplomado, ha sido su sello por generar experiencias de aprendizaje de carácter situado, lo que se ha intencionado a través de actividades donde las y los participantes se relacionan con sus pares y entorno en 3 niveles distintos. El primero, vinculando a las y los profesionales que participan del diplomado con sus pares del mismo Servicio Local o DAEM, en actividades prácticas y de reflexión. El segundo nivel, con profesionales de otros Servicios Locales o DAEM, en situaciones de colaboración y diálogo. El tercer nivel es la relación que han establecido, en el marco de las actividades del diplomado, con los equipos directivos de las comunidades educativas que habitualmente acompañan, y con quienes realizarán actividades de indagación colaborativa en torno a temas educativos específicos.

Proyecto Implementación de un modelo de acompañamiento en redes de mejoramiento escolar y en redes temáticas del Ministerio de Educación

El tercer proyecto que compone esta línea es el de Implementación de un Modelo de Acompañamiento a Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación. Este proyecto, comenzó el año 2021, aunando la experiencia previa de acompañamiento a redes desarrollada por el Centro Líderes Educativos y el modelo de desarrollo de comunidades de aprendizaje, desarrollado por el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) (2016 al 2019). En el primero, se identificaron las dimensiones que influyen en la efectividad de las redes y sus etapas de desarrollo, mientras que en el segundo proyecto se profundizó en la metodología de Amigos Críticos.

El proyecto tiene por objetivo desarrollar capacidades de liderazgo y acompañamiento en profesionales que cumplen la función de liderar redes educativas. Estos y estas profesionales, pueden ser supervisores y supervisoras ministeriales, jefas y jefes técnicos y profesionales del DAEM y corporaciones municipales, profesionales UATP de los SLEP y docentes directivos y directivas escolares de una red. Tiene una duración de cuatro años, por lo que se encuentra en ejecución desde el año 2021. Cada líder, participa durante dos años en el programa, el que consta de diez talleres de contenidos teóricos de dos horas de duración y diez tutorías de una hora y media por red, distribuidas en ese periodo de tiempo, ambas actividades en modalidad online. En el primer año, se acompaña a estos y estas líderes con el fin de diagnosticar el funcionamiento de su red y también

sus propias habilidades para liderarlas. En el segundo año, se implementa una estrategia dirigida a mejorar el funcionamiento de la red que exige poner en marcha habilidades de liderazgo nuevas, al tratarse de individuales que ejercen el rol de liderazgo, o de gestar una nueva organización entre líderes de la red, cuando es un equipo el encargado de su funcionamiento.

A la fecha, han egresado de este proyecto líderes de seis redes educativas que ya terminaron su ciclo bianual de acompañamiento en 2022.

6.3.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

Proyecto Herramienta de Autoevaluación Formativa de las Prácticas de Liderazgo en el Nivel Intermedio

La línea mantiene su continuidad en los tres proyectos señalados en el punto anterior. En relación con el primer proyecto, asociado a la herramienta de “Autoevaluación Formativa de las Prácticas de Liderazgo en el Nivel Intermedio”, se están desarrollando las pruebas finales de los cuestionarios que incluyen los contenidos de las seis dimensiones del *Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (MGLEI)*, lo que permitirá la aplicación piloto de la herramienta al equipo directivo de un SLEP (Dirección Ejecutiva, las Subdirecciones y encargados y encargadas de Unidades). Una vez levantada la información, el diseño contempla un taller de análisis de los resultados con el mismo equipo, a fin de analizar prácticas como equipo líder en el nivel local. La aplicación piloto en un SLEP este año 2023 es la antesala de una aplicación durante el 2024 a todos los SLEP que se acuerden con la DEP.

Proyecto Formación en Liderazgo Intermedio de los SLEP con foco en el Apoyo Pedagógico

En relación con la línea de formación del nivel intermedio, hay continuidad con un foco específico en el desarrollo de capacidades de equipos pedagógicos. Durante el año 2023, se está dictando el Diplomado en Formación en Acompañamiento para la Mejora Educativa Continua. El proyecto, busca fortalecer las capacidades de equipos pedagógicos de niveles intermedios de la región de Coquimbo para potenciar el desarrollo de capacidades de los equipos directivos de sus territorios para la mejora escolar sostenible, a partir de un acompañamiento efectivo.

Sus actividades están orientadas a que las y los profesionales del nivel intermedio practiquen un liderazgo educativo que fomente la confianza y la colaboración profesional para el acompañamiento efectivo que permita activar estrategias de mejora. Asimismo, a través de un ciclo de acompañamiento, donde las y los participantes del nivel intermedio trabajarán directamente con un establecimiento educativo o micro red, se buscará identificar un problema de práctica, su causa, definir una prioridad específica, acotada y urgente que permita abordar la causa, planificar acciones concretas a corto y mediano plazo, prototipar las acciones inmediatas y evaluar el proceso.

Este acompañamiento busca favorecer que los equipos directivos desarrollen y practiquen un liderazgo educativo que movilice a las comunidades hacia la construcción de comunidades colaborativas que logren aprendizajes integrales, tomando decisiones basadas en datos y en la participación de los diversos estamentos. Para esto, el nivel intermedio buscará construir una visión

compartida de la mejora educativa y aprendizaje en su territorio, visibilizando participativamente su rol en la mejora sistémica. Asimismo, a través de un ciclo de acompañamiento, donde los y las participantes del nivel intermedio trabajarán directamente con un establecimiento educativo o micro red, se buscará identificar un problema de práctica, su causa, definir una prioridad específica, acotada y urgente que permita abordar la causa, planificar acciones concretas a corto y mediano plazo, prototipar las acciones inmediatas y evaluar el proceso.

El diplomado contemplará acciones presenciales al inicio y final del programa, y en el proceso contará con actividades en línea sincrónicas y asincrónicas. Un aspecto fundamental del diplomado es el uso de una metodología de carácter profundamente activo, lo que implica que sus participantes se relacionarán con sus pares y entorno en 3 niveles distintos:

1. Con **integrantes de su equipo de nivel intermedio**, en actividades prácticas y de reflexión.
2. Con **representantes de otros territorios**, en situaciones de colaboración y diálogo.
3. Con **equipos directivos de las comunidades educativas** que habitualmente apoyan y a quienes deberán acompañar en un ciclo de indagación para la mejora educativa. Estos pueden ser el equipo directivo de un establecimiento o los y las docentes directivas de un micro centro, considerando el alto número de centros educativos rurales de educación pública de la región. A lo largo de esta experiencia de formación, deberán reunirse -los y las participantes del nivel intermedio con el equipo directivo- al menos 6 veces, con el objeto de llevar a cabo acciones de indagación y mejoramiento en conjunto.

Los principales contenidos a abordar son:

1. Liderazgo educativo del nivel intermedio y su rol en la mejora escolar.
2. Visión compartida para la mejora educativa sostenible y estrategias participativas para su co-construcción.
3. Liderazgo distribuido y colaboración para el desarrollo de capacidades en el sistema.
4. Estrategias de acompañamiento efectivo a equipos directivos para el aprendizaje integral.
5. Uso de datos para la detección de brechas de aprendizaje y diseño de acompañamiento.

Los objetivos y contenidos seleccionados responden a las demandas que la política pública, actualmente, hace a los niveles intermedios y sus centros educativos. El diplomado busca desarrollar las capacidades de los equipos de nivel intermedio para acompañar, de acuerdo a lo que se le solicita a los SLEPs en la Ley 21.040, el modelo de Desarrollo de Capacidades (DEP, 2022) y nuestro nuevo “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio”, poniendo énfasis en aportar con estrategias para que el acompañamiento logre desarrollar capacidades de liderazgo pedagógico, alineadas con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo y algunos de los ejes de la Política de Reactivación Educativa Integral #SeamosComunidad. Estos son: eje de convivencia, bienestar y salud mental, eje de fortalecimiento y activación de aprendizajes, y eje de revinculación y garantía de trayectorias educativas.

Si bien, en su diseño original estaban contemplados y contempladas profesionales de las áreas técnico-pedagógicas de los SLEP y Comunas en la Región de Coquimbo, se sumaron supervisores y supervisoras del Mineduc regionales. El curso tiene una cobertura para 60 participantes.

Proyecto Implementación de un modelo de acompañamiento en redes de mejoramiento escolar y en redes temáticas del Ministerio de Educación

En el año 2023 se mantienen tres redes que ingresaron el 2022, e ingresó la última cohorte de redes constituida por cuatro redes de la Región Metropolitana y siete de la región de Coquimbo, que se mantendrán en el programa hasta su término en 2024. Específicamente, participan 28 coordinadores y coordinadoras que son parte de 14 redes localizadas en Tiltil, Chépica, Pedro Aguirre Cerda, Alhué, Calera de Tango, Buin, Puente Alto, San José de Maipo, Pirque, La Serena, Vicuña, Paihuano, La Higuera, Andacollo, Coquimbo, Montepatria, Combarbalá y dos redes de la provincia de Choapa. A la fecha, se han realizado tres de los cinco talleres programados anualmente y dos tutorías por red. Las redes de las provincias de Choapa y Limarí (Montepatria y Combarbalá) tendrá una modalidad de trabajo paralela al resto de las redes, dado que ingresaron al proyecto durante el mes de agosto. Con ellas, se realizarán tres talleres y tres tutorías de dos horas de duración entre agosto y diciembre, focalizando el acompañamiento en la realización del diagnóstico de la red, postergando para el periodo 2024 el trabajo en torno a habilidades.

Por otro lado, **este 2023 comenzó a implementarse una estrategia de escalamiento del modelo**, la cual consiste en la generación de materiales de difusión del modelo e implementación autónoma del mismo, la realización de talleres territoriales y el acompañamiento indirecto a redes. Este acompañamiento, se realiza con el apoyo de un profesional egresado del proyecto de acompañamiento, que tenga el interés por implementar el modelo en otras redes de su territorio, para lo cual pueden asistir libremente a los talleres que dicta el proyecto y a tres tutorías anuales máximo. Bajo esta modalidad, participan tres redes durante el año 2023, correspondientes a las comunas de Quilpué e Isla de Pascua.

6.3.3 Resumen de proyectos planificados línea 3

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Herramienta de Autoevaluación Formativa de las Prácticas de Liderazgo en el Nivel Intermedio	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		

2	Programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades de liderazgo en el nivel intermedio	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Implementación de un modelo de acompañamiento en redes de mejoramiento escolar del Ministerio de Educación	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x

6.3.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Herramienta de Autoevaluación Formativa de las Prácticas de Liderazgo en el Nivel Intermedio
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°4:</u> Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación para promover y apoyar el ejercicio de prácticas de gestión y liderazgo efectivas en líderes de los distintos niveles del sistema educativo.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°6:</u> Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional</p>
Resumen del Proyecto:	<p>En la versión actualizada del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, se define el liderazgo de nivel intermedio, su relevancia, ubicación en el sistema, rol y expectativas en su relación con las escuelas, así como, las prácticas y recursos personales que debían desarrollar los equipos que lideran el nivel</p> <p>El diseño y desarrollo de esta nueva versión se realizó en coordinación con la DEG Mineduc (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames, Zoro y Aziz, 2017, 2022) e incluye una exhaustiva revisión de antecedentes (investigaciones, normativas) que se han desarrollados a partir del año 2017 en adelante y una consulta a representantes de las instituciones involucradas en la instalación y operación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).</p> <p>Esta versión, en la actualidad es un documento de trabajo, aún no publicado, que se utiliza como base para el desarrollo de una herramienta de autoevaluación formativa de los equipos directivos de los SLEP.</p> <p>Durante el año 2023, se validó la herramienta en conjunto con la DEP y se proyecta para el año 2024 aplicarla a los SLEP en funcionamiento. El número total y el momento para ello se concordará con las autoridades de la DEP.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Durante el desarrollo de la primera versión del Marco, se revisaron buenas prácticas de sostenedores y sostenedoras en general, recopilando la más actualizada información internacional que define el nivel. Sin embargo, a la fecha, aún no se constituía en pleno la DEP y los primeros Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). La actualización (2022)</p>

	<p>consideró procesos implementados, documentos orientadores y experiencia acumulada por las instituciones involucradas en la DEP, así como los estudios y aprendizajes en la instalación de los primeros SLEP, en particular, las condiciones logradas para su gobernanza, gestión interna, trabajo en red, sistema colaborativo entre escuelas, desarrollo de capacidades y apoyo técnico pedagógico para las escuelas, por mencionar las más relevantes e incorporarlas en la nueva versión. El documento, al mismo tiempo, consideró otros importantes procesos como son la renovación de los Estándares Indicativos de Desempeño, para escuelas; salas cunas y jardines infantiles; para liceos técnicos profesionales y el nuevo Marco para la dirección y liderazgo de la Educación Parvularia, todos los cuales hacen referencia a los sostenedores y sostenedoras.</p> <p>Las dimensiones de prácticas definidas y actualizadas en la nueva versión del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Construyendo una visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial.2. Desarrollando una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y las y los actores sociales del entorno.3. Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio.4. Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio.5. Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio.6. Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales. <p>Las prácticas descritas en estas dimensiones serán en lo fundamental, los contenidos a considerar en el instrumento de Autoevaluación.</p> <p>Un aspecto definido en el uso y objetivos del Marco es su aporte al desarrollo profesional de los equipos que lideran los SLEP. En este sentido, uno de los usos declarados explícitamente es: Orientar la autorreflexión, la</p>
--	--

	<p>autoevaluación y el desarrollo profesional de los equipos directivos de nivel educativo intermedio en ejercicio.</p> <p>En cuanto al instrumento de Autoevaluación:</p> <p>La literatura de formación profesional reconoce que procesos de desarrollo de capacidades, aprendizaje profesional y acompañamiento, que se fundamentan en información obtenida de distintas fuentes, siendo una muy relevante los procesos formales de autoevaluación de las prácticas.</p> <p>Varios estudios muestran que tener experiencia, basada en el autodesarrollo, es un método eficaz para mejorar el liderazgo (Hughes, Ginnet y Curphy, 1999, p. 87). Una de las técnicas de autodesarrollo más extendidas es la de la autoevaluación.</p> <p>La autoevaluación es un proceso de actividades que realizan las y los individuos para evaluarse a sí mismos en términos de comportamiento, habilidades u otros atributos relacionados con los diversos objetivos de la organización. El propósito de la autoevaluación no es sólo evaluar, sino también mejorar o mejorar el comportamiento y las habilidades u otros atributos relacionados con los diversos objetivos de la organización. El propósito de la autoevaluación no es sólo evaluar, sino también mejorar o mejorar el comportamiento y las habilidades de cada persona. La autoevaluación es el principal método utilizado para el desarrollo del personal en la supervisión académica y aplica al enfoque no directivo (Glickman, Gordon y Gordon, 2004).</p> <p>Finalmente, Cann (2004, p.5) sugiere que las autoevaluaciones no sólo son útiles como un método eficaz para observar y reflexionar sobre el desempeño del personal, sino también para desarrollar las prácticas que incrementan dicho desempeño.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Esta actividad es de continuidad al piloto realizado el año 2023 y escala a los SLEP que se determinarán en conjunto con la DEP.</p> <p>Complementario a lo anterior, todos los antecedentes y estudios realizados hasta ahora que analizan el proceso de instalación de los SLEP en el marco de la NEP, dan cuenta de la necesidad de fortalecer las capacidades de los equipos que se constituyen en el nivel intermedio, en particular de quienes la gestionan y lideran, ya que se trata de un reforma sin precedentes y que requiere capacidad de aprendizaje y gestión de alta complejidad. Dado tanto por los temas propios de la gestión socio educativa, como por la instalación de nuevos procesos administrativos, así como las estrategias de gestión que se deben implementar con las comunidades</p>

	<p>escolares para lograr un propósito común en función de los principios declarados en la NEP.</p> <p>Ver:</p> <p>Informe Anual 2022 Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública</p> <p>https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2023/05/Informe-Anual-2022-Consejo-de-Evaluacion-del-Sistema-de-Educacion-Publica.pdf</p> <p>Rodríguez, S. (2022) Agencias de Educación Pública de Nivel Intermedio: Un Campo de Investigación en Construcción. https://revistas.udec.cl/index.php/rle/issue/view/398/47</p> <p>Uribe, M., Galdames, S. Y Obregon, J. (2022) Desarrollo del Liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública https://revistas.udec.cl/index.php/rle/issue/view/398/47</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Anderson, E. y Young, M. (2018). A research-based framework for district effectiveness. <i>UCEA Review</i>, 59(3), 2-12.</p> <p>Fullan, M. y Quinn, J. (2016). <i>Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems</i>. Thousand Oaks: Corwin.</p> <p>George, HP. y Kincaid DK. (2008). Building district-level capacity for positive behavior support. <i>Journal of Positive Behavior Interventions</i> 10(1): 20–32</p> <p>Marzano, R., Carbaugh, B. y Toth, M. (2013). Marzano District Leader Evaluation System. Marzano Center for Teacher and Leader Evaluation. Florida, USA. https://www.fhps.net/wp-content/uploads/2017/01/District-Leader-Evaluation-1.pdf</p>
Objetivo general:	<p>Mejorar la capacidad de análisis de prácticas de gestión de los equipos que lideran el nivel intermedio a través de procesos de reflexión de sus propias prácticas en función del logro de los objetivos de la NEP y SLEP que dirigen.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar y aprobar la versión 2024 de la encuesta de Autoevaluación para el desarrollo profesional de líderes intermedios en los SLEP definidos en conjunto con la DEP. • Implementar, en conjunto con la DEP, la aplicación de la encuesta de Autoevaluación para el desarrollo profesional de líderes intermedios, que genere información relevante para el desarrollo de prácticas profesionales.

Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	Equipos directivos de los SLEP. Por definir según los SLEP que participen acordados con DEP. Es deseable que participen un mínimo de 3 SLEP, con una estimación de 50 participantes en total.
Modalidad de trabajo:	Híbrido
Región/es:	Según selección en conjunto con la DEP.
Alcance territorial:	Según selección en conjunto con la DEP.
Vínculos institucionales:	-
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Taller final con profesionales de la DEP y SLEP sobre el proceso de aplicación y resultados del proyecto.
Resultados esperados del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado 1: Versión 2024 Instrumento de Autoevaluación (versión ajustada con la DEP). • Resultado 2: Instrumento de autoevaluación aplicado en los SLEP acordados y en los tiempos planificados. • Resultado 3. Taller de análisis y reflexión virtual con el equipo directivo de cada SLEP, sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Autoevaluación.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 2.646.499
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Mario Uribe, Magíster en Educación.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	mario.uribe@pucv.cl +56998748252
Equipo:	<p>Mario Uribe, Magíster en Educación: coordinación de acciones e investigador (análisis información).</p> <p>Karla Escare, Psicóloga. Desarrollo de instrumentos, aplicación y análisis información.</p>

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Diseño y aprobación final de protocolos “Guía de Uso y aplicación instrumento”, “Guía realización Taller final de análisis de Resultado”.	x	x										
Selección e información a SLEP.		x		x								
Aplicación instrumento en SLEP definidos con la DEP.					x	x	x					
Taller de Reflexión con SLEPs (virtual) y jornada reflexión DEP.								x	x	x		
Informe final del proceso.										x	x	

Nombre del Proyecto:	<p>Programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades de liderazgo en el nivel intermedio en el marco de la Nueva Educación Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Curso Gestión y Liderazgo Educativo Local. Identificando Práctica de Liderazgo Intermedio en el Territorio en el marco de la Nueva Educación Pública</i>
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo Estratégico N°2: Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>La importancia de fortalecer el liderazgo en el nivel intermedio, radica en la relevancia que este nivel posee para generar condiciones adecuadas para el trabajo en los establecimientos educacionales de un territorio. El nivel intermedio aparece como un lugar privilegiado para liderar, por un lado, la construcción de sentido compartido desde los principios de la inclusión y la equidad, y por otro, la implementación de políticas transversales de apoyo a la enseñanza con clara urgencia de la recuperación educativa, un eje central de las políticas ministeriales en la actual coyuntura postpandemia.</p> <p>Este curso, de auto instrucción, busca apoyar y fortalecer la comprensión general del proceso, identificando sus principales objetivos y alcances, en particular el rol de los equipos líderes de los del SLEP, sus prácticas y expectativas en la construcción de relaciones positivas y generación de condiciones adecuadas con los centros educativos de su responsabilidad en el nivel local.</p> <p>Esta iniciativa ofrece una serie de experiencias de aprendizaje, tendientes a construir el rol del y de la líder intermedio en el territorio como mediador y mediadora entre las políticas nacionales y la realidad educativa local, gestor y gestora de acciones concretas de cambio sistémico, promotor y promotora de apoyo técnico-pedagógico para los establecimientos educativos y líder de equipos que aprenden y promueven aprendizaje colaborativamente.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Tanto la evidencia nacional, como internacional, han demostrado que el nivel educativo intermedio, puede tener un efecto relevante en la calidad de la educación que reciben los y las estudiantes de un determinado territorio o distrito (Mourshed et al., 2010; Daly y Finnigan, 2016; Raczynski et al.,</p>

	<p>2019). Su impacto, sin embargo, depende no sólo de las características del nivel intermedio como organización, sino principalmente de los factores moderados de las prácticas y de las prácticas en sí mismas, las que se comprometen en el día a día, así como el proceso de reflexión permanente sobre cuáles, cómo y por qué dichas prácticas, en ese contexto en particular, hacen la mayor diferencia (Hattie y Smith, 2021). En el caso del liderazgo intermedio, más que intervenir directamente en los procesos educativos de cada escuela o unidad educativa, su rol es generar condiciones para la mejora del conjunto de establecimientos de su territorio, desarrollando y fortaleciendo capacidades profesionales, generando relaciones basadas en la confianza, reflexión, colaboración y distribución del liderazgo (Marzano y Waters, 2009; Anderson, 2017, Uribe et al. 2017).</p> <p>El equipo profesional del nivel intermedio debe ser capaz de combinar, adecuadamente, todos sus roles: agente de cambio, conector del sistema y potenciador de las trayectorias educativas (Queen y Adam, 2015), reforzando la idea de liderazgo distribuido y colaboración entre las y los actores durante los procesos de cambio (Harris, 2014). Para ello, la gestión educativa, desde dicho nivel, debe tener la capacidad de movilizar y articular instituciones y recursos humanos, técnico-educativos, financieros y de información. Esto permite establecer las bases organizacionales y de confianza, para asegurar oportunidades educativas y de aprendizaje de calidad, en todos los establecimientos educativos y aulas de su dependencia (Politeia, 2008; MINEDUC, 2014; Daly y Finnigan, 2016; Aziz, 2019).</p> <p>En muchos sistemas educativos, el nivel intermedio ejerce un rol fundamental en la toma de decisiones administrativas, estratégicas y curriculares (Anderson, 2006). Además, se encuentra en una posición privilegiada para facilitar la colaboración entre establecimientos y la difusión de buenas prácticas dentro del contexto local, no sólo desde lo administrativo al liderar reformas a nivel local para empujar el mejoramiento escolar (Honig, 2016).</p> <p>Desde un punto de vista metodológico, el proceso de auto instrucción se implementará en un entorno virtual de aprendizaje (EVA).</p> <p>Un Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) es un conjunto de medios de interacción sincrónica y asincrónica donde ocurre el proceso de enseñanza-aprendizaje (Hiraldo, 2013). Actualmente, las instancias de formación y desarrollo profesional asincrónicas son recursos con claros beneficios,</p>
--	---

	<p>tanto para los y las estudiantes, como para los y las docentes. Entre los que se cuentan la flexibilidad, la democratización del acceso al conocimiento, la autogestión del tiempo, mayor independencia y autonomía de los y las participantes y la posibilidad de disponer de recursos pedagógicos constantemente actualizados en gran variedad de formatos y a un mínimo de costo (Maldonado et al., 2020).</p> <p>Silva (2011) indica que la formación en EVA facilita la comunicación pedagógica entre los y las participantes en un proceso educativo, al posibilitar la colaboración de profesionales o expertos y expertas externas en debates o foros. Otros beneficios que ofrecen los EVA en el ámbito educativo, de acuerdo con Segura y Gallardo (2013), es el acceso al contenido desde cualquier lugar que posea conexión a internet, la posibilidad de combinar distintos recursos para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, favorecer el aprendizaje colaborativo y cooperativo, poder disponer de retroalimentación (no sólo con el profesor y profesora, sino con el resto de usuarios y usuarias), aumentar la motivación y participación de los y las participantes quienes se tornan conscientes y partícipes de su propio aprendizaje.</p> <p>El programa será de auto instrucción en base, asincrónico. Los modelos de formación asincrónicos son aquellos que se dan en tiempo diferido. Es decir, de forma no simultánea y que está mediada a través de dispositivos tecnológicos. Instruccionalmente deben tener un diseño tendiente a favorecer la participación en escenarios virtuales. Los modelos asincrónicos ofrecen múltiples ventajas a nivel educativo, tales como ubicuidad, gratuidad, credibilidad y calidad (López-Meneses et al., 2020).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>En el marco de la Nueva Educación Pública y en medio de un proceso de transición y cambio del nivel intermedio, se ha estado desarrollado, desde el año 2018, ininterrumpidamente un proceso de transición de la administración municipal de educación a los Servicios Locales de Educación Pública. A la fecha, hay 11 SLEP en pleno funcionamiento, 6 en fase de anticipación y hasta el 2027 se instarán 53 SLEP más, completando los 70 planificados (10 SELP, el 2024 y otros 10 el año 2025). Este itinerario de instalación progresiva se ha mandatado por el Mineduc a través del Decreto N° 162 (Mineduc, 2022).</p> <p>Uno de los problemas más críticos que evidencian los estudios de instalación de la NEP es la falta de una comprensión general del proceso por las comunidades educativas y el rol de los SLEP en el nuevo diseño institucional (Consejo de Evaluación del</p>

	<p>Sistema de Educación Pública, 2019, 2020, 2021, 2022; Uribe, M., Valenzuela, J. P., Núñez, I., Hernández, C., Anderson, S., y Cuglievan, G., (2019). Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación Pública.</p> <p>El curso de auto instrucción, como iniciativa de formación, pretende, desde el punto de vista de los conocimientos, lograr una comprensión general del proceso de transición de la NEP y el rol del nuevo nivel intermedio en el proceso. Para esto, se considerarán los principales referentes conceptuales, aprendizajes y marco normativo que la regula.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honig, M. I. (2012). District central office leadership as teaching how central office administrators support principals' development as instructional leaders. <i>Educational Administration Quarterly</i>, 48(4), 733-774. • Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. y Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state of the art review. <i>School Effectiveness and School Improvement</i>, 25(2), 257-281 • Leithwood, K. (2013). Strong Districts & Their Leadership. A Paper Commissioned by The Council of Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership. Ontario: The Institute for Education Leadership. • Marzano, R. y Waters, J. T. (2009). District Leadership that Works: Striking the Right Balance. Bloomington: Solution Tree Press.
<p>Objetivo general:</p>	<p>Fortalecer los conocimientos de las prácticas de liderazgo intermedio de las y los líderes del nivel intermedio en el marco de la NEP, con el fin de contribuir a la comprensión del rol de acompañamiento y promotor de redes del nivel, para la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos a nivel local de educación.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las bases de una visión estratégica compartida del nivel intermedio, a partir de una perspectiva ética, sistémica y compleja del panorama educativo nacional y territorial, posicionándose con argumentos propios en el marco de los principios y definiciones de la NEP. • Conocer y comprender los objetivos y operación de los SLEP.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los desafíos de fortalecimiento del liderazgo intermedio de los procesos de acompañamiento pedagógico, situando el aprendizaje y bienestar de todos los y las estudiantes como eje articulador del nivel. • Comprender la importancia de potenciar el desarrollo de capacidades institucionales de los distintos niveles, con el fin de asegurar su contribución significativa, tanto individual como colectiva, a una educación centrada en la calidad y la inclusión, en el marco de una cultura profesional basada en relaciones colaborativas y de confianza (redes). • Comprender la importancia de gestionar colaboración con las y los actores clave del territorio, con el fin de convocar múltiples voces y apoyos e involucrarlos e involucrarlas, auténticamente, en el diseño, implementación y seguimiento de las acciones territoriales que conduzcan a una educación inclusiva y de calidad. • Integrar con mirada sistémica, experiencias, acciones, creencias, información, conocimiento en un ejercicio de reflexión que releve aprendizajes y comprensión del rol del nivel. 		
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1" data-bbox="646 1094 1383 1167"> <tr> <td data-bbox="646 1094 1141 1167">Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="1141 1094 1383 1167">120</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	120
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	120		
Modalidad de trabajo:	Virtual		
Región/es:	Cobertura nacional (finalmente, las regiones dependerán de la selección final).		
Alcance territorial:	Nacional		
Vínculos institucionales:	-		
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Los logros del proyecto se concretarán en los siguientes hitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación Diseño Programa Curso. • Desarrollo diseño instruccional y plataforma de auto instrucción. • Implementación curso. • Aprobación de, al menos, el 80% de los y las participantes. • 70% de los y las participantes del curso recomiendan la realización del mismo. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de pre y post test a los y las participantes para evaluar el logro de conocimientos adquiridos.
Resultados esperados del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Curso implementado de acuerdo con las metas e indicadores de logro comprometidos.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 55.432.477
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Bernardita Sánchez, Magíster en Educación (Didáctica e Innovación Pedagógica), Profesora de Estado en Castellano y Licenciada en Educación.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	bernardita.sanchez@pucv.cl +56998201831
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> • Bernardita Sánchez. Diseño. Coordinación. Profesora, Magíster en Educación, mención didáctica e innovación. • Mario Uribe, Profesor, Magíster en Educación. Diseño e implementación. • Bárbara Zoro, Psicóloga, Diplomada en Coaching Organizacional. Diseño e implementación. • Karla Escare, Psicóloga, evaluación y apoyo en el diseño e implementación. • Apoyo TICs. (unidad especializada PUCV).

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
18	OE2	N° de programas de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades para el nivel intermedio diseñados.					1	1	Diseño validado y aprobado por el Mineduc
19	OE2	N° de participantes del programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades para el nivel intermedio que aprueban el programa					120	120	Informe que contiene la situación final (aprobado/reprobado) de los y las participantes del programa

20	OE2	% de participantes que finaliza el programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades para el nivel intermedio que se declara satisfecho o satisfecha con la formación recibida					80%	80%	Resultados de encuesta a participantes
21	OE2	% de participantes que finaliza el programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades para el nivel intermedio que recomendaría el programa de formación					70%	70%	Resultados de encuesta a participantes
22	OE2	% de participantes del programa de autoformación en modalidad virtual para el fortalecimiento de capacidades para el nivel intermedio aprobados que muestran progreso en sus conocimientos entre el pre y post test					70%	70%	Informe que contiene los resultados obtenidos por los y las participantes, y que muestran un progreso en sus conocimientos entre el pre y post test

Nota:

- Se realizarán dos cursos para asegurar la meta. Cada curso, en modalidad de auto instrucción, tendrá una duración de 30 hrs. (a 2,5 hrs. semanales de dedicación. Se completan en 12 semanas de extensión).
- Para asegurar la meta será necesario inscribir, a lo menos, 80 participantes por curso y lograr una estrategia de compromiso con la DEP y territorios de anticipación en que se preparan los SLEP.

Carta Gantt:

Actividades	Dic 2023	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov. 2024
Desarrollo y aprobación programa	x	x										
Diseño Instruccional		x										
Diseño Plataforma			x	x	x							
Inicio proceso de información y matrícula		x		x	x							
Selección					x							
Primera cohorte						x	x	x				
Segunda cohorte								x	x	x		
Cierre e informe final											x	x

Nombre del Proyecto:	Implementación de un modelo de acompañamiento en redes de mejoramiento escolar del Ministerio de Educación
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°1:</u> Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales</p> <p><u>Objetivo específico N°3:</u> Desarrollar capacidades de acompañamiento del nivel intermedio a equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica de los establecimientos educativos.</p> <p><u>Objetivo específico N°4:</u> Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación a través de la sistematización de evidencia cualitativa y cuantitativa generada por los proyectos de las líneas.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto tiene por objetivo desarrollar capacidades de liderazgo y acompañamiento en profesionales que cumplen la función de liderar redes educativas. Estos y estas profesionales pueden ser supervisores y supervisoras ministeriales, jefas y jefes técnicos de DAEM, profesionales UATP de los SLEP, docentes y directivos y directivas escolares de una red. Cada líder, participa durante dos años en el programa, el que consta de diez talleres de contenidos teóricos y diez tutorías por red, ambas actividades en modalidad online y distribuidas a lo largo de los dos años. En el primer año, se acompaña a estas y estos líderes con el fin de diagnosticar el funcionamiento de su red y también sus propias habilidades para liderarlas. En el segundo año, se implementa una estrategia dirigida a mejorar el funcionamiento de la red y que exige poner en marcha habilidades de liderazgo nuevas, al tratarse de individuales que ejercen el rol de liderazgo, o de gestar una nueva organización entre líderes de la red, cuando es un equipo el encargado de su funcionamiento.</p> <p>También, se encuentra en desarrollo una estrategia de escalamiento del modelo, la cual consiste en la generación de materiales de difusión del modelo e implementación autónoma del mismo, la realización de talleres territoriales, y el acompañamiento indirecto a redes. Este acompañamiento se realiza con el apoyo de un o una profesional egresada del proyecto de acompañamiento, que tenga el interés por implementar el modelo en otras redes de su territorio, para lo cual pueden asistir libremente a los talleres que dicta el proyecto y se ofrece hasta tres tutorías anuales.</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>En la literatura se discuten un conjunto de efectos positivos que logran las redes educativas efectivas, especialmente, se ha demostrado que las redes desarrollan las capacidades de liderazgo de sus participantes, permiten generar procesos reflexivos entre las y los docentes y favorecen el mejoramiento de los aprendizajes de los y las estudiantes en los establecimientos educacionales que las conforman (Chapman y Muijs, 2013; Chapman et al., 2015; Katz y Earl, 2010; Lee, Louis, y Anderson 2012). Para ello, es clave que las redes educativas posean propósitos claros, que involucren una interdependencia entre las personas que las conforman y sean explícitas en los beneficios prácticos para sus participantes (Armstrong y Ainscow, 2018).</p> <p>Un modelo de acompañamiento que permite este trabajo es el desarrollado por LÍDERES EDUCATIVOS, entre el año 2016 y 2019, el que se encuentra sistematizado y publicado el año 2019 (Pino-Yancovic et al., 2019). La lógica de este modelo es identificar el funcionamiento de una red y etapa de desarrollo, de modo de llegar a reconocer estrategias que puedan ser coherentes con su etapa de desarrollo, para movilizar su mejoramiento, dependiendo de las características estructurales y relacionales.</p> <p>A su vez, se utiliza la metodología de Rol de Amigos Críticos, mediante el trabajo en red para desarrollar comunidades de aprendizaje, desarrollada por CEDLE (Mellado y Aravena, 2018). El “amigo crítico” es un actor que puede fungir como agente clave para favorecer el aprendizaje y los procesos de mejoramiento organizacional (Swaffield, 2008; Gurr y Huerta, 2013; Costa y Kallik, 1993). El término implica la doble función como amigo o amiga cercana y confiable de la comunidad educativa y, al mismo tiempo, como “crítico” que mantiene una actitud abierta y cuestionadora que ayuda a las y los distintas y distintos actores educativos a identificar “puntos ciegos”, concepciones erróneas, y perspectivas alternativas. Entre las estrategias de asesoramiento colaborativo, la incorporación de una amiga o amigo crítico ha captado la atención de diversos investigadores en virtud del efecto que este puede tener como estimulante de la reflexión crítica y la transformación de los modos de pensar y actuar de los miembros de un grupo.</p> <p>Un rol fundamental de la amiga o amigo crítico es formular preguntas pertinentes y desafiantes que enriquezcan el nivel de reflexión y provoquen cambios en las acciones de los equipos directivos (Figueroa, Soto y Sciolla, 2016; Figueroa y Muñoz, 2014). La o el amigo crítico debe ser capaz de generar preguntas y comentarios que provoquen quiebres cognitivos y</p>
-----------------------------------	--

	ayuden a develar las creencias, supuestos y valores que subyacen o están en la base de las prácticas educativas.
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Contar con metodologías y herramientas de trabajo para acompañar redes educativas es muy relevante para que el tiempo dedicado a colaborar en red sea provechoso. La literatura internacional ha demostrado que, cuando las redes no son apropiadamente acompañadas, pueden resultar dañinas para el sistema escolar, siendo un espacio donde se validan creencias negativas y muchas veces estereotipadas sobre los aprendizajes de los y las estudiantes, se pueden generar luchas de poder entre sus participantes y un desaprovechamiento del valioso tiempo de las y los actores educativos en prácticas poco valiosas para su trabajo cotidiano (Ehren y Perryman, 2018; Rincón-Gallardo y Fullan, 2016).</p> <p>Este es un proyecto de acompañamiento que se implementa durante todos los años de duración del centro, escalonadamente, considerando que cada red será acompañada en dos años con la intencionalidad de que el trabajo de la red pueda tener la oportunidad de avanzar en un periodo razonable de tiempo. La literatura internacional considera que el mejoramiento de las prácticas de liderazgo en red para afectar los aprendizajes de los y las estudiantes requiere de un trabajo sistemático que dura entre dos a tres años (Chapman et al., 2016).</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S. y Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement?. <i>Journal of Professional Capital and Community</i>, 1(3), 178-197.</p> <p>Mellado, M., Rincón-Gallardo, S., Aravena, O. y Villagra, C. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. <i>Perfiles educativos</i>, 42(169), 52-69.</p> <p>Pino-Yancovic, M., Lagos, A. y Alzamora, C. (2019). Un modelo para el acompañamiento a redes escolares: Herramientas y estrategias. Nota Técnica N° 10. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.</p>
Objetivo general:	Desarrollar capacidades para acompañar redes de mejoramiento escolar conformadas por equipos directivos para facilitar la mejora institucional y pedagógica de los establecimientos educativos.
Objetivos específicos:	1) Implementar un Modelo de Acompañamiento para desarrollar prácticas de liderazgo en red que influyan en el impacto de las redes educativas en los establecimientos educativos de quienes las conforman. Específicamente, se

	<p>busca que los y las coordinadoras de las redes educativas acompañadas puedan diagnosticar el funcionamiento de su red, identificar la fase de desarrollo en la que se encuentran, e implementar estrategias de acompañamiento.</p> <p>2) Escalar el uso del modelo de acompañamiento a redes por medio de la creación de materiales prácticos que permitan la implementación autónoma del modelo, por parte de redes educativas, la difusión del modelo a través de materiales de apoyo y talleres, y la incorporación de redes bajo la modalidad de escalamiento.</p>						
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>160</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	160		
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	160						
Modalidad de trabajo:	Híbrido.						
Región/es:	Región de Valparaíso - Región de Coquimbo - Región Metropolitana - Región del Maule – Región de O'Higgins						
Alcance territorial:	<p>El último ingreso de redes al proyecto fue en 2023.</p> <table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td> 41 Elqui 42 Limarí 43 Choapa 53 Valparaíso 131 Stgo. Centro 132 Stgo. Sur 133 Stgo. Oriente 134 Stgo. Poniente 135 Talagante 136 Cordillera 137 Stgo. Norte </td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	41 Elqui 42 Limarí 43 Choapa 53 Valparaíso 131 Stgo. Centro 132 Stgo. Sur 133 Stgo. Oriente 134 Stgo. Poniente 135 Talagante 136 Cordillera 137 Stgo. Norte	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	41 Elqui 42 Limarí 43 Choapa 53 Valparaíso 131 Stgo. Centro 132 Stgo. Sur 133 Stgo. Oriente 134 Stgo. Poniente 135 Talagante 136 Cordillera 137 Stgo. Norte						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):							
Vínculos institucionales:	-						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Para evaluar la calidad de las sesiones y los talleres con supervisores y supervisoras del Ministerio de Educación, se aplicará un cuestionario con foco en dar cuenta la valoración y utilidad del taller para implementar herramientas y estrategias de acompañamiento a redes educativas.</p> <p>Para evaluar los resultados de las redes educativas acompañadas y las participantes de la modalidad de</p>						

	<p>escalamiento, se utilizarán los informes elaborados por el Centro en el proyecto de Monitoreo y Retroalimentación a Redes de Mejoramiento Escolar y Temáticas de esta línea. Específicamente, se analizarán los resultados de las redes en este monitoreo durante el año 1 de su participación en el proyecto, en comparación al año 2, para analizar si existen mejoras en el desarrollo de capital profesional. Los resultados cuantitativos obtenidos con el monitoreo serán analizados a la luz de la sistematización cualitativa de los avances observados en cada red.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Al término del proyecto, se espera que líderes de 16 redes hayan fortalecido sus capacidades de acompañar redes. Junto con ello, se comprometen los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informe con la sistematización del proceso de acompañamiento a las 16 redes educativas. ● Informe de evaluación de talleres de difusión con supervisores y supervisoras ministeriales y/o asesores y asesoras de Servicios Locales de Educación Pública. ● Informe con resultados del proceso de acompañamiento en el desarrollo de capital profesional de las personas parte de las redes y mejoramiento escolar de los establecimientos que las conforman. ● Nota técnica con orientaciones y estrategias para realizar el acompañamiento a las RME y Redes Temáticas.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 19.823.014
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Nicole Bustos Aravena. Magíster en Psicología Educacional.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	+56982890594 Nicole.bustos@ciae.uchile.cl
Equipo:	<p>Josefina de Ferrari. Licenciada en Psicología. Coordinadora logística y técnica de actividades del proceso de implementación de acompañamiento.</p> <p>Mauricio Pino. Doctor en políticas educativas. Profesional experto de apoyo al diseño y ejecución del proyecto.</p> <p>Camila Barría. Licenciada en Psicología. Facilitadora en terreno.</p> <p>Fernanda Correa. Licenciada en Psicología. Facilitadora en terreno.</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
23	OE3	N° de redes de mejoramiento escolar y/o redes temáticas acompañadas por líderes del nivel intermedio	4	6	9	12	10	16	Informe con la sistematización del proceso de acompañamiento

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Elaboración de nota técnica	x	x		x	x							
Taller 1					x							
Taller 2						x						
Taller 3							x					
Taller 4										x		
Taller 5											x	
Tutorías a redes				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración informe de sistematización del proceso de acompañamiento a las redes educativas participantes								x		x	x	x
Elaboración Informe con resultados del proceso de acompañamiento en el desarrollo de capital profesional de las personas que conforman las redes										x	x	x

6.4 Línea de trabajo N° 4: Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la Mejora Institucional y Pedagógica

Esta línea tiene como objetivo desarrollar estrategias innovadoras de acompañamiento, situadas, colaborativas y de alto impacto en las capacidades y conocimientos requeridos por las y los líderes educativos, para fortalecer procesos de mejora institucional y pedagógica en establecimientos educacionales. La jefa de línea es Mónica Cortez Muñoz, profesional de Líderes Educativos PUCV. Los proyectos son ejecutados por Líderes Educativos de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Saberes Docentes y el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales y Universidad de Magallanes.

Los proyectos de esta línea buscan propiciar asociaciones colaborativas de investigación y práctica, reuniendo a distintas y distintos actores del sistema educativo, para abordar el diseño de estrategias de acompañamiento para la mejora educativa en los centros escolares y sus territorios. Esta decisión, se sustenta en la idea de que el liderazgo opera en los distintos niveles del sistema, a través de una red de actores educativos con distintos conocimientos, experticias y experiencias, y cuando estos niveles confluyen y se alinean logran desarrollar y fortalecer el sistema educativo (Park y Datnow, 2009). Las barreras y oportunidades para la mejora educativa se expresan, de manera específica, en la confluencia de atributos individuales, colectivos y organizacionales de cada centro educativo. Así, en concordancia con la Política de Reactivación Educativa impulsada por el Ministerio de Educación, los proyectos de esta línea promueven la participación de las y los actores educativos en la definición de los problemas que son para ellos prioritarios de resolver.

Esta línea, adhiere a los planteamientos de un desarrollo profesional efectivo (Desimone, 2011), contemplando asociaciones universidad-sistema escolar de más largo aliento, que van desde planes bianuales a plurianuales. Las propuestas de acompañamiento se sustentan en marcos conceptuales y estrategias metodológicas desafiantes e innovadoras, que implican el diseño de rutas de formación graduales e incrementales para lograr una óptima construcción de sentido y el desarrollo de aprendizajes y capacidades. Estos diseños, se van adaptando y mejorando durante la implementación. Por último, es importante señalar que estos proyectos contemplan procesos de monitoreo y evaluación de cambios de prácticas, y de otros indicadores de gestión institucional y pedagógica.

6.4.1 Resumen de proyectos ejecutados 2021-2022

Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa (PATME)

Este plan bianual que busca diseñar, implementar y validar la estrategia de planificación de mejoramiento escolar de ciclo corto a través de una asociación colaborativa de investigación y práctica, entre equipos escolares (director o directora, UTP, y docente líder de establecimientos), equipos del nivel sostenedor (asesores o asesoras/coordinadores o coordinadoras pedagógicas) y profesionales C Líder. PATME utiliza la estrategia de planificación e implementación de ciclos cortos (Meyers y Sadler, 2018), imprimiendo así un sentido de urgencia en la priorización de acciones clave a realizar en cuatro dominios que resultan fundamentales para revertir trayectorias de mejora inestable: liderazgo, desarrollo de capacidades, creación de cultura y mejora instruccional (Meyers y Sadler, 2018).

PATME contempla la implementación de tres ciclos cortos de mejora. En esta primera implementación, cada ciclo consideró las siguientes etapas: (a) identificación de una meta estratégica a abordar con sentido de urgencia desprendida del PME del centro escolar; (b) selección de tres prioridades de mejora, una para cada ciclo corto; (c) para la prioridad de mejora, específica y medible, de cada ciclo corto se identifica un problema central que incide en el logro de la prioridad; (d) análisis de las causas del problema e identificación de una causa profunda que necesita ser abordada para enfrentarlo; (e) planificación, indicadores de logro, tiempos, responsables y tareas para obtener ganancias organizacionales rápidas y resultados esperados para la prioridad de mejora definida; (f) implementación de las acciones; (g) monitoreo de la implementación de acciones; y (h) evaluación del proceso de diseño e implementación del ciclo corto de mejora. Con base a los resultados del primer ciclo, se genera un segundo ciclo, el que a su vez alimenta la elaboración del tercer ciclo para la consecución de la meta estratégica identificada en el PME (PATME, 2022, p.2).

Para implementar la estrategia de ciclo corto se plantea un diseño metodológico con distintos dispositivos de acompañamiento y formación: (a) trabajo en triadas (conformados por tres centros escolares, asesores y asesoras y facilitadores y facilitadoras de esos centros escolares); (b) acompañamiento directo al centro escolar; (c) acompañamiento y formación al equipo sostenedor que ofrece apoyo técnico pedagógico a los centros escolares participantes; (d) espacios de transferencia con las y los actores clave de las comunidades educativas de los establecimientos; y (e) la utilización de herramientas que fomentan la conversación profesional, ayudando a ampliar la perspectiva sobre cómo comprender un problema que afecta el diseño e implementación del ciclo corto de mejora para, desde allí, delinear posibles soluciones (ej. protocolo de amigos críticos).

Para desarrollar las capacidades requeridas para implementar la estrategia de ciclo corto, se contempla una ruta de formación. Esta ruta tiene espacios colectivos de aprendizaje profesional asociados a cada etapa de planificación e implementación de los ciclos cortos y al desarrollo de capacidades de liderazgo y de trabajo colaborativo para fortalecer el desarrollo organizacional de centros escolares y equipos DAEM. Estos espacios de formación son presenciales y virtuales sincrónicos, de forma ampliada (sostenedor o sostenedora y equipos escolares) o bien por roles (solo sostenedores y sostenedoras). Esta ruta formativa es certificada por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, a través de un diplomado.

Durante el bienio 2021 -2022, PATME se ejecutó en convenio con 4 comunas de la Provincia del Limarí en la región de Coquimbo. Dentro de los resultados logrados durante los dos años encontramos:

- Participación de 14 equipos de centros escolares y 4 equipos territoriales de asesores pedagógicos (DEM). En total son 75 beneficiarios y beneficiarias, y 345 beneficiarios y beneficiarias indirectas (quienes participaron en acciones de transferencia de los planes de mejora de ciclo corto realizadas en cada centro escolar).
- Consolidación de 4 micro redes territoriales para la innovación y mejora, constituidas por profesionales del nivel intermedio y escolar. Cada una de estas micro redes estuvo conformada por 3 o 4 centros escolares, compuestos por miembros del equipo directivo y/o de gestión, docentes líderes, asesores y asesoras o coordinadores y coordinadoras pedagógicas del nivel sostenedor y un facilitador o facilitadora del equipo C Líder. Cada

micro red, denominada “tríada”, se reunió para trabajar colaborativamente, compartir elementos y reflexiones respecto a sus planificaciones de ciclo corto de mejora.

- Diseño de Planes de Mejora en las 4 comunas comprometidas. Los planes de mejora implementados están distribuidos en ciclos cortos de mejora, alineados con las áreas prioritarias y problemáticas identificadas por cada centro escolar y buscan impactar en indicadores de mejora institucional y pedagógica.
- Los 14 establecimientos educativos participantes definieron prioridades de mejora a abordar en los tres ciclos cortos de mejora. Las prioridades de mejora se agruparon en tres grandes focos: a) *Recuperación de aprendizajes*: prioridades de mejora focalizadas en aumentar los niveles de lecto-escritura de las y los estudiantes post-pandemia, especialmente, en el primer ciclo de enseñanza básica; b) *Convivencia escolar*: prioridades de mejora focalizadas en desarrollar habilidades socioemocionales y gestión de conflictos entre estudiantes; y c) *Desarrollo profesional docente*: prioridades de mejora focalizadas en promover el trabajo colaborativo e instaurar procesos de acompañamiento docente.

6.4.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

6.4.2.1 Plan de Acompañamiento Territorial (PATME) bienio 2023-2024

El año 2023 se inicia una nueva implementación de PATME, esta vez en la región de Valparaíso. En este nuevo ciclo de implementación, participan 20 establecimientos públicos de seis comunas: Algarrobo, Cartagena, Casablanca, El Quisco, San Antonio y Santo Domingo. Son parte de este proyecto 103 actores educativos, de los cuales 76 pertenecen al nivel escolar (director o directora, UTP y docente líder) y 26 al nivel sostenedor (Jefaturas DAEM/asesores o asesoras/coordinadores y coordinadoras pedagógicas).

Ajustes al diseño de la estrategia PATME:

- **Definir metas estratégicas.** La implementación de PATME en la provincia de Limarí (2021-2022), reveló que una de las dificultades que experimentaron algunos de los equipos escolares, consistía en enfatizar el aspecto más operativo de los ciclos cortos, identificando prioridades de mejora acotadas y planificando acciones sin una visión estratégica. Los equipos escolares que desean mejorar, requieren generar procesos de planificación que integren tanto una visión de futuro para su comunidad educativa (planificación estratégica), como una bajada de dicha visión a prioridades con acciones realizables y progresivas (planificación operacional) que permitan construir el camino para llegar al estado deseado que han definido a largo plazo. Esto, conlleva a que en la ejecución 2023 - 2024, se enfatice aún más la vinculación entre las planificaciones estratégica y operacional, y se fomente un mejor trabajo de articulación entre los ciclos cortos de mejora con los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) de los establecimientos. Se revisan los PME y se solicita a los equipos escolares guiarse por las metas estratégicas establecidas en su PME para, desde allí, definir una meta bianual que, a través de la metodología de ciclos cortos de mejora, les permita acercarse a metas a 4 años.

Luego, a partir de esa meta bianual, se realiza la bajada a 3 ciclos cortos de mejora que abarca PATME durante los años 2023 - 2024. El diseño del ciclo corto se ajustó estableciendo

las siguientes etapas: (a) identificar una visión de cambio y meta estratégica del PME a abordar con sentido de urgencia; a partir de la cual se establece una meta bianual PATME, clara, desafiante, alcanzable, congruente con la visión de cambio y con foco en el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes; (b) foco en un problema que impide el cumplimiento de la meta bianual PATME establecida, identificando la causa profunda que necesita ser abordada para enfrentarlo; (c) selección de tres prioridades de mejora a alcanzar en tres ciclos cortos, una prioridad de mejora por cada ciclo; (d) planificación e implementación de acciones de mejora, indicadores de logro, tiempos, responsables y tareas para cada uno de los ciclos; (e) monitoreo de la implementación y realización de ajustes en caso de ser necesario; y (f) evaluación del ciclo corto de mejora, identificando resultados obtenidos y ganancias rápidas. Se inicia, luego, un segundo ciclo asociado a la segunda prioridad de mejora seleccionada, con la consideración previa de visitar la planificación estratégica, para contemplar posibles ajustes y cambios a partir de los resultados obtenidos. Con esto, se refuerza la idea de ajustar la planificación en tiempo real y hacer “más maniobrable” las prioridades y acciones de mejora.

- **Proceso de construcción de asociación colaborativa y de formación con el nivel sostenedor.** Otro de los desafíos que emergió de la implementación 2021 - 2022 estuvo en la complejidad de generar una asociación colaborativa con los equipos del nivel sostenedor. Para fortalecer esta alianza, durante la implementación de PATME 2023-2024, se ingresó a los territorios, a través del Departamento Provincial de Educación (DEPROV), asegurando coherencia entre los objetivos del programa y los lineamientos provenientes desde la política educativa para impulsar procesos de mejora en el territorio. Además, el proyecto comenzó con una ruta formativa con el nivel intermedio, previa a la llegada de las y los participantes del nivel escolar. El objetivo de este trabajo fue lograr una mejor inmersión y empalme del modelo PATME con el equipo de coordinadores pedagógicos, y fortalecer la comprensión de su rol de acompañamiento a los equipos escolares en el proceso de diseño e implementación de ciclos cortos, transitando desde un ejercicio profesional, centrado en labores administrativas y de supervisión, hacia un rol orientado a desarrollar capacidades en los equipos escolares.

6.4.2.2 Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Medio Técnico Profesional

Este plan plurianual (2021-2024), liderado por el equipo de Saberes Docentes de la Universidad de Chile, ofrece acompañamiento y formación durante cuatro años, a equipos directivos de liceos técnico profesional (TP) con foco en el análisis y la reflexión en torno a sus actuales prácticas de liderazgo asociadas a la gestión de variables específicas de la Educación Media Técnico Profesional.

El plan se fundamenta en el reconocimiento y la consideración de la singularidad del liderazgo en la Educación Técnico Profesional. En este contexto, los desafíos particulares que se presentan requieren de un liderazgo enfocado en aspectos como la preparación para el mundo laboral, la integración de la formación general y especializada, así como el establecimiento de conexiones sólidas con el entorno productivo y social.

Este plan se caracteriza por su estructura pedagógica que se desarrolla progresivamente a lo largo de los años contemplados para su ejecución, abordando de manera integral y secuencial las prácticas necesarias para fortalecer el liderazgo en el ámbito de la Educación Técnico Profesional.

El ciclo formativo y de acompañamiento está organizado en cuatro procesos que permiten la indagación profesional en contexto, la generación de conocimientos, y la evaluación y retroalimentación permanente en los y las participantes. A través del ciclo formativo, se contemplan los principios del aprendizaje profesional, relevando procesos de reflexión e indagación como prácticas individuales, colectivas y continuas. El ciclo enmarca su dimensión formativa y de acompañamiento en instrumentos de la política educativa actual, siendo los principales: los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores y sostenedoras (Mineduc, 2020), el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y los referentes y orientaciones actuales para las sostenedoras y sostenedores que provee la Nueva Educación Pública. Estos espacios de formación son presenciales y virtuales sincrónicos. Esta ruta formativa es certificada por la Universidad de Chile, a través de un diplomado.

Este proyecto se encuentra en su tercer año de implementación. Participan 15 establecimientos educativos de la Región Metropolitana, con un total de 135 participantes (9 integrantes por centro escolar).

Ajustes al diseño

El proyecto ha evolucionado durante su implementación, adaptándose a circunstancias y aprendiendo de las experiencias. Los ajustes realizados han permitido fortalecer la interacción con los liceos participantes. Entre los cambios más relevantes están:

- **Implementación 100% presencial.** En un principio, el proyecto estaba diseñado para llevarse a cabo de manera presencial, con momentos de formación programados y visitas planificadas a cada uno de los liceos involucrados. No obstante, la crisis sanitaria obligó a realizar el proyecto de forma remota durante los años 2021 y 2022. Durante el 2023, con la superación de esta crisis, se ha retomado el trabajo de manera presencial. Esta modalidad ha permitido una interacción más efectiva y un mayor compromiso por parte de los y las participantes.
- **Incorporación de un nuevo componente evaluativo.** A partir de la valiosa experiencia adquirida en los dos primeros años de implementación, se decidió añadir un tercer componente evaluativo. Creemos que es posible complementar el proceso de evaluación diseñado, que prioriza la autoevaluación de prácticas por parte de los equipos, con otro que potencie el reconocimiento de los efectos del programa implementado. Este tercer componente entregará información que nos permitirá avanzar hacia una comprensión más amplia y objetiva de los resultados alcanzados en los años de implementación
- **Alineación con el Plan de Reactivación Educativa.** Nuestro proyecto ha estado comprometido desde su inicio con la mejora continua y la búsqueda de sinergias con otras iniciativas, ahora el desafío es alinearlos con los cuatro pilares de la política de Reactivación Educativa, ya que enfocamos nuestras prácticas en la reactivación. Esta elección no sólo se

alinea con los esfuerzos actuales de nuestro país, sino que también proporciona una respuesta efectiva a las necesidades de los liceos participantes.

- **Creación de alianzas territoriales:** Además, como parte de nuestro esfuerzo por fortalecer aún más el proyecto, hemos definido profundizar las alianzas estratégicas con las y los sostenedores de los liceos y ampliar a los departamentos provinciales y a la Red Futuro Técnico, promoviendo la creación de redes en el ámbito productivo y social del territorio. Nuestro desafío es generar mesas de trabajo que faciliten la colaboración, el intercambio y la adaptación a las necesidades específicas de cada contexto, con el propósito de abordar los cuatro pilares de desarrollo humano sostenible, coordinación, participación y democracia, territorialidad, así como diversidad e inclusión de manera integral.
- **Profundizar en el uso de datos:** El proyecto de EMTP ha puesto un énfasis significativo en el fortalecimiento de las competencias de uso de datos en los equipos de gestión participantes. Esta práctica se ha convertido en un componente transversal fundamental en nuestro plan de acompañamiento a lo largo de estos años. Hemos llevado a cabo procesos de formación, conceptualización y diseño de acciones específicas para mejorar las habilidades en el manejo de datos.

Además, hemos fomentado procesos de autoevaluación por parte de los equipos, lo que nos ha permitido identificar áreas de mejora y ajustar nuestras estrategias. Nuestra intención, durante el cuarto año, es que los equipos escolares no sólo visualicen situaciones con metodologías de análisis similares, sino también que sean capaces de vincular estas situaciones a los nudos críticos propuestos por los ejes de la Política de Reactivación Educativa.

Al finalizar el segundo año, 4 liceos abandonaron el proyecto. Uno de ellos debido a serios problemas de recursos, organización y dificultades significativas de funcionamiento, lo cual tuvo un impacto negativo en su asistencia y participación. Dos liceos mostraron problemas de sistematicidad en su asistencia y cumplimiento de las actividades comprometidas, lo que afectó directamente la implementación de la metodología de círculos de aprendizaje y especialidades afines. Por último, un liceo solicitó abandonar el proyecto debido a que enfrentaba otras prioridades y problemas que les impedían participar adecuadamente.

6.4.2.3 Centros escolares que Indagan y Aprenden Juntos (CIAJ)

Plan bianual liderado por el equipo de la Universidad de Magallanes, busca contribuir a los procesos de aprendizaje profesional y de cambio para la mejora de la convivencia escolar para lo cual propone un trabajo de indagación entre e intra escuelas. Es una iniciativa que busca potenciar el trabajo colaborativo brindando la oportunidad para que distintos centros escolares trabajen juntos indagando y desarrollando prácticas para lograr procesos de gestión efectiva de la convivencia escolar en el aula.

Este plan se sustenta en los principios de la Revisión entre Pares, desarrollada por el profesor de la University College London (UCL) David Godfrey, y su adaptación al contexto chileno (Cortez et al., 2020). Esta iniciativa busca potenciar el trabajo conjunto entre centros escolares, otorgando la oportunidad que centros escolares, agrupados en triadas de una misma comuna, trabajen juntos indagando, aprendiendo y comprendiendo en conjunto cómo mejorar sus prácticas educativas. Para esta versión, se diseña una estrategia con foco en mejorar la gestión de la convivencia en el aula.

Este programa contempla una alianza de trabajo entre sostenedor o sostenedora, centros escolares y C Líder.

Durante el año 2023, se está llevando a cabo este proceso de formación de manera piloto, con tres establecimientos de la comuna de Punta Arenas, con un total de 16 participantes y con foco en las prácticas de convivencia escolar. El proceso contempla tres etapas: primeramente, una etapa de formación y de indagación conjunta en prácticas y teorías de convivencia, seguida de una etapa de visitas e indagación entre establecimientos en conjunto con el equipo de C Líder para realizar observaciones y análisis de prácticas; finalmente una tercera etapa de reflexión, cierre y propuestas de acciones futuras.

Actualmente, se ha realizado un ajuste a la primera etapa de formación e indagación para incluir un proceso de formación específica sobre convivencia restaurativa. Para esto, se gestionó una capacitación para todas las participantes con un equipo de expertas en justicia restaurativa en educación de México. Este cambio se realizó a partir del diagnóstico de las necesidades, dificultades y fortalezas de los establecimientos.

Este trabajo de aprendizaje profesional busca aportar en tres niveles:

- El aprendizaje personal de cada participante del proceso de formación y acompañamiento que toma forma en los conocimientos profesionales respecto de la gestión de la convivencia en el aula.
- El aprendizaje organizacional que se da en cada escuela o liceo participante. Esto implica que la escuela, en su conjunto, adquiere el aprendizaje respecto de la gestión de convivencia en el aula y, por lo tanto, hay un lenguaje y mirada compartida institucional.
- El aprendizaje que se da en red entre escuelas por medio del trabajo conjunto. Este aprendizaje implica que entre escuelas hay un lenguaje compartido sobre la gestión de la convivencia en el aula y un diálogo entre instituciones y espacios de reflexión conjunta.

6.4.2.4 Proyecto Interlínea Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial (RED CAPs)

Proyecto bianual que se inicia el año 2023 con el objetivo de fortalecer las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAPs) desde un enfoque territorial. Para ello, se estableció una asociación colaborativa de investigación y práctica entre la DEPROV RM Norte, el nivel sostenedor (asesores y asesoras pedagógicas) de las comunas de Conchalí y Quilicura, equipos escolares de 9 establecimientos de dichas comunas y profesionales de C Líder de cuatro instituciones (PUCV, UDP, Saberes Docentes y CIAE), siendo la primera iniciativa interinstitucional. El territorio en que opera RED CAPs prontamente será traspasado al nuevo SLEP Los Libertadores, por lo que la generación de un tejido social, visiones de mejora escolar compartidas entre las comunas que lo compondrán se torna relevante para facilitar la conformación de este Servicio y la apropiación del modelo de mejora educativa que propone la Dirección de Educación Pública (DEP, 2022).

RED CAPs utiliza una estrategia de mejora basada en el diseño (Mintrop y Órdenes, 2022), buscando orientar la conformación y fortalecimiento de Comunidades de Aprendizaje Profesional cuyo foco esté en trabajar en indagar y en solucionar problemas de práctica que los y las docentes han identificado en sus aulas. El foco de las CAPs es indagar y solucionar problemas de práctica, vinculados al eje de fortalecimiento de aprendizajes del Plan de Reactivación Educativa, decisión

tomada en conjunto con las y los actores del nivel intermedio y equipos de gestión escolar. La prioridad territorial es el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas que logren abordar el rezago pedagógico y la alta diversidad presente en el aula. El trabajo en las etapas del enfoque de resolución de problemas es trabajado en el contexto de cada establecimiento, decidiendo cada cual el problema de práctica que abordarán, dentro de los límites de la prioridad territorial. El proceso de trabajo es compartido, potenciado y retroalimentado en red.

El diseño metodológico se desarrolla con distintos dispositivos de trabajo: (a) conformación de un Equipo Motor Territorial, responsable de coordinar, co-diseñar, monitorear y ajustar las acciones a desplegar en el territorio; situándose como una comunidad de aprendizaje territorial; (b) conformación de una Equipo Motor Interno (EMI) de cada centro escolar en el cual participan integrantes del equipo de gestión y un o una docente líder; (c) acompañamiento en RED de X centros escolares, donde participan los equipos EMI; (d) acompañamiento directo al equipo EMI de cada centro educativo; (e) acompañamiento y formación a los y las docentes líderes que facilitarán las CAPs; (f) acompañamiento y formación al equipo sostenedor y DEPROV que acompaña a los centros escolares participantes; y (g) espacios de transferencia con las y los actores clave de las comunidades educativas de los establecimientos (talleres de reflexión docente, indagación colaborativa, entre otros).

A través del trabajo colaborativo entre la DEPROV RM Norte (participan 4 supervisores y supervisoras ministeriales), los sostenedores y sostenedoras de Conchalí y Quilicura (participan 3 asesores y asesoras pedagógicas por comuna), se ha logrado realizar un proceso articulado de acompañamiento a los equipos de gestión y docentes líderes de los 9 establecimientos. Esta articulación ha significado una menor sobreintervención en los EE, permitiendo que las visitas directas de la DEPROV y sus acompañamientos en Red se hagan en conjunto con C Líder y el acompañamiento técnico del sostenedor o sostenedora. Los y las participantes de la alianza, tanto a nivel escolar como intermedio, han destacado que el trabajo focalizado en problemas de práctica enmarcados en una prioridad territorial ha permitido un trabajo articulado entre las y los actores, que se percibe como una fortaleza.

6.4.3 Resumen de proyectos planificados línea 4

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Plan de acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME)	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Medio Técnico Profesional (Proyecto TP)	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Centros escolares que Indagan y aprenden Juntos (CIAJ)	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	
4	Proyecto Interlínea Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	

6.4.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Plan de acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME)
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento y Contextualización ● Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo Estratégico N°1: Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.</p> <p>Objetivo Estratégico N°2: Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.</p> <p>Objetivo Estratégico N°3: Diseñar, implementar y validar estrategias innovadoras de acompañamiento a establecimientos educacionales y sus sostenedores y sostenedoras, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>El Plan de Acompañamiento Territorial (PATME) busca diseñar, implementar y validar la estrategia de planificación de mejoramiento escolar de ciclo corto, a través de un trabajo colaborativo entre equipos escolares de 18 establecimientos públicos (director o directora, UTP y docente líder), equipos del nivel sostenedor (asesores y asesoras pedagógicas) de seis comunas de la zona central del país (región de Valparaíso), y profesionales C Líder.</p> <p>PATME utiliza una estrategia de mejora sustentada en el diseño e implementación de planes de mejoramiento escolar de ciclo corto. Esta estrategia, articula una visión de cambio con una planificación operativa, permitiendo así que los objetivos abstractos de un plan estratégico, tal como es un PME, se traduzcan en tareas manejables. Esta estrategia otorga mayor maniobrabilidad, ya que permite una planificación que se pueda ajustar en la marcha, es flexible y abordable para responder con sentido de urgencia, en un corto plazo a problemas en tiempo real, siendo fácil de comunicar a la comunidad.</p> <p>Cada ciclo corto contempla (a) identificar una visión de cambio y meta estratégica a abordar con sentido de urgencia (b) foco en un problema que impide el cumplimiento de la meta, identificando la causa profunda que necesita ser abordada para</p>

	<p>enfrentarlo, (c) diseño de prioridades de mejora a alcanzar en un ciclo corto, (d) planificación e implementación de acciones de mejora, indicadores de logro, tiempos, responsables y tareas (e) monitoreo de la implementación y realización de ajustes en caso de ser necesario y (e) evaluación del ciclo corto de mejora, identificando resultados obtenidos y ganancias rápidas.</p> <p>El uso de datos durante toda la planificación e implementación del ciclo corto es clave. Esto se evidencia cuando los equipos escolares y sostenedores realizan la construcción de la meta bianual PATME, definición de línea base y seguimiento y monitoreo de evidencias tales como; encuestas, entrevistas grupales, observaciones de clases, entre otros.</p> <p>La prioridad de mejora que definen los equipos escolares se desprende de sus PME. Esto, es fundamental para asegurar la coherencia con los instrumentos del Mineduc que los equipos deben diseñar e implementar. Al mismo tiempo, como las prioridades surgen de las problemáticas identificadas por los equipos escolares y sostenedores, la temática o foco de trabajo depende de sus necesidades de mejora. No obstante, el equipo de facilitadores PATME ha intencionado el trabajo con los tres ejes propuestos por la Política de Reactivación Educativa. Es así como 13 de las 20 prioridades de mejora definidas en los planes de mejora en ciclo corto responden al eje de reactivación de aprendizajes, 3 prioridades de mejora al eje de convivencia y salud mental, y los 4 restantes referentes al trabajo colaborativo y gestión institucional para apalancar movimientos de aprendizaje estudiantil.</p> <p>Para implementar la estrategia de ciclo corto, se plantea un diseño metodológico con distintos dispositivos de trabajo: (a) jornadas de aprendizaje con todas las personas involucradas en PATME (es decir, equipos escolares -conformados por director o directora, UTP y docente líder-, equipos del nivel sostenedor, coordinadores, coordinadoras o asesores o asesoras pedagógicas de Departamentos de Educación Municipal y profesionales del centro de liderazgo C Líder; (b) trabajo en triadas (conformados por tres centros escolares, asesores o asesoras y facilitadores o facilitadoras de esos centros escolares); (c) acompañamiento directo al centro escolar; (d) acompañamiento y formación al equipo sostenedor que acompaña a los centros escolares participantes; (e) espacios de transferencia con las y los actores clave de las comunidades educativas de los establecimientos; y (f) la utilización del protocolo de amigos críticos (fomenta la conversación profesional, ayudando a ampliar la perspectiva sobre cómo comprender un problema que afecta el diseño e implementación del ciclo corto de mejora, para, desde allí,</p>
--	---

	<p>delinear posibles soluciones) (PATME, 2022). En el diseño metodológico se busca el trabajo colaborativo entre los y las integrantes del equipo escolar, generando mayor agencia profesional de los y las docentes líderes, ampliando las capacidades y espacios de liderazgo, más allá de las y los directores, para que esto tribute a la innovación y creación de respuestas más creativas para que las y los estudiantes puedan aprender de mejor forma.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>El liderazgo directivo, resulta una pieza fundamental para revertir trayectorias de bajo desempeño (Nichols, Glass, y Berliner, 2012) y uno de los factores que impulsan la mejora (Bryk et al., 2011). Sin embargo, evidencia internacional advierte que los equipos directivos y las escuelas por sí solas no pueden abordar los desafíos que presentan contextos más vulnerables y complejos (Hattie, 2008; Sutton Trust, 2015), y que el liderazgo en el nivel intermedio es clave para lograr resultados más equitativos (Scott, Dunn y McCauley, 2017). La incorporación de profesionales que trabajan en el nivel intermedio resulta estratégica para movilizar procesos de mejora, ya que estos y estas profesionales apoyan la gestión pedagógica de los establecimientos alineados con los objetivos estratégicos del territorio, y pueden brindar estrategias diferenciadas de acuerdo a las necesidades de cada escuela (Childress et al., 2007).</p> <p>Este proyecto ha sido diseñado para trabajar con establecimientos de mejora inestable, en la tipología de Stoll y Fink (1996) serían establecimientos luchando y paseando. Esto, porque han presentado iniciativas de mejora que aún no han logrado mejoramiento sostenido. Estos establecimientos se encuentran en una situación de fragilidad, puesto que los esfuerzos de mejora no han sido acumulados ni consistentes, sino que aún dependen de presiones externas, factores del contexto o acciones puntuales que terminan por reducir sus posibilidades de mejora auténtica. Exhiben rutas de mejora fluctuantes, con períodos de alzas puntuales y declives sostenidos, tanto en sus resultados académicos en pruebas estandarizadas, como en procesos institucionales a nivel interno. Estos procesos institucionales se sitúan en los ámbitos de liderazgo directivo, gestión pedagógica, cultura escolar y relación con la comunidad (Duke, 2015; Meyers y Sadler, 2018; Cosner y Jones, 2016). El seleccionar establecimientos que se encuentran en mejora inestable, es parte del compromiso del centro de contribuir a la inclusión y equidad educativa.</p> <p>Frente al desafío de revertir trayectorias de mejora inestable, se acuña el concepto de “School Turnaround” (en español, “Cambio de Rumbo Escolar”), entendido como la urgencia de</p>

	<p>una rápida mejora en aquellos establecimientos escolares que presentan un bajo rendimiento persistente (Meyer y Sadler, 2018).</p> <p>PATME adapta la propuesta del Center School Turnaround (2017), para revertir trayectorias de mejora, la cual señala la necesidad de: (a) un conocimiento del contexto local; (b) transformar prácticas y procesos que requieren ser compartidos por la comunidad; y (c) generar esfuerzos sostenidos de mediano y largo plazo, priorizando ámbitos y una visión compartida sobre cada problema que se busca abordar y sus causas raíz, así como sobre las metas planteadas. Este centro, plantea que resulta fundamental el diseñar acciones de mejora en 4 dominios interdependientes: liderazgo para la mejora, desarrollo de capacidades, transformación instruccional y cambio cultural (Meyers y Sadler, 2018).</p> <p>El foco de trabajo de PATME se construye en torno a la necesidad de que estos establecimientos planifiquen la mejora imprimiendo un sentido de urgencia y contemplando aquellos dominios que resultan clave para revertir su trayectoria de mejora inestable. Adhiriendo a las ideas de que: (1) la mejora requiere ser una prioridad en la agenda del establecimiento escolar, y (2) la mejora se planifica, no se improvisa (Aravena, Berkowitz, Cortez, González y Zett, 2021). Tal como señala Fernández (2011), los planes de mejora son una herramienta que desarrolla la capacidad de los establecimientos escolares de reflexionar sobre: las condiciones y prácticas actuales y sus limitaciones, la construcción de una visión futura anhelada y la planificación requerida para guiar los esfuerzos de mejora, acortando la brecha entre la situación actual y la deseada.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Los sistemas escolares necesitan asegurar el bienestar socioemocional y que todos los y las estudiantes logren desarrollar al máximo su potencial de aprendizaje. Con la irrupción de la pandemia, las brechas educativas y pérdidas de aprendizajes se agudizaron. Por ejemplo, en el caso chileno los y las estudiantes de menores recursos (quintil 1) perdieron, en promedio, un 92% de sus aprendizajes, mientras que los y las estudiantes de mayores recursos (quintil 5) perdieron 61% (Mineduc, 2022). A su vez, la vuelta a la presencialidad trajo consigo problemáticas a nivel de convivencia escolar, especialmente, un aumento de violencia entre pares, problemas de ansiedad, depresión e ira en los y las estudiantes, agotamiento y burnout en equipos docentes y directivos, entre otros (CIAE, 2022). Por lo mismo, y para mejorar la situación actual en que se desempeñan sostenedores, sostenedoras, directivos y directivas es clave el trabajo conjunto. Sin embargo, no siempre encontramos la presencia de articulación y trabajo</p>

	<p>colaborativo entre ambos niveles, de ahí la importancia de desarrollar capacidades de liderazgo y colaborativas en las y los actores educativos de diferentes niveles del sistema en un mismo territorio (Campos, Cortez, Berkowitz y Zoro, 2019). Se necesita fortalecer estas capacidades a través de un trabajo conjunto que implique el abordaje efectivo para reactivar la vinculación y adaptación de las y los distintos actores con el proceso educativo. Para lograr construir una asociación colaborativa, entre ambos niveles, la presencia de agentes externos puede brindar el apoyo y acompañamiento requerido para facilitar o fortalecer esta vinculación, mientras se transita a una asociación sólida entre ambos niveles (Campos, Cortez, Berkowitz y Zoro, 2019).</p> <p>PATME contempla el trabajo en torno a la planificación de la mejora, el supuesto detrás de esta decisión es que diseñando e implementado un PME con metas estratégicas e indicadores de evaluación se pueden lograr mejoras organizacionales (Meyers y VanGronigen, 2019). Sin embargo, encontramos problemas en la práctica: (a) los PME son percibidos como una demanda externa, lo que se traduce en una “tarea más” que resulta un proceso artificial de planificación con respuestas tipo, escasamente significativas y con baja aplicabilidad práctica; (b) los PME son completados y revisados en su mayoría por las directoras y directores, sin la participación de otras personas de la comunidad, lo que reduce la calidad y rigor en la construcción del plan; y (c) que un PME anual reduce la posibilidad de ir ajustando, de manera más inmediata, las acciones en coherencia con las necesidades cambiantes del contexto (Duke et al., 2013). De ahí, que este proyecto opte por el trabajo a través de planificaciones de mejora de ciclo corto. Se pretende fomentar la mentalidad de aprendizaje organizacional requerida para abordar y solucionar problemas, logrando así desarrollar las capacidades organizacionales que requieren los centros escolares para avanzar en la mejora escolar.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Bryk, A., Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S. y Easton, JQ. (2010). <i>Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago</i>. Chicago, IL: University of Chicago Press.</p> <p>Coburn, C.E. y Penuel, W.R. (2016). Research-practice partnerships in education: outcomes, dynamics, and open questions. <i>Educational Researcher</i>, 45(1), 48-54.</p> <p>Duke, D. L. (2015). <i>Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process</i>. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.</p>

	VanGronigen, B. y Meyers, C. (2020). Short-cycle school improvement planning as a potential organizational change lever: A descriptive analysis of plans. <i>Teachers College Record</i> , 122(5), 1–30.				
Objetivo general:	Fortalecer capacidades de liderazgo y colaboración en equipos de nivel sostenedor y de centros escolares con trayectoria de mejora inestable, a través de un proceso de acompañamiento que utiliza el modelo de planificación de mejora de ciclo corto.				
Objetivos específicos:	<p>OBJETIVO CENTROS ESCOLARES</p> <p>Fortalecer capacidades de liderazgo y colaboración a nivel de los centros escolares, para desarrollar un aprendizaje organizacional orientado a gestionar la mejora con sentido de urgencia a través de la planificación de ciclo corto.</p> <p>OBJETIVO SOSTENEDORES Y SOSTENEDORAS</p> <p>Fortalecer capacidades de liderazgo y colaboración a nivel sostenedor para acompañar en conjunto el diseño e implementación de planes de ciclos cortos en centros escolares con trayectoria de mejora inestable.</p> <p>OBJETIVO CENTRO LIDERAZGO</p> <p>Desarrollar capacidades de liderazgo y colaboración para la co-construcción de un modelo de acompañamiento innovador, con foco territorial, que posibilite un trabajo conjunto de centros escolares, sostenedores, sostenedoras y universidad, en la planificación e implementación de mejora de ciclo corto.</p>				
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>76 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar y 26 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>18</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	76 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar y 26 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	18
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	76 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar y 26 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	18				
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Híbrida 				
Región/es:	Valparaíso				

Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="646 247 1057 317">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="1057 247 1401 317">2: DEPROV VALPARAÍSO Y DEPROV SAN ANTONIO</td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 317 1057 386">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="1057 317 1401 386">0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 386 1057 606">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="1057 386 1401 606">Algarrobo Cartagena Casablanca El Quisco San Antonio Santo Domingo</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	2: DEPROV VALPARAÍSO Y DEPROV SAN ANTONIO	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	0	Comunas (COD_COMUNA):	Algarrobo Cartagena Casablanca El Quisco San Antonio Santo Domingo
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	2: DEPROV VALPARAÍSO Y DEPROV SAN ANTONIO						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	0						
Comunas (COD_COMUNA):	Algarrobo Cartagena Casablanca El Quisco San Antonio Santo Domingo						
Vínculos institucionales:	<p>En el 2023, se ha conformado una alianza de trabajo con los dos DEPROV (San Antonio y Valparaíso) a partir de la presentación del proyecto se establece participación en hitos clave tales como; jornadas de difusión del programa, reuniones de evaluación y feria de aprendizajes PATME.</p> <p>También, se ha consolidado una alianza de colaboración entre C Líder y los 6 Departamentos de Administración Educacional participantes en PATME. Esto, se evidencia en la firma de un convenio de colaboración institucional y en la realización de reuniones sistemáticas colectivas y bilaterales con cada sostenedor y sostenedora.</p> <p>Durante el año 2024, se establecerá conexión con el Centro de Innovación del Mineduc y con la Unidad Técnica del desarrollo territorial del CPEIP para dar a conocer el proyecto y explorar posibles articulaciones.</p>						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se proponen dos ámbitos de evaluación anual:</p> <p>1) Evaluación de proceso:</p> <p>En el desarrollo del PATME, asociado a la percepción y satisfacción de las y los participantes, se monitoreará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de actividades planificadas. ● Pertinencia y calidad de las actividades planificadas para el desarrollo de capacidades de liderazgo y colaboración en participantes de centros escolares y equipos de nivel intermedio. ● Valoración general de PATME respecto a su pertinencia para movilizar procesos de mejora educativa y respecto a las oportunidades que brinda de vinculación con otros establecimientos y sostenedores y sostenedoras. ● Valoración de los componentes de la estrategia de ciclo corto y de los dispositivos y herramientas utilizadas. ● Identificación de aprendizajes y efectos percibidos a nivel del establecimiento a partir de la participación en PATME. ● En relación con el desarrollo de los planes de mejora de 						

	<p>ciclo corto que cada equipo PATME diseña e implementa, se monitoreará: Coherencia de su diseño (problema, causa profunda, prioridad de mejora), consistencia entre las acciones diseñadas y la prioridad de mejora definida, factibilidad de implementación de acciones en un ciclo corto y cumplimiento de acciones planificadas.</p> <p>2) Monitoreo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A nivel de los y las participantes directas se monitoreará el año 3 percepción de aprendizajes fruto de las acciones de formación en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elementos de planificación de ciclo corto y uso de datos para la gestión de la mejora. ○ Desarrollo de conocimientos en dominios clave para ambos niveles: Liderazgo de cambio, Desarrollo de capacidades (retroalimentación efectiva, acompañamiento pedagógico), y giro en la cultura (trabajo colaborativo). - A nivel de los centros escolares y equipos sostenedores, se monitoreará la implementación que comienza el año 3 en la zona central, a través de la Línea 5 de C Líder (CIAE de la Universidad de Chile): <ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio de prácticas de liderazgo y colaboración a nivel sostenedor, directivo y docentes. ○ Resultados específicos asociados a las variables de interés de los EE y sus sostenedores y sostenedoras. <p>A nivel interno, el monitoreo de los resultados intermedios y finales será realizado por la jefa del proyecto, a través de la presentación de informes de avance anuales y la entrega de los productos finales comprometidos para cada año, acorde a los indicadores anuales comprometidos en el proyecto.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio de colaboración institucional con 6 territorios para la mejora institucional y pedagógica. 2. Conformación de 6 tríadas (micro redes) territoriales para la mejora institucional y pedagógica. 3. Ciclo bianual de acompañamiento PATME completado, con la participación de 18 equipos de centros escolares y 6 Equipos territoriales de asesores y asesoras pedagógicas (DEM). 4. Equipos de centros escolares desarrollan conocimientos y capacidades para liderar, con sentido de urgencia, procesos de mejora de ciclo corto. 5. Equipos territoriales de asesores y asesoras pedagógicas (nivel intermedio) desarrollan conocimientos y capacidades para acompañar a los

	<p>establecimientos educativos, con sentido de urgencia, en el desarrollo de planes de mejora de ciclo corto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Equipos de centros escolares desarrollan conocimientos y capacidades para trabajar colaborativamente con otros establecimientos educativos, en procesos de mejora de ciclo corto. 7. Diseño y plan(es) de ciclo corto diseñados en cada EE, en articulación con PME del EE, en coherencia con prioridades de mejora identificadas y con acciones pertinentes y consistentes entre sí. Las prioridades se encuentran alineadas con tres ejes de la política de reactivación 2022 “Seamos más comunidad”. Estos son: eje de convivencia, bienestar y salud mental, eje de fortalecimiento y activación de aprendizajes, y eje de revinculación y garantía de trayectorias educativas. 8. Prácticas de liderazgo y gestión asociadas al desarrollo de planes de mejora de ciclo corto, movilizadas en los centros escolares (año 3 y 4). 9. Informe que contiene el modelo de un plan de acompañamiento piloteado y ajustado. 10. Set de materiales y dispositivos (orientaciones, rúbricas, cápsulas, documentos) elaborados en consistencia con el modelo de acompañamiento PATME diseñado. 11. Set de indicadores de logro asociados a la mejora auténtica en planes de ciclo corto. Este modelo recoge los aprendizajes y conocimientos alcanzados por los diseñadores y diseñadoras para mejorar los modelos de acompañamiento para la mejora educativa. 12. Certificación de profesionales participantes de PATME que dé cuenta del proceso de fortalecimiento de capacidades profesionales para desarrollar planes de ciclos cortos de mejora, en equipos de nivel intermedio y nivel escolar. 13. Diálogos territoriales con sostenedores para pensar la sostenibilidad de la estrategia de mejora en ciclo corto en el territorio.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 85.443.544
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Felipe Aravena</p> <p>Profesor de Historia, Magíster en Liderazgo Escolar. Experiencia en gestión y liderazgo escolar, experiencia en diseño e implementación de programas de formación y acompañamiento para directores y directoras noveles y experimentadas.</p>

<p>Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:</p>	<p>+56991488360 Felipe.aravena@pucv.cl</p>
<p>Equipo:</p>	<p>Mónica Cortez Psicóloga, Doctora en Psicología. Experiencia en gestión educacional, liderazgo escolar, y aprendizaje y desarrollo profesional. Formación de directivos, directivas, jefes y jefas técnico-pedagógicas y docentes. Funciones en el proyecto: Diseño modelo PATME, co-diseño acciones PATME, relatorías y monitoreo proceso de implementación.</p> <p>Felipe Aravena Profesor de Historia, Magíster en Liderazgo Escolar. Experiencia en gestión y liderazgo escolar, experiencia en diseño e implementación de programas de formación y acompañamiento para directores y directoras noveles y experimentadas. Funciones en el proyecto: Diseño actividades PATME, relator, facilitador PATME, diseño materiales, revisión bibliográfica modelos, escritura de informes, monitoreo proceso de implementación.</p> <p>Macarena González Profesora de Inglés, Licenciada en Educación. Experiencia en facilitación de espacios de colaboración y reflexión en desarrollo profesional docente con directores, directoras, jefes y jefas UTP y docentes, y también con equipos de nivel sostenedor. Funciones en el proyecto: Diseño actividades PATME, facilitadora PATME, diseño materiales.</p> <p>Bernardita Sánchez Profesora de Lengua y Literatura, Magíster en Educación, mención didáctica e innovación. Experiencia en facilitación de espacios de colaboración y reflexión en desarrollo profesional docente con equipos escolares y de nivel sostenedor. Funciones en el proyecto: Diseño actividades PATME, facilitadora PATME, diseño materiales.</p> <p>Sofía Chávez Psicóloga y Licenciada en Psicología. Experiencia de facilitación con equipos directivos y coordinación de cursos para líderes de educación parvularia.</p>

Funciones en el proyecto: Facilitadora PATME, apoyo a la gestión de actividades, apoyo a la implementación de actividades PATME, monitoreo de aspectos administrativos y de coordinación con equipos escolares.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE1	N° de Planes de acompañamiento diseñados	2 (Versión preliminar)		2	2 (Versión ajustada)		2	Informe de diseño de cada Plan de acompañamiento
3	OE1	N° de centros escolares que completan el ciclo de acompañamiento		12	14		36	48	Informe que contiene listado de centros escolares y sus equipos que completan el ciclo de acompañamiento
4	OE1	N° de equipos territoriales o comunales que completan el ciclo de acompañamiento		4	4		11	15	Informe que contiene listado de comunas o territorios y sus equipos que completan el ciclo de acompañamiento
5	OE2	N° de convenios de colaboración con territorios o comunas, para la implementación de planes y estrategia de acompañamiento	5		10	5	1	16	Convenios de colaboración suscritos con autoridades comunales o territoriales
6	OE2	% de participantes satisfechos y satisfechas con la implementación de los planes y estrategia de acompañamiento	80%	80%	95,5%	80%	80%	80%	Resultados de encuesta de satisfacción a participantes de las estrategias
7	OE3	% de establecimientos participantes en los planes de acompañamiento plurianual que mejoran cuatro prácticas clave en relación al foco de cada intervención	40% (grupo implementado años 1 y 2)			40% (grupo implementado años 1 y 2)	40% (Grupo implementado años 3 y 4 en Plan	40%	Informe de monitoreo y evaluación efectos de los Planes de Acompañamiento

								Liceos TP)		
8	OE3	% de establecimientos educacionales participantes del Plan PATME que logran mejorar, al final del proceso de acompañamiento, al menos un resultado asociado a la intervención, de un set que incluye: Variables de desempeño, de eficiencia interna y de desarrollo personal y social	40% EE acompañados años 1 y 2					40% EE acompañados años 1 y 2	40%	Informe de monitoreo y evaluación de efectos del Plan de Acompañamiento PATME
10	OE4	N° de Talleres locales de difusión de los resultados de los planes y estrategia de acompañamiento		2	2			3	5	Programa del taller y registro de asistencia
11	OE5	Notas técnicas que orientan al Mineduc y al sistema educativo respecto de los proyectos de la Línea	1	1	2		1	1	4	Notas técnicas elaboradas y enviadas a la contraparte técnica del Mineduc

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Reuniones semanales de trabajo del equipo interno: diseño y seguimiento	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión diseño y elaboración de ajustes para la implementación del programa en el año 4	X											
Sistematización del modelo de acompañamiento e investigación	X	X										
Contacto inicial con equipos escolares y sostenedores y sostenedoras para desarrollar ciclos de mejora 2 y 3				X								
Jornadas de aprendizajes con equipos territoriales DEM				X				x			X	
Diseño e implementación ciclo corto 2 con equipos de centros escolares y equipos territoriales					x	x	x	X				

Diseño e implementación ciclo corto 3 con equipos centros escolares y equipos territoriales								x	x	x	X		
Feria de Aprendizajes ciclos cortos 2 y 3												X	
Monitoreo y evaluación a la implementación. Levantamiento aprendizajes año 4						x			x				x
Conversatorio entre proyectos y líneas sobre aprendizajes del diseño e implementación PATME							x						x
Elaboración de informe de cierre												x	x

Nombre del Proyecto:	Plan de fortalecimiento del liderazgo y la gestión curricular para Centros Educativos de Enseñanza Media Técnico Profesional.
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento y Contextualización ● Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo Estratégico N°1: Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales</p> <p>Objetivo Estratégico N°2: Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.</p> <p>Objetivo Estratégico N°3: Diseñar, implementar y validar estrategias innovadoras de acompañamiento a establecimientos educacionales y sus sostenedores y sostenedoras, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>El Plan de fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Media Técnico Profesional está en proceso de implementación en 15 centros educativos de la Región Metropolitana. Su diseño metodológico abarca un período continuo de cuatro años de trabajo con equipos de gestión. El propósito central es el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y gestión curricular en los equipos participantes, con el fin de crear mayores oportunidades de aprendizaje en los establecimientos de Educación Media Técnico Profesional (EMTP).</p> <p>En el contexto del plan de acompañamiento de líderes de EMTP, la metodología se basa en la lógica de la indagación colaborativa, y se organiza a través de cuatro dispositivos metodológicos que se integran en los módulos de implementación anual del plan de acompañamiento.</p> <p>Sesiones de formación: Este primer componente implica la identificación y análisis colaborativo de problemáticas contextuales, vinculadas al quehacer de las y los actores en los propios centros. La temática se relaciona directamente con los objetivos y prácticas priorizadas por los equipos directivos. Estas problemáticas se convierten</p>

	<p>en ejes guía para las siguientes etapas del proceso de acompañamiento.</p> <p>Círculos de aprendizaje: Son espacios de reflexión entre pares que se organizan en duplas, formadas por miembros de dos centros educativos. El objetivo es desarrollar un aprendizaje autónomo en torno a la problemática identificada en la etapa anterior. La sesión de círculo de aprendizaje se estructura en tres momentos metodológicos: definición del enfoque de la indagación, diseño de instrumentos de indagación y organización de la experiencia de formación.</p> <p>Ciclos de indagación colaborativa: Esta fase implica el período de indagación y comprende la realización de visitas a los centros educativos. Las duplas, previamente formadas en los círculos de aprendizaje, efectúan visitas que no tienen un carácter evaluativo, sino investigativo. Los resultados y hallazgos de estas experiencias de indagación se plasman en un informe que refleja respuestas a la pregunta inicial de indagación y proporciona una base para la reflexión y toma de decisiones.</p> <p>Generación de saberes: Este componente transversal se extiende a lo largo del plan de acompañamiento. En su cierre, se asegura un espacio de reflexión y proyección para cada establecimiento participante, coordinado por el facilitador o facilitadora del proceso. La idea es que cada etapa genere un proceso continuo de reflexión y aprendizaje contextualizado.</p> <p>El objetivo general del programa se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y gestión curricular de los equipos de gestión participantes, con el propósito fundamental de ampliar las oportunidades de aprendizaje en los establecimientos de EMTP. Para lograr este propósito, se plantea un enfoque integral que abarca no sólo la reflexión profunda y el análisis crítico, sino también la integración de nuevos marcos conceptuales y la adopción de herramientas innovadoras. De esta manera, se busca potenciar la capacidad de las y los líderes educativos para abordar desafíos y promover mejoras en consonancia con las necesidades específicas de la Educación Media Técnico Profesional.</p> <p>En su cuarto año de ejecución, el plan de acompañamiento tiene como objetivo consolidar los avances logrados en las prácticas de liderazgo y gestión curricular previamente establecidas al inicio del proyecto.</p>
--	---

	<p>Para ello, se enfocará en fortalecer la colaboración entre establecimientos, fomentar la innovación y promover su autonomía en la toma de decisiones. Un aspecto importante de esta consolidación reside en la alineación con el Plan de Reactivación Educativa del MINEDUC, el cual se implementó durante el tercer año y constituyó un elemento significativo en nuestro enfoque.</p> <p>Entre los énfasis planteados desde la política, destacamos el fortalecimiento del liderazgo en la gestión del desarrollo profesional de los y las docentes de la formación técnico profesional. Este es un desafío presente durante los cuatro años de la propuesta. Por lo tanto, integramos el desarrollo profesional docente en todas las etapas del proceso de acompañamiento y aprendizaje. Esta integración engloba la reflexión, la adopción de marcos conceptuales y la implementación de herramientas que contribuyan significativamente a mejorar la calidad de la gestión curricular en los equipos de gestión.</p> <p>Además, se busca potenciar la innovación y el aprendizaje colaborativo entre los equipos de gestión, profundizando en el protagonismo de los y las docentes en los procesos para diseñar proyectos con mayor autonomía y que se ajusten a la diversidad en la implementación del currículum.</p>
	<p>La Agencia de Calidad de la Educación (2016) identificó dos ejes de necesidades para el fortalecimiento de la Educación Media Técnico Profesional (EMTP). El primero, corresponde a necesidades de formación profesional de docentes que se desempeñan en esta modalidad de enseñanza y que no han sido abordadas con eficacia, en particular en su relación con otros y otras profesoras de la formación general. El segundo eje, implica necesidades de la organización escolar, considerando condiciones, procesos, prácticas y recursos que favorezcan las oportunidades formativas de estudiantes. En este segundo ámbito, emergen fenómenos como la orientación vocacional, el vínculo con el mundo del trabajo, las trayectorias estudiantiles o la preparación para la educación superior.</p> <p>La investigación realizada por Sepúlveda, Valdebenito y Jacovkis (2018), identificó además tres nudos críticos en la gestión EMTP: a) las prácticas institucionales predominantes se constituyen en uno de los principales obstáculos para identificar y orientar la elección vocacional de los y las estudiantes; b) existe una escasa</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>articulación entre la formación general y la formación diferenciada; y c) la vinculación con el entorno productivo y comunitario es inorgánica y frágil.</p> <p>Por su parte, Sepúlveda y Valdebenito (2019) agregan que el liderazgo, en este tipo de instituciones, considera variados desafíos, que les permitan equilibrar exigencias generales del sistema con necesidades propias de la formación para el trabajo. En este sentido, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular se identifican como claves para la adecuada conducción de las instituciones que imparten la EMTP. Sin embargo, son evaluadas como débilmente desarrolladas en el sistema educativo chileno.</p> <p>En línea con lo anterior, se vuelve necesario que se desarrollen estrategias contextualizadas específicamente a las instituciones de la EMTP, que propicien el desarrollo de prácticas de liderazgo que sean efectivas para el cumplimiento de sus diferentes propósitos formativos. Para ello, se requiere considerar aspectos como la gestión de crisis, la articulación del plan general y el diferenciado, el acompañamiento docente o el uso de datos para la mejora (Peña y de la Vega, 2020).</p> <p>En el contexto de los desafíos planteados, este proyecto plurianual tiene como objetivo fundamental cultivar las capacidades de liderazgo y gestión curricular en los equipos directivos y liderazgos medios de un conjunto de 15 centros educativos pertenecientes a la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) en la Región Metropolitana. Durante los dos primeros años de implementación, las acciones estuvieron focalizadas en siete profesionales de cada liceo, abarcando roles como el director o directora, el o la jefa de unidad técnico-pedagógica, el o la encargada de formación, el o la líder de especialidad, el o la orientadora vocacional, el o la inspectora general y el o la encargada de convivencia. Este grupo de 105 profesionales en funciones directivas y de coordinación constituyen la base del proceso. A medida que los años tres y cuatro se desarrollen, se incorporarán a la iniciativa los coordinadores y coordinadoras del departamento de lenguaje, matemáticas y otros docentes, sumando un total de 135 profesionales participantes.</p> <p>Las acciones a desplegar se alinean con las etapas del ciclo de indagación: la formación, que proporcionará herramientas conceptuales y metodológicas esenciales para entender y abordar los desafíos; los círculos de aprendizaje, que fomentarán el intercambio dinámico de</p>
-----------------------------------	--

	<p>conocimientos y experiencias entre los y las participantes de especialidades afines; la indagación colaborativa entre pares, que se centrará en la exploración conjunta de áreas de interés y preocupación, contribuyendo al análisis y búsqueda de soluciones; y, por último, la generación de saberes, etapa en la que se consolidarán los aprendizajes y las soluciones propuestas en un cuerpo de conocimiento compartido, enriqueciendo la comprensión colectiva y orientando decisiones informadas y efectivas.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto</p>	<p>La principal relevancia de este programa es que impulsará el aprendizaje profesional y colectivo al interior de cada una de las comunidades educativas de Educación Media Técnico Profesional que participarán de este proceso de acompañamiento a 4 años. Lo que, sin duda, ayudará a fortalecer el trabajo articulado y colaborativo en cada una de las instituciones.</p> <p>Además, este programa de acompañamiento se ha caracterizado por estar contextualizado según la realidad de cada comunidad educativa, permitiendo indagar en las necesidades de liderazgo y organización escolar de cada una de ellas, considerando sus procesos, sus prácticas y los recursos para la gestión curricular que favorezcan las oportunidades formativas de los y las estudiantes.</p> <p>El proceso de acompañamiento en terreno y la implementación de las acciones del plan en cada uno de los establecimientos durante los dos primeros años se vio afectado por la pandemia, lo que impuso para el tercer año de implementación y para este cuarto año el desafío de alcanzar ciertas metas y lograr avances más significativos, especialmente en lo relacionado con el acompañamiento a las trayectorias educativas, la vinculación con el medio y una gestión curricular contextualizada que favorezcan las oportunidades formativas de los y las estudiantes.</p> <p>Por otra parte, las acciones de apoyo y acompañamiento requieren un equipo directivo implementando acciones relacionadas con el desarrollo profesional docente en espacios de aprendizaje variados como laboratorios, talleres y actividades de terreno, imprescindibles para la formación de habilidades y competencias en los y las estudiantes, pero que se vieron limitadas por efectos de la falta de presencialidad.</p> <p>El plan diseñado por etapas implica procesos de planificación, asociados a metas estratégicas que deben ser abordados a través de la instalación de prácticas</p>

	<p>sistemáticas, con cambios que deben ser introducidos de forma gradual, especialmente por algún nivel de resistencia de las y los actores internos al cambio, como también de una forma de gestión que se encuentra permanentemente marcada por la atención a lo contingente y lo emergente.</p> <p>Dado el carácter contextualizado de este plan de acompañamiento, es importante realizar una indagación y reflexión constante sobre la estructura, procesos, recursos y competencias de los y las involucradas. Esto se vuelve especialmente relevante al considerar la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo en relación a los desafíos específicos de la gestión en instituciones que imparten EMTP.</p> <p>En el marco del objetivo general, el desafío fundamental que guía este proceso de acompañamiento a lo largo de cuatro años radica en el fortalecimiento proactivo de las capacidades de liderazgo y gestión curricular en los equipos de gestión participantes. Esta ambiciosa meta se materializa a través de la consolidación de instancias colaborativas en equipos, la interconexión estratégica de diversos niveles y modalidades de acompañamiento, y la promoción activa de la colaboración entre las y los actores internos de cada comunidad educativa y entre establecimientos.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DeLuca, C., Shulha, J., Luhanga, U., Shulha, L. M., Christou, T. M., y Klinger, D. A. (2015). Collaborative inquiry as a professional learning structure for educators: A scoping review. <i>Professional Development in Education</i>, 41(4), 640–670. ▪ Sepúlveda, L. (2016). Trayectorias educativo-laborales de jóvenes estudiantes de Educación Técnica en Chile: ¿Tiene sentido un sistema de formación para el trabajo en la educación secundaria? <i>Revista Páginas de Educación</i>, 9(2), 49-84. https://doi.org/10.22235/pe.v9i2.1297 ▪ Pino, M., González, A. y Ahumada., L. (2018). Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas. Informe Técnico Nº4. Líderes Educativos. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/11/IT4_L2_M.P.-A.G.-L.A._INDAGACION-COLABORATIVA-ELEMENTOS-

	<p><u>TEORICOS-Y-PRACTICOS-PARA-USOEN-REDES 27-11-18.pdf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obregón, J. y Traslaviña, P. (2021). Formación en liderazgo para la Educación Media Técnico Profesional en Chile: aportes y desafíos. Saberes Educativos, 7, 131- 156.
Objetivo general:	Fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión curricular de los equipos de gestión participantes, para generar mayores oportunidades de aprendizaje en los establecimientos de EMTP.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar el despliegue de las prácticas de liderazgo directivo para la gestión de procesos organizacionales y curriculares priorizados en el plan de acompañamiento. ▪ Consolidar la implementación de procesos de mejoramiento institucional a partir de datos y resultados obtenidos en los procesos de indagación. ▪ Fortalecer la implementación de estrategias de desarrollo profesional docente y directivo, considerando instancias de trabajo colaborativo. ▪ Fortalecer los procesos de gestión para la implementación curricular, profundizando el mejoramiento de las instancias de articulación entre niveles y la integración curricular entre la formación general y la formación diferenciada técnico profesional. ▪ Profundizar los procesos de planificación y gestión institucional con enfoque inclusivo, con el propósito de favorecer la vinculación con el medio social y productivo y mejorar las oportunidades de los y las estudiantes, independiente de sus habilidades y circunstancias individuales, para avanzar de manera exitosa en sus trayectorias formativas y laborales. ▪ Brindar apoyo integral a los establecimientos, utilizando el plan de acompañamiento como un catalizador que fomente un análisis crítico y reflexivo del plan de mejoramiento educativo, abarcando apoyo a su diseño, implementación y evaluación.
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	

	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	135
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial. 	
Región/es:	- Región Metropolitana.	
Alcance territorial:	Departamentos provinciales (COD):	137, 135, 132, 133, 136, 134, 131
	Comunas (COD_COMUNA):	13127, 13603, 13107, 13105, 13120, 13113, 13110, 13402, 13401, 13119, 12101
Vínculos institucionales:	<p>Sostenedores y DEPROVs.</p> <p>Durante el año 2024, se establecerá conexión con el Centro de Liderazgo CILED y con Futuro TP del Mineduc, para dar a conocer el proyecto y explorar posibles articulaciones.</p>	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>El Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y Gestión Curricular para Centros Educativos de Enseñanza Media Técnico Profesional dispone de una organización pedagógica sostenida en el desarrollo de prácticas que son abordadas progresivamente en los distintos años contemplados para su ejecución. La metodología de acompañamiento y evaluación que se implementará considera tres componentes.</p> <p>En el primero de los componentes, la aproximación metodológica para el acompañamiento y para la evaluación implicará un análisis integral de cada práctica que se desarrolle con el programa. Con este fin, se ha considerado el diseño de instrumentos de evaluación específicos para cada una de ellas. Esto, con el objetivo de poder analizar, finalmente, los aportes del programa al desarrollo de esas prácticas y, sobre todo, para medir la utilidad en la entrega de orientaciones a los equipos directivos en relación con el proceso de mejora institucional.</p> <p>Los instrumentos de producción de información de cada práctica consideran, además, una rúbrica para evaluar su nivel de logro, la que señala la forma en que se interpreta la información generada para llevar a cabo la evaluación.</p>	

	<p>La misma rúbrica constituye, además, una referencia de relevancia para la retroalimentación de los resultados de la evaluación a los equipos directivos. Luego, se constatarán potenciales cambios en ella, una vez que haya finalizado el proceso formativo asociado a cada práctica, lo que se realizará al finalizar cada año de intervención. Asimismo, se espera la producción de información referida a las prácticas contemple un último hito, a realizarse en el momento de término de todo el ciclo formativo.</p> <p>En el segundo componente, se utilizará una batería de cuestionarios desarrollados por el CIAE de la Universidad de Chile en el marco del trabajo del Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo (C Líder) que permitan medir las prácticas de liderazgo que la investigación ha identificado como más relevantes para iniciar y sostener procesos de mejoramiento de los establecimientos. Las dimensiones de prácticas de liderazgo y gestión curricular, que serán evaluadas son aquellas que el programa definió como el foco del plan de acompañamiento. Esta línea base, de las prácticas de liderazgo, se realizará a través de la aplicación de un cuestionario online para todas las directivas, los directivos y docentes de los establecimientos educacionales que participan en este proyecto, así como el equipo del sostenedor. El cuestionario tiene una duración aproximada de 20 minutos y será enviado a los correos electrónicos de cada persona.</p> <p>El tercer componente, se enfocará en evaluar el impacto que el plan ha tenido en las prácticas de liderazgo y gestión curricular. Para lograrlo, empleamos un enfoque basado en escenarios de evaluación, diseñados para analizar la efectividad de la implementación de las prácticas.</p> <p>Las experiencias de aprendizaje se diseñarán de manera que reflejen situaciones y desafíos reales que los y las líderes enfrentan en su trabajo diario. Estas tareas requerirán la aplicación práctica de las habilidades y competencias adquiridas durante el proceso de acompañamiento.</p> <p>La evaluación tendrá en cuenta indicadores específicos para cada práctica, lo que permitirá una evaluación detallada y precisa del progreso logrado en las prácticas de liderazgo y gestión curricular.</p>
--	---

<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan de desarrollo profesional docente y directivo pertinente a las características específicas de un establecimiento que imparte Educación Media Técnico-Profesional (EMTP). Este plan surgirá a partir de un diagnóstico que considera datos e información relevante y un proceso de análisis participativo. • Implementación de prácticas de liderazgo y gestión curricular que considera las características particulares de un establecimiento que imparte EMTP y las condiciones del contexto social y productivo del territorio. • Participación en redes de colaboración para establecer relaciones sólidas entre los equipos directivos y docentes de diferentes liceos que enfrentan situaciones similares, trascendiendo el simple plan de acompañamiento. Esta colaboración permitirá compartir experiencias, recursos y estrategias efectivas, en beneficio del desarrollo profesional y la mejora continua de la calidad educativa. • Utilización y apropiación de las técnicas y procedimientos de indagación colaborativa como herramienta para promover la participación, generar conocimiento colectivo, apoyar la toma de decisiones e impulsar la mejora continua. • Implementación de un sistema de gestión curricular que permita la articulación entre niveles educativos y la integración curricular de la formación general y la formación diferenciada técnico-profesional. Esto, contribuirá a una formación integral y coherente para potenciar las trayectorias educativas de sus estudiantes. • Diseño de procesos que fortalezcan la vinculación con el medio social y productivo, promoviendo la interacción entre los liceos y su entorno, con un enfoque que considera diversas necesidades y habilidades de los y las estudiantes para el fortalecimiento de sus trayectorias educativas, asegurando igualdad de oportunidades para su desarrollo personal y profesional.
<p>Presupuesto de operación del Proyecto:</p>	<p>\$ 35.492.134</p>

Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Charles Albornoz Agloni. Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Charles.albornoz@uchile.cl 968782038
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> - Patricio Traslaviña. - Asesor Académico para temas relacionados con la gestión de procesos en la Educación Media Técnico Profesional. - Luis Felipe de la Vega. - Encargado de monitoreo y evaluación del programa de fortalecimiento del programa de fortalecimiento del liderazgo y la gestión curricular. Doctor en Ciencias de la Educación. - Priscila Carmona. - Profesional de acompañamiento a Liceos. Profesor de Estado en Educación Técnico profesional.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE1	N° de Planes de acompañamiento diseñados	2 (Versión preliminar)		2	2 (Versión ajustada)		2	Informe de diseño de cada Plan de acompañamiento
3	OE1	N° de centros escolares que completan el ciclo de acompañamiento		12	14		36	48	Informe que contiene listado de centros escolares y sus equipos que completan el ciclo de acompañamiento
4	OE1	N° de equipos territoriales o comunales que completan el ciclo de		4	4		11	15	Informe que contiene listado comunas o territorios y sus equipos que completan el

		acompañamiento							ciclo de acompañamiento
5	OE2	N° de Convenios de colaboración con territorios o comunas, para implementación de planes y estrategia de acompañamiento	5		10	5	1	16	Convenios de colaboración suscritos con autoridades comunales o territoriales
6	OE2	% de participantes satisfechos o satisfechas con la implementación de los planes y estrategia de acompañamiento	80%	80%	95,5%	80%	80%	80%	Resultados de encuesta de satisfacción a participantes de las estrategias
7	OE3	% de establecimientos participantes en los planes de acompañamiento plurianual que mejoran cuatro prácticas clave en relación al foco de cada intervención	40% (grupo implementado años 1 y 2)			40% (grupo implementado años 1 y 2)	40% (Grupo implementado años 3 y 4 en Plan Liceos TP)	40%	Informe de monitoreo y evaluación efectos de los Planes de Acompañamiento
9	OE3	% de establecimientos educacionales participantes del Plan Liceos TP que logran mejorar, al final del proceso de acompañamiento, al menos un resultado asociado a la intervención, de un set que incluye: Variables de desempeño, de eficiencia interna, y de				40% EE acompañado años 1 y 2	40% EE acompañado años 3-4	40%	Informe de monitoreo y evaluación efectos del Plan de Acompañamiento Liceos TP

		desarrollo personal y social								
10	OE4	N° de Talleres locales de difusión de los planes y estrategia de acompañamiento		2	2			3	5	Programa del taller y registro de asistencia
11	OE5	Notas técnicas que orientan al Mineduc y al sistema educativo respecto de los proyectos de la Línea	1	1	2	1		1	4	Notas técnicas elaboradas y enviadas a la contraparte técnica del Mineduc

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
I. ORGANIZACIÓN:	X											
- Estructura y organización del equipo profesional												
- Reunión de coordinación con CILED												
- Jornada de coordinación con Red Futuro y DEPROV												
- Inicio de trabajo equipo Saberes Docentes	X											
- Jornadas de trabajo semanal del equipo Saberes Docentes: Diseño, seguimiento y evaluación	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
II. JORNADAS DE FORMACIÓN:			X				X				X	
- Jornada con integrantes de equipos comunales												
- Jornadas de formación con equipos de gestión				X	X							
- Jornadas de círculos de aprendizaje					X			X				
- Periodo de indagación colaborativa: Trabajo en duplas de especialidades afines						X						
- Jornadas de generación de saberes: Cierre el ciclo y proyecciones					X					X		

	III. ACOMPAÑAMIENTO:				X	X	X	X	X	X			
	- Reuniones en terreno (actividades intercesiones)												
	IV. SISTEMATIZACIÓN Y CIERRE:					X			X				X
	- Monitoreo de la implementación												X
	- Sistematización de aprendizajes del ciclo										X		X
	- Elaboración de informes												

Nombre del Proyecto:	Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos (CIAJ)
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°1:</u> Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°2:</u> Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°3:</u> Diseñar, implementar y validar estrategias innovadoras de acompañamiento a establecimientos educacionales y sus sostenedores y sostenedoras, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto busca contribuir a los procesos de aprendizaje profesional y de cambio para la mejora de la convivencia escolar para lo cual proponemos un trabajo de indagación entre e intra escuelas. Es una iniciativa que busca potenciar el trabajo colaborativo, brindando la oportunidad para que distintos centros escolares trabajen juntos indagando y desarrollando prácticas para lograr procesos de gestión efectiva de la convivencia escolar en el aula.</p> <p>Este proyecto se sustenta en los principios de la Revisión entre Pares, desarrollada por el profesor de la University College London (UCL) David Godfrey, y su adaptación al contexto chileno. Esta iniciativa busca potenciar el trabajo conjunto entre centros escolares, otorgando la oportunidad que centros escolares, agrupados en triadas, de un mismo nivel de enseñanza y de una misma comuna, trabajen juntos indagando, aprendiendo</p>

	<p>y comprendiendo en conjunto cómo mejorar sus prácticas educativas.</p> <p>Esta es la segunda fase del programa, la tríada de centros escolares, a partir del trabajo realizado en la primera fase, escogen áreas de enseñanza para implementar una instancia de aprendizaje y desarrollo profesional colaborativo entre docentes. El foco de este trabajo es desarrollar gestión de la convivencia en el aula como parte de los procesos pedagógicos que promuevan un mayor progreso en los aprendizajes de los y las estudiantes, para lo cual se utiliza la metodología de Estudio de Clase. Esta metodología contempla: Identificación de un foco de indagación para mejorar la gestión de la convivencia. Planificación de una instancia contextualizada que contemple los fundamentos de la gestión de la convivencia como parte de los procesos pedagógicos. Visita a la instancia planificada. Proceso de reflexión, a través de una discusión de la visita. Ciclos repetidos de indagación, movilizando el conocimiento y experticia externa.</p> <p>Considera tres elementos que deben ocurrir para generar crecimiento a nivel de toda la organización: la inclusión de perspectivas de avanzada en los procesos de enseñanza aprendizaje, la indagación entre pares, y una aproximación de colaboración en vez de supervisión.</p> <p>El proceso enmarca su dimensión formativa y de acompañamiento en instrumentos de la política educativa actual, siendo los principales: la Política de Reactivación Educativa Integral Seamos Comunidad y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015). Específicamente, en torno a la convivencia escolar y la gestión de la convivencia en el aula. En específico, se plantea la justicia restaurativa como perspectiva para entender y construir la convivencia escolar. Esta perspectiva prioriza la construcción de comunidad mediante la participación democrática de los estamentos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todas las personas y la comunidad. Esta, prioriza estudiantes y trabajadoras y trabajadores de la educación. En este sentido, entrega herramientas reflexivas y prácticas para la inclusión considerando que</p>
--	---

	<p>conocerse, conversar y permitir la diversidad en espacios gestionados desde la justicia restaurativa en educación fortalecen los procesos de inclusión en cada estamento.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>Gestión de la convivencia Entendemos la gestión de la convivencia como el trabajo que se realiza en la comunidad educativa de aprender a vivir con otros y otras. Es un proceso de transformación continua hacia formas más respetuosas, inclusivas, participativas y dialogadas de convivir. La política actual de gestión de la convivencia (Mineduc, 2019) identifica cuatro modos de construcción de vínculos: a) una convivencia basada en el respeto y el buen trato; b) una convivencia basada en la inclusión; c) una convivencia basada en una participación democrática y colaborativa; y d) una convivencia basada en una manera dialogada y pacífica de resolver los conflictos.</p> <p>Siguiendo esta línea abordamos, específicamente, los desafíos de la inclusión en la gestión de la convivencia, entendiendo la inclusión como un proceso orientado a identificar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos y todas las estudiantes mediante cambios y modificaciones en contenidos, aproximaciones, estructuras o estrategias.</p> <p>Estudio de clase con foco en la convivencia en contextos disciplinares</p> <p>Esta metodología ha sido considerada como un potente recurso para el desarrollo profesional docente, con impactos en los aprendizajes de los y las estudiantes (Takahashi y McDougal, 2016). David Godfrey et al. (2019), sostiene que el estudio de clase tiene el potencial de focalizarse y ser coherente con el aprendizaje docente, maximizando una alta calidad de discusiones profesionales y el desarrollo de habilidades que impactan positivamente los resultados de los alumnos y alumnas.</p> <p>Perspectivas de avanzada en los procesos de enseñanza aprendizaje Usualmente, se piensa en la formación docente continua como un proceso donde educadores y</p>

educadoras expertas y/o académicos o académicas enseñan, diseñan y realizan cursos para la reflexión docente. Pocas veces se piensa en el conocimiento académico como un puente en la formación, donde las personas que trabajan en las escuelas y liceos se forman entre ellas en conjunto con y desde el conocimiento teórico respecto del aprendizaje. La inclusión de teorías e investigación sobre la educación en el aprendizaje profesional involucra el estudio de nuevas teorías educativas, basadas en investigación y provee a los y las participantes un vocabulario compartido. En este proceso de ampliación conceptual, los colaboradores y colaboradoras del mundo académico proveen el acceso a estas teorías para que los y las profesionales de las instituciones educativas se apropien de ellas. En este proceso de formación docentes y líderes de diferentes centros educativos trabajan juntos y juntas, acompañados y acompañadas por un equipo académico que realiza esta introducción de conceptos teóricos respaldados por investigación, para que las escuelas tengan los lentes de la teoría y las investigaciones de avanzada para mirar sus prácticas y desarrollar un lenguaje compartido intra y entre las instituciones escolares. El equipo actúa como un puente entre el mundo académico y la práctica profesional, permitiendo trabajar con enfoques de mejora escolar y aprendizaje profesional más efectivos.

Dadas las emergentes necesidades de las comunidades escolares, de abordar las situaciones de violencia escolar que se han dado en la comuna, en el programa diseñado para el 2023 los conceptos a trabajar refieren a la gestión de la convivencia en el aula.

La indagación entre pares

La indagación entre pares se basa en el modelo de revisión entre pares, desarrollado por Godfrey (2020), que propone una forma de abordar el aprendizaje profesional por medio de la indagación en torno a un aspecto específico del proceso de enseñanza- aprendizaje.

En la revisión entre pares los y las participantes

trabajan en colaboración, partiendo de la investigación académica y la producción de datos para generar cambios en la práctica, que permitan mejorar el aprendizaje de los y las estudiantes. El trabajo de indagación entre pares requiere poner atención en un aspecto específico del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este foco se analiza desde los lentes de la ampliación conceptual.

Este trabajo de indagación se concreta en visitas que se pueden realizar entre departamentos en una institución escolar, entre escuelas, o entre varias instituciones a nivel territorial. En las visitas para la indagación entre pares se genera la producción de datos a partir de actividades como: observación de clases, entrevistas a equipos docentes, estudiantes y apoderados y apoderadas. En este trabajo la ampliación conceptual descrita anteriormente, se transforma en los lentes para enfocar la mirada de mejora escolar y aprendizaje profesional a partir de los datos producidos en la visita. (Cortez et al., 2020)

Aproximación al trabajo de indagación en la lógica de colaboración

Un tercer aspecto del trabajo que proponemos para el aprendizaje profesional entre e intra escuelas es la disposición de colaboración. Las visitas al aula, las entrevistas a estudiantes, apoderados, apoderadas y profesores y profesoras como métodos de recolección de datos pueden vivirse como una supervisión o evaluación del trabajo de otros y otras, pero para que se dé un aprendizaje a nivel de las escuelas es necesario cambiar el foco y pensar en estos procesos de recolección de datos como un trabajo de colaboración. Es decir, entender que los procesos de aprendizaje entre pares no son una competencia para ver qué escuela, liceo, o profesor o profesora, trabaja mejor sino que más bien son un aporte para contar con otras perspectivas que ayudan a reflexionar sobre los procesos de aprendizaje de los y las estudiantes.

Este trabajo de aprendizaje profesional busca aportar en tres niveles:

	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje personal de cada participante del proceso de formación y acompañamiento que toma forma en los conocimientos profesionales respecto de la gestión de la convivencia en el aula. • El aprendizaje organizacional que se da en cada escuela o liceo participante. Esto implica que la escuela, en su conjunto, adquiere el aprendizaje respecto de la gestión de convivencia en el aula y, por lo tanto, hay un lenguaje y mirada compartida institucional. • El aprendizaje que se da en red entre escuelas por medio del trabajo conjunto. Este aprendizaje implica que, entre escuelas, hay un lenguaje compartido sobre la gestión de la convivencia en el aula y un diálogo entre instituciones y espacios de reflexión conjunta.
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La principal relevancia de este programa es que impulsará el aprendizaje profesional y colectivo, de forma colaborativa entre instituciones educativas como proceso de aprendizaje profesional. Esto, ayudará a fortalecer el trabajo articulado y colaborativo en cada una de las instituciones al igual que las relaciones territoriales por la mejora en torno a los desafíos de la convivencia que han emergido tras la vuelta a la presencialidad. En específico, su aplicación en el aula avanzado desde lo institucional del año anterior a lo que ocurre con los y las estudiantes.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Godfrey, D. (2016). <i>La Naturaleza de la retroalimentación efectiva: Una revisión de la literatura para revisión entre pares basada en la investigación</i>. London Centre for leadership in Learning. Traducción de Líderes Educativos, Chile.</p> <p>Montecinos, C. Cortez Muñoz, M., Campos, F. y Godfrey, D. (2020). Multivoicedness as a tool for expanding school leaders' understandings and practices for school-based professional development, <i>Professional Development in Education</i>, 46:4, 677-690, DOI: 10.1080/19415257.2020.1770841</p>

	Takashashi, A. y McDougal, T. (2016). Collaborative lesson research: maximizing the impact of lesson study. <i>ZDM Mathematics Education</i> , 48 (513-526).	
Objetivo general:	Desarrollar un proceso de formación e indagación entre pares, para evaluar teorías en uso respecto de la gestión de la convivencia en el aula para generar nuevas comprensiones compartidas que permitan mejorar sus prácticas usando la metodología de estudio de clases.	
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar indagación colaborativa sobre la gestión de convivencia en el aula por medio de la metodología de estudio de clase. 2. Acompañar equipos de instituciones educativas en procesos de indagación que surjan de las indagaciones, analizando evidencias para profundizar en las teorías de acción e identificar puntos de acción de mejora. 3. Formación en procesos de indagación intra y entre comunidades educativas. 4. Conformar comunidades de aprendizaje intra y entre escuelas que permitan compartir prácticas de colaboración e indagación educativa. 	
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	15
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	3
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Híbrida. 	
Región/es:	Región de Magallanes.	
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	DEPROV Punta Arenas
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	SLEP Punta Arenas
	Comunas (COD_COMUNA):	Punta Arenas
Vínculos institucionales:	Ornelas Konsultant, perteneciente a la experta de México Katia Ornelas, Abogada especializada en	

	<p>Construcción de Paz y Justicia Restaurativa. Master en Transformación de Conflicto y Bienestar Psicosocial del Centro de Justicia y Construcción de Paz (Universidad Menonita del Este – USA). Trabajó con organismos nacionales e internacionales en procesos de transformación, como el que condujo a la reforma de la constitución mexicana en 2008 en materia de justicia penal. Integra en su trabajo la perspectiva de género, así como estrategias de cuerpo-mente-emociones desde el abordaje de las artes participativas y la resiliencia.</p>
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Los procesos de formación e indagación propuestos se inician con el levantamiento de conocimientos y experiencias previas desarrolladas por los equipos directivos y docentes respecto de las creencias y teorías de acción respecto de la gestión de convivencia en el aula en la primera fase de este proyecto.</p> <p>Posteriormente, se inicia un proceso de indagación colaborativa, que contempla un proceso de identificación de un foco de indagación para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Luego, se procederá a la planificación colaborativa del diseño de una clase que contemple los fundamentos de una enseñanza altamente efectivas que permitan abordar las preguntas de indagación establecidas.</p> <p>Finalmente, se conforma un grupo estudio de clase, en que participan profesores y profesoras de la misma asignatura o función de los tres centros escolares participantes, este grupo es acompañado por un facilitador o facilitadora del equipo de C Líder, que tiene dominio en la asignatura a nivel de conocimientos disciplinarios, didácticos y pedagógicos. A partir de las preguntas de indagación, el o la docente anfitriona (quien recibe al grupo en su clase) debería traer a la sesión de planificación ciertas unidades temáticas que podría abordar y posibles estudiantes foco para evaluar el impacto de las mejoras introducidas.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>Los resultados esperados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación de un modelo de acompañamiento e indagación entre e intra escolar en la comuna de Punta Arenas sobre la gestión de la convivencia en el aula.

	<p>2. Diseño de materiales para el abordaje de la gestión de convivencia en el aula y para la producción de datos en los procesos de indagación sobre ella usando la metodología de estudio de clase</p> <p>3. Indagaciones y proyectos de mejora lideradas por integrantes de la comunidad educativa, compuesta por docentes, encargados y encargadas de convivencia, líderes medios y directores y directoras para la generación de acciones focalizadas en la gestión de la convivencia en el aula.</p>								
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 21.908.725								
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Sergio Saldivia. Doctor en Liderazgo Educativo.								
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	+5696573 4961 Sergio.saldivia@umag.cl								
Equipo:	<p>Andrea Lira, coordinadora del Centro de Liderazgo Educativo UMAG, Dra. en Currículum y Enseñanza.</p> <p>Sergio Saldivia, relator del Centro de Liderazgo Educativo UMAG, jefe de carrera escuela de psicología UMAG, Dr. en Liderazgo Educativo.</p> <p>Mindy Cárcamo, facilitadora, Profesora de Historia.</p> <p>Giannina Ureta, facilitadora, Profesora de Lenguaje.</p>								
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:									
N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total 4 años	Medio de verificación
2	OE1	N° de estrategias innovadoras de acompañamiento diseñadas					1	1	Informe de diseño de la estrategia de acompañamiento
3	OE1	N° de centros escolares que completan el ciclo de acompañamiento		12	14		36	48	Informe que contiene listado de centros escolares y sus equipos que

										completan el ciclo de acompañamiento
4	OE1	N° de equipos territoriales o comunales que completan el ciclo de acompañamiento		4	4			11	15	Informe que contiene listado de comunas o territorios y sus equipos que completan el ciclo de acompañamiento
5	OE2	N° de convenios de colaboración con territorios o comunas, para implementación de planes y estrategia de acompañamiento	10		10	5	1		16	Convenios de colaboración suscritos con autoridades comunales o territoriales

Carta Gantt:

Resultado Esperado	Hito	Actividades	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Elaboración del programa	Hito 1 Organización	Diseño inicial de jornadas de formación, materiales en torno al estudio de clases y la gestión de la convivencia en el aula	x			x									
Coordinación territorial y presentación del programa	Hito 1 Coordinación con el sostenedor o sostenedora y la selección y contacto con establecimientos participantes	Reuniones de coordinación y presentación del programa con el sostenedor o sostenedora. Presentación y coordinación con los establecimie				x									

Inicio del programa		ntos seleccionados																	
		Presentación y coordinación con los establecimientos seleccionados				x													
	Hito 2 Etapa 1: Inicio del programa	Inicio del proceso de formación con los establecimientos					x	x											
	Hito 3 Etapa 2 Apropiación y aplicación de la gestión de convivencia en el aula	Reuniones de trabajo en la triada de los establecimientos												x					
	Hito 4 Etapa 3 visitas de indagación	Visitas de indagación entre los establecimientos													x	x			
	Hito 5 Cierre	Sesiones de cierre																	x

Nombre del Proyecto:	Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial (RED CAPs)
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Formación • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°1:</u> Construir capacidades de liderazgo en y con las comunidades escolares y de educación parvularia, con énfasis en la promoción del desarrollo profesional a través del trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°2:</u> Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial, a través de programas innovadores y elaboración de herramientas de gestión con foco en la generación de condiciones para la mejora de la educación pública.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°3:</u> Diseñar, implementar y validar estrategias innovadoras de acompañamiento a establecimientos educacionales y sus sostenedores, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>La asociación colaborativa de Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial (RED CAPs) busca vincular a las y los actores del futuro SLEP Los Libertadores (Conchalí y Quilicura) para co-diseñar e implementar una propuesta metodológica de aprendizaje en red que fortalezca las capacidades de equipos del nivel intermedio y de centros educativos para implementar y potenciar Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP).</p> <p>RED CAPs busca generar un ecosistema de mejora con un foco compartido claro. Para ello, se identificó, participativamente, una prioridad territorial compartida, que asegura la alineación con las demandas de la política pública, las necesidades de los miembros de la asociación y sus comunidades educativas. La prioridad seleccionada por la red, y que se seguirá trabajando durante este año en los diversos dispositivos, es el fortalecimiento de prácticas pedagógicas innovadoras que logren abordar el rezago pedagógico y la alta diversidad presente en el aula. La prioridad territorial actúa como un borde para orientar la búsqueda de un problema de práctica específico y contextual a su realidad. Para el año 2024, se buscará profundizar en el sentido de mejora territorial y la construcción de identidad de la red, considerando que su</p>

	<p>inminente traspaso a SLEP podría ser más fluido si se cuenta con una mirada de mejora compartida y relaciones cohesionadas entre escuelas de las distintas comunas.</p> <p>Cada establecimiento es acompañado en la definición de su problema de práctica, asegurándose que este sea compartido por la comunidad docente. Dicho problema, será el foco de trabajo de la(s) CAP(s) que buscarán diagnosticar, planificar e implementar su solución, siendo guiados por un docente líder. El equipo directivo y docente líder, trabajarán en desarrollar sus capacidades basales para generar un trabajo efectivo en las CAPs. Estas instancias serán acompañadas por las y los actores del nivel intermedio, quienes, a su vez, desarrollarán sus capacidades de acompañamiento. Considerando la prioridad territorial, los distintos niveles buscarán gestionar cambios pertinentes a sus establecimientos que permitan instalar prácticas docentes que aborden la diversidad en el aula y aseguren que todos y todas las estudiantes tengan oportunidades de aprendizajes adecuadas a sus necesidades.</p> <p>A través del uso de datos, los equipos escolares y de nivel intermedio identificarán las áreas en las que requieren fortalecer su liderazgo para poder proveer un ecosistema donde fructifere las CAPs, lo que requiere de capacidades para promover el liderazgo distribuido, la confianza relacional, el trabajo colaborativo y la reflexión.</p> <p>Los datos a utilizar son producidos y levantados con las comunidades, para poder identificar los avances en las metas propuestas y el trabajo de las CAPs. Esto es un insumo clave para ajustar el proceso de implementación del proyecto, buscando constantemente el aprendizaje del proceso. Este aprendizaje se traduce en un proceso de indagación que permita aprender sobre (a) el sistema que produce los problemas de práctica y (b) qué cambios favorecen la mejora en el contexto de práctica de las CAPs y el ecosistema en que se instalan.</p> <p>Este proyecto va en línea con una de las recomendaciones otorgadas por el Consejo para la Reactivación Educativa (2023) para el Eje 2: Fortalecimiento de aprendizajes, donde se sugiere en el punto 1.1 desarrollar liderazgo e innovación para el aprendizaje, promoviendo prácticas de liderazgo intermedio y directivo, que fomenten el trabajo en red, el intercambio de prácticas educativas y la reflexión pedagógica.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>El foco de una comunidad de aprendizaje profesional debiera estar en fomentar dinámicas de aprendizaje y desarrollo profesional, mediante una reflexión estructurada que permita a las y los docentes problematizar, analizar datos y buscar</p>

	<p>soluciones a problemas prácticos que mejoren la experiencia de aprendizaje de sus estudiantes (McLaughlin y Talbert, 2006). Diversas investigaciones han dado cuenta de su aporte en el incremento de resultados que lograran los y las estudiantes, siendo una estrategia menos costosa y más profesionalmente satisfactoria para mejorar los centros educativos (DuFour et al., 2021; Hord y Hirsh, 2008).</p> <p>La literatura es clara respecto a la necesidad de estructurar el trabajo de las comunidades de aprendizaje profesionales, incorporando la lógica de mejora continua como una forma específica de trabajo de colaboración de los y las docentes (Carpenter y Peterson, 2019; Woodland, 2016) y de esa forma facilitar el aprendizaje de adultos y adultas en estas instancias (Horn y Little, 2010). Esta lógica, se puede operacionalizar a través del ciclo de resolución de problemas propuesto por Mintrop y Órdenes (2022): (1) identificar problemas relevantes para la práctica; (2) definir problemas de prácticas concretas y observables; (3) analizar las causas fundamentales que hacen que los problemas se reproduzcan; (4) conocer los recursos que existen en la organización para planificar la mejora; (5) diseñar dinámicas de cambio que involucren a las y los actores de las escuelas en su zona de desarrollo próximo; (6) establecer metas realistas y medidas prácticas que prueben la efectividad de las soluciones; y (7) implementar las soluciones en iteraciones sucesivas que permitan aprender de ellas y mejorarlas incrementalmente.</p> <p>El mejoramiento sistémico de la educación, por medio de las CAPs, es un proceso de transformación cultural del sistema mucho mayor que simplemente implementar un programa (DuFour y Fullan, 2013; Rincón-Gallardo, 2019). Por ello, se hace necesario buscar una estrategia metodológica a nivel territorial para su potenciación, involucrando a diversas y diversos actores educativos involucrados e involucradas.</p> <p>Con esto en mente, RED CAPs adopta los principios de las Comunidades de Mejora en Red. Este tipo de asociación, de investigación y práctica, busca operar como comunidades de aprendizaje territoriales, tomando como premisa la ciencia de la mejora (Bryk et al., 2021). En miras a acelerar la capacidad sistémica para aprender a mejorar, estas asociaciones requieren: (1) estar enfocadas en un objetivo común bien especificado; (2) estar guiadas por una comprensión profunda del problema, el sistema que lo produce y una teoría de cambio compartida sobre cómo mejorarlo; (3) su forma de trabajo tiene a la base la ciencia de la mejora, y (4) las y los actores están coordinados para acelerar el desarrollo, prototipación y el refinamiento de sus intervenciones, su</p>
--	---

	<p>rápida difusión en el campo y su integración efectiva en contextos educativos variados (Bryk et al., 2011).</p> <p>La literatura señala que el rol del nivel intermedio puede potenciar el fortalecimiento de las CAPs, aportando estructura, recursos y cultura que puedan sostener el proceso de reforma que conllevan. Para ello, es necesario mostrar una visión clara sobre cómo las CAPs se ajustan al proceso de mejora del territorio, aportar a las metas de éste; y entregar acompañamiento diferenciado de acuerdo a las necesidades particulares de cada centro educativo para impulsar a avanzar al siguiente paso de su crecimiento como CAPs. Es por esto que toman relevancia el acompañamiento directo y en redes educativas que el nivel intermedio puede proveer.</p> <p>Las redes educativas son consideradas como la instancia en que los equipos directivos y docentes, compartan, modelen y ajusten sus prácticas o acciones de mejora en torno a las CAPs. Deben tener un propósito compartido y sus integrantes deben estar comprometidos a compartir y trabajar en conjunto con el propósito de aprender a mejorar el problema de práctica, intercambiando y creando conocimientos y recursos (Chapman, 2015; Pino et al., 2022). Para favorecer un ecosistema donde florezcan las CAPs es necesario desarrollar habilidades de acompañamiento y liderazgo en red en agentes intermedios que participarán de esta iniciativa (Pino-Yancovic et al., 2022).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El presente proyecto aborda el eje de Fortalecimiento de Aprendizajes del Plan de Reactivación Educativa (Mineduc, 2023), a través de una estrategia para desarrollar capacidades en agentes educativos en el nivel intermedio y escolar para diseñar, apoyar y fortalecer la generación de comunidades de aprendizaje profesional, donde los y las docentes puedan generar innovaciones pedagógicas que permitan recuperar aprendizajes y fortalecer el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes.</p> <p>Este proyecto está dirigido a las y los líderes escolares e intermedios, ambos comisionados a promover el desarrollo de capacidades de los y las profesionales de la educación, desde el trabajo colaborativo entre docentes. La Ley 21.040 señala que al Sistema de Educación Pública señala que “le corresponderá fomentar, a través de los y las directoras y equipos directivos de estos establecimientos, el trabajo profesional colaborativo entre los y las docentes, orientado a la mejora permanente de los procesos educativos y a la generación de competencias profesionales para proveer aprendizajes de calidad” (art. 7). La Ley 20.903, que crea el</p>

	<p>Sistema de Desarrollo Profesional Docente, señala la responsabilidad del director o directora de promover la formación y desarrollo profesional de los y las docentes.</p> <p>En Chile, las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) han sido impulsadas desde distintos ámbitos de la política pública, presentando un desafío y oportunidad para los centros educativos. El Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) propone entre sus prácticas el desarrollo de espacios de diálogos y reflexiones sistemática. Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje representan una posibilidad de organizar el trabajo educativo bajo los principios de la colaboración, el aprendizaje y el desarrollo profesional docente entre pares, situado en las necesidades del contexto educativo.</p> <p>La Dirección de Educación Pública (DEP), propuso el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC) (DEP, 2022) para orientar a los equipos de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP). El MDC plantea un enfoque de desarrollo de capacidades, donde se fortalece el pensamiento crítico individual y colectivo, a través de la reflexión sistemática de problemáticas, la toma de decisiones basada en evidencia y prácticas sustentadas en nuevos conocimientos y habilidades pertinentes a los desafíos de cada contexto. El documento plantea que la estrategia con mayor potencial para incidir en el desarrollo de capacidades que permitan impactar en el mejoramiento educativo son las comunidades profesionales de aprendizaje (Mitchell y Sackney, 2000; Stoll y Louis, 2007 en DEP, 2022).</p> <p>Aunque los hacedores y hacedoras de política, investigadores e investigadoras y profesionales de la educación han depositado mucha esperanza en las CAPs como una estrategia de mejora escolar, los resultados alcanzados por esta solución no son tan alentadores. Las CAP han demostrado carecer de estabilidad en el tiempo (Louis y Kruse, 1995), de profundidad analítica (Little, 1990), de una colaboración robusta (Woodland, 2016) y de capacidades para la resolución de problemas prácticos (Mintrop y Charles, 2017). Si bien el potencial de las comunidades de aprendizaje es poderoso, para alcanzar su promesa es preciso desarrollar estructuras de reflexión y apoyo para generar experiencias de aprendizaje de adultos y adultas, enraizados en las dinámicas de trabajo colaborativo de las propias organizaciones escolares (Carpenter y Peterson, 2019).</p>
Principales referentes teóricos:	Bryk, A., Gomez, L., Grunow, A. y LeMahieu, P. (2021). Aprendiendo a mejorar: Seis principios para el mejoramiento continuo en educación. Fundación Educacional Oportunidad.

	<p>Bryk, A. S., Gomez, L. M. y Grunow, A. (2011). Getting ideas into action: Building networked improvement communities in education. In M. Hallinan (Ed.), <i>Frontiers in sociology of education</i>. (pp. 127–162). New York, NY: Springer.</p> <p>DuFour R and Fullan M. (2013) <i>Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work</i>: Solution Tree Press.</p> <p>Mintrop, R. y Órdenes, M. (2022). <i>Resolución de problemas para la mejora continua. Una guía práctica para líderes educativos</i>. LOM.</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Diseñar e implementar una propuesta metodológica de aprendizaje en red que fortalezca las capacidades de equipos del nivel intermedio y de centros educativos para implementar y potenciar Comunidades de Aprendizaje Profesional que contribuyan a la co-construcción de conocimientos y soluciones a problemas de práctica locales, que aporten al logro de prioridades de mejora territoriales.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<p>OBJETIVOS NIVEL ESCOLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes educativos: Fortalecer capacidades de liderazgo distribuido, confianza relacional, colaboración y reflexión a nivel de los centros escolares, para iniciar, implementar y sostener CAPs que respondan a un problema de práctica territorial, desde una perspectiva local. • Docentes líderes: Fortalecer capacidades específicas para desarrollar colaboración productiva y reflexión crítica en torno a las dinámicas de resolución de problemas prácticos en sus CAPs. • CAP: Co-construir conocimientos y soluciones a problemas de práctica locales. <p>OBJETIVOS NIVEL INTERMEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades de los y las profesionales de apoyo técnico pedagógico del nivel intermedio, para acompañar el desarrollo de capacidades basales de equipos directivos en miras a apoyar la implementación efectiva de CAPs, que respondan a un problema de práctica local, desde una perspectiva territorial. • Fortalecer capacidades de los y las profesionales de apoyo técnico pedagógico del nivel intermedio para conformar y facilitar el aprendizaje en red para la mejora continua.

	<p>OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso de investigación colaborativa con las y los actores involucrados, indagando en el sistema que produce los problemas de práctica y los cambios que favorecen la mejora en el contexto de práctica de las CAPs y el ecosistema en que se instalan. 						
<p>Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="649 506 1076 1003"> <p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p> </td> <td data-bbox="1076 506 1385 1003"> <p>54 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar (9 directores y directoras, 9 UTP, 18 líderes medios, 18 docentes Líderes), 4 supervisores y supervisoras de los DEPROV y 6 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="649 1003 1076 1289"> <p>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</p> </td> <td data-bbox="1076 1003 1385 1289"> <p>9 directamente (son parte de la RED) y 22 indirectamente (acompañados por asesores y asesoras de Quilicura y Conchalí que no son parte de RED CAPs)</p> </td> </tr> </table>	<p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p>	<p>54 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar (9 directores y directoras, 9 UTP, 18 líderes medios, 18 docentes Líderes), 4 supervisores y supervisoras de los DEPROV y 6 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.</p>	<p>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</p>	<p>9 directamente (son parte de la RED) y 22 indirectamente (acompañados por asesores y asesoras de Quilicura y Conchalí que no son parte de RED CAPs)</p>		
<p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p>	<p>54 beneficiarios y beneficiarias del sistema escolar (9 directores y directoras, 9 UTP, 18 líderes medios, 18 docentes Líderes), 4 supervisores y supervisoras de los DEPROV y 6 profesionales de apoyo técnico pedagógico de los DEM.</p>						
<p>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</p>	<p>9 directamente (son parte de la RED) y 22 indirectamente (acompañados por asesores y asesoras de Quilicura y Conchalí que no son parte de RED CAPs)</p>						
<p>Modalidad de trabajo:</p>	<p>Presencial.</p>						
<p>Región/es:</p>	<p>Región Metropolitana.</p>						
<p>Alcance territorial:</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="649 1495 1052 1568"> <p>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</p> </td> <td data-bbox="1052 1495 1385 1568"> <p>137 Santiago Norte 137</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="649 1568 1052 1642"> <p>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</p> </td> <td data-bbox="1052 1568 1385 1642"> <p>1304 Los Libertadores</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="649 1642 1052 1715"> <p>Comunas (COD_COMUNA):</p> </td> <td data-bbox="1052 1642 1385 1715"> <p>13125 Quilicura 13104 Conchalí</p> </td> </tr> </table>	<p>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</p>	<p>137 Santiago Norte 137</p>	<p>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</p>	<p>1304 Los Libertadores</p>	<p>Comunas (COD_COMUNA):</p>	<p>13125 Quilicura 13104 Conchalí</p>
<p>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</p>	<p>137 Santiago Norte 137</p>						
<p>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</p>	<p>1304 Los Libertadores</p>						
<p>Comunas (COD_COMUNA):</p>	<p>13125 Quilicura 13104 Conchalí</p>						
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Durante el año 2024 se buscará avanzar en el establecimiento de vínculos con la Dirección de Educación Pública, en miras a establecer una relación permanente con los equipos técnico pedagógicos del SLEP Los Libertadores que ya se encuentren trabajando. Esto, busca construir vínculos entre la red,</p>						

	<p>compuesta por establecimientos del territorio, y quienes los acompañarán oficialmente desde el 2025. Creemos que puede permitir que quienes se vienen incorporando al territorio comprendan las iniciativas que se están gestando en él y posibilitar su sostenibilidad.</p> <p>La alianza de RED CAPs ya consideran un vínculo relevante con la DEPROV Santiago Norte, por lo que incorporar en la conversación a su futuro sostenedor o sostenedora resultará beneficioso para desarrollar un capital relacional entre las y los actores.</p> <p>Otro vínculo institucional relevante es con académicos y académicas internacionales, cuya experiencia en alianzas de investigación y práctica puede brindar retroalimentación y aportar al aprendizaje organizacional, tanto del equipo implementador como del equipo motor territorial, acelerando nuestro proceso de mejora conjunta.</p> <p>Durante el año 2024, se establecerá conexión con el Centro de Innovación del Mineduc y con la Unidad Técnica del Desarrollo Territorial del CPEIP, para dar a conocer el proyecto y explorar posibles articulaciones.</p>
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>1) Evaluación de proceso:</p> <p>El desarrollo del proyecto incorpora la aplicación de instrumentos de evaluación que midan la percepción de los y las participantes, en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de actividades planificadas. • Pertinencia y calidad de las actividades planificadas para el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido, confianza relacional, colaboración y reflexión en los y las participantes de centros escolares y equipos de nivel intermedio. • Valoración general respecto a su pertinencia para movilizar procesos de colaboración y aprendizaje a través de CAPs . • Identificación de aprendizajes y efectos percibidos a nivel intermedio y de establecimiento a partir de la participación en el proyecto. <p>2) Monitoreo de resultados:</p> <p>A nivel de los y las beneficiarias directas se monitoreará el año 2 percepción de aprendizajes fruto de las acciones, desarrollando una línea base previamente.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de conocimientos y prácticas en dominios clave para el nivel directivo: Liderazgo distribuido, generación de confianza relacional y estrategias de colaboración docente. • Desarrollo de conocimientos y prácticas en los y las docentes líderes, para desarrollar colaboración productiva en torno a las dinámicas de resolución de problemas prácticos en sus CAPs. • Desarrollo de aprendizajes para la conformación y facilitación de redes por parte del nivel intermedio. <p>A nivel de los centros escolares y sus sostenedores y sostenedoras se monitoreará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilización de prácticas de liderazgo y colaboración a nivel del sostenedor o sostenedora, directivo o directiva y docentes. • Movilización de nivel de desarrollo de CAPs. • Experiencia de los centros educativos en el desarrollo de CAPs en Red. • Factores contextuales que interfieren y movilizan en la sustentabilidad del desarrollo de CAPs en el territorio. • Funcionamiento y efectos de la RED CAPs en las comunidades educativas.
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>El monitoreo de los resultados intermedios y finales será realizado por la jefa del proyecto, a través de la presentación de informes de avance anuales y la entrega de los productos finales comprometidos, acorde a los indicadores anuales comprometidos en el proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de prácticas de liderazgo distribuido, colaboración y confianza relacional movilizadas nivel centro educativo. 2. Informe de prácticas de colaboración productiva, en torno a las dinámicas de resolución de problemas prácticos en las CAPs de los centros educativos. 3. Informe de prácticas para la generación de condiciones para la implementación de CAPs, facilitación de redes y acompañamiento para el desarrollo de capacidades basales movilizadas en el nivel intermedio. 4. Informe de valoración del proyecto implementado, dando cuenta de la pertinencia, calidad y valoración de procesos de colaboración y aprendizaje, a través de RED CAPs. 5. Informe que contiene propuesta metodológica de aprendizaje en red que fortalezca las capacidades de equipos del nivel intermedio y de centros educativos para implementar y potenciar Comunidades de

	<p>Aprendizaje Profesional piloteado y ajustado.</p> <p>6. Desarrollo de un seminario para la difusión de aprendizajes desarrollados por la asociación de investigación y práctica.</p> <p>7. Participación en instancia de difusión especializada para dar cuenta de los aprendizajes desarrollados.</p> <p>8. Nota técnica sobre aprendizajes desarrollados por el proyecto.</p> <p>9. Certificación de profesionales participantes que dé cuenta del fortalecimiento de capacidades profesionales para formar y desarrollar CAPs.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 96.398.389
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Bárbara Zoro</p> <p>Psicóloga. Experiencia en liderazgo educativo, diseño e implementación de programas de formación y acompañamiento para profesionales del nivel intermedio. Formación de directivos, directivas y profesionales del nivel intermedio.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>+56994363795</p> <p>Barbara.zoro@pucv.cl</p>
Equipo:	<ul style="list-style-type: none"> • Millycent Contreras – CIAE U. de Chile. Socióloga, Magíster en Sociología. Diseño de metodología, diseño de actividades y materiales, facilitación, apoyo en evaluación y monitoreo del proyecto. • Germán Cona - Programa de Liderazgo UDP. Profesor de Historia y Magíster en Currículum y Evaluación. Diseño de metodología, relaciones con nivel intermedio, relatoría, diseño de actividades y materiales, facilitación. • Wilda Videla - Programa de Liderazgo UDP. Educatora de Párvulos y Máster en Calidad y Mejora de la Educación. Diseño de metodología, relatoría, diseño de actividades y materiales y facilitación. • Fernanda Goñi – CIAE U. de Chile. Psicóloga, Magíster Educational Studies. A cargo de evaluación y monitoreo de la asociación de investigación y práctica. • Rebecca Ipinza – Líderes Educativos PUCV. Psicóloga. Profesional de apoyo en la coordinación del proyecto, facilitadora, diseño de actividades y materiales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Marcela Peña - Saberes Docentes – U. de Chile. Profesora de Artes, Magíster en Educación, Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Doctora en Educación. Diseño de metodología, revisión bibliográfica modelos, escritura de notas técnicas, relatoría, diseño de actividades y materiales, facilitación. • Bárbara Zoro – Líderes Educativos PUCV. Psicóloga. Diseño de metodología, revisión bibliográfica modelos, relatora, facilitadora, diseños de materiales, escritura de informes, monitoreo proceso de implementación y resultados.
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivo estratégico del Centro	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
10	3	N° de planes de acompañamiento territorial	2	2	2	2	2	2	Documento de Planes de Acompañamiento
11	3	N° de comunas en las cuales se implementarán planes plurianuales o estrategias anuales de acompañamiento	10	10	10	5	1	16	Convenios con 16 comunas
24	5	Talleres de reflexión y difusión de conocimiento realizados	1	3	4	1	5	10	Programa del taller y registro de asistencia
27	6	Notas técnicas para el MINEDUC para el apoyo a la implementación de la política	4	5	9	5	6	20	Notas técnicas entregadas al MINEDUC

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Reuniones semanales de trabajo del equipo interno: diseño y seguimiento	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión diseño y elaboración de ajustes para la		x										

implementación del programa en el año 4																					
Sistematización del modelo de acompañamiento e investigación		X																			
Cierre de implementación en escuelas año 1	x																				
Diseño e implementación año 2 con equipos de los centros escolares y equipos territoriales		x		x	x	x	x	X	x	x	x										
Feria de Aprendizajes																			X		
Monitoreo y evaluación a la implementación. Levantamiento aprendizajes año 4							x			x										x	
Difusión de aprendizajes del diseño e implementación RED CAPS								x												x	
Elaboración de informe de cierre																				x	x

6.5 Línea de trabajo N° 5: Monitoreo, Evaluación e Investigación

Esta línea tiene como objetivo generar conocimiento relevante y riguroso, que oriente la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, retroalimente las estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades de liderazgo escolar e intermedio implementadas por el Centro, retroalimente el ejercicio profesional de los y las participantes, y permita constatar los logros de las innovaciones.

La institución responsable es el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y los jefes de línea son Juan Pablo Valenzuela y Xavier Vanni, investigadores del CIAE. Los proyectos de la línea, son ejecutados por investigadores e investigadoras del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), del Centro de Estudio Saberes Docentes de la Universidad de Chile, del Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales y del Centro Líderes Educativos PUCV.

Los proyectos de esta línea buscan realizar investigaciones y evaluaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo educativo y las redes de mejoramiento. En cuanto a su aporte al mejoramiento escolar con énfasis en la educación pública y la reactivación educativa, impulsada por el Ministerio de Educación, así como monitorear y evaluar los procesos, resultados y efectos de las principales iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo, implementadas por el Centro.

Los proyectos en ejecución e implementación para el año 2024 son: i) Estudio de trayectorias de directoras escolares desde una perspectiva de género; ii) Estudio de procesos de aprendizaje y liderazgo escolar: Un estudio longitudinal sobre creencias y prácticas directivas; iii) Sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de estrategias de acompañamiento territorial; iv) Monitoreo y retroalimentación de las redes de mejoramiento escolar y temáticas del Ministerio de Educación; v) Estudio monitoreo de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública; vi) Sistema de evaluación y retroalimentación de las acciones formativas del Centro.

En el marco de los proyectos de la línea, existen vínculos institucionales con múltiples instituciones, no sólo las que están asociadas formalmente al Centro, como por ejemplo la Dirección de Educación Pública, SLEPs, sostenedores y sostenedoras municipales, la Agencia de Calidad de la Educación, entre otros. En particular, con los otros Centros de Liderazgo nacionales, se realiza anualmente una jornada de investigación en Liderazgo Educativo, donde se presentan y discuten los avances de los proyectos de investigación, monitoreo y evaluación de los 3 centros. En noviembre de este año, se realizará la séptima versión y su participación es abierta para otros investigadores e investigadoras y las y los actores educativos. Para la Jornada de Investigación del 2024, se invitará a otros centros de liderazgo adicionales a presentar sus investigaciones.

6.5.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022

El Impacto de la Formación de Líderes Medios en Indagación Colaborativa para la Mejora Escolar

El objetivo de este estudio, implementado durante los años 2021-2022, fue evaluar los efectos del modelo de formación, utilizado por la UMAG, en los proyectos de indagación colaborativa de Línea 1, tanto en las prácticas de las y los líderes educativos, como en la mejora de los centros escolares y los niveles medios bajo su responsabilidad. A partir de los resultados de esta investigación, se genera un informe técnico junto con propuestas de mejora para la formación de líderes medios en

indagación colaborativa. Los resultados de la investigación revelan que se valora, en gran medida, la asimilación de los conocimientos y herramientas conceptuales-metodológicas presentados durante el desarrollo de este diplomado. Específicamente, en la realización de procesos de investigación y acción participativa en las comunidades educativas. Resulta evidente que los y las docentes reconocen la importancia de la formación continua. Especialmente, en un contexto pandémico, donde el diplomado ha demostrado ser una herramienta fundamental para promover relaciones caracterizadas por la horizontalidad, el diálogo y la toma de decisiones conjuntas entre las diversas personas que son parte de las escuelas y liceos, durante sus procesos de investigación.

No pasa desapercibida la limitación existente al interior de las comunidades educativas, en cuanto a los espacios formales destinados a la construcción y el intercambio de saberes pedagógicos de manera colectiva. Con frecuencia, estos espacios se tornan informales y aislados, ya que carecen de lineamientos pedagógicos institucionalizados para guiar procesos de formación continua colectiva y sistemática. En segundo lugar, estos procesos se vinculan más a intereses y necesidades profesionales individuales. Por otro lado, los y las docentes subrayan que, al participar en cursos, diplomados o posgrados, adquieren conocimientos y perspectivas que, lamentablemente, no pueden compartir y difundir entre sus colegas dentro de sus propias aulas y escuelas. Esta carencia obstaculiza el desarrollo de enfoques colaborativos y cohesionados en la formulación de acciones, investigaciones y estrategias educativas.

En el contexto de esta modalidad de formación profesional continua para líderes escolares, los y las participantes del diplomado coinciden en que esta experiencia brinda una oportunidad valiosa y las condiciones adecuadas para llevar a cabo procesos de reflexión y análisis de su propia práctica docente. Además, el acceso a fuentes bibliográficas refuerza los nuevos conocimientos adquiridos y posibilita diálogos en torno a su quehacer pedagógico con docentes de otras instituciones educativas en la ciudad. Esta perspectiva, se contempla como una oportunidad para fomentar y facilitar estructuras colaborativas de formación con sus colegas, así como para exponer y compartir sus propias prácticas e investigaciones educativas.

Como resultado directo de esta investigación, se realizó un ajuste a la versión 2023 del diplomado en indagación colaborativa, convocando a duplas por escuelas para fortalecer el impacto en las prácticas. Una opción que se está evaluando, para el 2024, es la realización de diplomados focalizados en establecimientos específicos, con el propósito de fortalecer y complementar los espacios de desarrollo profesional docente dentro de las escuelas.

6.5.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

Trayectoria y movilidad de docentes directivos de educación básica en Chile

Este proyecto, que inició el año 2021, finaliza este año 2023, busca estudiar la movilidad que han tenido los y las directoras en ejercicio de educación básica en la última década e identificar factores asociados a cambios experimentados por los y las directoras. Los resultados obtenidos para los y las directoras, del periodo 2015-2020, son sustantivos, pues reflejan que la dinámica de los directores y las directoras chilenas evoluciona en dos grupos. Por una parte, el 53,5% de los directores y las directoras, en ejercicio el 2020, tuvieron la misma función durante todo el periodo analizado, y un segundo grupo que avanza hacia el cargo de director o directora desde otras funciones, lo que da

cuenta que simultáneamente se producen características de alta persistencia en el cargo, con altos requerimientos de nuevos profesionales que ocupen esta función.

Un hallazgo relevante del estudio es que las trayectorias de los actuales directores y directoras tienden a estar altamente segmentadas, según la dependencia de los establecimientos escolares. Siendo poco frecuente que los directores y directoras transiten en sus cargos previos, o de un establecimiento entre colegios particulares subvencionados y públicos. Esto, reduce las posibilidades de mejorar la selectividad de los futuros directores y directoras en todo el sistema educativo, como también la transferencia de capacidades e innovaciones que vayan adquiriendo estos y estas profesionales. Adicionalmente, la identificación robusta de cinco diferentes clusters o tipologías de trayectorias en los directores y directoras chilenas refleja que existen diversos caminos para llegar a esta función, y que, más allá de que la gran mayoría son profesores y profesoras, las etapas observadas no responden únicamente a la triada docente, directiva o directivo medio y directora. Finalmente, los factores individuales no están asociados a la movilidad de los y las directoras, pero sí el nivel de desempeño del establecimiento donde trabajan.

Trayectorias de directoras de establecimientos educacionales en Chile

Este estudio busca analizar las trayectorias de directoras desde un enfoque de género. Durante las últimas décadas, el campo educativo chileno ha vivenciado un aumento en la presencia de mujeres en cargos directivos, sin visibilizar los sesgos de género que han enfrentado las directoras para llegar al cargo, la conciliación del trabajo y familia, y las características del liderazgo de directoras.

Este proyecto comenzó su ejecución el año 2021, y uno de sus logros ha sido la construcción, validación y aplicación del “Cuestionario de percepciones para directoras escolares”. Tiene una muestra de 310 casos de la Región Metropolitana, que surge de los aprendizajes logrados del estudio cualitativo, desarrollado el primer año para explorar sobre esta problemática en Chile.

Los hallazgos del proyecto hasta el momento, dan cuenta de que las directoras ejercen un liderazgo con cualidades asociadas al liderazgo distribuido y de justicia social. Su liderazgo se caracteriza por la escucha activa y la generación de espacios participativos, la búsqueda de acuerdos colectivos y trabajo en equipo, y la construcción de confianza y corresponsabilidad. Del análisis se concluye que las directoras escolares chilenas entienden su liderazgo como un proceso de acompañamiento, que promueve la responsabilidad colectiva y el bienestar de la comunidad escolar.

Procesos de aprendizaje y liderazgo escolar: Un estudio longitudinal sobre creencias y prácticas directivas

Este proyecto es un esfuerzo investigativo de largo plazo, que busca generar evidencia sistemática respecto a la manera en que los directivos y directivas escolares llevan a cabo sus procesos de aprendizaje, ya sea formales o informales. El proyecto ha sido ejecutado en fases, donde la primera de ellas (2021) se concentró en analizar las principales características de las políticas y acciones de formación implementadas por sostenedores y sostenedoras, y la manera en que éstas son recibidas y experimentadas por los directores y las directoras.

Durante la segunda fase (2022), se estudió en profundidad el momento previo a la participación de directores y directoras en instancias de formación profesional y, actualmente, el estudio está enfocado en la realización de la fase 3. Es decir, del análisis de la experiencia y subjetividad de los y

las directoras cuando comienzan a ser parte o a ser formados y formadas en una instancia de capacitación, con el fin de observar sus procesos de aprendizaje.

Entre los hallazgos, es importante relevar que el proceso de toma de decisión, de los directores y de las directoras, a participar en una instancia de formación, se caracteriza por ser poco sistemático. Guiado por una racionalidad limitada y objetivos difusos, altamente condicionado por la oferta del sostenedor y sostenedora, supeditado a las posibilidades de formación más que a sus necesidades de formación y donde destaca el sentido de agencia del y de la líder. En términos de las motivaciones, se observa una fuerte motivación por querer aprender y hacerlo de manera constante, pero se trata de directores y directoras que van a comenzar procesos formativos sin tener claridad de qué es lo que van a aprender. Esta disposición abierta al aprendizaje representa una buena noticia que, sin embargo, se ve ensombrecida frente a un sistema de diagnóstico de necesidades poco exhaustivo y de acceso a la oferta formativa muy limitado.

Sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de estrategias de acompañamiento territorial

Este proyecto se ejecuta desde el 2021 y tiene como propósito monitorear y evaluar los procesos y resultados de los dos programas de acompañamiento territorial plurianual de Línea 4 del Centro (PATME y Liceos TP), tanto en las prácticas de las y los líderes educativos, como en el mejoramiento de los centros escolares y los niveles intermedios. Para esto, se utiliza una batería de cuestionarios online, desarrollados por el CIAE, que permiten medir las prácticas de liderazgo y procesos institucionales que los programas esperan movilizar en un diseño pre y post tratamiento. Adicionalmente, a partir del año 2022, se realiza una indagación cualitativa a través de entrevistas individuales y grupales con algunas personas de las escuelas y sostenedores y sostenedoras involucradas directamente en el trabajo con los programas para evaluar la percepción e implementación del programa.

En ambos programas, los y las participantes manifiestan, en general, una valoración muy positiva de estos. En especial, se relevan múltiples aspectos innovadores en sus metodologías. Son considerados programas bien estructurados, pero flexibles en su implementación, pertinentes y con metodologías de trabajo que logran desafiar a los y las participantes. Adicionalmente, destacan las competencias técnicas como interpersonales de los y las asesoras de los programas. En términos de las prácticas de liderazgo, los y las docentes valorizan, en gran medida sobre sus directivos, las prácticas orientadas a la promoción del desarrollo profesional y la gestión de los recursos del establecimiento, mientras que los menos logrados en el trabajo, corresponden a las prácticas orientadas a la gestión curricular y el monitoreo del progreso de los y las estudiantes, junto con las prácticas enfocadas en el apoyo a los y las estudiantes y sus trayectorias.

Monitoreo y retroalimentación de las redes de mejoramiento escolar y temáticas del Ministerio de Educación

Este proyecto se ha desarrollado desde el primer año del centro (2021), a través de la aplicación online de una versión adaptada del cuestionario validado, previamente, por el Centro Líderes Educativos. Durante el año 1 y el año 2, se aplicó el cuestionario del monitoreo y se elaboraron y enviaron informes de retroalimentación a redes educativas con alta tasa de respuesta, y un informe de funcionamiento de las redes a nivel nacional.

Durante este año, se ha continuado con el monitoreo y se han realizado reuniones con las SEREMIs y DEPROVs del Mineduc, que participaron del monitoreo el año 2022. Adicionalmente, a partir de los resultados de este monitoreo, se realizará un estudio de casos que se destaquen por sus resultados positivos, para así identificar buenas prácticas de liderazgo en red.

Uno de los principales resultados del monitoreo de redes, es que hemos podido aprender que, durante el contexto de pandemia, las redes educativas fueron importantes o muy importantes para abordar los desafíos de aprendizaje de los y las estudiantes (todos y todas las docentes indican aquello y un 83% de los directivos y directivas). A su vez, el 96% de los y las docentes y 80% de los y las directivas señala que las redes educativas fueron importantes o muy importantes para compartir prácticas de enseñanza remota. Otro dato positivo, es que un 91% señala que se sienten comprometidos y comprometidas con el trabajo que se realiza en la red y un 90,8% que el trabajo de la red favorece la cooperación entre quienes la conforman.

Instalación de los SLEPs

Este proyecto tiene como objetivo monitorear y analizar el estado de instalación y desarrollo de capacidades internas de las UATP de los SLEP en el proceso de instalación de la NEP y su vinculación con los establecimientos escolares. Esto, a través de la aplicación de un cuestionario para equipos de las UATPs, así como para directivos, directivas y docentes de los establecimientos.

A través de este levantamiento, se identificarán las prácticas de trabajo que se han desarrollado en los SLEP en los temas críticos seleccionados e identificar las estrategias para el desarrollo de capacidades internas en el SLEP y de coordinación con los EE; los mecanismos de gestión de datos para la mejora educativa; y las prácticas de trabajo en red en función de este componente. Durante el año 2022, se construyó, validó y piloteó el cuestionario sobre la base de la actualización del “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio”, elaborado por C Líder. Durante este año, 2023, se aplicarán los cuestionarios en un grupo de SLEPs seleccionados, se procesarán y analizarán los resultados preliminares.

Evaluación y retroalimentación de las acciones formativas del Centro

Esta iniciativa tiene como propósito generar un proceso de mejoramiento continuo de las acciones formativas, llevadas a cabo por C Líder, a través de un sistema de evaluación y seguimiento de los distintos programas. Para esto, desde el año 2021, el proyecto diseña y aplica instrumentos para la evaluación de satisfacción de todos los programas formativos desarrollados por C Líder. Por otro lado, a partir del año 2, se diseñó un sistema de evaluación del desarrollo de capacidades que generan los programas de formación, modelo que se aplica a las cohortes que participaron durante el año anterior de los programas formativos. Esto, se aplica sólo en algunos programas de formación del centro.

Durante el año 2022, se evaluaron en profundidad dos acciones formativas: el Diplomado en Formación de Líderes Sistémicos (Línea 2) y el Diplomado de Estrategias de Acompañamiento a Centros Educativos para el Aprendizaje Profundo (Línea 3). Respecto al modelo de evaluación de satisfacción, se observa una percepción positiva en términos generales en todos los programas formativos evaluados. Por otra parte, en relación al modelo de desarrollo de capacidades, se identifica que los programas de C Líder producen un cambio positivo en los y las participantes. Este

cambio, en general, implica la movilización de nuevas herramientas, recursos profesionales y cambios actitudinales frente a la tarea educativa.

Durante este año, 2023, se desarrollarán dos grandes acciones: Continuar con la evaluación de satisfacción para cada una de las 5 acciones formativas del Centro y evaluar en profundidad dos programas formativos: el Diplomado en Mentoría Pedagógica para la Transformación de la Práctica Docente (Línea 2) y el Diplomado en Convivencia Escolar y Educación Socioemocional (Línea 1).

6.5.3 Resumen de proyectos planificados Línea 5

PROYECTOS POR LÍNEA		Conti- nuidad	Miti- gación	AÑO 4 (MESES)											
Nº	PROYECTO			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Trayectorias de directoras escolares desde una perspectiva de género	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Procesos de aprendizaje y liderazgo escolar: Un estudio longitudinal sobre creencias y prácticas directivas	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de estrategias de acompañamiento territorial	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	Monitoreo y retroalimentación de las redes de mejoramiento escolar y temáticas del Ministerio de Educación	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	Estudio monitoreo de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Evaluación y retroalimentación de las acciones formativas del Centro	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

6.5.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Trayectorias de directoras escolares desde una perspectiva de género
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo estratégico 1: Realizar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo escolar e intermedio a nivel territorial, en cuanto a su aporte al mejoramiento escolar, tanto en el nivel de enseñanza básica como media, con énfasis en la educación pública y su nueva institucionalidad.</p> <p>Objetivo estratégico 2: Generar evidencia que apoye la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, que permita mejorar su diseño para potenciar su rol clave para iniciar y/o sostener el mejoramiento de los centros escolares.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Esta investigación busca analizar las trayectorias de directoras de establecimientos educacionales en Chile, desde un enfoque de género. Durante las últimas décadas, el campo educativo chileno ha vivenciado un aumento en la presencia de mujeres en cargos directivos, sin visibilizar los sesgos de género que han enfrentado las directoras para llegar al cargo, lo que ha implicado el ejercicio del cargo y la conciliación trabajo y familia, y las características del liderazgo de directoras.</p> <p>En este marco, esta investigación busca tensionar este escenario que nos habla de una alta participación de las mujeres en cargos de dirección escolar en Chile, profundizando en los aspectos que han debido enfrentar al asumir el cargo de liderazgo y cómo han logrado equilibrar las responsabilidades del trabajo y la familia, en el marco del sistema educativo chileno.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Históricamente, el rol femenino ha implicado subordinación y exclusión, se ha estereotipado a la mujer como cuidadora en el hogar, situándola en tareas de acuerdo con una posición social de inferioridad ante los hombres (Morgade, 2001; Coleman, 2007; Moorosi, 2007; Blackomore 2017). Estos roles estereotipados de género, construidos histórica y socialmente, se han instalados como creencias acerca de las mujeres y de los hombres definiendo sus atributos, funciones y conductas tipificadas en la sociedad (Barberá, 2011). Definiciones que, ciertamente, han sido desiguales y que han relegado el rol de la mujer a un segundo plano. Además, Bourdieu (2000) nos señala que estamos en un espacio sexualmente jerarquizado en el que existen la “división sexuada del trabajo”, en donde los hombres se encargan de “la parte activa, agresiva, de mando y la esencial, y realizan el trabajo noble, el de excelencia, el más sintético, y el más teórico”. En cambio, a la mujer “se le asigna lo más analítico, lo más práctico, lo</p>

	<p>menos prestigioso” (p.12). No obstante, Bourdieu nos plantea que estas divisiones de tareas y funciones son impuestas arbitrariamente, ya que fueron construidas socialmente, por ello él ocupa el concepto “sexuado” y no “sexual”, definiendo la “división sexuada” del trabajo como una construcción social (p. 21- 22).</p> <p>El estereotipo de que las mujeres asumen como primera responsabilidad el cuidado de los hijos e hijas y las tareas domésticas, asociadas a la profesión y sentido laboral, sigue siendo una problemática vigente (Cabrera, 2005; Coleman, 2007). La protección del trabajo, en los comienzos del desarrollo de la legislación laboral, fue unida a la protección de la familia, en un intento de moralización de las clases trabajadoras, que reclutó a las mujeres al espacio doméstico y su exclusión del ámbito laboral. De esta manera, es que se desarrolla un modelo doméstico y familiar en el que se sobrevalora el papel de la mujer como esposa y madre, cuyas competencias son las actividades domésticas, los cuidados y la educación de los hijos e hijas al interior del hogar, mientras que la responsabilidad de proveer económicamente y representar a la familia en el espacio público se atribuye a los varones (Rivas Rivas y Rodríguez Moreno, 2008).</p> <p>En lo referente al campo educativo, y si bien Chile tiene un desarrollo histórico similar al panorama ya descrito, el caso nacional presenta una realidad llamativa en lo referente al liderazgo escolar. Durante las últimas décadas, se ha vivenciado un crecimiento exponencial de la participación de las mujeres en cargos de dirección. Para el año 2005, las mujeres en cargos directivos representaban un 43,56%, dato que para el año 2010 presentaba un aumento que llegaba al 48% (Valenzuela, Allende y Vanni, 2018). En la actualidad, el cargo de director y directora, en Chile, está ocupado en un 64% por mujeres y un 36% por hombres (Mineduc, 2019). Hecho que da cuenta de la importancia que ha adquirido el rol que juegan las mujeres al interior de las escuelas.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Durante las últimas décadas, el campo educativo chileno ha vivenciado un aumento en la presencia de mujeres en cargos directivos. Sin considerar los sesgos de género para llegar al cargo, lo que implica el ejercicio de conciliación trabajo y familia que se ha debido realizar y las características del liderazgo de directoras. En este marco, esta investigación busca tensionar este escenario que nos habla de una alta participación de las mujeres en cargos de dirección escolar en Chile, profundizando en los aspectos que han debido enfrentar al asumir el cargo de liderazgo y cómo han logrado equilibrar las responsabilidades del trabajo y la familia, y qué prácticas de liderazgo las diferencian en el marco del sistema educativo chileno.</p>

	<p>Por otra parte, se hace necesario visibilizar el liderazgo de directoras escolares, que se caracteriza por promover prácticas de cuidado y de participación al interior de las comunidades, lo que se presenta como una oportunidad para vincular con los nuevos énfasis de la política pública (Seamos Comunidad).</p>				
Principales referentes teóricos:	<p>Blackmore, J. (2017). 'In the shadow of men': the historical construction of administration as a 'masculinist' enterprise. En J. Blackmore & J. Kenway (Ed.), <i>Gender Matters in Educational Administration and Policy</i> (pp. 27-49). Routledge.</p> <p>Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. <i>Psicothema</i> 23(2), 173-179. http://americalatinagenera.org/newsite/images/LaberintodeCristal.pdf</p> <p>Bourdieu, P. (2000). <i>La dominación masculina</i>. Anagrama.</p> <p>Coleman, M. (2007). Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary headteachers views over time. <i>School Leadership and Management</i>, 27(4), 383-399. doi.org/10.1080/13632430701562991</p>				
Objetivo general:	Analizar las trayectorias de mujeres directoras de establecimientos educacionales en Chile, desde un enfoque de género.				
Objetivos específicos:	<p>Identificar los hitos de sus trayectorias formativas, profesionales y personales considerados relevantes para alcanzar el cargo de dirección escolar.</p> <p>Identificar las barreras de entrada y los obstáculos que enfrentan las mujeres directoras en su posicionamiento en el cargo.</p> <p>Caracterizar la identidad de liderazgo de las directoras escolares.</p>				
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1" data-bbox="597 1436 1382 1619"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>333 directoras escolares.</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td></td> </tr> </table> <p>Por la naturaleza de la etapa de esta investigación (análisis de resultado de cuestionario aplicado a 333 directoras escolares de la RM) se considera que las y los beneficiarios, además de las 333 directoras escolares, serán:</p> <p>Autoridades nacionales de la educación pública, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Pública, Servicios Locales de Educación Pública, Municipios, sostenedores y</p>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	333 directoras escolares.	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	333 directoras escolares.				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:					

	sostenedoras de educación del sector privado, CPEIP, Universidades, Centros de Investigación, Dirección del Servicio Civil.								
Modalidad de trabajo:	Virtual.								
Región/es:	Región Metropolitana.								
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):				No				
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):				No				
	Comunas (COD_COMUNA):				Til -til				
Vínculos institucionales:	-								
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Extensión máxima: 750 palabras.								
Resultados esperados del Proyecto:	Evidencias del logro de los indicadores comprometidos en la línea. 1 artículo en revista académica.								
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$4.381.745								
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Andrea Carrasco. Doctora en Ciencias de la Educación.								
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	ancarrasco@uchile.cl +56966758933								
Equipo:	Claudio Montoya, Sociólogo. Ignacia Palma, Socióloga.								
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:									
N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación

1	OE1	N° Estudios de trayectorias de directoras		1	2	1		2	Informe del estudio
9	OE1	N° de Publicaciones ISI /Scopus		1	12	3	3	7	Manuscrito enviado o publicado

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Elaboración de artículo para revista indexada de acuerdo con los resultados de la aplicación de cuestionario 2022	x	x		x	x	x	x					
Finalización de estudio de casos sobre identidad de liderazgo de una directora escolar	x											
Elaboración de artículo relacionado con los resultados de estudio de caso		x		x	x	x	x					
Presentación de resultados de estudios de casos y de aplicación de cuestionario en seminarios nacionales e internacionales				x						x	x	x

Nombre del Proyecto:	Procesos de aprendizaje y liderazgo escolar: Un estudio longitudinal sobre creencias y prácticas directivas
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo estratégico 1: Realizar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo escolar e intermedio a nivel territorial, en cuanto a su aporte al mejoramiento escolar, tanto en el nivel de enseñanza básica como media, con énfasis en la educación pública y su nueva institucionalidad.</p> <p>Objetivo estratégico 2: Generar evidencia que apoye la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, que permita mejorar su diseño para potenciar su rol clave para iniciar y/o sostener el mejoramiento de los centros escolares.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto propone un esfuerzo investigativo de largo plazo, en que se logre generar evidencia sistemática, exhaustiva e inédita respecto a la manera en que los y las directivas escolares llevan a cabo sus procesos de aprendizaje, ya sea formales o informales. En específico, busca producir una línea base respecto de competencias directivas, expectativas, condiciones y recursos previos a ser parte de instancias de formación, junto a observar el qué se aprende y la manera en que los contenidos son comprendidos, retenidos o apropiados, así como si impactan sobre creencias, competencias y prácticas de los y las directivas en distintas etapas de su carrera directiva en el corto y mediano plazo.</p> <p>De igual forma, persigue examinar los factores que facilitan u obstaculizan tal aprendizaje y en qué medida estos dependen de variables individuales o contextuales en que el o la líder se inserta. Finalmente, generar conocimiento del proceso de aprendizaje de adultos y adultas, en general, y de líderes escolares, en específico, que sirvan de orientación de política, para el diseño de programas de formación y como aporte directo, o indirecto, a la gestión y mejoramiento escolar.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Para lograr estos propósitos, el objeto de estudio se aborda con base a tres conceptos o pilares clave. En primer lugar, desde la andragogía (Knowles, 1988) como modelo centrado en el proceso del aprendizaje de adultos y adultas, analizando las características del aprendiz, el rol de las experiencias, la voluntad y la orientación al aprendizaje, desde la perspectiva y necesidades de la adultez.</p>

	<p>En segundo término, el hacer sentido o <i>sensemaking</i> (Coburn, 2016), que postula que las prácticas de las y los actores escolares están influenciadas por procesos evolutivos y constantes en que se otorga significado a la información o eventos. Desde ahí, se construyen activamente entendimientos e interpretaciones, poniendo nueva información en marcos cognitivos o sistemas de creencias preexistentes.</p> <p>Finalmente, y dada la naturaleza continua y evolutiva del aprendizaje, emerge la noción de socialización como el proceso de desarrollo en que interactúan la o el líder educativo y la institución escolar en la que están insertos e insertas (Weindling, 2000). Tal como señala este autor, el desarrollo del liderazgo es incremental en un proceso continuo de socialización. Sugiriendo etapas en el desarrollo profesional del o de la líder, se advierte que cada estadio tiene características propias y supone desafíos específicos. Con ello, el proceso cognitivo, en cada etapa, y en la transición entre las mismas, contiene diferentes complejidades y requiere de una mirada longitudinal que permita relevar las distintas capas y niveles del aprendizaje en cada una de ellas.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La evidencia nacional retrata un escenario de multiplicación de programas de formación en liderazgo, en paralelo a una limitada evidencia sobre sus resultados e impactos (Muñoz et al., 2019). Considerando que la formación en liderazgo debe ser un acto de permanente equilibrio entre las necesidades del sistema educativo y las de los propios directivos y directivas (Dempster et al., 2018; Huber et al., 2018), es preocupante el relativo vacío de conocimiento empírico respecto de las necesidades profesionales que los directores y directoras enfrentan en la especificidad de sus contextos escolares. Este conocimiento permitiría dar sustento y efectividad a programas o iniciativas de formación y, con ello, impactar en el mejoramiento escolar (Huber et al., 2018; Weinstein et al., 2016; Weinstein y Muñoz, 2012).</p> <p>Este proyecto busca llenar este espacio, redoblar con ello una línea de investigación internacional (Daley, 2016; Donaldson, 2008; Huber et al., 2018) y profundizar y dar continuidad a la evidencia nacional referente al tema (Muñoz et al., 2019; Muñoz y Marfán, 2012; Weinstein et al., 2016). Se trata de un proyecto diseñado para ser desarrollado en fases, donde cada una de ellas alimenta o sirve de insumo para la fase posterior.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarke, S. y Dempster, N. (2020). Leadership learning: The pessimism of complexity and the optimism of personal agency. <i>Professional Development in</i>

	<p>Education, 46(4), 711-727. https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787196</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coburn, C. E. (2016). Collective Sensemaking about Reading: How Teachers Mediate Reading Policy in Their Professional Communities: Educational Evaluation and Policy Analysis. https://doi.org/10.3102/01623737023002145 • Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. y Cohen, C. (2007). Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. School Leadership Study. Final Report. Stanford Educational Leadership Institute. • Donaldson, G.A. (2008). How Leaders Learn: Cultivating Capacities for School Improvement (49476th edition). Teachers College Press. • Grogan, M., Bredeson, P. V., Sherman, W. H., Preis, S., & BEATY, D. M. (2009). The Design and Delivery of Leadership Preparation. En Handbook of research on the education of school leaders (pp. 409-430). Routledge. • Knowles, M. S. (1988). The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy (Revised edition). Cambridge Book Co. • Ni, Y., Hollingworth, L., Rorrer, A. y Pounder, D. (2016). The Evaluation of Educational Leadership Preparation Programs. En Handbook of Research on the Education of School Leaders (2.ª ed.). Routledge. • Young, M., Crow, G., Murphy, J. y Ogawa, R. (Eds.). (2009). Handbook of Research on the Education of School Leaders.
Objetivo general:	Generar evidencia sistemática, exhaustiva e inédita respecto a la manera en que los directivos y las directivas escolares llevan a cabo sus procesos de aprendizaje, formal (en instancias de formación) e informal (de sus experiencias de aprendizaje y adquisición de conocimiento nuevo desde otras fuentes).
Objetivos específicos:	1. Conocer, desde la perspectiva y visión del liderazgo intermedio y escolar (sostenedor, sostenedora y directivos y directivas) las características, desarrollo y experiencias referentes a políticas o acciones de formación de

	<p>directores y directoras definidas por sostenedores o sostenedoras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Producir evidencia relevante, respecto de competencias directivas, expectativas, condiciones y recursos previos a ser parte de instancias de formación. 3. Observar el qué se aprende y la manera en que los contenidos son comprendidos, retenidos o apropiados, así como si impactan sobre creencias, competencias y prácticas de las directivas y directivos en distintas etapas de su carrera directiva, así como en el corto y mediano plazo. 4. Examinar los factores que facilitan u obstaculizan tal aprendizaje y en qué medida estos dependen de variables individuales o contextuales/territoriales, así como de los niveles micro, meso o macro en que el líder o la líder se inserta. 5. Generar conocimiento del proceso de aprendizaje de adultos y adultas, en general, y de líderes escolares, en específico, que sirvan de orientación de política, para el diseño de programas de formación y como aporte directo o indirecto a la gestión y mejoramiento escolar
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<p>Como proyecto de investigación, sus resultados esperan aportar a la expansión del conocimiento en el área, de los procesos de aprendizaje de personas adultas y de líderes escolares, que sirvan de orientación de política, el diseño de programas de formación (mejorando su pertinencia y relevancia) y, con ello, aportar a la gestión y mejoramiento escolar.</p> <p>De modo más directo, quienes participen en el proyecto recibirán un informe detallado y una charla con los principales resultados intermedios de la investigación, además de beneficios simbólicos relacionados con la importancia de su participación para el conocimiento y mejoramiento de la realidad educativa del país en esta área.</p>
Modalidad de trabajo:	Híbrida.
Región/es:	Los directores y directoras que participan en el proyecto pertenecen a las regiones de Tarapacá, Atacama, Antofagasta, Metropolitana y del Libertador General Bernardo O'Higgins.

Alcance territorial:	Los directores y directoras que participan en el proyecto pertenecen a las regiones de Tarapacá, Atacama, Antofagasta, Metropolitana y del Libertador General Bernardo O'Higgins.
Vínculos institucionales:	-
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>1. Para recoger la información respecto a las políticas de formación de directores y directoras, implementada por sostenedores y sostenedoras y la experiencia desde la visión de los directivos y directivas, se realizan entrevistas en profundidad a directores, directoras y sus sostenedores y sostenedoras (objetivo específico 1).</p> <p>2. Para obtener información relevante respecto al momento previo anterior a la instancia de formación en la que participen directivos y directivas (objetivo específico 2-5), se trabajará con una muestra constituyendo un panel cualitativo que permita observar competencias, expectativas, condiciones y recursos de directivos y directivas en el momento previo a la formación.</p> <p>3. Para observar y analizar el qué se aprende y la manera en que los contenidos son comprendidos, retenidos o apropiados, así como si impactan sobre creencias y prácticas de los directivos y directivas en el corto y mediano plazo (objetivo específico 2-5), se realizará un seguimiento del panel de directivos y directivas en el momento en que estén participando de la instancia de formación, así como en el período posterior. Este seguimiento será a través de rondas de entrevistas en profundidad.</p> <p>4. El trabajo con el panel de directores y directoras, durante los años de desarrollo del proyecto, permitirá el examen de los factores que facilitan u obstaculizan sus aprendizajes, así como identificar en qué medida estos dependen de variables individuales o contextuales/territoriales (objetivo específico 4).</p> <p>5. La generación de conocimiento sobre los procesos de aprendizaje, producida en el marco del proyecto, darán pie a informes dirigidos a la arena de política educativa, artículos científicos e instancias de difusión a público más general (objetivo general y objetivo específico 1-5).</p>
Resultados esperados del Proyecto:	El proyecto generará durante el año 4 (2024) 1 informe de resultados finales, 1 artículo científico y, al menos, 1 instancia de difusión de resultados. Los contenidos de estos productos son los siguientes:

	<p>(i) Características de la experiencia de aprendizaje de directivos y directivas, apropiación y transferencia de conocimiento y aplicación del mismo a sus espacios educativos.</p> <p>(ii) Contenidos prioritarios y diferenciados según las especificidades de los centros educativos e integrando de manera comprensiva los resultados asociados a distintas características individuales (género, formación previa, etapa de la carrera directiva).</p> <p>(iii) Metodologías de formación más relevantes y pertinentes, perfil de los formadores y formadoras y articulación del programa con la política más amplia de liderazgo directivo.</p> <p>(iv) Nivel de articulación entre la política de formación de directivos y directivas de sostenedores y sostenedoras, y las necesidades formativas de las y los líderes educativos.</p>								
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 15.056.687								
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	- Camila Jara Ibarra. PhD, Investigadora UDP.								
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Camila.jarai@mail.udp.cl +56942878142								
Equipo:	Javiera Peña Fredes, Magíster. javiera.pena.fde@mail.udp.cl Funciones: Participación en diseño de instrumentos. Apoyo en trabajo de campo. Análisis de datos cualitativos. Redacción de informes y elaboración de artículos. Participación en reuniones de línea de investigación C Líder y en instancias de difusión de resultados del proyecto.								
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:									
N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
2	OE1	N° Estudios sobre procesos de aprendizaje y liderazgo escolar		1	1		1	2	Informe del estudio
9	OE1	N° de Publicaciones ISI /Scopus		1	12	3	3	7	Manuscrito enviado o publicado

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Planificación metodología y plan de trabajo año 4	X											
Contacto y planificación de trabajo muestra directores y directoras		X	X									
Segunda ronda de entrevistas (trabajo con directores y directoras post formación: corto plazo)	X	X	X									
Análisis de entrevistas primera y segunda ronda de entrevistas post formación	X	X	X	X	X							
Tercera ronda de entrevistas (trabajo con directores y directoras post formación: mediano plazo)					X	X	X					
Análisis de entrevistas tercera ronda de entrevistas post formación: mediano plazo						X	X	X				
Consolidado: procesamiento y análisis datos seguimiento de directores y directoras en proceso de formación fases 0-4 del proyecto							X	X	X			
Elaboración y envío a publicación de artículo científico							X	X	X	X	X	X
Instancia de difusión de resultados										X		
Devolución hallazgos estudio a directores y directoras									X	X	X	
Redacción de informe de resultados año 4												X

Nombre del Proyecto:	Sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de las estrategias de acompañamiento territorial
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>Objetivo Estratégico N°5: Generar orientaciones para las instituciones formadoras de líderes educativos, promoviendo la investigación, la reflexión y el debate en torno a una oferta de desarrollo profesional continuo de calidad y pertinente a los desafíos de la mejora escolar.</p> <p>Objetivo Estratégico N°6: Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Diseño e implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación basada en metodologías de evaluación longitudinales. Que permitan estimar los efectos de las estrategias de acompañamiento territorial del Centro, para el desarrollo de capacidades de liderazgo en los y las participantes del nivel escolar y en el nivel sostenedor que participen del plan. Entendemos por efectos, cambios en las principales prácticas de liderazgo educativo de los y las participantes, tanto de la escuela como del sostenedor o sostenedora, en ámbitos prioritarios que aborda cada uno de los dos programas de acompañamiento del Centro para potenciar la mejora institucional y pedagógica, así como en algunos resultados intermedios.</p> <p>Para esto, se utilizará una batería de cuestionarios online desarrollados por el CIAE de la Universidad de Chile, que permitan medir las prácticas de liderazgo que la investigación ha identificado como más relevantes para iniciar y sostener procesos de mejoramiento de los establecimientos y a nivel de los sostenedores y sostenedoras. El CIAE cuenta con amplia experiencia en el diseño e implementación de sistemas de monitoreo de prácticas de liderazgo, y desarrolló con éxito una experiencia similar en el marco del ciclo 2016 - 2020 del Centro de Liderazgo Líderes Educativos (López, Valenzuela, Vanni y Herrera, 2019). Adicionalmente, a partir de este año 2022, se realizará una indagación cualitativa a través de entrevistas individuales y grupales con algunas personas de las escuelas y sostenedores y sostenedoras involucradas directamente en el trabajo con los programas.</p>
Fundamentación conceptual:	Desde hace un par de décadas, se ha logrado vincular determinadas prácticas de liderazgo con resultados

	<p>educativos y los procesos de gestión que los generan (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood y Jantzi, 2006; Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, 2004; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Waters, Marzano y McNulty, 2003). Las y los líderes escolares e intermedios realizan una contribución relevante, tanto en la efectividad organizacional, como en los logros de los y las estudiantes, aunque esto último de forma indirecta, a través del desempeño de los y las docentes.</p> <p>El trabajo responde a un propósito de “Evaluaciones para el aprendizaje y la formación” (Cronbach et al., 1980, en Pino, 2014). Esto, se entiende como un sistema que favorece la reflexión entre los y las involucradas (tanto, evaluadores y evaluadoras como evaluados y evaluadas). De este modo, se pretende contribuir a inferencias válidas, constructivas y formativas, tanto para los implementadores e implementadoras de programas e iniciativas, como para sus participantes. Este, es un enfoque que justifica la evaluación por la validez y el valor del conocimiento producido (Christie y Alkin, 2013, en Pino, 2014). De esta manera, se cumple con un requerimiento doble, tanto de gestión y monitoreo para la línea de acompañamiento territorial del Centro, como de su línea de monitoreo, evaluación e investigación.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Las experiencias nacionales e internacionales (Bellei, Osses y Valenzuela, 2010), dan cuenta que las estrategias de apoyo y acompañamiento para el mejoramiento y la generación de capacidades de liderazgo en los establecimientos y territorios, con mayores dificultades, son generalmente poco exitosas o sus logros son modestos y no sustentables en el tiempo (Bellei et al., 2010; Orr y Orphanos, 2011; Orphanos, y Orr, 2014). Sin embargo, se identifica que éstas son más efectivas cuando se apoya a los y las líderes y sus establecimientos de manera intensiva, sistemática, por un periodo de tiempo de 3 a 5 años, e incorporando a sus sostenedores y sostenedoras (Fullan, 2003; Rojas, 2010; Fromm, Valenzuela, Vanni, Herrera, 2018).</p> <p>Una de las claves para el éxito, de estas estrategias, es generar procesos de monitoreo y evaluación, de tal forma de detectar y comprender los efectos heterogéneos que vaya teniendo la implementación, de manera de ir adecuando la estrategia y los dispositivos de formación y apoyo que permitan potenciar sus efectos positivos.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P. y Wang, W.-C. (2016). Validating a spanish version of the PIMRS application in national and cross-national research on instructional leadership. <i>Educational Management Administration & Leadership</i>, 1-26. doi: 1741143215617948

	<ul style="list-style-type: none"> - Leithwood, K. A. y Levin, B. (2005). Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning: DfES Publications. - Orphanos, S., y Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters. The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. Educational Management Administration y Leadership, 42(5), 680-700. 						
Objetivo general:	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear y evaluar los procesos y resultados de los proyectos de acompañamiento territorial del Centro, tanto en las prácticas de las y los líderes educativos como en el mejoramiento de los centros escolares y los niveles intermedios. 						
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un sistema de monitoreo, evaluación, retroalimentación de los programas de acompañamiento territorial del Centro para el desarrollo de capacidades de liderazgo a nivel escolar y sostenedor. - Construir y/o adaptar instrumentos que permitan medir las prácticas y procesos que los proyectos de acompañamiento esperan mejorar. - Aplicar los instrumentos, analizar los resultados y realizar un informe a los establecimientos y sostenedores y sostenedoras de los territorios en los que se acompaña. 						
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>30</td> </tr> </table>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	115	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	30		
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	115						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	30						
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Virtual. 						
Región/es:	Región Metropolitana y de Valparaíso.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>San Antonio y Valparaíso. Santiago Norte, Santiago Centro, Santiago Oriente, Cordillera, Talagante.</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Algarrobo, Santo Domingo, El Quisco, Cartagena, San Antonio y Casablanca.</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	San Antonio y Valparaíso. Santiago Norte, Santiago Centro, Santiago Oriente, Cordillera, Talagante.	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	-	Comunas (COD_COMUNA):	Algarrobo, Santo Domingo, El Quisco, Cartagena, San Antonio y Casablanca.
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	San Antonio y Valparaíso. Santiago Norte, Santiago Centro, Santiago Oriente, Cordillera, Talagante.						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	-						
Comunas (COD_COMUNA):	Algarrobo, Santo Domingo, El Quisco, Cartagena, San Antonio y Casablanca.						

		Recoleta, Quinta normal, San Bernardo, Ñuñoa, La Reina, Huechuraba, Isla de Maipo, El Bosque y La Florida.
Vínculos institucionales:	-	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Los datos asociados a los indicadores se producirán a partir de 3 mecanismos: i) aplicación de una batería de cuestionarios a docentes, directivos y directivas de establecimientos sobre las prácticas de liderazgo de directivos y directivas a nivel de los establecimientos; ii) aplicación de cuestionarios a equipo sostenedor y directivo de los establecimientos del territorio respecto del acompañamiento y capacidades del sostenedor y sostenedora; iii) Realización de entrevistas individuales y grupales a las y los actores de los equipos de los sostenedores y sostenedoras y de los establecimientos.</p> <p>Los datos cuantitativos serán procesados y analizados, mediante técnicas estadísticas avanzadas por el equipo del proyecto, y se realizarán reportes de línea base y post implementación de los planes de las prácticas de liderazgo. Los datos cualitativos levantados serán codificados, y triangulada la información recogida de las y los actores de cada establecimiento y territorio.</p> <p>Adicionalmente, se incorpora el enfoque de género dentro de las dimensiones a monitorear y evaluar el año 2024 de los programas de acompañamiento.</p>	
Resultados esperados del Proyecto:	<p>- Dos informes de resultados en las prácticas de liderazgo a nivel de los establecimientos y de los sostenedores y sostenedoras. Uno, para el caso de PATME y, otro, para el programa de apoyo a establecimientos TP, acorde a los focos de cada estrategia.</p> <p>- Una nota técnica.</p>	
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 27.385.906	
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Xavier Vanni, Psicólogo, Magíster en Políticas Educativas.	
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	xvanni@ciae.uchile.cl	
Equipo:	Anais Herrera. Socióloga, Magíster en Sociología. Coordinadora.	

Juan Pablo Valenzuela. Economista, Doctor en Economía, Investigador.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
4	OE4 y OE1	Levantamiento línea base de indicadores para el monitoreo y evaluación de la intervención de los planes de acompañamiento	1		1	1		2	Informe de Línea Base
5	OE4 y OE1	N° Estudios de monitoreo y evaluación de los efectos de la intervención de los planes de acompañamiento		1	1	1	1	3	Informe del estudio
9	OE1	N° de Publicaciones ISI /Scopus		1	12	3	3	7	Manuscrito enviado o publicado

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Realización de entrevistas	x	x										
Procesamiento y análisis de información cualitativa			x	x								
Elaboración de informes					x							
Ajustes a cuestionarios						x						
Actualización de base de datos de las y los actores por establecimiento							x					
Aplicación de instrumentos cuantitativos									x	x		
Análisis de información cuantitativa y elaboración de reporte global por programa											x	x

Nombre del Proyecto:	Monitoreo y retroalimentación de las redes de mejoramiento escolar y temáticas del Ministerio de Educación
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Objetivo Estratégico N°6: Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional.
Resumen del Proyecto:	<p>La experiencia nacional e internacional da cuenta de la importancia de un trabajo en red para la conformación de comunidades de aprendizaje, tanto al interior de las escuelas y liceos, como entre los distintos establecimientos y las y los actores del sistema dentro de un mismo territorio (Chapman y Fullan, 2007; Chapman, Lindsay, Muijs, Harris, Arweck y Goodall, 2010; Earl y Katz. 2007; Muijs, 2015). En Chile, el Ministerio de Educación se ha hecho parte de este desafío y ha impulsado la conformación de redes educativas a lo largo de todo el país.</p> <p>Este proyecto, busca evaluar y analizar el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar y Redes Temáticas en funcionamiento en los territorios de las regiones de alcance del Centro C Líder. Este monitoreo permitirá producir información sobre la profundidad del trabajo que realizan las redes escolares, con especial foco en cómo las redes pueden (o no) generar cambios en las prácticas profesionales de los y las docentes, variable que se vincula directamente al desarrollo de los aprendizajes de los y las estudiantes (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).</p> <p>Considerando los resultados y aprendizajes del monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME), realizados entre el año 2016 al 2019 por Líderes Educativos, para este nuevo ciclo de monitoreo, se utilizará una adaptación del cuestionario que ya se ha validado en Chile (Pino-Yancovic, Parrao, González y Ahumada, 2019).</p>
Fundamentación conceptual:	El trabajo en red ha sido resaltado como un desafío importante para lograr una mejora en todos los niveles del sistema escolar (Chapman y Fullan, 2007; Chapman, Lindsay, Muijs, Harris, Arweck y Goodall, 2010; Earl y Katz. 2007; Muijs, 2015). Las redes escolares han tenido resultados positivos en el

	<p>desarrollo de capacidades de liderazgo de las directivas y directivos escolares, en la innovación de las prácticas educativas de los y las docentes y en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes (Hadfield y Chapman, 2009; Chapman, Chestnutt, Friel, Hall y Lowden, 2016; Chapman y Muijs, 2013; Leithwood y Azah, 2016).</p> <p>En Chile, en los últimos 30 años, han existido diversas experiencias de trabajo en red con propósitos y actores muy distintos y distintas. Una estrategia con bastante trayectoria son las redes temáticas, las cuales agrupan a docentes, en ocasiones con directivos y directivas, respecto a un contenido en común, como las redes de educadoras de párvulo, las redes de profesores y profesoras de lenguaje, de matemáticas y de inglés. A pesar de esta diversidad, y longevidad de las redes temáticas, existen escasos estudios nacionales sobre los resultados de estas iniciativas (DEP, 2019; Mineduc, 2017; Pino-Yancovic, González, Ahumada y Chapman, 2019).</p> <p>Las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) han sido más estudiadas. Su monitoreo en años pasados ha permitido detectar algunas debilidades, como en la motivación de sus participantes y en una insuficiente participación de las y los miembros de la agenda de trabajo de la red (Ahumada et al., 2018; 2019). A su vez, otros proyectos de formación de profesionales que lideran redes escolares, conducidos por Líderes Educativos, también han permitido detectar que varias redes no suelen definir propósitos claros y compartidos entre sus participantes y, además, sólo ocasionalmente realizan actividades que son interdependientes entre las personas que las conforman (Pino-Yancovic et al., 2017; González et al., 2018). También, se ha identificado que las actividades que se realizan en las reuniones de trabajo de la red no siempre permiten movilizar conocimientos y prácticas que luego sean implementadas en sus establecimientos escolares (MINEDUC, 2017; Pino-Yancovic, González, Ahumada y Chapman, 2020).</p> <p>Por estas razones, y en concordancia con las observaciones del Mineduc, el monitoreo propuesto permite producir información sobre el funcionamiento y la profundidad del trabajo que realizan las redes escolares (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008). La profundidad de la red es un concepto que alude a cómo y en qué medida los conocimientos y actividades compartidos o generados en una red, se transfieren a las escuelas o liceos que las conforman, lo que se debería traducir en las prácticas de los y las docentes y en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula (Ahumada, González y Pino, 2016; MINEDUC, 2017; Ambiado et al., 2018).</p>
--	--

<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Si bien los resultados del monitoreo del año 2016 al año 2019 son positivos (Ahumada y colaboradores, 2019a; Pino-Yancovic y colaboradores, 2017), las RME pueden avanzar más allá de ser un espacio para compartir prácticas y desarrollar proyectos de innovación en conjunto entre los establecimientos que las conforman. Es necesario seguir fortaleciendo las relaciones de confianza entre sus participantes y crear condiciones para que las ideas que surgen del trabajo en red sean implementadas como acciones o proyectos en los respectivos establecimientos (Ahumada y colaboradores, 2019).</p> <p>Asimismo, algunos directivos y directivas señalan que sus labores de gestión no han mejorado sustancialmente como resultado de la participación en la red. Considerando los resultados y aprendizajes de los cuatro años en los que hemos monitoreado las RME. Para un nuevo ciclo de monitoreo, el cual se inició en el marco de un nuevo convenio con el Mineduc, se ha utilizado una adaptación del cuestionario que ya se ha validado en Chile y se ha publicado en una revista indexada (Pino-Yancovic, Parrao, González y Ahumada, 2019).</p> <p>Para dar una retroalimentación pertinente para apoyar a las redes en el logro de sus propósitos, este nuevo ciclo de monitoreo contempla estudiar longitudinalmente cómo las redes educativas desarrollan el capital profesional de sus participantes, cómo se organiza el trabajo en red y el foco que estas tienen en la mejora escolar. Adicionalmente, desde el año 3 (es decir desde el año 2023) en adelante, se realizarán estudios de casos en las redes que tengan los mejores resultados en el monitoreo, con especial atención en conocer su profundidad (efectos de la red en los centros educativos que las conforman). De esta manera, detectar buenas prácticas de liderazgo en red para que sean difundidas a otras redes educativas (Mineduc, 2017; Pino-Yancovic, González, Ahumada y Chapman, 2019). Estos estudios de casos permitirán dar cuenta de la profundidad del trabajo en red e informar el trabajo que hacen y será de utilidad para orientar el trabajo de otras redes educativas del país.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S. y Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? <i>Journal of Professional Capital and Community</i>, 1(3), 178-197.</p> <p>Leithwood, K. y Azah, V.N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. <i>Journal of Educational Administration</i>, 54(4), 409-433.</p>

	<p>Pino-Yancovic, M., González, Á., Ahumada, L. y Chapman, C. (2019). <i>School improvement networks and collaborative inquiry: Fostering systemic change in challenging contexts</i>. Bingley, UK: Emerald Publishing Ltd.</p> <p>Pino-Yancovic, M., Parrao, C., Ahumada, L. y González, A. (2019). Promoting collaboration in a competitive context: school improvement networks in Chile. <i>Journal of Educational Administration</i>, 58(2), 208-226. DOI 10.1108/JEA-11-2018-0213</p>				
Objetivo general:	<p>Monitorear el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar y Temáticas del Ministerio de Educación y de los Servicios Locales de Educación Pública. Para retroalimentar a sus participantes sobre los resultados que estas redes logran en el desarrollo del capital profesional de sus integrantes y mejoramiento de las prácticas educativas de los establecimientos que las conforman.</p>				
Objetivos específicos:	<p>1) Monitorear el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar y Temáticas del Ministerio de Educación y de los Servicios Locales.</p> <p>2) Retroalimentar a los y las participantes de las redes educativas donde se obtenga una tasa superior al 40% de respuestas.</p> <p>3) Retroalimentar al Ministerio de Educación sobre el funcionamiento de las redes educativas monitoreadas.</p>				
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<table border="1" data-bbox="646 1230 1382 1413"> <tr> <td>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>510</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>510</td> </tr> </table> <p>Según la base de datos, facilitada por el Mineduc, hay 2.551 establecimientos participando en redes educativas en el territorio de alcance del Centro. Se presupone que, en cada establecimiento, hay al menos una o un líder educativo que participa en una red. Se proyecta tener respuestas de, al menos, el 20% de las redes educativas identificadas en el territorio de alcance del Centro, lo que implicaría aproximadamente 510 establecimientos.</p> <p>Se espera que los resultados de este monitoreo beneficien a todos los establecimientos y líderes educativos que participan en redes educativas en el territorio de alcance del Centro.</p>	Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	510	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	510
Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:	510				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	510				
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> Virtual (cuestionario virtual). 				

Región/es:	Regiones de alcance del Centro C Líder (región de Coquimbo, región de Valparaíso, región Metropolitana, región del Libertador General Bernardo O'Higgins, región del Maule y región de Magallanes y la Antártica chilena)						
Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="646 411 1382 1339"> <tr> <td data-bbox="646 411 1052 1192">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="1052 411 1382 1192">41, 42, 43, 51, 52, 53, 54, 61, 62, 63, 71, 72, 73, 74, 121, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137</td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 1192 1052 1268">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="1052 1192 1382 1268"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="646 1268 1052 1339">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="1052 1268 1382 1339">Las 179 comunas de las regiones indicadas.</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	41, 42, 43, 51, 52, 53, 54, 61, 62, 63, 71, 72, 73, 74, 121, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	Las 179 comunas de las regiones indicadas.
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	41, 42, 43, 51, 52, 53, 54, 61, 62, 63, 71, 72, 73, 74, 121, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):	Las 179 comunas de las regiones indicadas.						
Vínculos institucionales:	Vínculo con el centro "Robert Owen Centre for Educational Change" (https://www.gla.ac.uk/research/az/robertowencentre/), a través del investigador Christopher Chapman.						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>1. Para realizar el monitoreo se utilizará una adaptación del cuestionario que ya se ha validado en Chile y se ha publicado en una revista indexada (Pino-Yancovic, Parrao, González y Ahumada, 2019). De este modo, el monitoreo se podrá focalizar en los resultados que las redes educativas logran en el desarrollo del capital profesional de sus integrantes y en el mejoramiento de las prácticas educativas de los establecimientos que las conforman.</p> <p>2. Este monitoreo será complementado con un estudio de casos múltiples (Stake, 2005) con foco en estudiar tres casos extremos (Flyvbjerg, 2006) que se destaquen por resultados</p>						

	<p>positivos. De este modo, se realizará una indagación sobre las características de estas redes y, a la vez, se hará un levantamiento de prácticas exitosas para ser difundidas a otras redes educativas.</p> <p>3. Los resultados del monitoreo permitirán retroalimentar el trabajo que realizan las RME y las redes temáticas. La retroalimentación está orientada a fortalecer metodologías que desarrollen el capital profesional de sus participantes y, con ello, se pueda orientar el mejoramiento de las instituciones educativas que las conforman.</p> <p>4. A partir de los resultados agregados del monitoreo se elaborará un informe con los resultados de las Redes de Mejoramiento Escolar y las Redes Temáticas que permita orientar al Ministerio de Educación, a la Dirección de Educación Pública y a los Servicios Locales de Educación sobre el desarrollo de redes educativas y prácticas de colaboración entre establecimientos educativos.</p> <p>5. Este monitoreo también contempla la identificación de buenas prácticas de liderazgo en red. Estas prácticas serán sistematizadas y difundidas para que puedan ser utilizadas por otras y otros líderes escolares e intermedios. La difusión de estas buenas prácticas se hará a través de la Línea 6 y la plataforma web del Centro. Además, su difusión por otros medios será coordinada con el Observatorio de Buenas Prácticas del Ministerio de Educación, la División de Educación General del Ministerio de Educación, la Dirección Nacional de Educación Pública y los Servicios Locales de Educación Pública. La identificación de buenas prácticas, como los resultados de este monitoreo, también serán utilizados para retroalimentar las estrategias de formación y de acompañamiento que implementará el Centro, que contemplan el trabajo en red. Al cuarto año, se publicará un libro con los principales resultados del monitoreo y las buenas prácticas de liderazgo en red que se han detectado.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe con resultados de una muestra representativa de las RME y Temáticas en funcionamiento en los territorios de las regiones de alcance del Centro. ● Informes de retroalimentación para todas las redes educativas en las que más de un 50% de sus integrantes han completado el cuestionario de monitoreo. ● Informe de sistematización de buenas prácticas de liderazgo en red, en redes estudiadas durante los años 2023 y 2024 (6 redes).

	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe con resultados de una muestra representativa de las redes educativas monitoreadas en los Servicios Locales de Educación convenidos con el Ministerio. ● Informe con sistematización de datos agregados de informes de retroalimentación enviados a todas las redes educativas en las que se ha obtenido más de un 50% de respuestas por sus representantes. ● Orientaciones y estrategias para realizar un apoyo efectivo a las RME y Redes Temáticas en los territorios del Centro (año 2 y año 4).
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 22.785.074
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Mauricio Pino Yancovic, Ph.D en Políticas Educativas de la Universidad de Illinois Urbana-Champaign.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	+56995943077 mauricio.pino@ciae.uchile.cl
Equipo:	Anais Herrera Leighton, Magíster en Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Funciones: Edición de cuestionario. Programación, aplicación y seguimiento de las respuestas a los cuestionarios. Procesamiento y análisis de datos cuantitativos. Elaboración de reportes de trabajo sobre el proyecto.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
8	OE3	Porcentaje de Redes de Mejoramiento Escolar y temáticas evaluadas en las regiones de alcance del Centro	20%	20%	53,8%	20%	20%	20%	Informe de Funcionamiento Redes
9	OE1	N° de Publicaciones ISI /Scopus		1	12	3	3	7	Manuscrito enviado o publicado

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Revisión del instrumento aplicado el año 3 para aplicar las adaptaciones	X	X	X	X								

Nombre del Proyecto:	Estudio de Instalación de los SLEP: Análisis ámbitos críticos
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Objetivo Estratégico N°6: Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional
Resumen del Proyecto:	<p>La instalación de los SLEP debe ser monitoreada, en tiempo real, para identificar buenas prácticas en el ámbito de la gestión y el liderazgo del nivel intermedio. En este estudio, se seleccionarán ámbitos críticos del nivel intermedio con base al documento de actualización del “Marco para la Buena Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio”, las temáticas críticas de interés de la DEP y las políticas educativas del Mineduc, expresadas en la Política de Reactivación Integral Seamos Comunidad.</p> <p>A través de la aplicación de una encuesta general, con focos diferenciados, se consultará a los equipos UATP de los SLEPs, equipos directivos, profesores y profesoras, directoras y equipos de gestión de jardines infantiles sobre las percepciones y experiencias del proceso de instalación de los primeros años de la nueva institucionalidad, así como de los principales desafíos para su fortalecimiento. Todo este levantamiento de información, se realizará en coordinación con los equipos responsables del Mineduc y la DEP.</p> <p>A través de este levantamiento, se identificarán las prácticas de trabajo que se han desarrollado en los SLEP en los temas críticos seleccionados (en conjunto con la DEP). Además, se espera identificar las estrategias para el desarrollo de capacidades internas en el SLEP y de coordinación con los EE; los mecanismos de gestión de datos para la mejora educativa; y las prácticas de trabajo en red en función de este componente. Dentro de las dimensiones a evaluar se considerará el enfoque de género.</p>
Fundamentación conceptual:	Investigaciones sobre el proceso de cambio o consolidación de distritos educativos que se fusionan, es escasa y en muchos casos notablemente ausente (Anderson y Cuglievan,2018). Lo que hay en literatura comparada, son investigaciones sobre lo que sucede organizacionalmente en el proceso de fusiones y adquisiciones corporativas. Esta literatura es rica en hallazgos y ofrece algunos marcos conceptuales, pero no está profundamente arraigada en la teoría. Osarenko y Hyder

	<p>(2015), por ejemplo, aplican un marco conceptual de variables estructurales, estratégicas y de proceso en un estudio del camino de la integración posterior a la fusión. Birkinshaw et al. (2000) analizan el proceso de integración posterior a la fusión de tres casos en términos de dos dimensiones independientes de integración: integración de tareas e integración humana.</p> <p>Se entiende la integración, consolidación o fusión de distritos escolares (para el caso chileno DAEM/DEM/Corporaciones), como el proceso de combinar o fusionar múltiples distritos para formar uno solo. Dependiendo de las metas que se busca lograr con la consolidación de distritos, este proceso puede o no involucrar la consolidación de escuelas. La consolidación escolar, es otro nivel de fusión e implica cerrar una o más escuelas y trasladar su población estudiantil a otra escuela o escuelas (Rooney y Augenblick, 2009 p.10).</p> <p>En el caso de Estados Unidos y Canadá, la consolidación de distritos es un tema de debate político. En la provincia de Ontario (Canadá), a fines de los años sesenta, el gobierno provincial ordenó la consolidación de más de 3.000 distritos escolares a nivel de todo el sistema educativo, pasando a contar sólo con 129 distritos. Más adelante, en 1997, se redujo aún más el número de distritos llegando a 72, que es el número actual (Gidney, 1999). Estos procesos se dieron más en una lógica de reestructuración que de cambios en la forma real de gobernanza y de provisión del servicio educativo. Tanto en Canadá como en los Estados Unidos, la consolidación de distritos escolares implica un cambio hacia un sistema más centralizado de órganos de nivel intermedio, y una menor participación de la comunidad local en la gobernanza del sistema educativo (Anderson y Cuglievan,2018).</p> <p>El proceso de cambio de gobernanza chileno, en el nivel intermedio, es único en su diseño. No se conocen reformas, de gran escala, en educación similares en las últimas décadas que impliquen un cambio de estructura, como el que se está produciendo en el ámbito de la educación pública (Uribe, Valenzuela, Anderson, Cuglievan, Núñez, y Hernández, 2019)- Esto, implica un esfuerzo particular en aprender del proceso, asegurando un tipo de cambio de naturaleza adaptativa, donde los ajustes y estrategias para la instalación se adoptan a propósito de la experiencia y el aprendizaje vivido (Heifetz et al., 2012).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El año 2017, el Congreso Nacional aprobó un nuevo sistema de gobernanza, gestión y apoyo para las escuelas, liceos y jardines del sector público en Chile (Mineduc, 2017). Bajo este sistema, denominado Nueva Educación Pública (NEP), la</p>

	<p>responsabilidad de la gestión local y de la entrega del servicio educativo en los establecimientos educacionales del sector público pasa de estar bajo el control de 345 autoridades educativas municipales, a ser gestionado por un nuevo conjunto de 70 órganos de nivel intermedio, llamados Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Cada SLEP, deberá asumir la responsabilidad de la gestión de la educación pública previamente administrada por varios municipios contiguos.</p> <p>Se establece, así mismo, un nuevo órgano de servicio público centralizado dependiente del Ministerio de Educación, la Dirección de Educación Pública (DEP), dirigido por un director o directora de Educación Pública, quien asume la dirección y gestión de la nueva institucionalidad. La Ley 21.040 (Mineduc, 2017) prevé la instalación gradual de los SLEP en todo el país, de cuatro SLEP el 2018 a 11 para el 2021.</p> <p>La Ley, en su artículo vigésimo cuarto, menciona que el objetivo central del Plan de Transición es “asegurar el adecuado traspaso del servicio educacional (desde los municipios a los SLEP), así como el fortalecimiento y mejora de dicho servicio hasta su total traspaso” (Mineduc, 2017). En lo concreto, el plan de Transición se concentra, principalmente, en el traspaso gradual, el cual se inicia antes de que los SLEP estén con la responsabilidad de la gestión de los establecimientos educacionales públicos, de las instituciones territoriales a los SLEP, asegurando el traspaso de todos los directivos, directivas, docentes, educadoras, educadores y asistentes de la educación, siendo el plazo actual definido en la Ley al 2025.</p> <p>El año 2018, se realizó el primer estudio de instalación de los primeros cuatro SLEP, Huasco, Puerto Cordillera, Barrancas y Costa Araucanía, indagando tanto en su relación con la Dirección de Educación Pública (DEP), como en su relación con los Municipios de los cuales provenían los establecimientos escolares y otras entidades. Fue realizado mediante un convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación, el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile (CIAE) y el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) (Uribe, Valenzuela, Anderson, Cuglievan, Núñez y Hernández, 2019).</p> <p>El año 2021 se publicó, por parte del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, el Informe y las conclusiones de la evaluación intermedia del proceso de instalación, contemplada en la Ley N° 21.040. Estos y otros informes han</p>
--	--

	<p>permitido identificar y sistematizar aspectos facilitadores y obstaculizadores en el proceso de instalación de los nuevos SLEP.</p> <p>Dada la envergadura del cambio y la necesidad de aprender constantemente del proceso, aspecto fundamental para asegurar la instalación, el presente proyecto propone mantener una línea de investigación de seguimiento de la instalación de los SLEP. Con particular foco en el apoyo técnico pedagógico que deben entregar los Servicios Locales, para generar condiciones necesarias para la enseñanza. Entre ellas, el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y acompañamiento docente para la mejora de las trayectorias educativas de los y las estudiantes.</p> <p>El seguimiento de estos aspectos específicos del proceso de transición de la NEP, que permita comprender mejor los procesos de instalación de equipos de apoyo, nos permite obtener información para todos los y las agentes involucradas. En particular, de quienes dirigen los SLEP y la DEP. Esto es lo que motiva y justifica la existencia de este proyecto.</p> <p>El Proyecto se realizará en conjunto con la Línea 3 “Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio”.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Agencia de Calidad de la Educación. (2021). Marco de Referencia Visita Integral de Evaluación y Orientación a los Servicios Locales de Educación Pública 2021. División de Evaluación y Orientación de Desempeño. Departamento Diseño y Desarrollo. Unidad Territorial.</p> <p>Anderson, S. (2017). El Nivel Intermedio en educación y el Mejoramiento Escolar. Informe Técnico No. 1 2017. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.</p> <p>Bellei, C. (2018). La Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. [Coordinador]. Universidad de Chile. Santiago de Chile.</p> <p>Fullan, M. (2010). The Role of the District in Tri-Level Reform. En M. Fullan et al. (eds.), International Handbook of Educational Change. Chestnut Hill, Mass.: Kluwer Publishers, pp.295-302</p> <p>Goldring, E. B., Grissom, J. A., Rogers, L. K. y Neel, M. (2018). A new role emerges for principal supervisors. New York, NY. Recuperado de http://www.wallacefoundation.org/knowledge-</p>

	<p>center/Pages/A-New-Role-Emerges-for-Principal-Supervisors.aspx.</p> <p>Uribe, M. y Berkowitz, D. (2018). El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación.</p> <p>Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.</p>	
Objetivo general:	Distinguir y analizar el estado de instalación y desarrollo de capacidades internas de las UATP de los SLEP en el proceso de instalación de la NEP y su vinculación con los establecimientos escolares y de educación parvularia.	
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer niveles de estructuración de las UATP según años de funcionamiento. 2. Conocer los principales objetivos de las UATP de los SLEP y su nivel de coherencia con la Estrategia Nacional de Educación Pública. 3. Explorar el nivel de capacidades instaladas en los SLEPs seleccionados en función de los objetivos que se han planteado. 	
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	La investigación pretende entregar información crítica a los equipos directivos de la DEP, para el monitoreo de los procesos de instalación y, en particular, el rol de las UATP en el proceso de la NEP.	
Modalidad de trabajo:	- Virtual.	
Región/es:	Nacional. SLEPs ya en etapa de traspaso, ejecutada al momento del estudio (17). Número final será definido en coordinación con la DEP.	
Alcance territorial:	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Aquellos que al momento del estudio estén en etapa de Traspaso (17). Número final será definido en coordinación con la DEP.
Vínculos institucionales:	Dirección de Educación Pública.	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	-	

Resultados esperados del Proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> Validación final del instrumento: Validación final de instrumentos con equipos de las UATP y la DEP. Instrumentos aplicados en SLEP acordados y en los tiempos planificados. Sistematización y conclusiones del estudio. Seminario Taller equipos DEP para socializar resultados del estudio.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 2.832.433
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Mario Uribe. Magíster en Educación.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	mario.uribe@pucv.cl +5699878252
Equipo:	Juan Pablo Valenzuela. Economista, Doctor en Economía. Karla Escare, Psicóloga.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
7	OE2	N° estudios de instalación de SLEPs		1	1		1	2	Informe del estudio

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Validación final de instrumentos	x	x										
Calendarización anual actividades con la DEP	x	x										
Invitación a responder				x								
Aplicación encuestas					x	x	x					
Redacción de informes								X	X			
Taller final										x		
Informe final											x	

Nombre del Proyecto:	Evaluación y retroalimentación de las acciones formativas del Centro
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p><u>Objetivo Estratégico N°5:</u> Generar orientaciones para las instituciones formadoras de las y los líderes educativos, promoviendo la investigación, la reflexión y el debate en torno a una oferta de desarrollo profesional continuo de calidad y pertinente a los desafíos de la mejora escolar.</p> <p><u>Objetivo Estratégico N°6:</u> Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo en el sistema escolar chileno a escala regional y nacional.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto implementa acciones de seguimiento y evaluación, levanta información en torno a los efectos de ésta en los y las profesionales participantes, en sus entornos educativos directos y en las prácticas de liderazgo que realizan. Particularmente, en aquellas que se ha optado por fortalecer a partir del programa de formación. Esto, se realiza a partir de dos acciones:</p> <p>La primera evaluación, se centra en la implementación de los procesos de enseñanza y la gestión formativa. Es decir, tal como indican los términos de referencia, es para identificar el grado de satisfacción con la formación recibida y el aprendizaje alcanzado. Esta evaluación se realiza a través de una encuesta.</p> <p>La segunda dimensión, se refiere al análisis de los resultados de aprendizaje e impacto profesional (efectividad). Esto, considera cambios en las creencias de los y las participantes, en los conocimientos/habilidades, prácticas y trayectorias profesionales, las cuales no sólo impacten individualmente en las y los participantes, sino también en los centros escolares o entidades educativas donde se desempeñan. Para ello, se trabaja con una metodología mixta, que se implementa, al menos, 6 meses después de finalizado el programa, y que considera una encuesta online, grupos focales y entrevistas a pares.</p>
Fundamentación conceptual:	Tanto Líderes Educativos como CEDLE, desarrollaron un Marco Común Evaluativo para sus programas regulares de formación para directivas y directivos educativos. El cual surge de la experiencia internacional adaptada desde programas de monitoreo y evaluación de más larga extensión a aquellos más reducidos, como diplomados y cursos (Cowie y Crawford,

	<p>2009; Orr, Young y Rorrer, 2010; Orr y Pounder, 2011; Pounder, 2012; Tucker, Young y Koschoreck, 2012; Buskey y Karvonen, 2012; Orphanos y Orr, 2014). Esta propuesta se basa en tres principios: Flexibilidad; análisis integral y múltiples momentos de evaluación. Esta modalidad se replicará en los programas de formación, ello con el fin de identificar el grado en que los programas de formación contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos y el nivel de apropiación y transferencia que alcanzan sus participantes. Aún considerando la importancia de los mecanismos y los procesos, la eficacia se tiende a evaluar en función de los resultados. Las intervenciones para la formación y el desarrollo de competencias suelen incluir evaluaciones de la satisfacción o de los resultados de aprendizaje alcanzados por los y las participantes. Sin embargo, los resultados y efectos, directos e indirectos, se evalúan con menor frecuencia dado la complejidad que reviste (Cano, 2016).</p> <p>En el marco de estos objetivos, seguiremos los aprendizajes aplicados en Líderes Educativos (Fromm et al., 2018; Sánchez y Jara 2019; Pino-Yancovic et al., 2018), a partir del modelo más reconocido, respecto a la evaluación de los diversos niveles de resultados de la formación, formulado por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006), quienes indican que existen tres razones para evaluar los programas: la primera, y más común, es que la evaluación puede decirnos cómo mejorar programas futuros. La segunda, es decidir si continuar o interrumpir un programa. El tercer motivo, es para justificar su existencia y presupuesto, mostrando cómo contribuye a los objetivos y metas propuestos.</p> <p>Con este fin, seguiremos la línea de evaluar la conducta de los y las participantes en sus puestos de trabajo. Es decir, la transferencia de los aprendizajes al contexto en el que se desempeñan, y los efectos que la formación genera en la organización en que el o la participante se desempeña, también llamado impacto. El cual requiere un periodo más prolongado a seis meses para su evaluación. Este componente será de responsabilidad de la Línea de Monitoreo, Evaluación e Investigación del Centro.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La literatura ha demostrado que la evaluación de los programas de acción formativa en liderazgo escolar es fundamental, pues se espera que exista un efecto de estos en las prácticas de liderazgo pedagógico y de vinculación con los y las docentes del establecimiento (Cowie y Crawford, 2007; Orr, Young y Rorrer, 2010; Orr y Pounder, 2011; Pounder, 2012; Tucker, Young y Koschoreck, 2012; Buskey y Karvonen, 2012; Orr, 2010; Orphanos y Orr, 2014; Orphanos, 2013).</p>

	<p>Avanzar en esta línea, que ya fue trabajada anteriormente como Marco Común Evaluativo de Líderes Educativos y CEDLE, aún reconociendo la dificultad de evaluar a las y los líderes educativos y la transferencia e impacto hacia las escuelas (Orphanos y Orr, 2014; Cano, 2016), es parte de uno de los desafíos de C Líder para construir y mejorar sus propios programas de formación, para que contribuyan a cambios dentro de las escuelas. Así, este proyecto contribuye a la mejora de las propias acciones formativas del Centro y a una medición de su transferencia dentro de las escuelas. Por otra parte, contribuye a la generación de evidencia de acciones formativas de corta duración, evaluaciones de las que no existe una gran evidencia en la literatura.</p>			
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2006). <i>Evaluating training programs: The four levels</i>. Berrett-Koehler Publishers</p> <p>Cano, E. (2015). Evaluación de la formación. Algunas lecciones aprendidas y algunos retos de futuro. <i>Educar</i>, 51(1), 109-125</p>			
<p>Objetivo general:</p>	<p>Generar un proceso de mejoramiento continuo de las acciones formativas, llevadas a cabo por C Líder, a través del diseño e implementación de acciones de evaluación y seguimiento de los distintos programas.</p>			
<p>Objetivos específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo escolar e intermedio a nivel territorial, en cuanto a su aporte al mejoramiento escolar, tanto en el nivel de enseñanza básica como media. Con énfasis en la educación pública y su nueva institucionalidad. - Generar evidencia que apoye la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, que permita mejorar su diseño para potenciar su rol clave para iniciar y/o sostener el mejoramiento de los centros escolares. - Desde una perspectiva de mejoramiento continuo, monitorear y evaluar los procesos, resultados y efectos de las principales iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo implementadas por el Centro. Tanto en las prácticas de las y los líderes educativos, como en el mejoramiento de los centros escolares y los niveles intermedios bajo su responsabilidad. Poniendo un foco principal en las estrategias de acompañamiento a las y los líderes escolares, desde una perspectiva territorial. 			
<p>Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:</p>	<p>No aplica</p> <table border="1" data-bbox="651 1822 1382 1892"> <tr> <td data-bbox="651 1822 1154 1892"> <p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p> </td> <td data-bbox="1154 1822 1382 1892"></td> </tr> </table>		<p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p>	
<p>Cantidad de las y los líderes educativos que se proyecta beneficiar:</p>				

	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:									
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> Virtual. 									
Región/es:	No aplica									
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Responsables de las acciones de formación de C Líder: Coordinadores y coordinadoras de diplomados del programa de Universidades y Fundaciones que otorgan, tales como: Universidad de Magallanes, Universidad Diego Portales, Fundación Educacional Oportunidad y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.</p> <p>Todos y todas las participantes de las 5 acciones formativas de C Líder que se implementan en el año 2022 y 2023.</p> <p>Los y las participantes de los diplomados. En general, son docentes de escuelas, directivos y directivas de escuelas, funcionarios y funcionarias del nivel intermedio (SLEPs y DAEM); y funcionarios y funcionarias del Mineduc.</p> <p>Las regiones de los y las participantes incluyen una región extrema (región de Magallanes). Región Metropolitana; y zona centro y sur (región del Libertador Bernardo O'Higgins; región de la Araucanía). En general, los programas abarcan docentes, directivos, directivas, funcionarios y funcionarias de la educación pública (municipal o SLEPs); y también de sostenedores y sostenedoras con alto nivel de vulnerabilidad.</p>		Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):			
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):										
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):										
Comunas (COD_COMUNA):										
Vínculos institucionales:	-									
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Se realizarán análisis de satisfacción y avances de aprendizajes entre los y las participantes de los diferentes cursos de formación. Se espera que, al menos, el 80% de quienes inician puedan terminar el curso. Que, al menos, el 80% de quienes terminan, den cuenta de que están satisfechos o satisfechas, o muy satisfechos o muy satisfechas con el programa y sus contenidos. También, se procesarán preguntas abiertas sobre									

	<p>sugerencias para la mejora de los propios programas formativos.</p> <p>Respecto a la aplicación de las metodologías y herramientas aprendidas, se espera que, al menos, un 50% de los y las participantes las estén utilizando luego de, al menos, 6 meses de haber concluido el programa evaluado y que similar porcentaje sea reconocido entre los establecimientos o entidades escolares que han mejorado sus prácticas asociadas a la formación de las y los líderes educativos, lo cual provendrá de diferentes instrumentos (encuesta online, entrevista a participantes y entrevista a jefaturas directas o pares relevantes, que den cuenta del cambio de estas prácticas (Kilpatrick y Kilpatrick, 2006). También, se procesarán las sugerencias para mejorar los programas y el impacto de las prácticas de mejoramiento, luego de volver a los lugares de trabajo. Por último, para el año 2024, se incorpora dentro de las dimensiones a monitorear y evaluar de los programas de formación el enfoque de género.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 reportes de resultados de evaluaciones con base al modelo de seguimiento de desarrollo de capacidades. ● 5 reportes de logros alcanzados y de fortalezas y debilidades (uno por cada institución que realiza las acciones formativas), cada uno con propuestas de mejora. ● Modelo de seguimiento de desarrollo de capacidades en profesionales participantes en las acciones formativas actualizado para el año 3. ● 1 reporte para orientaciones de mejoramiento de políticas públicas del Ministerio de Educación y otras entidades públicas responsables del mejoramiento educativo y el liderazgo escolar.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 21.908.725
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Juan Pablo Valenzuela, Director CIAE- U.Chile. Economista, Doctor en Economía.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	jp.valenzuelab@gmail.com
Equipo:	Gonzalo Martínez, Asistente de Investigación CIAE. Funciones: Ejecutar e implementar modelo de satisfacción con acciones formativas y colaborar en modelo de desarrollo de capacidades en acciones formativas.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
6	OE4 y OE1	N° de estudios de evaluación y seguimiento de los programas de formación de líderes escolares		1	1	2	2	5	Informe del estudio

Carta Gantt:

Actividades	D 2023	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N 2024
Elaboración de encuesta de autopercepción de aprendizajes y logros de participantes		x		x								
Aplicación encuesta de autopercepción de aprendizajes y logros de participantes					x	x	x					
Realización de entrevistas grupales a participantes y a pares evaluadores y evaluadoras							x	x	x			
Análisis de datos							x	x	x			
Elaboración de reporte									x	x		

6.6 Línea de trabajo N° 6: Recursos para el Liderazgo Educativo

La Jefa de la Línea es Marcela Sáez, Directora Técnica de Desarrollo y Evaluación de la Fundación Educacional Arauco. El objetivo de la Línea es contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la sistematización y difusión de prácticas, metodologías y herramientas, usadas en procesos formativos y de acompañamiento a las y los líderes escolares e intermedios, que han mostrado efectividad en propiciar su desarrollo profesional e impulsar iniciativas de mejora en establecimientos educacionales. Aporta al cumplimiento del objetivo estratégico n°4 del Centro: *“Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación para promover y apoyar el ejercicio de prácticas de gestión y liderazgo efectivas en líderes de los distintos niveles del sistema educativo”*.

6.6.1 Resumen de proyectos ya ejecutados 2021-2022

Esta línea no cuenta con proyectos cerrados o terminados, antes de la fecha de presentación de esta planificación anual. Los proyectos de esta Línea se presentan en la siguiente sección de proyectos en ejecución.

6.6.2 Resumen de proyectos en ejecución año 2023

Sistematización de Buenas Prácticas de Liderazgo Escolar.

Este proyecto inicia su implementación el año 1 (2021) del Centro y tienen continuidad durante los años 2 (2022), 3 (2023) y 4 (2024), respectivamente. Busca sistematizar (proceso de identificación, análisis y ordenamiento de experiencias) buenas prácticas de liderazgo escolar, liderazgo intermedio y de trabajo en red, para luego disponibilizarlas a profesionales del sistema educativo, responsables de implementar procesos de gestión y liderazgo escolar. Sus objetivos específicos son:

1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio.
2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías, a través del Portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes educativos y de nivel intermedio, apoyos a su desempeño profesional.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, durante estos tres años, se destacan las siguientes acciones principales:

- **Realización de un proceso de intervención-participativo**, pues se reconstruye y ordena la lógica del proceso vivido, para así develar la experiencia, dificultades, recursos, resultados, aprendizajes y desafíos, desde sus participantes. No sólo como informantes clave, sino como protagonistas que reflexionan en relación con sus prácticas y proponen nuevos cursos de acción.
- **Conformación de una comisión de recursos para el liderazgo educativo**, instancia de coordinación, retroalimentación y validación del proceso de sistematización de recursos y buenas prácticas, liderada por Fundación Educacional Arauco. Conformada por profesionales que participan en programas formativos o de acompañamiento de las

instituciones que conforman el centro, un profesional del Mineduc y la encargada de comunicaciones del Centro. Esta comisión nos ha permitido pesquisar prácticas desde las distintas instituciones y/o programas formativos o de acompañamiento del Centro. Esto, se traduce efectivamente en contar con un grupo de buenas prácticas heterogéneas. Para esto, ha sido clave explicitar y reforzar en la comisión, la importancia de visibilizar buenas prácticas relacionadas con diversas temáticas, haciendo énfasis en aquellas que son relevadas por el Mineduc, tales como:

- Bienestar socioemocional y convivencia escolar.
- Fortalecimiento de aprendizajes.
- Revinculación y garantía de trayectorias educativas.

A continuación, se presenta la cantidad de productos publicados y comprometidos en el sitio web de C Líder www.celider.cl

Producto	Meta planificada 2021 + 2022	Meta lograda 2021 + 2022	Meta planificada 2023
Buenas prácticas institucionales en formación de liderazgo escolar	10	10	5
Buenas prácticas de liderazgo intermedio	2	2	2
Buenas prácticas para el trabajo en redes de mejoramiento escolar	2	2	2
Publicaciones de difusión en plataformas digitales (infografías, columnas, etc.)	40	46	20

Recursos de apoyo al liderazgo educativo.

Este proyecto inicia su implementación el año 1 (2021) del Centro, por reducción del presupuesto, se suspende su implementación el año 2 (2022), retomando su continuidad durante los años 3 (2023) y 4 (2024), respectivamente. Busca identificar, sistematizar y disponibilizar herramientas y metodologías que apoyen el desempeño de las y los líderes educativos.

Estas herramientas y metodologías se entienden como recursos, constituyéndose en medios de distintos tipos que, al estar disponibles, pueden resolver una necesidad determinada. En este sentido, como proceso implica su identificación y sistematización, diseño como recurso y su difusión. Sus objetivos específicos asociados se mencionan, a continuación:

1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio.
2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías, a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes educativos, intermedios y redes, apoyos a su desempeño profesional.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados en estos tres años, se destaca la siguiente acción:

- **Conformación de una comisión de recursos para el liderazgo educativo**, instancia de coordinación, retroalimentación y validación del proceso de sistematización de recursos y buenas prácticas, liderado por Fundación Educacional Arauco. Conformada por profesionales que participan en programas formativos o de acompañamiento de las instituciones que conforman el Centro, un profesional del MINEDUC y la encargada de comunicaciones del Centro. **A través de esta comisión, ha sido posible pesquisar** y trabajar, de forma conjunta, por generar ajustes pertinentes a los recursos que disponibilizamos como Centro. Promover **el uso de los materiales en proyectos formativos y de acompañamiento**, para favorecer la sinergia interna del Centro. **Elaborar y validar una encuesta de satisfacción para los recursos publicados** en la web, cuyo objetivo es “obtener información sobre los usuarios y usuarias que descargan los recursos y su apreciación sobre ellos con el fin de mejorar, de manera continua, nuestros aportes a las comunidades educativas”.

A continuación, se presenta la cantidad de recursos publicados y comprometidos en el sitio web de C Líder www.celider.cl

Producto	Meta planificada 2021 + 2022	Meta lograda 2021 + 2022	Meta planificada 2023
Herramientas para el liderazgo educativo	10	10	10

6.6.3 Resumen de proyectos planificados línea 6

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTOS			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Sistematización de Buenas Prácticas de Liderazgo Escolar	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Recursos de apoyo al liderazgo educativo	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	

6.6.4 Ficha única de proyectos planificados para el año 4

Nombre del Proyecto:	Sistematización de Buenas Prácticas de Liderazgo Escolar
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada.
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Objetivo Estratégico N°4: Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación para promover y apoyar el ejercicio de prácticas de gestión y liderazgo efectivas en las y los líderes de los distintos niveles del sistema educativo.
Resumen del Proyecto	<p>El proceso de sistematización de la línea de “Recursos para el Liderazgo Educativo” de C Líder, busca contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la sistematización y difusión de prácticas, metodologías y herramientas, usadas en procesos formativos y de acompañamiento a las y los líderes escolares e intermedios, que han mostrado efectividad en propiciar su desarrollo profesional e impulsar iniciativas de mejora en establecimientos educacionales. Los objetivos específicos asociados son los que se mencionan, a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas de liderazgo educativo, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio. 2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes educativos y de nivel intermedio, apoyos a su desempeño profesional. <p>Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, se realiza un proceso de intervención-participativo, pues se reconstruye y ordena la lógica del proceso vivido, para así develar la experiencia, sus dificultades, recursos, resultados, aprendizajes y desafíos, desde sus participantes en la escuela. Promoviendo que los y las protagonistas reflexionen en relación con sus prácticas y propongan nuevos cursos de acción.</p>
Fundamentación conceptual:	Buena Práctica: Conjunto de acciones que, de acuerdo con las y los integrantes de una comunidad escolar, responde de forma pertinente a un problema o aporta al logro de determinados propósitos, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, K., 2011; en Propuesta Técnica 2019, pág. 195). De esta definición, es posible inferir

	<p>que el concepto de Buena Práctica es asociado a un proceso (conjunto de acciones) que surge como respuesta a una necesidad o a una meta visibilizada por una comunidad escolar particular, que puede ser adaptada y apropiada a otros contextos o comunidades escolares. Sin embargo, en función del objetivo general del proyecto, es importante relevar el contexto formativo y de acompañamiento, en que éstas surgen.</p> <p>Criterios para la definición de Buenas Prácticas: Se proponen cinco criterios, los cuales fueron definidos a partir del estándar utilizado por las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. A continuación, se señalan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relevancia educativa: La práctica de liderazgo está orientada al desarrollo o mejoramiento institucional para afectar positivamente a su comunidad escolar. 2. Institucionalizada o en proceso de institucionalización: la práctica de liderazgo es una forma de trabajo validada y legitimada por la comunidad educativa, que se proyecta en el tiempo y articula al PEI. 3. Sistémica: La práctica involucra a distintas y distintos actores de la comunidad educativa. 4. Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otra escuela. 5. Innovadoras: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de esa comunidad escolar. <p>Para este cuarto año, en la comisión de recursos se mantendrá la importancia de visibilizar los ejes de la Política de Reactivación Educativa Integral, en la pesquisa de buenas prácticas de liderazgo, en los ejes que, a continuación, se señalan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar socioemocional y convivencia escolar. • Fortalecimiento de aprendizajes. • Revinculación y trayectorias educativas.
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>A nivel nacional e internacional, se identifica el liderazgo escolar como uno de los factores relevantes para la mejora en calidad y equidad educativa (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Barber y Mourshed, 2007; Weinstein y Hernández, 2014). Este reconocimiento ha llevado a que se instale esta área como foco en las agendas de políticas educativas en diversos países, considerando dimensiones como las funciones y atribuciones de quienes ocupan cargos formales de liderazgo, selección y evaluación de las y los líderes, condiciones de trabajo y formación, entre otros.</p> <p>La presente Línea, busca contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la</p>

elaboración y difusión de recursos que apoyen iniciativas de mejora y el desarrollo profesional de las y los líderes en ejercicio. Para esto, se sistematizarán buenas prácticas y recursos a partir del ciclo de programas y procesos formativos del Centro y se pondrán a disposición del sistema escolar chileno.

El proceso de sistematización dará cuenta, en retrospectiva, del proceso que se llevó a cabo en la creación de cada una de las buenas prácticas. Por lo tanto, **la unidad de análisis corresponde a los establecimientos educacionales. En tanto, el objeto de estudio corresponde a las buenas prácticas de liderazgo educativo de establecimientos educacionales.**

De acuerdo con la definición de **buenas prácticas, mencionadas anteriormente, como** “un conjunto de acciones que, de acuerdo con los y las integrantes de una comunidad escolar, responde de forma pertinente a un problema o aporta al logro de determinados propósitos...”, éstas **serán pesquisadas (seleccionadas) por las instituciones formativas que participan en la comisión de recursos para el liderazgo educativo.** Quienes deberán evaluar si están presentes algunos de los criterios antes establecidos que definen una buena práctica, para que, posteriormente, sean levantadas a través del estudio de casos desde una perspectiva instrumental.

Cuando se contacte a los y las líderes educativos para confirmar su participación en la sistematización, se les preguntará cuál es el UATP o supervisor o supervisora que ha estado más cercano o cercana a ellas, para invitarle a ser parte del proceso de levantamiento y sistematización de información (entrevistas y talleres).

El estudio de casos, desde una perspectiva instrumental, permite relevar las experiencias vividas por las y los actores directos. Las que serán recuperadas mediante técnicas mixtas que resultan complementarias, que aportan y permiten sustentar los hallazgos que de este proceso emergen, privilegiando la voz de sus protagonistas.

Para llevar a cabo lo anterior, se considera pertinente la **utilización de metodologías activas o participativas.** Pues permiten, desde un proceso activo de reflexión y autodiagnóstico del grupo de las y los actores involucrados e involucradas, conocer, identificar y finalmente difundir las buenas prácticas que ellos y ellas mismas han experimentado.

	<p>Método de procesamiento: Atendiendo a lo anterior, se recurrirán a técnicas o herramientas como el registro de ficha, talleres online, entrevista semiestructurada y revisión y análisis de material.</p> <p>Análisis: Se realizará un análisis cualitativo sobre el contenido de los discursos que emergen en la entrevista y en los talleres realizados. Se trata de un proceso inductivo, donde se espera que sean los mismos y las mismas protagonistas quienes levanten los tópicos relevantes que dan forma a las buenas prácticas, desafíos y mejoras.</p> <p>A continuación, se enuncian los objetivos globales de cada uno de los tres talleres que se proponen realizar con los y las protagonistas de las buenas prácticas:</p> <p>a. Taller online nº1: “Reconstruyendo nuestra experiencia” a realizarse con las y los actores directos involucrados. Objetivo general: Reconstruir, de manera colectiva, el contexto y la implementación de la buena práctica.</p> <p>b. Taller online nº2: “Aprendiendo de nuestra experiencia” a realizarse con las y los actores directos y directas involucradas. Objetivo general: Analizar colectivamente la buena práctica, de tal manera que el proceso permita generar conocimiento útil para la mejora de la práctica y/o el trabajo de liderazgo que realizan a diario las y los actores en sus equipos.</p> <p>c. Taller online nº3: Devolución final y Lección Aprendida. Objetivo general: Validar, por última vez, el conocimiento generado en los talleres anteriores y trabajar en la elaboración de una “lección aprendida”. Recurso, que les permite identificar, proyectar y comprometerse con acciones concretas (definidas por ellos y ellas mismas), para el monitoreo y la mejora continua de su buena práctica, de forma participativa.</p> <p>Luego de cada taller, los principales resultados se presentarán como “devoluciones” a quienes están involucrados e involucradas, de manera que validen el contenido de lo recabado y tengan la posibilidad de retroalimentarlo.</p> <p>Una vez finalizado el taller nº3 (de devolución final), la información de la experiencia se terminará de vaciar y se presentará según los tópicos emergentes en la Ficha Técnica de la Práctica. Este último paso, permitirá la triangulación de la información obtenida y finalizará con la revisión y</p>
--	--

	aprobación de la Ficha Técnica, por parte del director o directora del establecimiento.
Principales referentes teóricos:	<p>Leithwood K. (2011). School Leadership, Evidence-Based Decision Making, and Large-Scale Student Assessment. En Webber C., Lupart J. (Eds) Leading Student Assessment. Studies in Educational Leadership, vol 15. Springer, Dordrecht.</p> <p>Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins. (2006). Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning. National College for School Leadership. Research Report N°800. University of Nottingham.</p> <p>Barber y Mourshed. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. McKinsey Company.</p> <p>Weinstein y Hernández. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. Psicoperspectivas, 13(3), 52-68.</p>
Objetivo general:	Contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la sistematización y difusión de prácticas, metodologías y herramientas, usadas en procesos formativos y de acompañamiento a las y los líderes escolares, que han mostrado efectividad en propiciar su desarrollo profesional e impulsar iniciativas de mejora en establecimientos educacionales.
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales, y en el nivel intermedio. 2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes educativos, intermedios y redes, apoyos a su desempeño profesional.
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	Todas las comunidades educativas del país, ya que la disponibilización de buenas prácticas y publicaciones se realiza a través de la página web de C Líder. Esto considera a

	<p>las y los más de 36.315⁴ líderes educativos de los 12.105⁵ establecimientos educacionales del país.</p> <p>A partir del reporte de Analytics de Google, podemos informar que, hasta la fecha de realización de este informe, han ocurrido 7.223 descargas de buenas prácticas desde el sitio web de C Líder https://www.celider.cl/</p>
Modalidad de trabajo:	Híbrida.
Región/es:	Nacional.
Alcance territorial:	La sistematización y difusión de buenas prácticas no requiere prever o planificar la coordinación con unidades territoriales, pues se sustenta de la coordinación que realiza previamente el programa o institución del Centro, que pesquisa la buena práctica en cuestión.
Vínculos institucionales:	<p>Este proyecto cuenta con la colaboración de todas las instituciones que componen la alianza estratégica del Centro. Es decir: El Centro Líderes Educativos de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, el Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales, la Fundación Educacional Arauco, la Universidad de Magallanes y el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), junto al Centro de Estudios y Desarrollo de Educación Continua para el Magisterio: Saberes Docentes, ambos de la Universidad de Chile. Además de la asociación con Fundación Educacional Oportunidad, que lidera el proyecto de formación de Directoras de Jardines Infantiles VTF en la Línea 1. Todas las instituciones mencionadas, colaboran en la pesquisa, retroalimentación y/o validación de las buenas prácticas sistematizadas. Por lo tanto, este proyecto no ha requerido para su desarrollo del apoyo de otros Centros u organizaciones externas.</p> <p>Sin embargo, el Centro se encuentra siempre abierto y disponible para establecer conexiones institucionales adicionales y fomentar colaboraciones estratégicas en el contexto del desarrollo o difusión de los proyectos. Poniendo a disposición los recursos y buenas prácticas, para que cualquier sitio ministerial los difunda (tal como fue solicitado por la Jefa de la División de Educación General el 31 de julio</p>

⁴ Esta estimación se realiza considerando un mínimo de 3 personas (que componen un equipo directivo) por cada establecimiento educacional (12.105) en funcionamiento del país. Fuente: <https://datosabiertos.mineduc.cl/directorio-de-establecimientos-educacionales/>

⁵ Corresponde al total de establecimientos educacionales en funcionamiento de dependencias: municipal, particular subvencionado, particular pagado, corporación de administración delegada y SLEP del país. Fuente: <https://datosabiertos.mineduc.cl/directorio-de-establecimientos-educacionales/>

	2023 en el marco de la disponibilización de recursos para el Plan de Reactivación Educativa).	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Objetivos	Mecanismos para evaluación de logro.
	1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas en liderazgo educativo, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio (ver Anexo 4 con ejemplos de instrumentos utilizados en este proceso).	Publicación Ficha técnica de las 9 buenas prácticas en liderazgo educativo en la página del Centro. Publicación Cápsula testimonio de las 9 buenas prácticas en liderazgo educativo en la página web del Centro.
	2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes apoyo en su desempeño profesional.	20 publicaciones de difusión en plataformas digitales o en la página web del Centro. Cantidad de descargas de las prácticas.
Resultados esperados del Proyecto:	Los resultados esperados para este proyecto el año 4, son: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, sistematizar y disponibilizar 5 buenas prácticas en liderazgo educativo a nivel escolar, 2 en trabajo en red y 2 en liderazgo intermedio, en los establecimientos escolares beneficiados u otras instituciones nacionales o internacionales pertinentes. • Difundir las buenas prácticas, compartiéndolas en la página web del Centro y generando 20 publicaciones de difusión en plataformas digitales. 	
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 27.700.204	
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Marcela Sáez - Magíster en Gestión y Dirección Educacional.	
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	marcela.saez@arauco.com +569 96351700	
Equipo:	Profesional del proyecto: Constanza Ramírez. Socióloga de la Universidad Alberto Hurtado, Chile. Sus principales funciones en el proyecto son:	

	<p>a. Generar flujo y materiales para viabilizar trabajo del proyecto, a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y validar propuesta metodológica de sistematización. 2. Elaborar y validar los instrumentos para la recolección y registro de la información. 3. Gestionar las reuniones de equipo sponsor de la Fundación Educacional Arauco. 4. Gestionar las reuniones mensuales de la comisión de recursos Línea 6 del Centro. <p>b. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas y recursos para el liderazgo educativo, a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de entrevistas y talleres con participantes de las prácticas. 2. Empaquetar y disponibilizar en distintos formatos las buenas prácticas de liderazgo educativo.
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE1	N° de buenas prácticas institucionales en formación de liderazgo escolar	5	5	10	1	1	20	Prácticas publicadas en la página web del Centro
3	OE1	N° de buenas prácticas de liderazgo intermedio	0	2	2	2	2	6	Prácticas de liderazgo intermedio publicadas en la página web del Centro
4	OE1	N° de buenas prácticas para el trabajo en redes de mejoramiento escolar	0	2	2	2	2	6	Prácticas para el trabajo en redes de mejoramiento escolar publicadas en la página web del Centro.
6	OE3	N° de publicaciones de difusión en plataformas digitales (infografías, columnas, etc.)	20	20	46	20	20	80	Publicaciones disponibles en página web del Centro y/o redes sociales

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Pesquisas de 9 buenas prácticas	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
Registro ficha inicial de 9 buenas prácticas		X		X	X	X	X	X	X	X	X	

Entrevistas semiestructuradas con las y los líderes de las prácticas seleccionadas		X		X	X	X	X	X	X	X		
Realización de talleres online con los y las participantes directas de buenas prácticas, según corresponda				X	X	X	X	X	X	X		
Registrar en fichas técnicas el análisis y sistematización de 9 buenas prácticas				X	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar (filmar, editar y animar) registro audiovisual (cápsulas) de las 9 buenas prácticas relatadas por sus protagonistas				X	X	X	X	X	X	X	X	
Publicar 9 buenas prácticas en el portal del Centro, Observatorio de Buenas Prácticas del MINEDUC o en el lugar donde se estime conveniente				X	X	X	X	X	X	X	X	
Difundir, al menos, 20 publicaciones en la página web del Centro	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Comisión de Recursos para el Liderazgo Educativo que funcione regularmente con, al menos, un representante de cada Línea del Centro	X	X		X	X	X	X	X	X	X		

Nombre del Proyecto:	Recursos de apoyo al liderazgo educativo
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada.
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Objetivo Estratégico N°4: Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación para promover y apoyar el ejercicio de prácticas de gestión y liderazgo efectivas en las y los líderes de los distintos niveles del sistema educativo.
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto busca identificar, sistematizar y disponibilizar herramientas y metodologías que apoyen en el desempeño de las y los líderes educativos. Estas herramientas y metodologías se entienden como recursos, constituyéndose en medios de distintos tipos que, al estar disponibles, pueden resolver una necesidad determinada. En este sentido, el proceso implica su identificación y sistematización, diseño como recurso y su difusión.</p> <p>Respecto de la elaboración y diseño de estos recursos, se entiende que estos deben ser medios portadores de innovación, cubriendo la brecha entre desafíos detectados y estado deseado. De esta manera, se proponen los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desplegar y describir de manera clara el qué, cómo y por qué de la herramienta y/o metodología presentada. • Ser eficiente y liviano como recurso. • Organizar la información de manera que ayude a la comprensión, aportar a su contextualización y facilitar su proyección y ejercicio. <p>Algunos de los recursos que se podrían generar con base al público objetivo y la función del recurso, pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infografías. • Reportes técnicos. • Relatos narrativos. • Videos educativos. • Bitácoras. • Podcast. • Tutoriales. • Juegos. • Recursos multimediales. • Rúbricas. • Instrumentos de evaluación. • Audios.

	<p>Para este cuarto año, se considera la elaboración y publicación de 3 recopilaciones de buenas prácticas y recursos del Centro y un encuentro o webinar en que los y las protagonistas de estas experiencias, puedan profundizar en relación a la contribución y sostenibilidad de lo que se ha logrado, a partir de la sistematización de sus buenas prácticas, invitando a los otros Centros de Liderazgo a participar.</p> <p>Por otro lado, se mantendrá la importancia de visibilizar los 3 ejes de la Política de Reactivación Educativa Integral en la pesquisa de recursos de apoyo al liderazgo desde los distintos programas e instituciones del Centro.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Recursos: Es una herramienta, metodología de trabajo, instrumento o dispositivo que apoya el desempeño de las y los líderes educativos. Pueden ser de distintos tipos, siempre que estén disponibles para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver una necesidad (<i>mejora</i>) determinada para las y los líderes de la escuela. • Apoyar el desarrollo profesional (<i>técnica o teórica para el desarrollo de prácticas, conocimientos, y habilidades</i>) de las y los líderes educativos. <p>Pueden ser pesquisadas por los equipos de C Líder, en tanto surjan de la experiencia e iniciativa de las y los líderes y de las y los sostenedores educativos. Pueden tener su origen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas formativos o de acompañamiento para los y las líderes escolares, las y los líderes medios o del nivel intermedio. • Conversatorios, charlas, actividades, sobre buenas experiencias en liderazgo, nacionales e internacionales. <p>Comisión de Recursos para el Liderazgo Educativo: Instancia de coordinación, retroalimentación y validación del proceso de sistematización de recursos y buenas prácticas, liderado por Fundación Educacional Arauco. Es conformada por profesionales que participan en programas formativos o de acompañamiento de las instituciones que son parte del Centro, un profesional del Mineduc y la encargada de comunicaciones del Centro.</p> <p>Dentro de las responsabilidades de esta Comisión, se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar y validar la propuesta metodológica de sistematización de Buenas Prácticas y Recursos. • Retroalimentar y validar la Ficha Inicial de la Institución “Identificación de Buenas Prácticas de liderazgo”. • Proponer y/o entregar material de posibles Buenas Prácticas y recursos, para su revisión y análisis. • Retroalimentar la sistematización de Buenas Prácticas.

	<p>Para este cuarto año, en el marco de la Política de Reactivación Educativa Integral, se relevará en la Comisión la importancia de generar recursos que fortalezcan las comunidades de aprendizaje como espacio de construcción colectiva de conocimiento y que favorezcan el desarrollo profesional directivo. Manteniendo el objetivo de reflexionar y dar respuesta al propósito de: reforzar el uso de los materiales desde las Líneas formativas y de acompañamiento, potenciando la sinergia interna del Centro.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>A nivel nacional e internacional, se identifica el liderazgo escolar como uno de los factores relevantes para la mejora en calidad y equidad educativa (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Barber y Mourshed, 2007; Weinstein y Hernández, 2014). Este reconocimiento ha llevado a que se instale esta área como foco en las agendas de políticas educativas en diversos países, considerando dimensiones como las funciones y atribuciones de quienes ocupan cargos formales de liderazgo, selección y evaluación de las y los líderes, condiciones de trabajo y formación, entre otros.</p> <p>La presente Línea, busca contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la elaboración y difusión de recursos que apoyen iniciativas de mejora y el desarrollo profesional de las y los líderes en ejercicio. Para esto, se sistematizarán Buenas Prácticas y Recursos, a partir del ciclo de programas y procesos formativos del Centro, y se pondrán a disposición del sistema escolar chileno.</p> <p>En lo que respecta al diseño de recursos de apoyo al liderazgo, éste debe ser capaz de ajustarse a diferentes metodologías de formación y estilos de aprendizajes. Como recurso, debe ayudar a que cada aprendiz reciba y procese, individualmente, lo nuevo no sólo en el nivel cognitivo, sino también los y las motive a cuestionar matrices de pensamiento, estructuras de interpretación y, eventualmente, desprenderse de comportamientos arraigados, que, si bien pueden haber sido útiles para la resolución de tareas anteriores, serían más bien un obstáculo para la acción en los nuevos ámbitos de responsabilidad (Huber et al., 2018). Esto implica entonces, junto con el nivel descriptivo de la información y contenido de las herramientas, metodologías y prácticas sistematizadas, un nivel de análisis y reflexiones críticas que conecte con propias prácticas, potenciando integrar e incorporar elementos que otros y otras líderes similares han realizado, pudiendo implementar las herramientas y metodologías compartidas, en sus lugares de trabajo.</p>

Principales referentes teóricos:	<p>Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins. (2006). <i>Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning</i>. National College for School Leadership. Research Report N°800. University of Nottingham.</p> <p>Barber y Mourshed. (2007). <i>Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos</i>. McKinsey Company.</p> <p>Weinstein y Hernández, (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. <i>Psicoperspectivas</i>, 13(3), 52-68.</p> <p>Huber, S., Skedsmo, G. y Schwander, M. (2018). <i>Cómo aprender los directivos y fortalecen su reflexión profesional en tanto líderes pedagógicos</i>. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), <i>Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas</i> (Vol. 3, pp. 200-240). Ediciones Diego Portales.</p>
Objetivo general:	Contribuir al fortalecimiento de capacidades en liderazgo educativo, a través de la sistematización y difusión de prácticas, metodologías y herramientas, usadas en procesos formativos y de acompañamiento a las y los líderes escolares, que han mostrado efectividad en propiciar su desarrollo profesional e impulsar iniciativas de mejora en establecimientos educacionales.
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, sistematizar y disponibilizar buenas prácticas, herramientas y metodologías que han demostrado ser efectivas para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio. 2. Difundir las buenas prácticas, herramientas y metodologías, a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes educativos, intermedios y redes, apoyos a su desempeño profesional.
Beneficiarios y beneficiarias proyectadas:	<p>Todas las comunidades educativas del país, ya que la disponibilización de buenas prácticas y publicaciones se realiza a través de la página web de C Líder. Se consideran las y los más de 36.315⁶ líderes educativos de los 12.105⁷ establecimientos educacionales.</p> <p>A partir del reporte de Analytics de Google, podemos informar que, hasta la fecha de realización de este informe,</p>

⁶ Corresponde a la estimación se realiza considerando un mínimo de 3 personas por equipo directivo de cada establecimiento educacional en funcionamiento del país. Fuente: <https://datosabiertos.mineduc.cl/directorio-de-establecimientos-educacionales/>

⁷ Corresponde al total de establecimientos educacionales en funcionamiento de dependencias: municipal, particular subvencionado, particular pagado, corporación de administración delegada y SLEP del país. Fuente: <https://datosabiertos.mineduc.cl/directorio-de-establecimientos-educacionales/>

	han ocurrido 3.749 descargas de recursos desde el sitio web de C Líder https://www.celider.cl/	
Modalidad de trabajo:	Virtual.	
Región/es:	Se implementa a nivel nacional.	
Alcance territorial:	No aplica. La disponibilización de recursos no requiere de la coordinación con unidades territoriales, sino con los programas formativos o instituciones del Centro que los utilizan.	
Vínculos institucionales:	Este proyecto cuenta con la colaboración de todas las instituciones que componen la alianza estratégica del Centro. Es decir: El Centro Líderes Educativos de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, el Programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales, la Fundación Educacional Arauco, la Universidad de Magallanes y el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), junto al Centro de Estudios y Desarrollo de Educación Continua para el Magisterio: Saberes Docentes, ambos de la Universidad de Chile. Además de la asociación con Fundación Educacional Oportunidad. Todas las instituciones mencionadas, colaboran en la pesquisa, retroalimentación y/o validación de los recursos de apoyo al liderazgo. Por lo tanto, este proyecto no requiere del apoyo de otros Centros u organizaciones externas.	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Objetivos	Mecanismos para evaluación de logro
	1. Identificar, sistematizar y disponibilizar herramientas de apoyo al liderazgo, para impulsar iniciativas de mejora en los establecimientos educacionales y en el nivel intermedio.	Publicación de 10 recursos y sus portadas en la página del Centro.
	2. Difundir las herramientas, a través del portal del Centro, ofreciendo a las y los líderes apoyo a su desempeño profesional.	Cantidad de descargas de los recursos. 3 publicaciones recopilatorias de buenas prácticas y recursos generados por la Línea, disponible en formato digital e impresa.
Resultados esperados del Proyecto:	Los resultados esperados para el proyecto el año 4, son:	

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, sistematizar y disponibilizar 10 recursos de apoyo al liderazgo en la página web el Centro. • Publicación digital y/o impresa de 3 recopilaciones de buenas prácticas y recursos del Centro.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 5.162.883
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Marcela Sáez - Magíster en Gestión y Dirección Educacional.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	marcela.saez@arauco.com +56996351700
Equipo:	<p>Profesional del proyecto: Constanza Ramírez. Socióloga de la Universidad Alberto Hurtado, Chile. Sus principales funciones en el proyecto son:</p> <p>Identificar, sistematizar y disponibilizar recursos para el liderazgo educativo, a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisar recursos con las y los líderes o programas formativos. 2. Empaquetar y disponibilizar en distintos formatos los recursos.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N°	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Total a 4 años	Medio de verificación
2	OE1	N° de herramientas para el liderazgo educativo	10	0	10	10	10	30	Herramientas publicadas en la página web del Centro
5	OE3	N° de libros recopilatorios de buenas prácticas y recursos generados	0	0	0	0	3	3	Libro publicado

Carta Gantt:

Actividades	Dic.23	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	Nov.24
Publicación de 3 recopilaciones de buenas prácticas y recursos	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pesquisa de 10 recursos de apoyo al liderazgo, a partir de: Programas formativos o de acompañamiento para las y los líderes escolares, las y los líderes medios o del nivel intermedio; conversatorios; charlas; actividades sobre buenas experiencias en liderazgo, nacionales e internacionales	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	

Empaquetar los 10 recursos de apoyo al liderazgo en distintos formatos	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
Publicar los 10 recursos de apoyo al liderazgo	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	