



Plan Anual de Trabajo 2024

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, Líderes TP

Último año de ejecución del convenio suscrito mediante el Decreto N°[\[111\]](#), [\[112\]](#), [\[113\]](#) 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

08 de noviembre de 2023

Contenidos

1. Sobre los Centros de Liderazgo Educativo:	4
2. Centro de Liderazgo Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, Líderes TP	6
3. Introducción	11
4. “Línea de trabajo N°1: Formación de Líderes Educativos Macrozonas Centro, Sur y Austral”. 22	
4.1. Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares	37
4.2. Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema	46
4.3. Programa de formación para líderes intermedios	54
4.4. Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes	62
4.5. Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo	72
5. “Línea de trabajo N°2: Formación de Líderes Educativos Macrozona norte”	77
5.1. Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares	87
5.2. Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema	95
5.3. Programa de formación para líderes intermedios	104
6. “Línea de trabajo N°3: Acompañamiento de Articulación con la Educación Superior”	113
6.1. Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales “Fortalece TP”	122
6.2. Formación b-Learning a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos educacionales de EMTP	131
7. “Línea de trabajo N°4: Acompañamiento de vinculación con el entorno productivo y social”	137
7.1. Acompañar a 42 establecimientos educacionales para promover la alternancia en empresas	142
7.2. Cursos de formación para la educación en Alternancia	149
8. “Línea de trabajo N°5: Innovación en Modelos de Desarrollo de Capacidades”	157
8.1. Diseño de Programa de Formación basado en Design Thinking para Líderes escolares y de nivel intermedio	164
8.2. Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP	170
8.3. Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos e instituciones	176
9. “Línea de trabajo N°6: Políticas Públicas y Evaluación”	182

9.1. Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP	197
9.2. Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales	202
9.3. Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos	208
9.4. Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados	213
9.5. Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional	218
9.6. Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional	223
9.7. Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar	227

1. 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 los líderes educativos de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado incrementen sus capacidades. Ante ello tiene 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 el 2016 y el 2019, con la creación de los centros Líderes Educativos y el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE). Luego 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, del 2020. Cabe destacar que 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. Se destaca que cuatro de las universidades y una de las 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 líderes medios e intermedios. Esto a partir del diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio. Además de la innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico

al Ministerio de Educación (Mineduc) , con un foco central en la mejora de los aprendizajes del estudiantado.

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 los Decretos N°111, 112 y 113, del 2020.

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

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

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. El que contenga la propuesta a validar para el Plan de Trabajo del 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 que, a su vez, deben ser consistentes con el logro de los objetivos de la planificación estratégica cuatrienal. Sumado a ello, 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 y resguardará 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

Núcleo de acción	N de Línea	Nombre de Línea	Centro de Liderazgo	Institución responsable
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
	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"

2. Centro de Liderazgo, Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, Líderes TP

El presente proyecto se enmarca en la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar (2021), implementada por el Ministerio de Educación. Los Centros de Liderazgo buscan desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que el equipo directivo pueda hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo. Así, los Centros de Liderazgo apoyan al Ministerio de Educación en la implementación de la política pública de liderazgo escolar.

El Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (desde ahora CILED) Líderes TP nace en el año 2020, en alianza con el Ministerio de Educación. Es un consorcio formado por la Universidad del Desarrollo (institución patrocinante), el Instituto Profesional Inacap, la Universidad de Tarapacá, el Tecnológico de Monterrey y la Fundación Chile Dual. Los que se han unido con el objetivo de contribuir a mejorar

la calidad de la educación en nuestro país, enfocándose en la formación de líderes educativos para la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP)¹.

A continuación, se describe la misión, visión y sellos del centro, así como los avances, aprendizajes y desafíos desde la puesta en marcha del proyecto.

Misión y visión

Misión

La misión es desarrollar capacidades de liderazgo directivo en el sistema escolar, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional que potencien procesos de enseñanza-aprendizaje de alta calidad, de forma que todo el estudiantado tenga acceso a líderes educativos de excelencia.

Visión

Por su parte la visión es ser reconocidos como un centro que promueve a los equipos directivos de escuelas y establecimientos educacionales, y líderes medios e intermedios, como agentes de cambio educativo, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional, favoreciendo una cultura escolar de calidad y altas expectativas para todo el estudiantado.

Sellos

El desarrollo del trabajo de las líneas del Centro se basa en 5 sellos transversales, a saber:

1. Innovación

Consiste en el diseño y búsqueda constante de acciones novedosas para fortalecer el liderazgo escolar e intermedio basadas en la evidencia nacional e internacional disponible y en las necesidades actuales para garantizar su correcta implementación y la utilidad de sus resultados en acciones futuras.

2. Foco en aprendizaje

El aprendizaje se enfoca en la Centralidad en el liderazgo instruccional, es decir, en el mejoramiento y calidad del aprendizaje de los estudiantes en el aula y sus resultados (Darling-Hammond *et al.*, 2009; Murillo, 2006; Leithwood & Jantzi, 2000; Huber, 2006). Relevando la importancia del (1) trabajo directo del equipo directivo con las y los docentes. Lo anterior por medio del apoyo, supervisión y evaluación de su labor; (2) el uso eficiente de los recursos pedagógicos y desarrollo profesional docente; (3) la periódica coordinación y evaluación del currículum; (4) el monitoreo regular de la enseñanza y el progreso del estudiantado; (5) y por último el desarrollo de normas y expectativas compartidas entre los miembros de la comunidad escolar (Darling-Hammond *et al.*, 2009).

3. Cultura escolar de excelencia pedagógica y altas expectativas

Junto con el liderazgo instruccional promover el liderazgo transformacional, el que pone en el centro la escuela en su conjunto -la motivación y expectativas de sus miembros- para alcanzar mejoras escolares en el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2001; Burns, 1978). Así, fomentar la inclusión

¹ Durante el documento se utilizará tanto Educación Media Técnico-Profesional como EMTP para referirse a este nivel educativo con formación diferenciada. Además, se empleará tanto Técnico-Profesional como TP para referirse a los establecimientos que imparten EMTP.

de toda la comunidad escolar y sus familias en los objetivos de mejora, promover espacios de confianza y colaboración, mantener altas expectativas de desempeño y apoyar el desarrollo de sus integrantes (Darling-Hammond *et al.*, 2009; Leithwood *et al.*, 2006).

4. Enfoque sistémico y colaborativo

Su enfoque promueve el liderazgo sistémico y el trabajo en red en la mejora escolar de los establecimientos. Con la finalidad de adquirir roles más amplios que las propias escuelas por parte del equipo directivo (Hopkins, 2019). Junto con ello, generar redes de trabajo entre los establecimientos (Mujis, Mel & Ainscow, 2010), lo que permite, además de evitar que las escuelas se aíslen en su labor, soluciones novedosas y más completas a los problemas que enfrentan (Hadfield *et al.*, 2006). Los líderes intermedios juegan un rol fundamental en la construcción de estas relaciones y en desarrollar nuevos líderes sistémicos. Se entiende como líderes intermedios del sistema escolar a sostenedores junto con los y las agentes de apoyo a la mejora escolar.

5. Modelos de intervención basados en evidencia

La evaluación de las intervenciones permite aportar evidencias relevantes para la toma de decisiones de política pública, ya que utiliza enfoques innovadores, que de ser exitosos pueden ampliarse y replicarse. Además, aporta a la construcción de conocimiento en ámbitos poco estudiados. Junto con lo anterior, puede ser eficiente, en términos de recursos, para futuros proyectos (Gertler *et al.*, 2011). Asimismo, disponer de información territorial y contextualizada permite a los líderes escolares tomar decisiones pertinentes para diseñar soluciones integrales para atender las necesidades de las comunidades educativas.

Avances, aprendizajes y desafíos

A continuación, se presentan los avances, aprendizajes y desafíos por líneas de trabajo:

LÍNEA 1: FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS MACROZONAS CENTRO, SUR Y AUSTRAL

LÍNEA 2: FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS MACROZONA NORTE

En términos de formación, durante los años 2021 y 2022, se ha logrado formar a 228 beneficiarios en el diplomado para líderes escolares, 77 en el diplomado para líderes intermedios y 257 en el diplomado flexible. Es decir, a 562 beneficiarios y beneficiarias a lo largo del país. Además, durante el mismo periodo, se logró capacitar al 100% del equipo de formación CILED en jornadas de capacitación interna.

Durante el 2023, la oferta formativa se diversificó y se lanzaron cursos en formato *online* y *micro-learning*² respondiendo a las necesidades recogidas de los beneficiarios a través de una encuesta realizada a finales del año 2022. Otro avance significativo, ocurrido durante el año 2023, ha sido la incorporación a la oferta formativa de diversos talleres. Este proyecto genera instancias de trabajo presenciales, a lo largo del territorio, con el objetivo de reunir a equipos directivos y gestión en

² Los *micro-learning* corresponden a cursos breves de autoaprendizaje.

torno al trabajo colaborativo. Lo anterior, para desarrollar capacidades de liderazgo y así iniciar procesos de cambio e innovación.

Durante el primer año de implementación se destacaron aprendizajes significativos en el modelo de formación del centro. Se introdujo una sesión sincrónica llamada *video-clase* en los módulos asincrónicos para interactuar con profesores y profesoras. Cabe destacar que, en 2022, se recopilaban impresiones y preferencias a través de encuestas, lo que impulsó la incorporación de instancias formativas flexibles y presenciales en 2023. Asimismo, se adaptaron contenidos y modalidades en función de las necesidades identificadas en terreno. Otra incorporación fue ajustar la formación al impacto de la pandemia en el área Técnico-Profesional, incluyendo temas relevantes como deserción escolar y bienestar socioemocional. Para cumplirlo se necesitó colaboración con establecimientos para integrar estas necesidades actuales.

Sumado a ello, se mantiene el desafío de visibilizar la oferta formativa con una beca entregada por CILED, pues la voluntariedad y gratuidad de los programas juegan un rol en la motivación al inscribirse. Sin embargo, las y los estudiantes deben mantenerse a lo largo de los programas.

LÍNEA 3: ACOMPAÑAMIENTO DE ARTICULACIÓN CON LA EDUCACIÓN SUPERIOR

LÍNEA 4: ACOMPAÑAMIENTO DE VINCULACIÓN CON EL ENTORNO PRODUCTIVO Y SOCIAL

Con respecto a los programas de acompañamiento Fortalece TP, durante los años 2021 y 2022, Inacap ha logrado acompañar a 39 establecimientos, 15 el 2021 y 24 el 2022. Mientras que Chile Dual, ha acompañado a 27 establecimientos, 15 el 2021 y 12 el 2022. Actualmente, en 2023, Inacap se encuentra asesorando a 40 establecimientos para su correcta vinculación con la Educación Superior. Mientras que Chile Dual acompaña a 15 establecimientos para fortalecer su vinculación con el entorno productivo y social.

Del proceso se destacaron aprendizajes valiosos. En primer lugar, se reconoció la importancia de fortalecer la presencialidad para establecer vínculos cercanos con equipos directivos en los establecimientos educacionales. En segundo lugar, se enfrentaron desafíos geográficos al realizar visitas presenciales. En tercer lugar, se mejoró la selección de postulantes a través de reuniones con equipos directivos. En cuarto lugar, la inclusión de talleres benefició la colaboración entre profesionales. Para finalizar, la formación *b-learning* evidenció la necesidad de realizar un seguimiento virtual para docentes. Se tuvo desafíos debido a la pandemia y los cambios de escenario que esta situación provocaba.

Con respecto a los cursos de formación, de los que están a cargo las dos instituciones mencionadas, se han formado 366 beneficiarios y beneficiarias, 297 por parte de Inacap y 69 por Chile Dual. En cuanto al 2023, Inacap apunta a formar a 180 líderes educativos, mientras que Chile Dual busca formar a 60.

En cuanto a los desafíos futuros y basados en la Política de Reactivación Educativa Integral que implementó el Ministerio de Educación, se tiene como objetivo contribuir en las comunidades a través de 2 ejes. El primero de ellos tiene que ver con la *Revinculación y garantía de trayectorias educativas* a través del trabajo de asesoría del primer semestre, el que se enmarca en la revisión del PME, PEI, reglamento de prácticas, convivencia y evaluación, con foco TP. El segundo, corresponde a convivencia, bienestar y salud mental, con el trabajo que se realiza con los equipos directivos

durante el primer semestre. En los que se revisa el *Manual de convivencia* y se pone atención en lo referido a la política pública y el contexto del establecimiento educacional. En el segundo semestre se vincula con el proyecto de vida y se toma en cuenta el contexto, las oportunidades y las trayectorias educativas.

LÍNEA 5: INNOVACIÓN EN MODELOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Dentro de la línea de innovación se han logrado notables avances en la creación de herramientas y recursos educativos. Se desarrolló un prototipo de herramienta de certificación de prácticas de liderazgo distribuido. Además, se elaboró un Manual de formación en *Design Thinking*, transformado en un modelo práctico y posteriormente reeditado con colaboración de diversas áreas educativas. Este manual se utilizó como base para crear una plataforma de *Design Thinking*, probada con éxito a través de un concurso de innovación educativa, Actúa TP. Laque involucró a múltiples establecimientos y participantes de distintas áreas, contó con la participación de un actor del mundo privado (Fundación Telefónica Movistar) y un sostenedor Técnico-Profesional (COMEDUC).

Sumado a ello, se han tenido aprendizajes significativos sobre las beneficiarias y beneficiarios de los proyectos que se han estado desarrollando, pues los proyectos se centran en crear herramientas y estrategias para formar líderes educativos innovadores. Ante ello, el 2022 se enfocó en comprender las necesidades de educadoras y educadores para brindarles una experiencia de aprendizaje óptima.

A partir de ello, los desafíos incluyen recopilar y analizar datos para adaptar los proyectos a las necesidades educativas cambiantes. Asimismo, se busca expandir la colaboración con establecimientos municipales y SLEP. Se cree que aprender de proyectos como Actúa TP guiará el desarrollo de herramientas adecuadas.

LÍNEA 6: POLÍTICAS PÚBLICAS Y EVALUACIÓN

A la fecha, la línea de Políticas Públicas y Evaluación considera variados y significativos avances, como lo son: (1) el diseño del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en la EMTP; (2) diseño de diversas herramientas de gestión; (3) desarrollo de proyectos de investigación con estudiantes y académicos del consorcio CILED; (4) levantamiento de buenas prácticas en la EMTP; (5) desarrollo de tesis de postgrado con foco en la EMTP; (6) diseño, validación e implementación del primer Observatorio de EMTP; (7) realización de espacios de encuentro como seminarios o *webinars*; (8) en este contexto, en 2023, se llevó a cabo el Congreso Internacional para la Efectividad y la Mejora Escolar (ICSEI) que contó con la participación de más de 600 investigadores, investigadoras y profesionales del sistema escolar; (9) Uno de los avances más significativos, ocurridos durante el año 2023, es la participación activa de CILED en la mesa de trabajo convocada por el CPEIP para el desarrollo de un Proyecto de Ley para el compromiso de un “Sistema de Desarrollo de Trayectorias Directivas”, pues CILED conforma parte del Anillo Basal de la mesa ampliada.

Junto con lo anterior, se potenciaron los aprendizajes y conocimientos en cuanto a las necesidades de los líderes TP, lo que se concretizó en orientaciones para la elaboración de sus planes locales de formación docente y diseño de sus Proyectos Educativos Institucionales. En ese sentido, se logró una descripción cuantitativa del contexto de la EMTP y sus principales actores clave.

Los desafíos de la línea de evaluación y políticas públicas son, en primer lugar, el seguimiento del estudiantado que conforman la línea base para evaluar el impacto de la formación y acompañamiento entregado a los líderes TP. Esto genera importantes desafíos metodológicos para garantizar la permanencia del panel, principalmente, de las y los estudiantes que egresaron en 2022 de enseñanza media y que se deberá seguir fuera de la institución educativa. Por otra parte, se deberá diseñar e implementar distintas estrategias metodológicas para actualizar las herramientas de gestión de políticas, tales como, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo TP, las orientaciones para el diseño del PME, PEI y Plan de Formación Local. Además, se tiene el desafío de identificar otras necesidades de los equipos directivos para proveerlos de nuevos insumos y herramientas de gestión en coherencia con la política pública y con foco en la EMTP.

Otro desafío importante para la línea es el generar adhesión a los procesos de investigación por parte de las comunidades educativas. Hoy existe una sobre intervención de distintas instituciones que buscan centros escolares como campos de investigación y CILED. En este escenario, debe buscar un sello de valor y diferenciación que le permita desarrollar sus estudios de forma expedita. Con respecto a lo mismo, se debe reflexionar sobre la manera difundir y hacer una bajada de las investigaciones relacionadas a la EMTP para que puedan ser unas herramientas prácticas para las comunidades escolares TP del país.

3. Introducción

A partir de marzo de 2020, Chile y el mundo se enfrentaron a una inédita crisis sanitaria, la que ha tenido un enorme impacto a nivel mundial. Esto ha obligado a los Estados a tomar acciones que han intentado mitigar el efecto que la pandemia ha provocado en la salud, la economía, el trabajo, la educación y en la vida de millones de personas. En términos de políticas educativas, la crisis provocada por el COVID-19 ha representado uno de los mayores desafíos que los sistemas educativos han debido enfrentar en décadas (BID, 2020; CEPAL-UNESCO, 2020; OECD, 2020; Mineduc, Centro de Estudios, 2020). Ante ello, los sectores públicos y privados, y principalmente los Estados, han debido movilizar todas sus capacidades para intentar dar respuesta al impacto que ha tenido sobre los aprendizajes de millones de estudiantes en alrededor de 190 países. En Chile, un Informe elaborado por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación “alerta sobre el acrecentamiento de las brechas educativas tras el cierre de las escuelas y la transición a la educación a distancia, debido a la alta heterogeneidad de capacidades y recursos por parte de las familias y de las escuelas” (Centro de Estudios Mineduc 2020).

Por otra parte, a nivel socioemocional, durante las cuarentenas, la mayoría de los y las estudiantes presentó ansiedad, problemas de concentración y sueño, miedo, aburrimiento, estrés, etc., (Educación 2020; UAH, 2020). En este contexto es necesario disminuir las brechas socioeducativas y emocionales de los equipos docentes y el estudiantado. Es sabido que la escuela es un lugar en el que no solo se aprenden nuevos conocimientos, sino también un espacio de convivencia ciudadana, donde la comunidad escolar adquiere y desarrolla habilidades socioemocionales. Además de lo anterior, se hace necesario detener el aumento de las brechas educativas por nivel socioeconómico. Pues, es recurrente que las y los estudiante de contextos más vulnerados del país tengan una brecha de conocimientos más grande que sus pares de otros contextos socioeconómicos. Lo que, a su vez, puede afectar en su trayectoria laboral y académica.

Ante este contexto, sumado a las necesidades que ya traía el sistema educativo escolar chileno, es que los Centros de Liderazgos del Ministerio de Educación asumen un rol fundamental como apoyo a la mejora escolar.

En primer lugar, la Política de Reactivación Educativa Integral ofrece una oportunidad para los Centros de Liderazgo para reflexionar en torno a las principales acciones que desde el liderazgo escolar pueden adaptarse a este nuevo escenario y enfrentar adecuadamente las antiguas demandas educativas y aquellas que derivan de esta inédita crisis sanitaria. Es por esto por lo que para el plan de trabajo 2024, se incorporan acciones formativas que permiten responder de manera más específica a las necesidades que surgen en el contexto actual. Se destacan aquellas referidas a la política de reactivación en los ejes: (1) *Convivencia, bienestar y salud mental*, por medio de los programas de continuidad en los que ya se tenía un foco en este eje y, adicionalmente, en los nuevos proyectos formativos que dan espacio a la formación de estas temáticas; (2) *Fortalecimiento y activación de aprendizajes*, por medio del fortalecimiento del trabajo en equipo de las y los líderes escolares. Los que promueven la generación espacios de colaboración y confianza y destinan un espacio a la formación con un foco en la innovación y el uso del *Design Thinking* como una estrategia que facilita la innovación; (3) *Plan nacional de transformación digital y conectividad*, por medio de fortalecer el conocimiento y liderazgo de estos procesos en las instituciones escolares. De manera significativa el diplomado de formación flexible cuenta con una mención que trabaja con este foco.

En segundo lugar, el liderazgo escolar contextualizado y práctico asume un rol fundamental en la recuperación y reactivación de aprendizajes, es por esto por lo que nuestro Centro se distingue por una mirada de liderazgo enfocada en reforzar prácticas efectivas que promueven la mejora escolar. Evidencias recogidas en estudios como los de Grissom *et al.* (2021) y Robinson & Gray (2019) subrayan la necesidad de entender el liderazgo, más que como un conjunto de estilos, como un repertorio de prácticas dedicadas al servicio de la mejora escolar. Esta concepción se alinea con nuestra visión de la innovación, que considera una serie de acciones orientadas a resolver desafíos y promover el progreso educativo. La mirada de innovación, que se tiene en el proyecto, conversa con la definición ministerial: “proceso que contiene un conjunto de iniciativas o acciones que sistemática y creativamente buscan resolver un desafío o problema para la mejora educativa con pertinencia local y de forma colaborativa, favoreciendo interacciones pedagógicas dialógicas que impulsen el aprendizaje significativo e integral, transformando los roles entre los integrantes de la comunidad educativa, y de ésta con su entorno y el mundo” (Centro de Innovación MINEDUC).

En este sentido, parte de la misión del CILED es estimular el avance en las prácticas de liderazgo para que nuestros beneficiarios puedan liderar y aplicar innovaciones en la educación técnico-profesional, promoviendo mejoras que buscan la maximización del desarrollo estudiantil. Asimismo, nos enfocamos en fortalecer la conexión con el entorno, comprender el contexto de influencia y fomentar una perspectiva inclusiva que convoque a la colaboración y rechace la división. Estas áreas de desarrollo se vinculan directamente con los pilares definidos para la Educación Media Técnico-Profesional: (1) Desarrollo humano sostenible; (2) Coordinación, participación y democracia; (3) territorialidad; y (4) diversidad e inclusión. Esto resalta los esfuerzos realizados como centro para articular nuestra formación con la política nacional.

En tercer lugar, la investigación desempeña un papel crucial en la formulación de políticas educativas eficaces, especialmente en el ámbito de la educación media técnica profesional, donde

el liderazgo escolar es un factor determinante para el éxito de los y las estudiantes y su inserción en la educación superior y/o en el mundo del trabajo. Es por esto que como Centro se tiene una línea de trabajo que se dedica a estudiar sistemáticamente las prácticas de liderazgo más efectivas y cómo estas influyen en los resultados educativos. Lo que genera que las y los encargados de tomar decisiones puedan identificar estrategias que no solo mejoren la calidad de la enseñanza técnica, sino que también fomenten la innovación y la adaptabilidad en un mercado laboral en constante cambio. Además, la investigación permite evaluar el impacto de estas prácticas de liderazgo en diferentes contextos y poblaciones estudiantiles, lo que facilita la adaptación y replicabilidad de políticas educativas exitosas a escala nacional. Al basar las políticas públicas en evidencia robusta, el Estado puede garantizar que las inversiones en educación media técnica profesional generen el máximo beneficio posible, preparando a las y los estudiantes no solo para que sean técnicamente competentes, sino también líderes capaces de impulsar la innovación y el crecimiento en sus futuros entornos profesionales.

A partir de lo descrito y dado que el 2024 es el último año de ejecución del Centro es que se cree que es fundamental profundizar, aún más, en la articulación entre las diferentes líneas de trabajo, visualizar de mejor manera el vínculo que tiene cada proyecto con la Política de Reactivación Educativa Integral y robustecer la coordinación con los diferentes actores claves del Mineduc para poder llevar a cabo este proyecto. Respecto a este último punto, es que se solicitarán reuniones a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar para coordinar de manera oportuna y efectiva con la Secretaría Media Ejecutiva TP y la Dirección de Educación Pública. Coordinación que tiene su punto de partida en noviembre del año 2023, en el que se realiza un primer encuentro y el que se seguirá gestionando a través de Elizabeth Vega del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar. A continuación, se presentará la Planificación 2024 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED) y sus líneas de trabajo.

Líneas de trabajo del Centro

LÍNEA 1: FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS MACROZONAS CENTRO, SUR Y AUSTRAL

LÍNEA 2: FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS MACROZONA NORTE

Instituciones a cargo: Universidad del Desarrollo, Facultad de Educación y Universidad de Tarapacá

El objetivo de estas líneas de trabajo es diseñar e implementar iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, vinculados a establecimientos que ofrecen Educación Media Técnico-Profesional. La línea 1 se concentra en las macrozonas centro, sur y austral del país, mientras que la línea 2 lo hace en la macrozona norte.

El desarrollo de capacidades se encuentra en el centro de la propuesta. Lo que se pretende lograr por medio del diseño e implementación de programas de formación para líderes, tanto de nivel escolar como de nivel intermedio, vinculados a los establecimientos que ofrecen educación Técnico-Profesional. Se busca dar oportunidades de crecimiento profesional y aprendizaje de prácticas que desarrollen las capacidades de los líderes escolares en virtud del impacto que este grupo de

profesionales tiene sobre la mejora organizacional y los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes.

El desarrollo de metodologías aplicadas, específicamente, a lo Técnico-Profesional se vuelve relevante dado que los establecimientos que ofrecen esta modalidad tienen metas y necesidades específicas que requieren de apoyos y de una intervención acorde a su contexto. Por ejemplo, los líderes escolares TP se deberían vincular con la empresa y la Educación Superior en forma muy activa para fortalecer las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes. Esta es una tarea que los distingue de otras instituciones dado que tienen otras metas que cumplir. CILED – Líderes TP, busca responder a estas necesidades por medio del diseño e implementación de actividades orientadas a formar líderes con sello TP.

A continuación, se presentará cómo los proyectos realizados se vinculan con las Política de Reactivación Educativa Integral:

Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares, se alinea con la Política de Reactivación Educativa Integral. Desde los lineamientos establecidos en el eje de Fortalecimiento de los aprendizajes, que busca instalar trabajo colaborativo y formación orientada a desarrollar estrategias formativas para equipos directivos, para la generación de condiciones para la innovación y aprendizaje colaborativo entre equipos escolares.

Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema, va en línea con el desarrollo de capacidades en los miembros de equipos directivos. Mencionado en el eje de Fortalecimiento y activación de Aprendizaje en la Política de Reactivación Educativa Integral, específicamente, en lo referido a la confianza relacional y la colaboración entre pares como una metodología para el avance en el desarrollo profesional.

Programa de formación para líderes intermedios, es relevante mencionar que el fortalecimiento de capacidades de los equipos de apoyo técnico de los SLEP, Dirección de Educación Municipal - DEM, Dirección de Administración de Educación Municipal - DAEM y sostenedores del sistema responde a los lineamientos de la Política de Reactivación Educativa Integral desde el eje 2. Específicamente, en el fomento al trabajo de innovación en las instituciones escolares y las estrategias colaborativas. El diplomado y los talleres responden a una forma de ejercer el liderazgo desde modelos de liderazgo distribuido, motivando la colaboración entre los distintos niveles de liderazgo del sistema.

Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes aborda muchas de las temáticas que tienen directa relación con los ejes que se desea impulsar desde la Política de Reactivación Educativa Integral. Dado el carácter flexible permite abordar elementos diversos de esta política, como el eje 1, 2 y 3.

LÍNEA 3: ACOMPAÑAMIENTO DE ARTICULACIÓN CON LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Institución a cargo: INACAP

El objetivo de esta línea de trabajo es proveer acompañamiento docente y mentorías en los establecimientos educacionales y a los Equipos de Gestión, en alianza con las y los sostenedores. A partir del desarrollo de estrategias que articulen de manera efectiva la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio con la Educación Superior.

La formación de líderes educativos para establecimientos Técnico-Profesionales no puede considerar solo las metodologías utilizadas de manera estandarizada con los establecimientos de educación media Humanista Científico y lo que típicamente se considera un equipo directivo escolar. Pues en este nivel educativo con formación diferencia se plantean diferencias tanto a nivel de instituciones como dentro de cada establecimiento. En este sentido, además de las diferencias en los cargos que conforman dichos equipos, existen diferencias internas tanto en programas de estudio como en el perfil de los estudiantes entre 35 especialidades que conforman la oferta formativa Técnico-Profesional de Educación Media.

Es clave para la formación de líderes educativos escolares y, en particular, para la conformación de equipos directivos de establecimientos TP, considerar las particularidades de este nivel educativo tanto a nivel curricular como a nivel del contexto de estas instituciones. La vulnerabilidad de sus estudiantes y la incertidumbre frente a la posibilidad de un desempeño exitoso en la Educación Superior, son variables que deben considerarse al pensar en la implementación de un programa de acompañamiento enfocado en la articulación de estudios.

A continuación, se presentará cómo los proyectos realizados se vinculan con las Política de Reactivación Educativa Integral:

Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales. En el contexto de reintegración de las comunidades educativas a una relativa normalidad post pandemia, parte de los esfuerzos y adaptaciones que se han realizado al diseño original de las asesorías en el programa “Fortalece TP”, contemplan al menos tres de los ejes de la Política de Reactivación Educativa Integral. En primer lugar, la Revinculación y garantía de trayectorias educativas enmarcado en la revisión del PME, PEI, reglamento de prácticas, convivencia y evaluación, con foco TP. Sobre este eje es fundamental el fortalecimiento en conjunto con las comunidades escolares de la asistencia y revinculación. A partir de la revisión de los aspectos de la Convivencia Escolar, se pone en manifiesto la importancia de ofrecer a las y los estudiantes un ambiente escolar que les permita ampliar sus horizontes y visibilizar trayectorias educativas flexibles.

En segundo lugar, el eje de Convivencia, bienestar y salud mental, abordando la trayectoria educativa de las y los estudiantes, en el que el Manual de Convivencia escolar adquiere una potencial importancia en los aspectos de convivencia y salud mental, reafirmando en su revisión aspectos indispensables para la articulación con la Educación Superior. En este sentido, se refuerza en la discusión y trabajo con los equipos directivos, el valor que del Manual en los centros de práctica y cómo se deben explicitar aspectos relevantes para el desempeño dentro y fuera del establecimiento educacional. Elementos que se consideran como diferenciadores para un Manual de Convivencia específico para un establecimiento Técnico-Profesional.

En tercer lugar, el Fortalecimiento y activación de los aprendizajes está dado por la visualización de los Planes y Programas en relación con la Alternancia con la Educación Superior y con la posibilidad de gestionar de forma efectiva el Currículum, para poder acceder a una alternancia que resulta significativa para las y los estudiantes. Lo que permitirá reforzar los aprendizajes adquiridos en los establecimientos.

Liderando la alternancia para la Educación Superior. La alternancia se trabaja en dos instancias con los establecimientos, una es a través del curso abierto sobre alternancia y la otra es a través del mismo curso que ahora se incluye en el programa de acompañamiento “Fortalece TP”. Respecto a este último proyecto, el curso impartido verificar las acciones que se han realizado y aquellas que es necesario abordar para que exista una mayor vinculación con la Educación Superior y que esto se transforme en una real articulación. Para esto se toma el Marco para la Buena dirección TP como instrumento para verificar los elementos facilitadores y obstaculizadoras, así como las creencias pedagógicas preexistentes en los equipos directivos. El curso tributa al eje de Revinculación y garantías de trayectorias educativas de la Política de Reactivación Educativa Integral y tiene como finalidad que el proceso de alternancia, que pueda implementarse con posterioridad al curso, aporte en el fortalecimiento de las trayectorias educativas de las y los estudiantes. De manera complementaria, esta acción formativa puede contribuir al eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes, una vez que se implementen los procesos de alternancia.

LÍNEA 4: ACOMPAÑAMIENTO DE VINCULACIÓN CON EL ENTORNO PRODUCTIVO Y SOCIAL

Institución a cargo: Fundación Chile Dual

El objetivo de esta línea de trabajo es fortalecer la implementación curricular del nivel educativo con formación diferenciada Técnico-Profesional, articulándola con el sector productivo y otros actores relevantes del entorno para mejorar la calidad de la oferta.

La mayoría de los establecimientos que imparten EMTP no cuenta con equipos directivos y docentes que tengan formación en esta modalidad. En general, provienen del área Humanista-Científico y desconocen la singularidad y potencialidad que tiene la EMTP. Tampoco están preparados para vincularse de manera efectiva con el sector productivo y otros actores territoriales claves. Si el Centro de Liderazgo aborda a estos equipos con propuestas simples, de corta duración y centradas en el quehacer concreto, tiene la posibilidad de influir de manera potente en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes que eligen este nivel educativo, preparándolos para un eventual ingreso al sector laboral, de manera temprana y facilitando su acceso a la formación postsecundaria.

La evidencia empírica existente señala que la formación en alternancia afecta positivamente las trayectorias educativas de las y los jóvenes, permitiéndoles mayor compromiso educacional y madurez vocacional (Zimmer-Gembeck & Mortimer, 2006), aumentando su empleabilidad (Horn, 2016; Piopiunik & Ryan, 2012) e incrementando sus probabilidades de continuar estudios superiores (De Amesti & Claro, 2020).

A continuación, se presentará cómo los proyectos realizados se vinculan con las Política de Reactivación Educativa Integral:

El acompañamiento a los 42 establecimientos para promover la alternancia en empresas y el Cursos de formación para la educación en alternancia se vincula con la Política de Reactivación Educativa Integral en la declaración que indica la necesidad de desarrollo profesional para directivos y docentes. Justamente, estos acompañamientos a docentes y directivos, tanto en el proyecto “Fortalece TP”, como el Curso de Alternancia y las pasantías docentes buscan desarrollar prácticas de liderazgo para el acompañamiento de las trayectorias educativas de las y los estudiantes en vinculación con el mundo del trabajo. En este sentido, se contemplan al menos dos ejes esenciales de la Política de Reactivación Educativa Integral: Revinculación y garantía de trayectorias educativas y Convivencia, bienestar y salud mental.

LÍNEA 5: INNOVACIÓN EN MODELOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Instituciones a cargo: Universidad del Desarrollo, Facultad de Educación y Tecnológico de Monterrey

El objetivo de esta línea de trabajo es desarrollar e implementar modelos innovadores de desarrollo de capacidades tanto en instituciones formadoras como sostenedores y establecimientos educativos. Esta línea constituye un aporte desde la innovación de modelos de desarrollo de capacidades, específicamente, en lo correspondiente a los líderes escolares y de nivel intermedio en el contexto de organizaciones TP. El Tecnológico de Monterrey es una institución mexicana con una larga trayectoria en la generación de capacidades y competencias entre sus estudiantes, con una alta vinculación a los retos, desafíos y a la realidad de los contextos productivos.

En el contexto de la generación de CILED se busca apoyar desde la experiencia en modelos de desarrollo de capacidades. El Tecnológico de Monterrey ha desarrollado estrategias innovadoras para este fin, vinculando a sus estudiantes con sus contextos laborales y desde el desarrollo de prácticas anclado en *Design Thinking* y el planteamiento de retos. Este enfoque se basa en la visión de que hoy, más que nunca, los líderes escolares se enfrentan a una diversidad de desafíos. Ante ello deben adquirir herramientas para resolver nuevas problemáticas, dar respuesta a asuntos complejos y guiar en el aprendizaje de las personas. Cabe destacar que esta línea aporta con el desarrollo de capacidades al interior de CILED para la instalación de metodologías altamente innovadoras en el desarrollo de prácticas entre los líderes escolares chilenos.

A continuación, se presentará cómo los proyectos realizados se vinculan con las Política de Reactivación Educativa Integral:

De acuerdo con la Política de Reactivación Educativa Integral, el proyecto **Diseño de Programa de Formación basado en *Design Thinking* para Líderes escolares y de nivel intermedio** se enmarca en el eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes. Debido a que, en el ámbito de desarrollo profesional, cumple con la consolidación de innovaciones pedagógicas, entregando una herramienta diseñada específicamente con el propósito de generar innovación en los procesos pedagógicos y educativos y también de aprendizaje colaborativo. Este se realiza en diversas oportunidades como un trabajo grupal que es complementado con las opiniones y aprendizajes adquiridos. Estos elementos, en conjunto con la empatía, generan soluciones a las problemáticas expuestas por las y los participantes.

A su vez, los proyectos **Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP y Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos e instituciones** se enmarcan en el eje de Transformación digital y conectividad de la Política de Reactivación Educativa Integral. Estos aseguran recursos tecnológicos para desarrollar las capacidades de las comunidades educativas, pues permite analizar las capacidades de los equipos directivos y sus prácticas en hitos críticos. Además, entrega diagnóstico de ellos y también facilita la búsqueda de líderes que tengan las aptitudes necesarias según el liderazgo requerido.

LÍNEA 6: POLÍTICAS PÚBLICAS Y EVALUACIÓN

Instituciones a cargo: Universidad del Desarrollo, Facultad de Gobierno y Facultad de Psicología

El objetivo de esta línea de trabajo es generar orientaciones para el sistema escolar, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional y para las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto a cómo fortalecer el liderazgo escolar y apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas que apunten a desarrollar y fortalecer el liderazgo en el sistema escolar. Luego de la pandemia se debieron redefinir algunas líneas de acción para poder ser partícipes de los nuevos desafíos en la adquisición de aprendizajes y asistencia a clases. Por lo anterior, la línea de evaluación y políticas públicas focalizó sus áreas de acción en los principales ejes de la Política de Reactivación Educativa: Aprendizajes, Asistencia, Deserción y Convivencia Escolar.

Las políticas educativas tienen como propósito compensar las brechas socioeducativas de las y los estudiantes, en ello la calidad de sus programas cobra relevancia para el logro de tal objetivo. Así, es posible monitorear el cumplimiento de las metas y evaluar los impactos esperados, identificando nudos críticos en el diseño e implementación de los programas públicos. En este sentido, esta línea tiene como eje fundamental evaluar los procesos y resultados de las diferentes acciones que conforman las líneas de trabajo de CILED.

CILED es un proyecto financiado con fondos públicos como parte de una política pública mayor, lo que mandata el buen uso de los recursos humanos y económicos para la sustentabilidad del proyecto y el logro de sus propósitos. Debido a ello, es de vital importancia establecer mecanismos de evaluación, tanto de procesos como de resultados, más aún cuando sus beneficiarios son el estudiantado de la educación TP. Lo anterior se complementa con la ejecución de diversas investigaciones que proveen datos, indicadores y orientaciones para la mejora continua, tanto de CILED como de las propias comunidades escolares.

Con la información recopilada se podrá generar orientaciones para el sistema escolar, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional, y para las instituciones formadoras de líderes escolares, en especial el propio CILED, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar y apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas que apunten a desarrollar y fortalecer el liderazgo escolar en el sistema escolar. La información reportada por las evaluaciones de impacto y procesos, más los levantamientos de buenas prácticas y del sistema de monitoreo permitirá contar con más información y de mejor calidad para el mejoramiento continuo de CILED y para apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional. De este modo, se realiza

una investigación desde la experiencia práctica, la que genera nuevos conocimientos para su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.

A continuación, se presentará cómo los proyectos realizados se vinculan con las Política de Reactivación Educativa Integral:

El proyecto **Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP** busca coordinar jornadas sobre temas contingentes, pertinentes y en coherencia con la Política de Reactivación Educativa Integral. Estas jornadas de trabajo responderán a los principales ejes y estrategias de la Política de Reactivación Educativa Integral, tales como, Convivencia, bienestar y salud mental; Fortalecimiento y activación de aprendizajes; Revinculación y garantía de trayectorias educativas; Plan nacional de transformación digital y conectividad y Plan nacional de infraestructura.

El proyecto **Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales** busca relevar prácticas propias de los establecimientos escolares y otras del trabajo conjunto entre el Centro de Liderazgo y los Establecimientos educacionales. Este se relaciona con el eje de Convivencia, bienestar y salud mental de la Política de Reactivación Educativa Integral.

Con respecto al proyecto **Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados**, la Política de Reactivación Educativa representa un esfuerzo integral para abordar los desafíos actuales en el ámbito educativo postpandemia, orientando acciones y estrategias hacia la mejora y fortalecimiento de los aprendizajes. Se vincula con ejes de la política antes mencionada a través de las Trayectorias Educativas.

Los estudios por desarrollar en el proyecto **Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional** han sido seleccionados y se basan en las principales líneas de investigación de la Política de Reactivación Educativa Integral del Ministerio de Educación. Es así como, respecto al eje Convivencia, bienestar y salud mental, se abordan aspectos como el desarrollo actitudinal del estudiantado respecto a un modelo de comunicación no violenta. En cuanto al eje de asistencia y revinculación, así como el de fortalecimiento de aprendizajes, se estudian aspectos como la recuperación de aprendizajes y trayectorias estudiantiles, para lo que se analizan los factores que afectan el rendimiento matemático, seguimiento de trayectorias académicas y evaluación de aprendizajes. Junto con ello, se investiga el liderazgo en red a nivel de servicios locales de educación pública, así como las experiencias de implementación de modelos de acompañamiento a establecimientos de Educación Media Técnico-Profesional implementados, para el mejoramiento de su gestión y resultados formativos.

El proyecto **Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional** busca nutrir de información relevante a las comunidades educativas de EMTP. El observatorio aportará información relevante para la realización de los diversos trabajos de investigación basados en Política de Reactivación Educativa Integral. En lo particular, el observatorio tiene como desafío visibilizar uno de los ejes de la política antes mencionada, la Revinculación y garantía de trayectorias educativas.

El proyecto **Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar** dará especial énfasis a que los seminarios, concursos de fotografía y otras posibles instancias de

encuentro que propicien espacios de reflexión en torno a los desafíos planteados en la Política de Reactivación Educativa Integral como las brechas existentes en EMTP relacionadas al género, a la inclusión, a los desafíos que nos plantea el ámbito socioemocional de los estudiantes, a propiciar trayectorias educativas no lineales, entre otros.

Cuadro 3: Cuadro Resumen por núcleo de acción para el año 2024

Cuadro de resumen por núcleo de acción para el año 2024:

Núcleo de acción	N Línea	Nombre de línea	Total de proyectos	Total de beneficiarios proyectados	Total de presupuesto de operación
Acompañamiento y Contextualización (AC)	3	Acompañamiento de articulación con la educación superior	2	180	
	4	Acompañamiento de vinculación con el entorno productivo y social	2	120	
Formación (F)	1	Formación de líderes educativos, macrozonas centro, sur y austral	5	830	
	2	Formación de líderes educativos, macrozona norte	3	85	
Investigación Aplicada (IA)	5	Innovación en modelos de desarrollo de capacidades	3	300	
	6	Políticas públicas y Evaluación	7	10.200	
Totales:			22	11.515	

Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024

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

Unidades territoriales	Cantidad
Regiones	Esperamos tener una amplia cobertura de Regiones a nivel nacional*

Departamentos Provinciales	Esperamos tener una amplia cobertura de DEPROV a nivel nacional*
Servicios Locales de Educación Pública	Esperamos tener una amplia cobertura de SLEP a nivel nacional*
Comunas	Esperamos tener una amplia cobertura de Comunas a nivel nacional*
Establecimientos	Esperamos tener una amplia cobertura de establecimientos Técnico-Profesionales a nivel nacional*

*Como Centro se tiene contemplado llegar con la oferta formativa, de manera amplia, a distintos territorios a lo largo del país (Regiones, DEPROV, SLEP, Comunas y Establecimientos). Para así, poder ofrecer formación y acompañamiento a todos los establecimientos Técnico Profesionales del país, incorporando en la formación el contexto territorial de manera que se adecúe a sus necesidades. Para esto se solicitarán reuniones de coordinación con el Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar, la Secretaría Ejecutiva Media TP y la Dirección de Educación Pública, de manera de estar articulados en los programas ofrecidos. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido tener como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Ante ello, se continuará con el desafío de abarcar a nuevos beneficiarios con metodologías diversas (presencial, virtual o híbrida) adecuado a las distintas necesidades propias de cada territorio. Para lograrlo, se tiene una metodología de difusión de convocatoria abierta para los distintos programas de formación, es decir, los diversos proyectos formativos del Centro están disponibles para que todos los establecimientos Técnico-Profesionales y los líderes intermedios que los apoyan, puedan tener acceso a ellos.

Debido a estos esfuerzos es que se ha logrado una amplia cobertura a nivel nacional. En los 3 años de ejecución hemos llegado a las 16 regiones del país, al 100% de los SLEP implementados, a un 93% de los DEPROV, a un 63% de las comunas del país y a un 53% del total de establecimientos Técnico-Profesionales a nivel nacional.

Planificación Estratégica del año 4 por Línea de trabajo:

4. Línea de trabajo N°1: Formación de Líderes Educativos Macrozonas Centro, Sur y Austral

La Línea 1 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, que lleva por nombre **Formación de Líderes Educativos, Macrozonas centro, sur y austral** tiene por objetivo: Diseñar e implementar iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, vinculados a establecimientos que ofrecen educación Técnico-Profesional, en macrozonas centro, sur, y austral del país. Para ello, la línea ejecuta los siguientes proyectos:

Proyecto N°1: Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares

Proyecto N°2: Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema

Proyecto N°3: Programa de formación para líderes intermedios

Proyecto N°4: Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes

Proyecto N°5: Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo

La institución que está a cargo de ejecutar esta línea de trabajo es la Universidad del Desarrollo, institución patrocinante del consorcio que conforma el CILED.

El jefe de línea es Christian Lazcano. Investigador en el área de liderazgo escolar, con experiencia en gestión y docencia universitaria. Posee el título de Magister en Educación y Liderazgo de la Pontificia Universidad Católica de Chile y, actualmente, está cursando el Doctorado en Educación en la misma institución.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados

6.1.1 Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

El proyecto tiene dos etapas, en la que la primera es la formación. Formar a directivos escolares para desarrollar habilidades de acompañamiento a profesionales (mentoría y *coaching*). Esto por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque de *Design Thinking* y retos. Los que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, enfocado en generar espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales de los líderes escolares y generar capacidades en torno a estas temáticas.

En este proyecto ha resultado pertinente integrar y hacer uso de diversos recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED, los cuales permiten profundizar en diversas temáticas relevantes para el liderazgo escolar en la educación TP. Entre estos recursos se encuentran

publicaciones como el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP y también la serie de 15 videos enfocados en las capacidades de líderes educativos.

Adicionalmente, se han desarrollado y utilizado recursos como la publicación, infografía y videos del proyecto Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano. Diversas herramientas, tales como el PEI: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP; PME: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP; el manual Design *Thinking* para liderar la innovación educativa; o artículos de la serie *CracksTP*.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era formar 70 líderes directivos de establecimientos educacionales TP en las macrozonas centro, sur y austral. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 73 directivos, superando en un 4% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 81%, por sobre la meta de 50%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 82% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida, superior a la meta de 75%.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era formar 35 líderes directivos de establecimientos educacionales TP en las macrozonas centro, sur y austral. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 99 directivos, superando en un 183% meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 92%, por sobre la meta de 60%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 96% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida, superior a la meta de 75%.

6.1.2 Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Se esperaba tener un grupo de líderes formados que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentores y mentoras. Los establecimientos que tengan a estas entidades formadas podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que los directivos formados en el diplomado establezcan por una parte una red de mentores formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a otros directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Por otra parte, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

Para la primera versión de este se desarrollaron una serie de recursos los que permiten orientar el aprendizaje práctico y el desarrollo de diferentes capacidades que son parte de los objetivos de este proyecto. Entre ellos se desarrollaron una serie de videos y actividades de carácter práctico.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era lograr que un 80% de los participantes de la formación orientada a formar mentores se inscriban en el registro de la red de mentores. Al finalizar el proyecto se logró un 100% de inscripción.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era lograr que un 80% de los participantes de la formación orientada a formar mentores se inscriban en el registro de la red de mentores. Al finalizar el proyecto, se logró un 100% de inscripción. Adicionalmente, para este año, se buscaba lograr que un 15% de los participantes de la red de mentores y mentoras realizaran mentorías a otros líderes. Se logró que un 58% de las y los participantes realizaran este proceso.

6.1.3 Programa de formación para líderes intermedios (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores y sostenedoras de escuelas públicas.

Programa dirigido a líderes intermedios en relación con conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existió la necesidad de formar a los líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hizo relevante formar líderes intermedios que, desde distintas instituciones, apoyan la labor de gestión y pedagógica de los establecimientos escolares. Esto con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabajó con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Para lograrlo se realizaron talleres sincrónicos y cursos asincrónicos cubriendo las temáticas de liderazgo efectivo de nivel escolar e intermedio, gestión estratégica y modelo de Liceo EMTP, Política Nacional con foco en la educación pública y los desafíos del mundo TP, Manejo de RRHH, Inclusión y manejo de datos en el territorio.

En este proyecto ha resultado pertinente integrar y hacer uso de diversos recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED, los que permiten profundizar en diversas temáticas relevantes para el liderazgo escolar en la educación TP. Entre estos recursos se encuentran publicaciones como el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP, así como la serie de 15 videos enfocados en Capacidades de líderes educativos.

Adicionalmente, se han desarrollado y utilizado publicación, infografía y videos del proyecto Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano. Además de diversas herramientas como el PEI: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP; el PME: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP; el Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Sugerencias para su elaboración con foco en EMTP; el manual *Design Thinking* para liderar la innovación educativa; artículos de la serie *CracksTP*.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era formar 32 líderes intermedios vinculados a instituciones TP. Al finalizar el proyecto se logró formar a 39 líderes intermedios, superando en un 22% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 92%, por sobre la meta de 50%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 81% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era formar 10 líderes intermedios vinculados a instituciones TP. Al finalizar el proyecto se logró formar a 19 líderes intermedios, superando en un 90% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 91%, por sobre la meta de 60%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 98% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

6.1.4 Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto de formación busca entregar de manera flexible e innovadora los conocimientos y desarrollar prácticas necesarias para la gestión escolar con foco en establecimientos Técnicos-Profesionales.

El programa se compone de tres cursos transversales mínimos. Los participantes tienen la flexibilidad de tomar dos cursos adicionales para completar un diplomado. En total, se ofrecen nueve cursos que en combinaciones diferentes corresponden a tres diplomados distintos, orientados a responder a las necesidades de formación de líderes escolares del mundo TP. Una persona al completar las 81 horas por tomar los 5 cursos correspondientes, completa el diplomado con una mención específica.

Se orientó la formación al conocimiento de las políticas educativas pertinentes al liderazgo educativo, desde las Ley 20.903, Ley de Inclusión (Decreto 83), herramientas de gestión estratégica y mejora educativa (PME), actualización en convivencia escolar, desarrollo profesional docente, gestión curricular, formación ciudadana, vinculación con el entorno empresarial, liderazgo instruccional, y la transformación digital e innovación en el espacio de los Establecimientos EMTP, entre otras.

En este proyecto ha resultado pertinente integrar y hacer uso de diversos recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED, los que permiten profundizar en diversas temáticas relevantes para el liderazgo escolar en la educación TP. Entre estos recursos se encuentran publicaciones como el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP, así como la serie de 15 videos enfocados en capacidades de líderes educativos.

Adicionalmente se han desarrollado recursos como la publicación, infografía y videos del proyecto Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano. Diversas herramientas, tales como Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP; el manual *Design Thinking* para liderar la innovación educativa y artículos de la serie *CracksTP*.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era formar 136 directivos escolares y docentes de establecimientos TP. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 164 directivos y docentes, superando en un 21% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 86%, por sobre la meta de 50%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 77% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era formar 70 directivos escolares y docentes de establecimientos TP. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 93 directivos

y docentes, superando en un 33% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 91%, por sobre la meta de 60%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 98% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

6.1.5 Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene como objetivo mejorar las capacidades de los equipos, formadores y docentes de CILED. Se realizaron jornadas de trabajo de los equipos internos para realizar formación de los equipos de apoyo. Estas actividades y sus contenidos fueron planificados de acuerdo con las necesidades específicas de cada línea de trabajo.

Los equipos internos que llevan adelante acompañamientos y formación de los directivos, docentes y líderes escolares también requieren de actualización y manejo de herramientas que les sean útiles para avanzar de manera efectiva en la formación de los líderes escolares. En este punto, se hizo necesario generar espacios de formación que permitieron crear nuevas capacidades y compartir aprendizajes dentro del equipo.

Se trabaja con temáticas de formación utilizando el *Design Thinking* como herramienta para la innovación. Adicionalmente, se incluyen temáticas como inclusión, el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo en la EMTP, liderazgo distribuido y liderazgo del nivel intermedio.

Resultados del proyecto (2021): La meta para este proyecto consiste en formar y capacitar al 100% del equipo de profesores y asesores encargados de formación profesional. Se logra la participación de 100% de los equipos formadores CILED en instancias de formación interna, con contenidos y temáticas que son parte de los valores, metodologías e iniciativas de CILED. Se forman un total de 50 profesores, 17 asesores y miembros de equipos de acompañamiento, es decir, un total de 67 personas.

Resultados del proyecto (2022): La meta para este proyecto consiste en formar y capacitar al 100% del equipo de profesores y asesores encargados de formación profesional. Se logra la participación de 100% de los equipos formadores CILED en instancias de formación interna, con contenidos y temáticas que son parte de los valores, metodologías e iniciativas de CILED. Se forman un total de 22 profesores, 26 asesores y miembros de equipos de acompañamiento y 22 miembros de equipo consorcio CILED, es decir, un total de 70 personas formadas.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución

6.2.1 Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

Por un lado, la formación de directivos escolares se realiza a través del Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo. El que consiste en formar directivos escolares, para que desarrollen habilidades de acompañamiento a otras y otros profesionales (mentoría y *coaching*) por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque de *Design Thinking* y retos. Las que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, enfocado en generar espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales. Por otro lado, se desarrollan talleres prácticos basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación. Lo anterior con un foco importante en las necesidades propias de cada territorio.

En cuanto a recursos, se desarrolla y utiliza la serie Nunca dejes de aprender, que corresponde a 6 fichas y 6 videos enfocados en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo TP (inclusión, bienestar socioemocional, articulación, toma de decisiones basadas en evidencia, innovación). Adicionalmente, se tienen micro-recursos, es decir, infografías y videos breves derivados de los principales seminarios realizados desde el CILED.

Resultados esperados del proyecto: Se espera tener un grupo de 200 líderes de la macrozona centro, sur y austral formados mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Se espera que la formación se logre a través de 50 líderes formados en el Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo y 150 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto.

6.2.2 Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema (2023)

Resumen del proyecto: Se espera tener un grupo de líderes formados que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentoras y mentores. Los establecimientos que tengan a estas entidades formadas podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que los directivos formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo establezcan, por una parte, una red de mentores formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a otros directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Por otra parte, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

Para la segunda versión de este proyecto, ha resultado pertinente desarrollar nuevos recursos, así como hacer uso de otros recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED. Entre estos recursos se encuentran: 5 fichas de trabajo práctico, llamadas: Yo como mentor o mentora; ¿Puedo acompañar a otros a cambiar?; ¿Cómo comprender y enfocarse en una necesidad de

cambio?; ¿Cómo desarrollar, probar y mejorar una solución para impulsar el cambio?; ¿Cómo seguir acompañando a crecer? Además, dichas fichas están vinculadas al manual *Design Thinking* para liderar la innovación educativa desarrollado por el CILED.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que al menos un 80% de los líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo se inscriban en el registro de la red de mentores, para que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos. Asimismo, se espera que un 30% de las y los integrantes de la red de mentores realicen mentorías a otros y otras líderes, para que de esta manera se pueda contar con 30 programas de mentoría implementados en la macrozona centro, sur y austral durante el 2023.

6.2.3 Programa de formación para líderes intermedios (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de futuros sostenedores y sostenedoras de escuelas públicas. El programa está dirigido a líderes intermedios con relación a conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existe una necesidad de formar a líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hace relevante formar líderes con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabajará con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Se realizan programas de formación práctica cubriendo las temáticas de liderazgo efectivo de nivel escolar e intermedio, gestión estratégica y modelo de Liceo EMTP, Política Nacional con foco en la educación pública y los desafíos del mundo TP, Manejo de RRHH, Inclusión y manejo de datos en el territorio. Adicionalmente, se desarrollan talleres presenciales y en línea para mejorar la gestión escolar, promoviendo la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades en concordancia con la Política de Reactivación Educativa Integral. Estos talleres se enfocan en fortalecer el liderazgo educativo en la zona centro, sur y austral, visitando distintas localidades para reunir a líderes intermedios y fomentar capacidades de liderazgo para impulsar cambios e innovación. La formación se alinea con los Estándares Indicativos de desempeño TP, la Estrategia Nacional TP, y se basa en habilidades y conocimientos especificados en el MBDLE (2015) y en el trabajo del Marco de la Buena Gestión TP.

Las modalidades de los talleres son tanto presencial como *online*, adaptándose a las necesidades territoriales, especialmente, en zonas remotas donde la modalidad en línea es preferible debido a las grandes distancias entre establecimientos. Esta iniciativa es una colaboración con CILED y otros actores clave del sector educación TP y busca generar espacios de trabajo colaborativo entre los líderes intermedios y sus comunidades, en línea con la visión y los objetivos estratégicos de la educación en la región.

En cuanto a recursos, se desarrolló la serie Nunca dejes de aprender, que corresponde a 6 fichas y 6 videos enfocados en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo TP (inclusión, bienestar socioemocional, articulación, toma de decisiones basadas en evidencia, innovación).

Adicionalmente, se generaron micro-recursos, es decir, infografías y videos breves derivados de los principales seminarios realizados desde el CILED; y diversas publicaciones entre ellas Encuesta Directores Establecimientos Técnico-Profesionales en pandemia; Formación inicial para docentes de la EMTP en Chile: Grandes desafíos aún no resueltos; Liderazgo distribuido y sistémico con pertinencia cultural en la EMTP.

Resultados esperados del proyecto: Se proyecta tener un grupo de 125 líderes intermedios de la macrozona centro, sur y austral formados en capacidades de gestión para la administración de establecimiento escolares. Se espera que la formación se logre a través de 25 líderes formados en el Diplomado de Innovación en Liderazgo para la Dirección Educativa y 100 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto.

6.2.4 Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto de formación busca entregar de manera flexible e innovadora conocimientos y desarrollar las prácticas necesarias para la gestión escolar con foco en establecimientos TP.

El Diplomado en Innovación en Liderazgo Educativo se compone de tres cursos transversales mínimos. Los participantes tendrán la flexibilidad de tomar dos cursos adicionales para completar un diplomado. En total, se ofrecen nueve cursos que en combinaciones diferentes corresponden a tres diplomados distintos, orientados a responder a las necesidades de formación de líderes escolares del mundo TP. Una persona al completar las 81 horas por tomar los 5 cursos correspondientes, completa el diplomado con una mención específica.

La formación incluye cursos en formato *online* y *micro-learning* de 5 a 8 horas de duración, ofrecidos en el Aula CILED en formato asincrónico. Los cursos abordan temas como: (1) Convivencia y profundización en la normativa vigente; (2) uso de datos para la gestión de la convivencia escolar; (3) niveles de intervención en convivencia escolar; (4) plan de mejoramiento educativo con foco TP; (5) liderazgo escolar para la mejora TP; (6) y *Design Thinking*. Los cursos utilizarán recursos del CILED como publicaciones, videos y herramientas, enfocándose en áreas como la inclusión, bienestar socioemocional, toma de decisiones basada en evidencia e innovación.

Además, se orienta la formación hacia prácticas pertinentes al liderazgo educativo, vinculándose con leyes y herramientas de gestión estratégica y mejora educativa, incluyendo aspectos de convivencia escolar que respondan a la diversidad de las comunidades. Las temáticas están directamente relacionadas con las políticas de inclusión en instituciones escolares y se hace uso de materiales desarrollados por el CILED, como manuales y la serie llamada Nunca dejes de aprender, enfocada en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo.

En cuanto a recursos, se utilizó la serie Nunca dejes de aprender y el micro-recurso mencionados en el primer proyecto. Adicionalmente, se orientó la formación al conocimiento de las políticas educativas pertinentes al liderazgo educativo, desde las Ley 20.903, Ley de Inclusión (Decreto 83), herramientas de gestión estratégica y mejora educativa (PME), actualización en convivencia escolar, desarrollo profesional docente, gestión curricular, formación ciudadana, vinculación con el entorno

empresarial, liderazgo instruccional y la transformación digital e innovación en el espacio de los Establecimientos EMTP, entre otras.

Resultados esperados del proyecto: El proyecto busca formar de manera innovadora y flexible a 450 docentes y directivos en el año 2023. Se espera que 150 se formen en el Diplomado de Innovación en Liderazgo Educativo y 300 se formen a través de cursos de *micro-learning* se busca formar a 300 docentes y directivos. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto.

6.2.5 Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo (2023)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene por objetivo mejorar las capacidades de los equipos, formadores, formadoras y docentes de CILED. Se proyecta realizar jornadas de trabajo de los equipos internos para realizar formación de los equipos de apoyo. Estas actividades y sus contenidos son planificados de acuerdo con las necesidades específicas de cada línea de trabajo.

Los equipos internos que llevan adelante acompañamientos y formación de los directivos, docentes y líderes escolares también requieren de actualización y manejo de herramientas que les sean útiles para avanzar de manera efectiva en la formación de los líderes escolares. En este punto, se hace necesario generar espacios de formación que permitan crear nuevas capacidades y compartir aprendizajes dentro del equipo.

Se trabaja con temáticas de formación utilizando el *Design Thinking* como herramienta para la innovación. Adicionalmente, se trabaja con temáticas como inclusión, el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo en la EMTP, liderazgo distribuido y liderazgo del nivel intermedio. Cabe destacar que se han desarrollado una serie de recursos educativos, los que buscan facilitar el uso interno que pueden hacer los diversos equipos con respecto a los principales recursos CILED que apoyan sus líneas de trabajo. Para esto se diseñaron una serie de 5 infografías, las que presentan curatorías de los principales recursos CILED en torno a diversos focos estratégicos (Articulación con la Educación Superior; Articulación con el sector productivo; Innovar en el liderazgo educativo; Innovar en el liderazgo para la Dirección Educativa; Innovar en la gestión y el liderazgo educativo).

Resultados esperados del proyecto: Se proyecta la participación del 100% del equipo de docentes y asesores en las jornadas de formación interna. Se espera también una mejora en la percepción de sus conocimientos y/o efectividad en la práctica como formador.

Se espera, durante el 2023, enfocar la capacitación en temáticas relevantes para los equipos de formación, para poder contar con herramientas de gestión que les permitan acompañar de mejor manera a los líderes escolares, docentes y líderes intermedios. Junto con ello, se espera poder formar a los equipos de formación en el uso adecuado de los diferentes recursos diseñados por el centro y en diversos estudios e investigaciones que se irán desarrollando durante el año.

6.3.- Resumen de proyectos planificados por la línea de trabajo para el año 4

6.3.1 Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

Por una parte, la formación de directivos escolares ocurrirá a través del Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo. Esta consiste en formar directivos escolares desarrollando habilidades para el acompañamiento a profesionales (mentoría y *coaching*) por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque de *Design Thinking* y retos, las que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, centrado en generar espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales de los líderes escolares y generar capacidades en torno a estas temáticas. Este tipo de formación pone énfasis en que los líderes escolares sean capaces de desarrollar herramientas que permitan atender los énfasis curriculares de formación general y diferenciada. Además de enfrentar desafíos para impulsar un liderazgo que acorte brechas, potenciando los aprendizajes y la convivencia.

Por otra parte, se desarrollarán talleres basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar, en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación. Lo anterior con un foco importante en las necesidades propias de cada territorio.

En cuanto a recursos educativos, se proyecta continuar incorporando las diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales que se vayan generando desde el CILED. Entre ellos los recursos de la segunda versión del proyecto llamado Nunca dejes de Aprender; recursos de la segunda versión de proyecto de Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP; nuevos videos relacionados con *Design Thinking*; Infografía del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP; y nuevos artículos de *Cracks TP*; entre otros.

Cabe mencionar que esta estrategia formativa se conecta directamente con el Plan de Reactivación Educativa de la siguiente manera:

Eje de convivencia y salud mental: Con formación atinente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes: La formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia de la escuela.

Resultados esperados del proyecto: Se proyecta tener un grupo de 225 líderes de la macrozona centro, sur y austral formados mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Se espera que la formación se logre a través de 50 líderes formados en el Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo y 175 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto. Los cambios en el número de líderes formados en programas de formación práctica obedecen a un incremento en la demanda de este tipo de talleres.

El cumplimiento de los objetivos busca que las y los participantes desarrollen capacidades de liderazgos para la mejora escolar, potencien habilidades de mentoría y profundicen el liderazgo para la inclusión.

6.3.2 Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema (2024)

Resumen del proyecto: Se espera tener un grupo de líderes que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentores y mentoras. Los establecimientos que tengan a estas entidades formadas podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que los directivos formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo establezcan por una parte una red de mentores formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Sumado a ello, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

El programa de mentoría conecta con el Plan de Reactivación Educativa, más específicamente con el eje de convivencia y salud mental al impulsar en las escuelas un sistema de soporte el que es señalado por parte de la evidencia como un elemento diferenciador para impactar en el bienestar escolar (Ingersoll & Strong, 2011). Adicionalmente, fortalece el eje de aprendizajes al acompañar el proceso de instalación de prácticas orientadas a la mejora escolar.

Es importante señalar que el Proyecto 1 forma parte integral del sistema de red de mentores y mentoras, desempeñando un rol clave en el proceso formativo. Sin embargo, es una de las actividades que componen el Proyecto 2. El Proyecto de red de mentores y mentoras, en esencia, incluye una serie de actividades diseñadas, específicamente, para proporcionar seguimiento y fomentar la colaboración entre líderes escolares que ejercen la mentoría. Una de las alternativas evaluadas para fomentar la sostenibilidad de la red de mentores y mentoras consiste en diseñar junto a los participantes de esta red una orgánica interna que permita establecer pasos y acciones futuras. Las acciones contempladas dentro de este proyecto al estar alineadas con el Plan de Reactivación Educativa es una oportunidad en la que podríamos movilizar en los establecimientos los ejes de la reactivación. Finalmente, en cuanto a recursos, está considerado continuar realizando

ajustes y mejoras a los recursos ya desarrollados, de acuerdo con el *feedback* y resultados que se vayan obteniendo de parte de público objetivo.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que al menos un 80% de los líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo se inscriban en el registro de la red de mentores y mentoras, para que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos. Asimismo, se espera que un 40% de los integrantes de la red de mentores y mentoras realicen mentorías a líderes, para que de esta manera se pueda contar con 30 programas de mentoría implementados en la macrozona centro, sur y austral durante el 2024. La formación enfatiza en que los líderes escolares desarrollen habilidades de acompañamiento y mentoría para la mejora sostenible de los establecimientos educacionales.

6.3.3 Programa de formación para líderes intermedios (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores y sostenedoras de escuelas públicas. Se convocará de manera especial a través de la Dirección de Educación Pública a los y las profesionales de la supervisión ministerial y de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico de los Servicios Locales.

Programa dirigido a líderes intermedios en relación con conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existe una necesidad de formar a los líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hace relevante formar líderes con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabajará con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Una de las estrategias de formación consiste en la implementación de un diplomado para líderes intermedios que tiene como objetivo generar capacidades para la administración local de la educación pública, coherentes con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas. Adicionalmente, se realizan programas de formación práctica que consistirá en talleres presenciales y en línea para mejorar la gestión escolar, promoviendo la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades en concordancia con la Política de Reactivación Educativa Integral. Estos talleres se enfocarán en fortalecer el liderazgo educativo en la zona centro, sur y austral, visitando distintas localidades para reunir a líderes intermedios y fomentar capacidades de liderazgo para impulsar cambios e innovación. La formación se alinea con los Estándares Indicativos de desempeño TP y la Estrategia Nacional TP. Además, se basa en habilidades y conocimientos especificados en el MBdle (2015) y en el trabajo del Marco de la Buena Gestión TP.

La modalidad de los talleres será tanto presencial como *online*, adaptándose a las necesidades territoriales, especialmente, en zonas remotas, en las que la modalidad en línea es preferible debido

a las grandes distancias entre establecimientos. Esta iniciativa es una colaboración con CILED y otros actores clave del sector educación TP y busca generar espacios de trabajo colaborativo entre los líderes intermedios y sus comunidades, en línea con la visión y los objetivos estratégicos de la educación en la región. Cabe mencionar que este proyecto conecta con el plan de reactivación en base a los argumentos ya presentados, especialmente, los vinculados al Proyecto 1.

Por último, en cuanto a recursos se proyecta continuar incorporando las diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales que se vayan generando desde el CILED. Entre ellos se encuentran los recursos de la segunda versión del proyecto llamado Nunca dejes de Aprender; recursos de la segunda versión de proyecto de Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP; nuevos videos relacionados con *Design Thinking*; Infografía del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP; nuevos artículos de *Cracks TP*; entre otros.

Resultados esperados del proyecto: Se proyecta tener un grupo de 125 líderes intermedios de la macrozona centro, sur y austral formados en capacidades de gestión para la administración de establecimiento escolares. Se espera que la formación se logre a través de 25 líderes formados en el Diplomado de Innovación en Liderazgo para la Dirección Educativa y 100 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto. Los beneficiarios desarrollarán capacidades de liderazgo para la administración local de la educación pública con foco en la mejora pedagógica, convivencia y uso de datos.

6.3.4 Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto de formación busca entregar de manera flexible e innovadora los conocimientos y desarrollar prácticas necesarias para la gestión escolar con foco en establecimientos TP.

El Diplomado en Innovación en Liderazgo Educativo se compone de tres cursos transversales mínimos. Las y los participantes tendrán la flexibilidad de tomar dos cursos adicionales para completar un diplomado. En total, se ofrecen nueve cursos que en combinaciones diferentes corresponden a tres diplomados distintos, orientados a responder a las necesidades de formación de líderes escolares del mundo TP. Una persona al completar las 81 horas por tomar los 5 cursos correspondientes, completa el diplomado con una mención específica.

La formación incluirá cursos en formato *online* y *micro-learning* de duración de entre 5 a 8 horas de duración cada uno, ofrecidos en el Aula CILED en formato asincrónico. Los cursos podrán abordar las temáticas desarrolladas el año 2023 y ajustarse según disponibilidad presupuestaria a las necesidades de los establecimientos. Los temas de estos cursos están en línea con los dos ejes clave de la Política de Reactivación Educativa Integral: Convivencia, bienestar y salud mental, y Fortalecimiento y activación de aprendizajes. Los cursos utilizarán recursos del CILED, como publicaciones, videos y herramientas, enfocándose en áreas como la inclusión, bienestar socioemocional, toma de decisiones basada en evidencia e innovación.

En relación con lo anterior, se ha notado un creciente interés en talleres especializados que se adecúan a las necesidades específicas de las instituciones educativas. Estos talleres ofrecen respuestas ágiles para la capacitación particularmente de docentes. Por ello, se ha decidido integrar

esta modalidad dentro de la estrategia formativa del proyecto. Estos talleres son de carácter sincrónico y pueden durar desde una hora hasta una hora y media.

Además, se orientará la formación hacia prácticas pertinentes al liderazgo educativo, vinculándose con leyes y herramientas de gestión estratégica y mejora educativa, incluyendo aspectos de convivencia escolar que respondan a la diversidad de las comunidades. Las temáticas estarán directamente relacionadas con las políticas de inclusión en instituciones escolares y se hará uso de materiales desarrollados por el CILED, como manuales y la serie Nunca dejes de aprender, enfocada en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo.

Adicionalmente, se orientó la formación al conocimiento de las políticas educativas pertinentes al liderazgo educativo, desde las Ley 20.903, Ley de Inclusión (Decreto 83), herramientas de gestión estratégica y mejora educativa (PME), actualización en convivencia escolar, desarrollo profesional docente, gestión curricular, formación ciudadana, vinculación con el entorno empresarial, liderazgo instruccional, y la transformación digital e innovación en el espacio de los Establecimientos EMTP., entre otras que definiremos en los meses de instalación por medio de la elaboración del perfil y currículum asociado a la formación técnica.

Por último, en cuanto a recursos, se proyecta continuar incorporando las diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales que se vayan generando desde el CILED. Entre estos se encuentran los recursos de la segunda versión del proyecto llamado Nunca dejes de Aprender; recursos de la segunda versión de proyecto de Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP; nuevos videos relacionados con *Design Thinking*; Infografía del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP; nuevos artículos de *Cracks TP*, entre otros.

Cabe mencionar que esta estrategia formativa se conecta con el plan de reactivación educativa de la siguiente manera:

Eje de Convivencia y salud mental: Con formación atingente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje de Fortalecimiento de aprendizajes: Nuestra formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia de la escuela.

Los aprendizajes de implementaciones anteriores han generado que se amplíen las alternativas de temáticas de formación ofrecidas. Esto implica detectar necesidades y responder de manera ajustada y escalable, con el propósito de conectar de mejor manera con las escuelas. Lo anterior

permite responder de mejor manera a aspectos contextuales ofreciendo diversas alternativas de formación.

La forma de asegurar una correcta implementación, pese a la flexibilidad de temáticas, está vinculado con el diseño instruccional de los talleres e instancias de formación. Estos incorporan actividades y contenidos contextualizados, aunque en la línea de los estándares formativos del CILED. Por lo mismo, se generan instancias de evaluación que permiten medir los aprendizajes adquiridos. Cabe mencionar que las principales diferencias entre este proyecto radican en que la formación incorpora elementos de contextualización que permiten responder a los énfasis y necesidades más específicas de distintos beneficiarios. En este sentido, proporciona oportunidades flexibles en tiempo y temáticas.

Resultados esperados del proyecto: El proyecto busca formar de manera innovadora y flexible a 450 docentes y directivos en el año 2024. Se espera que 150 se formen en el Diplomado de Innovación en Liderazgo Educativo, 150 docentes se formen a través de cursos de *micro-learning*, en el que pueden participar tanto docentes como directivos y 150 docentes lo hagan mediante talleres de formación práctica adecuada a sus necesidades. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto.

Los resultados proyectados contemplan el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar con foco en la mejora de aprendizajes, comprensión para movilizar mejoras en la convivencia escolar, uso de datos para la toma de decisiones basadas en evidencia e innovación.

6.3.5 Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo (2024)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene por objetivo mejorar las capacidades de los equipos, formadores y docentes de CILED. Durante el año se espera realizar jornadas de trabajo con los equipos internos para realizar formación de los equipos de apoyo. Estas actividades y sus contenidos son planificados de acuerdo con las necesidades específicas de cada línea de trabajo.

Los equipos internos que llevan adelante acompañamientos y formación de los directivos, docentes y líderes escolares también requieren de actualización y manejo de herramientas que les sean útiles para avanzar de manera efectiva en la formación de los líderes escolares. En este punto, se hace necesario generar espacios de formación que permitan crear nuevas capacidades y compartir aprendizajes dentro del equipo.

Se trabajará con temáticas de formación utilizando el *Design Thinking* como herramienta para la innovación. Adicionalmente, se trabajará con temáticas como inclusión, el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo en la EMTP, liderazgo distribuido y liderazgo del nivel intermedio. Por último, en cuanto a recursos, está considerado continuar actualizando los ya desarrollados y/o elaborar nuevos recursos que apoyen los objetivos de este proyecto.

Resultados esperados del proyecto: Se proyecta la participación del 100% del equipo de profesores y asesores en las jornadas de formación interna. Se proyecta también una mejora en la percepción de sus conocimientos y/o efectividad en la práctica como formador.

Se espera enfocar la capacitación en temáticas relevantes para los equipos de formación, para poder contar con herramientas de gestión que les permitan acompañar de mejor manera a los líderes escolares, docentes y líderes intermedios. Junto con ello, se espera poder formar a los equipos de formación en el uso adecuado de los diferentes recursos diseñados por el centro y en diversos estudios e investigaciones que se irán desarrollando durante el año.

A continuación, se presenta la carta Gantt del proyecto:

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
Nº	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Programa de formación para líderes, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares	X					x	x	x	x	x	x	x	x	
2	Programa de formación para líderes, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema	X				x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3	Formación de Líderes Intermedios	X				x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4	Formación flexible para directivos escolares – conducente a diplomado en dirección y gestión con menciones	X				x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	Formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo	X		x						x					

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4:

1.1. Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares
-----------------------------	--

Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación técnico-profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada técnico-profesional de nivel medio, con la educación superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto, enfocado en fortalecer el liderazgo en el ámbito de la educación Técnico-Profesional, se divide en dos etapas: formación y mentorías en los establecimientos educacionales. La primera etapa incluye la formación de directivos escolares a través de metodologías como <i>Design Thinking</i>, con un enfoque práctico en desafíos reales, mientras que la segunda etapa busca crear una red de mentores disponibles para formar nuevos líderes. La coherencia con los Estándares Indicativos de desempeño TP, la Estrategia Nacional TP y el Marco de la Buena Gestión TP es vital para la implementación del proyecto. Este tipo de formación pone énfasis en que los líderes escolares sean capaces de desarrollar herramientas que permitan atender a los énfasis curriculares de formación general y diferenciada. Además de enfrentar desafíos para impulsar un liderazgo que acorte brechas, potenciando los aprendizajes y la convivencia.</p> <p>La formación puede ser alcanzada mediante dos rutas: un diplomado y talleres prácticos. El diplomado se enfoca en liderar desde la inclusión y la innovación, integrando recursos como publicaciones, herramientas y videos desarrollados por CILED. Los talleres prácticos, que se alinean con la Política de Reactivación Educativa Integral, promueven la innovación y el trabajo colaborativo en las zonas centro, sur y austral del territorio. Ambas rutas consideran modalidades presenciales y online, adaptándose a las necesidades de zonas remotas.</p> <p>En resumen, este proyecto integral pretende fortalecer las capacidades de liderazgo educativo en la educación TP mediante la formación de mentores, mentoras y líderes instruccionales. Se lleva a cabo mediante dos vías principales: diplomado o talleres prácticos. La combinación de metodologías innovadoras, recursos educativos y adaptabilidad territorial garantiza una implementación efectiva que responde a las necesidades y desafíos actuales de la comunidad educativa TP.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Los líderes escolares en Chile suelen ser formados como docentes, con una preparación orientada principalmente a la enseñanza en el aula. La evidencia indica que la gestión y liderazgo educativo se aprende, en su mayoría, de manera informal en el contexto laboral, una vez iniciado el cargo directivo (Weinstein <i>et al.</i>, 2017). Esto sugiere que la socialización temprana a los roles directivos sucede en el mismo lugar donde inician funciones, sin apoyos formales o programas especializados para los cargos directivos.</p> <p>Los líderes escolares a menudo experimentan un <i>shock</i> en su primer año, enfrentando tareas de gestión sin preparación o inducción previa. A veces, carecen del equipo necesario para los desafíos de una organización escolar, una experiencia similar a la de los docentes en sus primeros años. Para estos últimos, existen programas de inducción y acompañamiento en el marco de la nueva carrera</p>

	<p>docente. De manera similar, la política nacional contempla programas de inducción para directores novatos.</p> <p>Es relevante reconocer el plan de formación de directores de excelencia ofrecido por el CPEIP, que ha formado a más de 5000 docentes, centrando la formación en el cargo de director, sin un enfoque específico en el mundo TP.</p> <p>Sin embargo, los directores no trabajan solos. Lo hacen acompañados de un equipo de gestión que también enfrenta situaciones similares. La formación para líderes escolares ocurre a lo largo de la trayectoria laboral, de manera dispar en su vida profesional. Es por ello por lo que se entiende que no solo las direcciones escolares, sino también otros líderes, requieren formación especializada.</p> <p>El uso de la mentoría, como una metodología de formación en el trabajo, permite socializar a aspirantes al cargo mientras cumplen otras funciones en el establecimiento. Esto podría asegurar que las y los docentes lleguen mejor preparados para asumir funciones directivas en establecimientos educacionales TP.</p> <p>La preparación de los líderes escolares en Chile parece ser un proceso complejo y multifacético. La formación formal es escasa y se lleva a cabo de manera dispar a lo largo de la carrera profesional. Existen programas y planes, como el ofrecido por el CPEIP, pero aún falta un enfoque específico y coherente que aborde las necesidades y desafíos de la educación TP. La mentoría emerge como una estrategia prometedora, permitiendo una transición más efectiva hacia roles de liderazgo, y promoviendo una formación más especializada y adecuada a las realidades y desafíos de la Educación Media Técnico-Profesional en Chile.</p> <p>Con el propósito de avanzar hacia una formación de liderazgo acorde a los estándares actuales es que la formación está centrada en prácticas más que en estilos concretos. Esto permite entender el liderazgo como un conjunto de acciones que en conjunto movilizan la mejora escolar (Grissom <i>et al.</i>, 2021; Robinson & Gray, 2019).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La formación de líderes escolares es un pilar clave en la mejora y avance de la calidad educativa. La ausencia de líderes instruccionales competentes y enfocados en el aprendizaje de los estudiantes puede estancar el progreso de una institución escolar. Una tarea esencial en la política educativa es desarrollar líderes capaces de contribuir en la formación y aprendizaje de sus docentes.</p> <p>Este proyecto tiene como objetivo promover, desarrollar y fortalecer las capacidades de los líderes escolares en esta dirección. Se encuentra en consonancia con la Política de Reactivación Educativa Integral, especialmente en el eje de <i>Fortalecimiento y activación de los aprendizajes</i>. Esta política subraya la necesidad de instalar trabajo colaborativo y orientar la formación hacia el desarrollo de estrategias formativas para equipos directivos. A su vez, busca crear condiciones propicias para la innovación y el aprendizaje colaborativo entre los equipos escolares. El foco de innovación en estos proyectos se alinea con la definición conceptual desarrollada por el Centro de Innovación Mineduc entendiendo el proceso de innovación como un conjunto de actividades diseñadas para resolver problemas y potenciar la mejora educativa.</p> <p>Adicionalmente, este proyecto tiene la particularidad de ser de "continuidad", lo que significa que incorpora los aprendizajes acumulativos de años anteriores. Esto</p>

	<p>no solo refuerza la idea del aprendizaje incremental, sino que también enriquece y fortalece la experiencia formativa.</p> <p>Cabe mencionar que esta estrategia formativa se conecta con el plan de reactivación ejecutiva de la siguiente manera.</p> <p>Eje de Convivencia y salud mental: Con formación atingente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes: La formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia del establecimiento.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for social innovation. <i>Development Outreach</i>, 12(1), 29-43.</p> <p>Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. <i>Journal of Educational Administration</i>, 49(2), 125-142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699</p> <p>Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). <i>Professional capital: Transforming teaching in every school</i>. Teachers College Press.</p> <p>Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2014). Can professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience. <i>Educational Evaluation and Policy Analysis</i>, 36(4), 476-500. https://doi.org/10.3102/0162373713519496</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Con el objetivo de potenciar la educación Técnico-Profesional en las macrozonas centro, sur y austral del país, se propone diseñar e implementar programas de formación y acompañamiento dirigidos a líderes escolares y de nivel intermedio. Estos programas buscan fortalecer las capacidades de gestión, pedagógicas y de liderazgo, adaptándose a las especificidades y necesidades de cada región. Esta iniciativa surge de la necesidad de brindar a los establecimientos educativos herramientas y estrategias para mejorar la calidad y pertinencia de la educación que ofrecen, generando un impacto positivo en la formación técnica y profesional del estudiantado.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<p>La formación de directivos escolares en el ámbito de la educación Técnico-Profesional es fundamental para garantizar una educación de calidad y relevancia. En este contexto, se plantea la necesidad de implementar metodologías específicas que orienten el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo en estos</p>

	<p>directivos. La finalidad es triple: en primer lugar, promover un efectivo desarrollo profesional dentro de sus establecimientos, creando ambientes propicios para la formación continua y la excelencia académica. En segundo lugar, fomentar un espíritu de innovación que permita identificar, adaptar y adoptar las mejores prácticas y estrategias educativas en función de las necesidades cambiantes de los estudiantes y del mercado laboral. En tercer lugar, se busca centrar el esfuerzo en el desarrollo de capacidades de acompañamiento. La mentoría y el <i>coaching</i> emergen como herramientas esenciales para este propósito, permitiendo que los directivos no solo guíen con eficacia a sus equipos, sino que también brinden apoyo personalizado, identifiquen áreas de mejora y fomenten una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo. Este enfoque integral asegura que los establecimientos TP estén liderados por profesionales capacitados, proactivos y comprometidos con la mejora educativa.</p>						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>225</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>---</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	225	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	225						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---						
Modalidad de trabajo:	<p>Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basará en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva, se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.</p>						
Región/es:	<p>Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.</p>						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*	Comunas (COD_COMUNA):	Se espera tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se espera tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*						

	<p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país puedan participar. Nuestra trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que nos ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se propone seguir el desafío de abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se llevará a cabo una evaluación de las habilidades de liderazgo en el ámbito escolar, comparando los progresos realizados con las mediciones iniciales en la evaluación de línea base. La meta es enriquecer el sistema formativo a través del fortalecimiento y formación de las capacidades de los líderes escolares, con esto es posible detectar oportunidades de mejora y hacer ajustes. Esto es algo que se ha venido haciendo constantemente como parte de la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Este proceso evaluativo se enfoca en monitorear los avances en el aprendizaje, teniendo en cuenta los contenidos abordados en diversos diplomados y talleres. A fin de obtener una visión clara del progreso, se realizarán evaluaciones tanto diagnósticas como de finalización en cada módulo o taller que integre el programa.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo, se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por su parte, se llevan a cabo al final de cada curso y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo de los líderes escolares en el sistema educativo.</p>

	Adicionalmente, para asegurar que la formación cumple con las expectativas de los involucrados, se incluirá una valoración del nivel de satisfacción de las y los participantes. Este enfoque integral no solo permite medir la eficacia de la formación en términos de habilidades adquiridas, sino también en la percepción y valoración de estos por parte de los líderes escolares. Este es otro insumo para poder retroalimentar la experiencia formativa de los beneficiarios.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se proyecta tener un grupo de 225 líderes formados y disponibles al año 2024 para formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el mundo TP, de modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a mentores. Los establecimientos que tengan mentores y mentoras podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.</p> <p>Dentro de los 225 líderes formados, se espera que 50 sean a través del diplomado y 175 a través de talleres de formación práctica para miembros de equipos directivos.</p> <p>Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto. Estos indicadores son cruciales para el ajuste y rediseño de las estrategias formativas.</p> <p>El cumplimiento de los objetivos busca que los beneficiarios desarrollen capacidades de liderazgos para la mejora escolar, potencien habilidades de mentoría y profundicen el liderazgo para la inclusión.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$40.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Christian Lazcano Director línea de Formación. Profesor de Historia y Geografía
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Christian Lazcano: Teléfono: 56 9 8505 5443 Correo electrónico: clazcano@udd.cl
Equipo:	<p>Christian Lazcano</p> <p>Director línea de Formación. Estudiante de Doctorado en Educación UC; Magíster en Educación y en Dirección y Liderazgo Escolar UC; Profesor de Historia y Geografía de la UDEC</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar, planificar y asegurar el cumplimiento de los proyectos comprometidos en la línea de trabajo de formación. - Direccional y coordinar el trabajo del equipo de formación, asegurando la articulación y coherencia de los proyectos de acuerdo a la planificación estratégica del Centro. - Guiar las actividades académicas de formación asegurando su calidad, pertinencia y aporte a los aprendizajes de los beneficiarios del centro.

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la planificación estratégica anual de la línea de trabajo y asegurar el cumplimiento del monitoreo interno de los avances de la línea. - Gestionar los recursos asignados a la línea de formación para asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica del centro. <p>Alejandra Moreno</p> <p>Directora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación en conjunto con los docentes de los programas, de los diferentes recursos educativos producidos, el diseño de los cursos, la navegación, así como los diferentes itinerarios posibles dentro del curso. - Evaluación de los programas de formación implementados. <p>Equipo de profesores:</p> <p>Viviana Hojman</p> <p>Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano</p> <p>José Miguel Rodríguez</p> <p>Profesor de Castellano. Licenciado en Literatura y Ciencias del Lenguaje. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Administración Educacional. Mención en Sistemas Educativos. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Jefe DEM Huechuraba. Región Metropolitana. Jefe DEM Coronel. Región del Bío Bío. Director del Liceo de Limache. DEM Limache. Coordinador Regional de Salud del Estudiante. Junta Nacional de Auxilio escolar y Becas. Región de Valparaíso. Consultor para la UNESCO. Tema de Escuelas Saludables (2005). Convivencia escolar (2009).</p> <p>Carla Meneses</p> <p>Psicóloga Educacional con experiencia en organizaciones educativas regulares y técnicas en el área de inclusión. Doctoranda del Programa DIPE de la Universidad de Barcelona y actualmente directora de comunidades inclusivas de Fundación Mis Talentos.</p> <p>José de Amesti</p>
--	--

	<p>Sociólogo y Master en Sociología de la PUC. Coordinador Territorial de Mejoramiento Establecimientos educacionales TP Chile Dual.</p> <p>Se ha desempeñado como consultor en Chile Dual e investigador en el CEPPE, Escuela de Gobiernos de la PUC y CILED en donde ha liderado proyectos de investigación y desarrollo de conocimientos en el área de la EMTP. Actualmente acompaña a establecimientos educacionales TP en el marco del programa de acompañamiento “Fortalece TP” de CILED.</p> <p>Armando Rojas</p> <p>Profesor de Castellano (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso). Magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización (Universidad de Chile). Magíster en Ciencias de la Educación, Mención Administración Educacional (Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Profesional con 15 años de experiencia en temas de política educativa, liderazgo educacional y mejoramiento escolar. Amplia experiencia como asesor de equipos directivos en temas de gestión y planificación estratégica en escuelas y establecimientos educacionales del país.</p> <p>Mauricio Bravo</p> <p>Actualmente se desempeña como Director de la línea de Políticas Públicas y Evaluación del Ciled. Como investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Es Cientista Político de la Universidad del Desarrollo, cuenta con un Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Además, es candidato a Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales.</p> <p>Andrea Garrido</p> <p>Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez. Directora ejecutiva de Fundación Chile Dual. Se desempeña, además, como Directora de Línea Articulación con Sector Productivo y Social</p> <p>Francisco Ruiz</p> <p>Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Se desempeña, además, como coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	Formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de	Nro. de directivos de Establecimientos TP asisten y completan la formación ofrecida en la	70	35	105	200	225	530	Listas de asistencia

	capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y coaching).	Macrozona centro, sur y austral cada año									
2		% de avance en las competencias de liderazgo medidas en la evaluación de línea base	50%	60%	55%	75%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la evaluación final de la formación	
3		% de los participantes que declaran estar satisfechos con la formación	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la encuesta de satisfacción	

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones presenciales o sincrónicas				x	x	x	x	x	x	x	x	

1.2. Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes escolares. Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico-Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>En el proyecto de formación de líderes escolares implementado en 2022, se busca desarrollar un grupo de mentores y mentoras capaces de ofrecer acompañamiento y guía a docentes aspirantes a cargos directivos. A través de un programa piloto, tres mentores y mentoras que fueron formados y formadas en un diplomado especializado iniciaron el proceso de mentoría en sus propios establecimientos, enfocándose en la formación y el apoyo personalizado.</p> <p>Este proceso está alineado con el eje 2 de Fortalecimiento y <i>activación</i> de Aprendizaje en la Política de Reactivación Educativa Integral, particularmente, en la confianza relacional y la colaboración entre pares. Los mentores y las mentoras trabajan junto a jefes técnicos, encargados y encargadas de convivencia escolar y otros y otras aspirantes. Lo anterior utilizando herramientas y estrategias aprendidas en el diplomado y con el soporte de guías y docentes del taller.</p> <p>El objetivo es que los directivos formados establezcan una red de mentores y mentoras con capacidades para fomentar prácticas exitosas y apoyar el desarrollo profesional de futuros líderes. Esta iniciativa innovadora es un paso significativo hacia la preparación y mejora del desempeño de quienes ejercen roles directivos</p>

	<p>en la educación, promoviendo una colaboración eficaz y fortaleciendo el sistema educativo en su conjunto.</p> <p>Es importante señalar que el Proyecto 1 forma parte integral del sistema de red de mentores y mentoras, desempeñando un rol clave en el proceso formativo. Sin embargo, es una de las actividades que componen el Proyecto 2. Dicho proyecto de red de mentores y mentoras, en esencia, incluye una serie de actividades diseñadas para proporcionar seguimiento y fomentar la colaboración entre líderes escolares que ejercen la mentoría.</p> <p>Una de las alternativas evaluadas para fomentar la sostenibilidad de la red de mentores y mentoras consiste en diseñar junto a los y las participantes de esta red una orgánica interna que permita establecer pasos y acciones futuras. Las acciones contempladas dentro de este proyecto al estar alineadas con el Plan de Reactivación Educativa es una oportunidad en la que se podría movilizar en los establecimientos los ejes de la reactivación.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Los líderes escolares en Chile son formados como docentes, carrera en que los preparan principalmente para la labor de docencia en aula. La evidencia respecto de la formación directiva en Chile sugiere que la gestión y liderazgo educativo se aprende habitualmente en el contexto laboral, de manera informal y principalmente una vez que inician el cargo directivo (Weinstein <i>et al.</i>, 2017). Esta evidencia sugiere que la socialización temprana a los cargos directivos sucede en el mismo establecimiento donde inician funciones, sin contar con apoyos desde la organización o programas dirigidos a formar líderes que puedan asumir los cargos directivos con una preparación más especializada y formal.</p> <p>Al mismo tiempo, sabemos que los líderes escolares experimentan un <i>shock</i> durante el primer año en el cargo, en que deben emprender una serie de tareas asociadas a la gestión, en las que no han sido preparados o inducidos, y a veces, contando con un equipo poco preparado para asumir los apoyos necesarios para que puedan asumir los desafíos de una organización escolar. Esta experiencia es similar a la que viven los docentes en sus primeros años, para quienes se han desarrollado programas de inducción y acompañamiento en el marco de la nueva carrera docente. Con el mismo espíritu, la política nacional también contempla programas de inducción para directores noveles.</p> <p>Se debe reconocer la existencia del plan de formación de directores de excelencia ofrecido por el CPEIP que a la fecha ha formado más de 5000 docentes, y el foco de la formación ha sido principalmente pensando en el cargo de director y sin un foco específico al mundo TP.</p> <p>Sin embargo, los directores no trabajan solos, lo hacen acompañado de un equipo de gestión que también experimenta una situación similar. La formación para líderes escolares formal sucede a lo largo de la trayectoria laboral y de manera dispar en el transcurso de la vida profesional. En este contexto, se entiende que los líderes escolares, y no únicamente los directores escolares requieren de una formación especializada.</p> <p>De este modo, el uso de la mentoría como una metodología de formación en el trabajo permite socializar tempranamente a aspirantes al cargo mientras cumplen otras funciones en el establecimiento. De este modo, se espera contar con docentes que lleguen mejor preparados para asumir funciones directivas en Establecimientos Educativos Técnicos Profesionales.</p>

	<p>El programa de Mentoría conecta con el Plan de Reactivación Educativa, en específico con el eje de convivencia y salud mental al impulsar en las escuelas un sistema de soporte el cuál es señalado por parte de la evidencia como un elemento diferenciador para impactar en el bienestar escolar (Ingersoll & Strong, 2011). Adicionalmente, fortalece el eje de aprendizajes al acompañar el proceso de instalación de prácticas orientadas a la mejora escolar.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La formación de directivos escolares es clave en el esfuerzo por mejorar la calidad educativa. En un sistema educativo complejo y en constante cambio, los líderes escolares deben estar bien preparados y centrados en los aprendizajes de sus estudiantes, ya que una institución sin líderes instruccionales eficientes puede quedarse estancada (Leithwood <i>et al.</i>, 2004).</p> <p>En este sentido, el papel de los líderes escolares trasciende la mera administración y se convierte en una función clave en la formación y apoyo continuo de los docentes. La literatura destaca que el liderazgo pedagógico eficaz puede tener un impacto positivo en la motivación y el rendimiento de los docentes, lo cual, a su vez, se traduce en mejores resultados para los estudiantes (Robinson <i>et al.</i>, 2008).</p> <p>Este proyecto específico busca abordar la necesidad de promover, desarrollar y fortalecer las capacidades de los líderes escolares en línea con estas ideas. A través de una formación y mentoría especializada, el proyecto tiene como objetivo proporcionar a los líderes escolares las herramientas y habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles, fomentando prácticas exitosas y colaboración entre pares.</p> <p>Las iniciativas que enfatizan la formación de líderes contribuyen no solo a mejorar la calidad de la enseñanza en las aulas sino también a fortalecer la cultura y el clima de la organización en su totalidad (Hallinger & Heck, 1998). Los líderes escolares bien formados están en una posición única para fomentar una cultura de aprendizaje continuo, promoviendo la colaboración, el compromiso y la innovación tanto en docentes como en estudiantes.</p> <p>Además, la formación de líderes va de la mano con la política educativa más amplia, y las decisiones a nivel gubernamental pueden facilitar o entorpecer estos esfuerzos. La inversión en la formación de líderes debe ser una prioridad, con un enfoque en el desarrollo de habilidades específicas, como la toma de decisiones basada en datos, la comunicación efectiva y la promoción de un ambiente positivo de aprendizaje (Fullan, 2001).</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Bertrand, L. A., Stader, D., & Copeland, S. (2018). Supporting new school leaders through mentoring. <i>School Leadership Review</i>, 13(2), 7.</p> <p>Bloom, G., Castagna, C., & Warren, B. (2003). More Than Mentors: Principal Coaching. <i>Leadership</i>, 32(5), 20-23.</p> <p>Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. Stanford Educational Leadership Institute.</p> <p>Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). School Leadership Study: Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute.</p>

Objetivo general:	El propósito central de nuestro proyecto es diseñar e implementar programas especializados de formación y acompañamiento para líderes escolares y de nivel intermedio relacionados con la educación Técnico-Profesional en las macrozonas centro, sur y austral del país. El enfoque principal de estas iniciativas es la mentoría, reconociendo su poder para impulsar el desarrollo profesional y la mejora educativa. A través de este abordaje, se aspira a proporcionar a estos líderes herramientas y estrategias efectivas que les permitan enfrentar los desafíos específicos de la educación técnica, fortaleciendo a su vez la calidad y pertinencia de la formación que se ofrece en sus respectivos establecimientos educativos.				
Objetivos específicos:	<p>Formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y <i>coaching</i>).</p> <p>Crear una red de líderes escolares y directivos en la educación Técnico-Profesional a través de las macrozonas centro, sur y austral, facilitando la colaboración y el intercambio de buenas prácticas. Esta red apoyaría el acompañamiento mutuo, la mentoría y el <i>coaching</i>, fomentando una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.</p> <p>Proporcionar recursos, herramientas y materiales educativos ajustados a la educación Técnico-Profesional. Centrados en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, acompañamiento y mentoría.</p>				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="456 1045 1125 1171"> <tr> <td data-bbox="456 1045 899 1094">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="899 1045 1125 1094">30</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 1094 899 1171">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="899 1094 1125 1171">----</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	30				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----				
Modalidad de trabajo:	Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basará en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva, se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.				
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la zona. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.				

<p>Alcance territorial:</p>	<table border="1" data-bbox="456 436 1092 856"> <tr> <td data-bbox="456 436 690 512">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="690 436 1092 512">Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 512 690 751">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="690 512 1092 751">Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 751 690 856">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="690 751 1092 856">Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que realizamos una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país puedan participar. Nuestra trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que nos ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se plantea seguir desafiándonos en abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media TP y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*						
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado y, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>						

<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Se evalúa el progreso en las competencias de liderazgo en relación con las medidas establecidas en la evaluación de línea base. En cada diplomado, se implementan evaluaciones formativas, complementadas con pautas y rúbricas para los trabajos aplicados, todos enfocados en un carácter formativo.</p> <p>Los participantes cuentan con un espacio para recibir retroalimentación de parte del profesor, quien se involucra activamente respondiendo preguntas en un foro designado. Este proceso de <i>feedback</i> continuo fortalece la comprensión y aplicación de los conceptos.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por otro lado, se llevan a cabo al final de cada curso y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo de los líderes escolares en el sistema educativo.</p> <p>Adicionalmente, se mide el nivel de satisfacción de los y las participantes en la formación. Esta métrica es vital para asegurar que el programa cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes, y permite realizar ajustes para futuras iteraciones de la formación.</p> <p>Este enfoque integral para la evaluación y retroalimentación asegura un desarrollo coherente y enfocado de las habilidades de liderazgo, y refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua en la formación de líderes escolares.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>Se espera formar a un grupo mínimo de 30 líderes altamente capacitados y capacitadas que puedan desempeñar un papel esencial en sus establecimientos educacionales. Estos líderes, una vez formados, estarán en la posición de realizar procesos de acompañamiento y mentoría con un enfoque especializado.</p> <p>La meta es que estos líderes puedan guiar y formar a docentes que aspiren a cargos directivos, ofreciéndoles apoyo, orientación y compartiendo experiencias prácticas que fortalezcan sus habilidades de liderazgo. Esto no solo contribuirá al desarrollo profesional individual de los docentes, sino que también busca enriquecer la calidad del liderazgo dentro de las organizaciones educativas.</p> <p>Las organizaciones se beneficiarán al tener acceso a mentores internos, que entienden profundamente la cultura, los valores y las metas de la institución. Estos mentores, al estar integrados en la estructura organizativa, podrán ofrecer una mentoría más contextual y efectiva.</p> <p>Este enfoque de formar líderes desde dentro de las propias organizaciones educacionales busca crear una red de apoyo continua, impulsando una cultura de liderazgo colaborativo y de aprendizaje continuo. La presencia de líderes formados en los establecimientos no solo fomentará el desarrollo de futuros líderes, sino que también contribuirá a la excelencia en la educación, alineando las habilidades y competencias de liderazgo con las necesidades y objetivos estratégicos de la organización.</p>
<p>Presupuesto de operación del Proyecto:</p>	<p>\$25.000.000</p>

Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Christian Lazcano Director línea Formación. Profesor de Historia y Geografía
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Christian Lazcano: Teléfono: 56 9 8505 5443 Correo electrónico: clazcano@udd.cl
Equipo:	<p>Christian Lazcano</p> <p>Director línea Formación, Estudiante de Doctorado en Educación UC; Magíster en Educación y en Dirección y Liderazgo Escolar UC; Profesor de Historia y Geografía de la UDEC</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar, planificar y asegurar el cumplimiento de los proyectos comprometidos en la línea de trabajo de formación. - Direccionar y coordinar el trabajo del equipo de formación, asegurando la articulación y coherencia de los proyectos de acuerdo a la planificación estratégica del Centro. - Guiar las actividades académicas de formación asegurando su calidad, pertinencia y aporte a los aprendizajes de los beneficiarios del centro. - Elaborar la planificación estratégica anual de la línea de trabajo y asegurar el cumplimiento del monitoreo interno de los avances de la línea. - Gestionar los recursos asignados a la línea de formación para asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica del centro. <p>Alejandra Moreno</p> <p>Coordinadora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación en conjunto con los docentes de los programas, de los diferentes recursos educativos producidos, el diseño de los cursos, la navegación, así como los diferentes itinerarios posibles dentro del curso. - Evaluación de los programas de formación implementados. <p>Equipo de profesores:</p> <p>Viviana Hojman</p> <p>Coordinadora Formación – Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado CILED. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile.</p>

Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano

José Miguel Rodríguez

Profesor de Castellano y profesor diplomado CILED. Licenciado en Literatura y Ciencias del Lenguaje. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Administración Educacional. Mención en Sistemas Educativos. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Jefe DEM Huechuraba. Región Metropolitana. Jefe DEM Coronel. Región del Bío Bío. Director del Liceo de Limache. DEM Limache. Coordinador Regional de Salud del Estudiante. Junta Nacional de Auxilio escolar y Becas. Región de Valparaíso. Consultor para la UNESCO. Tema de Escuelas Saludables (2005). Convivencia escolar (2009)

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
8	Crear una red de mentores.	% de participantes de la formación orientada a formar mentores (objetivo específico 1) que se inscriben en el registro de la red de mentores	80%	80%	100%	80%	80%	80%	Registro de mentores público
9		% de participantes de la red de mentores que realizan mentorías a otros líderes	N/A	15%	58%	30%	40%	40%	Registro de mentorías realizadas

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
11	Generar programas de mentoría a líderes escolares de la Educación Técnico-Profesional.	Programa de mentoría a líderes escolares vinculados a la Educación Técnica Profesional (nivel escolar) implementado	N/A	3	26	30	30	63	Registro de participación en programa de mentoría
12		% de participantes que declaran estar satisfechos con la	75%	75%	97%	75%	75%	75%	Resultados en la encuesta de satisfacción

		formación recibida										
Carta Gantt:												
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones presenciales o sincrónicas				x	x	x	x	x	x	x	x	

1.3. Programa de formación para líderes intermedios

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes intermedios
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada técnico-profesional de nivel medio, con la educación superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto se enfoca en formar líderes intermedios en el contexto de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública en Chile, con énfasis en liderazgo pedagógico y administración pública. Se prioriza el desarrollo organizacional y el aprendizaje Técnico-Profesional, abordando temas administrativos únicos del nuevo sistema. Se promueve el liderazgo inclusivo y se incorporan estrategias de <i>Design Thinking</i> para fomentar la innovación en la comunidad. El diplomado está diseñado para insertar los desafíos del contexto TP en cada módulo, permitiendo una aplicación y reflexión contextualizada.</p> <p>Se integrarán recursos educativos desarrollados desde el CILED, como publicaciones, herramientas y videos relacionados con el liderazgo escolar en la educación Técnico-Profesional. Se planea incorporar futuros recursos en la oferta formativa, incluyendo la serie Nunca dejes de aprender.</p> <p>Además, se desarrollarán talleres prácticos para mejorar la gestión escolar, promoviendo la innovación y el trabajo colaborativo, alineados con la Política de Reactivación Educativa Integral. Estos talleres incluirán visitas territoriales para reunir a líderes y fomentar la colaboración y la innovación.</p> <p>La formación es coherente con los estándares y estrategias nacionales TP y se basa en habilidades y conocimientos específicos del sector educativo TP. Se ofrecerá en modalidades presencial y <i>online</i>, adaptándose a las necesidades territoriales,</p>

	<p>especialmente en zonas remotas. La combinación de enfoques y recursos fortalece la formación integral de líderes intermedios en el ámbito educativo TP.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>El sistema educativo chileno está experimentando cambios significativos en la administración pública de la educación. Desde los años 80, las municipalidades han estado a cargo de administrar la educación pública, pero con la ley de la Nueva Educación Pública y la creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), se están realizando cambios graduales en la administración. Los SLEP, organizados territorial y administrativamente de manera similar a distritos escolares en países como Canadá y Estados Unidos, reemplazarán paulatinamente a las municipalidades como sostenedores.</p> <p>Este cambio institucional presenta la necesidad de formación y apoyo en liderazgo, enfocándose en un enfoque más horizontal y de acompañamiento, en lugar de la simple supervisión. La figura del sostenedor o sostenedora se transforma y, con ello, se requiere una nueva visión en el liderazgo intermedio dentro de los SLEP. La implementación exitosa de este cambio se puede lograr preparando a los equipos para enfrentar los desafíos con una visión acorde.</p> <p>La nueva educación pública en Chile plantea el desafío específico del liderazgo distribuido, en el que los equipos trabajan conjuntamente para responder a las necesidades de aprendizaje en sus territorios. Los estudios sobre la implementación de los SLEP muestran desafíos particulares en la formación de los equipos, especialmente en el conocimiento de la normativa, habilidades interpersonales, y capacidades relacionadas al uso de datos (Berkowitz, Zoro y Trujillo, 2019).</p> <p>Adicionalmente, se enfatiza la relevancia de fortalecer las capacidades de los equipos de apoyo técnico de los SLEP, Dirección de Educación Municipal (DEM), Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM) y sostenedores, en línea con la Política de Reactivación Educativa Integral. Se busca fomentar la innovación y las estrategias colaborativas en las instituciones escolares. El diplomado propuesto se centra en el liderazgo distribuido, fomentando la colaboración entre los distintos niveles de liderazgo.</p> <p>En cuanto a la implementación de talleres, la evidencia resalta la importancia de la participación conjunta de líderes escolares y docentes en el desarrollo de capacidades en sus comunidades (Robinson, 2009). La participación de líderes intermedios con equipos directivos podría generar espacios de confianza que favorecen la mejora educativa en el territorio.</p> <p>En resumen, los cambios en la administración de la educación pública en Chile requieren una transformación en la formación y práctica del liderazgo. La transición hacia los SLEP requiere una adaptación a nuevos modelos de liderazgo y un enfoque en la colaboración y la innovación, en línea con las políticas nacionales y las necesidades específicas de la educación Técnico-Profesional. Los talleres y diplomados propuestos buscan responder a estos desafíos, preparando a los líderes para una gestión eficaz en este nuevo contexto.</p> <p>Cabe mencionar que este proyecto conecta con el plan de reactivación en base a los argumentos ya presentados, especialmente los vinculados al Proyecto 1.</p>

<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este Proyecto de continuidad se enfoca en la formación de líderes intermedios capaces de dirigir y administrar la educación pública en el cambiante contexto educativo chileno, especialmente, con la creación del Servicio Local de Educación (SLEP). En el proceso de instalación de la educación pública bajo esta nueva estructura, los líderes intermedios emergen como actores clave a nivel sistémico, ya que son responsables de liderar la mejora de los aprendizajes en un territorio de manera sostenida.</p> <p>La necesidad de formar líderes para enfrentar estos desafíos surge de la transformación institucional que difiere de la estructura educativa conocida en las últimas décadas en Chile. La nueva institucionalidad exige un enfoque de liderazgo más colaborativo y distribuido, orientado a responder a las necesidades de aprendizaje en los territorios y promover la innovación en la gestión educativa.</p> <p>La formación propuesta en este proyecto tiene como objetivo promover y desarrollar prácticas y conocimientos asociados al logro de estos objetivos a nivel de sistema. Esto implica preparar a los líderes intermedios para comprender y aplicar la normativa, desarrollar habilidades interpersonales efectivas, y utilizar datos y evidencia en la toma de decisiones. La formación también se centrará en fomentar una cultura de trabajo colaborativo y en la generación de espacios de confianza que favorecen la mejora educativa del territorio.</p> <p>Por último, al ser un proyecto de continuidad se utiliza la información aprendida en los años anteriores para seguir mejorando la experiencia formativa, realizando ajustes de ser necesario y reforzando aquellas fortalezas aprendidas.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Leithwood, K. (2010). Characteristics of school districts that are exceptionally effective in closing the achievement gap. <i>Leadership and Policies in Schools</i>, 9, 245-291.</p> <p>Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. <i>International Journal of Educational Reform</i>, 15(1), 13-37.</p> <p>González, A., González, M. y Galdames, S. (2015). El sostenedor como agente de cambio: El rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales chilenos. <i>Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana</i>, 52(1), 47-64</p> <p>Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020). <i>Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio</i>. Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>En las macrozonas centro, sur y austral del país se busca diseñar e implementar programas dirigidos a líderes escolares y de nivel intermedio, asociados a instituciones de educación Técnico-Profesional. Estas iniciativas apuntan a fortalecer sus capacidades a través de formación y acompañamiento específico.</p> <p>Adicionalmente, entendiendo la relevancia de la educación técnica en estas regiones, es vital equipar a estos líderes intermedios con herramientas y estrategias que les permitan enfrentar los desafíos contemporáneos, asegurando una educación de calidad y adaptada a las necesidades del entorno, pudiendo acompañar a las escuelas en sus distintos desafíos de mejora.</p>

Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública. Coherente con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas y con ello aportar a la mejora de la calidad educativa. - Asegurar que la formación y el acompañamiento estén en línea con las políticas, regulaciones y expectativas establecidas por el Ministerio de Educación. <p>Estos objetivos reflejan una visión integral y adaptativa de la formación de liderazgo, tomando en cuenta las necesidades específicas del contexto de la educación TP, y buscando generar un impacto significativo en la calidad y eficacia de la educación en las regiones centro, sur y austral de Chile.</p>						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="456 806 1128 926"> <tr> <td data-bbox="456 806 899 856">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="899 806 1128 856">125</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 856 899 926">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="899 856 1128 926">---</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	125	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	125						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---						
Modalidad de trabajo:	<p>Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basará en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva, se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.</p>						
Región/es:	<p>Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la zona. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.</p>						
Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="456 1262 1091 1654"> <tr> <td data-bbox="456 1262 662 1339">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="662 1262 1091 1339">Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 1339 662 1572">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="662 1339 1091 1572">Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE* *</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 1572 662 1654">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="662 1572 1091 1654">Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE* *	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE* *						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*						

	<p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realizó una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos TP del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que nos ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Ante ello se propone abarcar nuevos beneficiarios y beneficiarias de distintas comunas. Además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. “Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024” de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se evalúa el progreso en las competencias de liderazgo (intermedio) en relación con las medidas establecidas en la evaluación de línea base. En cada diplomado se implementan evaluaciones formativas, complementadas con pautas y rúbricas para los trabajos aplicados, todos enfocados en un carácter formativo.</p> <p>Los beneficiarios cuentan con un espacio para recibir retroalimentación de parte del profesorado, quien se involucra activamente respondiendo preguntas en un foro designado. Este proceso de <i>feedback</i> continuo fortalece la comprensión y aplicación de los conceptos.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por otro lado, se llevan a cabo al final de cada curso, y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo, y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo intermedio.</p> <p>Adicionalmente, se mide el nivel de satisfacción de las y los participantes en la formación. Esta métrica es vital para asegurar que el programa cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes, y permite realizar ajustes para futuras iteraciones de la formación.</p>

	Este enfoque integral para la evaluación y retroalimentación asegura un desarrollo coherente y enfocado de las habilidades de liderazgo, y refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua en la formación de líderes escolares.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera formar a un grupo mínimo de 125 líderes intermedios altamente capacitados que puedan transferir capacidades al mundo TP. Estos líderes intermedios tendrán las capacidades para entender las normativas vigentes, comprender la importancia de la inclusión dentro del sistema escolar TP (y general) y ejercitar mediante el uso de dato la toma de decisiones.</p> <p>Dentro de los 125 líderes intermedios formados se espera que 25 sean a través del diplomado y 100 a través de talleres específicos para líderes intermedios y sus necesidades particulares de gestión y apoyo a los establecimientos Técnico-Profesionales.</p> <p>Las habilidades antes descritas buscan potenciar las capacidades de liderazgo de las y los participantes, buscando promover la transferencia activa de habilidades hacia el mundo escolar. En este sentido, las estrategias formativas tienen como eje la mejora a nivel central con foco en la mejora escolar.</p> <p>Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto. Estos indicadores son cruciales para el ajuste y rediseño de las estrategias formativas.</p> <p>Las y los participantes desarrollarán capacidades de liderazgo para la administración local de la educación pública con foco en la mejora pedagógica, convivencia y uso de datos.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$34.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Christian Lazcano, Director línea de Formación. Profesor de Historia y Geografía
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Christian Lazcano: Teléfono: 56 9 8505 5443 Correo electrónico: clazcano@udd.cl
Equipo:	<p>Christian Lazcano</p> <p>Director línea Formación. Estudiante de Doctorado en Educación UC; Magíster en Educación y en Dirección y Liderazgo Escolar UC; Profesor de Historia y Geografía de la UDEC</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar, planificar y asegurar el cumplimiento de los proyectos comprometidos en la línea de trabajo de formación. - Direccionar y coordinar el trabajo del equipo de formación, asegurando la articulación y coherencia de los proyectos de acuerdo con la planificación estratégica del Centro. - Guiar las actividades académicas de formación asegurando su calidad, pertinencia y aporte a los aprendizajes de los beneficiarios del centro.

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la planificación estratégica anual de la línea de trabajo y asegurar el cumplimiento del monitoreo interno de los avances de la línea. - Gestionar los recursos asignados a la línea de formación para asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica del centro. <p>Alejandra Moreno</p> <p>Coordinadora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación en conjunto con los docentes de los programas, de los diferentes recursos educativos producidos, el diseño de los cursos, la navegación, así como los diferentes itinerarios posibles dentro del curso. - Evaluación de los programas de formación implementados. <p>Equipo de profesores:</p> <p>Soledad Ortúzar</p> <p>Doctora en Educación de la Universidad de Pennsylvania, Master en Políticas Públicas de la Universidad de Columbia, Ingeniero Comercial y Master en Economía Aplicada de la Universidad Católica. Directora del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo de la Universidad del Desarrollo. Ha ejercido además como profesora en el Instituto de Sociología de la Universidad Católica y consultora para el sector público en Deloitte Consulting LLP en Boston, Estados Unidos. Ha sido directora electa de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, miembro del Consejo Directivo de CEPPE UC, de la Comisión de la Nueva Ley de Carrera Docente, y del Consejo Asesor del Plan Maestro. Es directora de fundaciones educativas, y consultora para organismos nacionales e internacionales.</p> <p>Patricio Jascura</p> <p>Cuenta con un Magíster en Teología de la Weston Jesuits School, Boston EEUU, y un Magíster en Gestión Educacional de la Universidad Alberto Hurtado. También es Licenciado en Ciencias Religiosas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Cuenta con diversa experiencia en el ámbito educativo, entre ella ha sido Director Ejecutivo de Cerrando Brechas; Director del Área de Mejoramiento e Innovación de Fundación Chile; Director de Formación del colegio San Ignacio del Bosque; Director de la Fundación Belén Educa y Jefe de Gabinete del Ministerio de Educación de Chile.</p> <p>Carla Meneses</p> <p>Psicóloga Educacional con experiencia en organizaciones educativas regulares y técnicas en el área de inclusión. Doctoranda del Programa DIPE de la Universidad de Barcelona y actualmente directora de comunidades inclusivas de Fundación Mis Talentos.</p> <p>José De Amesti</p>
--	--

	<p>Sociólogo y Master en Sociología de la PUC. Coordinador Territorial de Mejoramiento Establecimientos educacionales TP Chile Dual.</p> <p>Se ha desempeñado como consultor en Chile Dual e investigador en el CEPPE, Escuela de Gobiernos de la PUC y CILED en donde ha liderado proyectos de investigación y desarrollo de conocimientos en el área de la EMTP. Actualmente acompaña a establecimientos educacionales TP en el marco del programa de acompañamiento “Fortalece TP” de CILED.</p> <p>Armando Rojas</p> <p>Profesor de Castellano (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso). Magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización (Universidad de Chile). Magíster en Ciencias de la Educación, Mención Administración Educacional (Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Profesional con 15 años de experiencia en temas de política educativa, liderazgo educacional y mejoramiento escolar. Amplia experiencia como asesor de equipos directivos en temas de gestión y planificación estratégica en escuelas y establecimientos educacionales del país.</p> <p>Javier Martínez</p> <p>Director Educación Continua Área Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo. Consultor Senior en organizaciones público-privadas, en Estrategia y Procesos de Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo y Cambio Organizacional. Master in Management and Organizational Dynamics, Business School and CPS The University of Essex, UK. Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Sebastián Arentsen</p> <p>Ingeniero Civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Ingeniería Química y Procesos Sostenibles del Politécnico de Turín, Italia y Magíster en Educación, mención Informática Educativa de la Universidad de Chile. Sebastián ha trabajado desde 2010 en temas de emprendimiento social, educación y tecnología en diversas organizaciones sociales y StartUps en educación. Premiado como uno de los 100 Jóvenes Líderes por la Revista Sábado 2017, es Co-Fundador y Director de Servicios de Kimche, una plataforma de Big-Data aplicada a la educación para colegios en situación de vulnerabilidad social y actualmente es profesor del diplomado de Decisiones pedagógicas basadas en datos de la Universidad del Desarrollo.</p> <p>Andrea Garrido</p> <p>Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez. Directora ejecutiva de Fundación Chile Dual. Se desempeña, además, como Directora de Línea Articulación con Sector Productivo y Social</p> <p>Francisco Ruiz</p> <p>Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Se desempeña, además, como coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
4	Generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública.	Nro. de líderes intermedios vinculados a instituciones TP participan y completan satisfactoriamente la formación	32	10	58	125	125	292	Listas de Asistencia
5	Coherente con la expectativa del Mineduc respecto de los futuros sostenedores	% de avance en las competencias de liderazgo medidas en la evaluación de línea base	50%	60%	91%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la evaluación final de la formación
6		% de los participantes que declaran estar satisfechos con la formación	75%	75%	90%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la encuesta de satisfacción

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones sincrónicas y asincrónicas (presencial, online o híbrido)				x	x	x	x	x	x	x	x	

1.4. Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes

Nombre del Proyecto:	Programa de formación flexible para líderes escolares y docentes
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico-Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.

Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto tiene como objetivo ofrecer una formación integral a líderes escolares en el mundo Técnico-Profesional en Chile, a través de tres cursos transversales obligatorios y dos específicos que conforman un diplomado certificado por la UDD. Los cursos abarcan temas como liderazgo educativo, gestión del currículo, transformación digital, desarrollo profesional, evaluación y mejora, e innovación. Se ofrecerán tres diplomados distintos con un total de nueve cursos, cada uno diseñado para responder a los desafíos y la diversidad del contexto TP.</p> <p>Además, se ofrecen cursos en formato <i>online</i> y <i>micro-learning</i>, en tópicos como innovación, convivencia, planificación y gestión escolar. Los cursos ofrecidos tendrán una duración de entre 5 a 8 horas. Estos cursos incorporarán diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales desarrollados desde el CILED, enfocados en fortalecer las capacidades de liderazgo educativo.</p> <p>También se incorporan talleres flexibles para docentes en temáticas a definir según necesidades de formación de las distintas instituciones.</p> <p>Los contenidos y enfoques de los cursos estarán alineados con las leyes pertinentes y las políticas de reactivación educativa, enfocándose en aspectos como la convivencia, el bienestar, la salud mental, la fortaleza y la activación de aprendizajes. Todo esto promoviendo una educación inclusiva y de calidad, y utilizando recursos desarrollados específicamente para abordar los desafíos y necesidades del liderazgo escolar en la educación TP.</p> <p>La forma en que el Centro asegura una correcta implementación pese a la flexibilidad de temáticas está directamente vinculada con el diseño instruccional de los talleres e instancias de formación. Estos incorporan actividades y contenidos contextualizados, aunque en la línea de los estándares formativos del CILED. Por lo mismo, se generan instancias de evaluación que permiten medir los aprendizajes adquiridos.</p> <p>Cabe mencionar que las principales diferencias entre este proyecto radican en que la formación incorpora elementos de contextualización que permiten responder a énfasis y necesidades más específicas de distintos beneficiarios. En este sentido, proporciona oportunidades flexibles en tiempo y temáticas.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Los establecimientos educacionales TP (TP) en Chile enfrentan desafíos únicos, especialmente, en áreas rurales y remotas, donde la mayoría de las y los estudiantes de TP se encuentran. La oferta formativa para formar líderes escolares TP ha sido limitada y se ha dirigido principalmente a través de iniciativas de política pública como la del CPEIP (2019).</p> <p>Ante la escasez de formación y la ubicación remota de muchos establecimientos TP, se ha planteado una propuesta técnica de formación 100% <i>online</i>, que cobra relevancia tanto en el contexto rural como en la actual pandemia (MINEDUC, 2019). La formación <i>online</i> permite llegar a todo el territorio nacional, brindando una solución adecuada y flexible a docentes y directivos en establecimientos TP.</p> <p>Los desafíos que enfrentan los líderes escolares TP son diversos y únicos, enfocados en necesidades como la articulación con el medio productivo y social y la atención a contextos vulnerables. Según datos, el 60% de la matrícula proviene de los primeros dos quintiles socioeconómicos (MINEDUC, 2019).</p>

	<p>El modelo de formación propuesto comprende estos desafíos y busca formar líderes con conocimientos en liderazgo pedagógico y distribuido, enfocados en la gestión del currículo, procesos evaluativos, innovación y transformación digital.</p> <p>Además, los cambios en la política educativa, los nuevos marcos normativos, la Estrategia Nacional TP y los desafíos de la pandemia requieren que los líderes escolares estén fortalecidos y actualizados para desempeñarse exitosamente. La innovación es un sello distintivo del centro y una necesidad para los líderes escolares TP, que deben ser capaces de implementar cambios e incorporar procesos de innovación en la enseñanza y el funcionamiento de sus instituciones.</p> <p>El diplomado flexible propuesto se basa en modelos y estrategias de aprendizaje online y multimedia, enfocados en mejorar la motivación, desarrollar conocimientos mediante instancias de <i>micro-learning</i> y desarrollar materiales de profundización adecuados (Meyer, 2005, 2014). Además, se busca fomentar el aprendizaje en espacios virtuales y desarrollar comunidades colaborativas.</p> <p>En resumen, la oferta formativa se enmarca en la necesidad de responder a los desafíos particulares del contexto TP, proporcionando una formación pertinente y flexible, accesible a todos los establecimientos TP de Chile, y enfocada en las áreas clave de liderazgo pedagógico, innovación, transformación digital y respuesta a contextos vulnerables. Los métodos online y multimedia permiten una mayor accesibilidad y adaptación a las necesidades actuales, posicionando el diplomado como una solución vital para la formación de líderes escolares TP.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Hoy en día hay una variedad de necesidades de formación entre los líderes escolares, muchas de estas ancladas a las nuevas iniciativas impulsadas desde la política educativa. Desde los Estándares Indicativos de desempeño, los Marcos referenciales de liderazgo escolar impulsados por la Política de Fortalecimiento de liderazgo escolar, desde la Estrategia Nacional de Educación Pública, desde la Ley de Calidad y Equidad de la Educación y otras anteriores, pero desde hace más de una década se han configurado de manera específica la necesidades de formación con foco en un liderazgo efectivo, que combina prácticas, conocimientos y creencias deseables de formar en nuestros líderes. Estos ámbitos evidencian la necesidad de incluir con fuerza el rol de desarrollo de las personas de la organización, la capacidad de transformar a la institución (para lo cual es necesario comprender los procesos de innovación) y desarrollar con fuerza un foco en el aprendizaje de las y los estudiantes. En esta formación dinámica y variada se pondrán a disposición temáticas y herramientas que están al servicio de líderes escolares, con el objetivo de alinear sus prácticas a lo impulsado por las políticas educativas nacionales.</p> <p>La formación online 100% será una herramienta que permita llegar a todos los establecimientos y hacer más equitativa la oferta formativa entre los establecimientos. Esta medida hará posible ampliar la oportunidad de formación a quienes se encuentran en lugares más alejados geográficamente. En este punto es importante considerar que la matrícula de estudiantes en las áreas rurales es significativamente mayor en los Liceo Técnico-Profesionales, al año 2018, 66,7% de los egresados de Establecimientos educacionales TP se encontraban localizados en áreas rurales (Ministerio de Educación, 2019). Esto hace suponer que la necesidad de formación de profesionales en sectores rurales es muy alta, pero también suponemos que no se ha llegado a estos sectores con una oferta de formación pertinente.</p>

	<p>El proyecto es de continuidad, dado que es un proyecto de formación flexible, el cual fue postulado para los años 3 y 4. Se continúa dando la formación y se darán opciones de finalizar en el año 3 a quienes tuvieron que postergar por motivos de salud o laborales.</p> <p>Con respecto a los cursos <i>micro-learning</i> es un proyecto que busca complementar el apoyo de formación flexible y contribuye al desarrollo e implementación de dos ejes que se desea impulsar desde la Política de Reactivación Integral: (1) Convivencia, bienestar y salud mental; (2) Fortalecimiento y activación de aprendizajes.</p> <p>Por último, la incorporación de talleres asincrónicos para docentes se enmarca en la necesidad de proponer una oferta formativa ajustada a los tiempos y necesidades de los docentes, evitando aumentar la carga laboral.</p> <p>Cabe mencionar que esta estrategia formativa conecta directamente con el plan de reactivación ejecutiva, específicamente de la siguiente manera.</p> <p>Eje de Convivencia y salud mental: Con formación atingente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes: Nuestra formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia de la escuela.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Ahumada, L., Castro, S. y Maureira, O. (2018). <i>Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y establecimientos mediante indagación colaborativa. Nota Técnica No 9. LIDERES EDUCATIVOS</i>, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.</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. https://doi.org/10.1108/jpcc-03-2016-0007</p> <p>Maureira, O. (2016). Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: Un estudio exploratorio. <i>Revista Intersecciones Educativas</i> 6(1).</p> <p>Ahumada, L., Maureira, O. y Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en Escuelas y Establecimientos mediante indagación colaborativa. <i>Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado</i>, 23 (2), 211-230. doi.10.30827/profesorado. V23i2.9252</p>

<p>Objetivo general:</p>	<p>Estas iniciativas están pensadas para fortalecer capacidades de gestión del currículum, liderazgo, desarrollo profesional, innovación y evaluación auténtica en el mundo TP.</p> <p>Con el objetivo de elevar la calidad y pertinencia de la educación Técnico-Profesional en las macrozonas centro, sur y austral del país, se busca diseñar e implementar programas específicos de formación y acompañamiento para líderes escolares y aquellos de nivel intermedio. Estos líderes, vinculados estrechamente con establecimientos educativos TP, juegan un papel crucial en la formación técnica de la próxima generación de profesionales. Las iniciativas propuestas tienen como meta principal fortalecer diversas áreas clave: gestión efectiva del currículum, habilidades de liderazgo efectivo, fomento del desarrollo profesional continuo, impulso a la innovación educativa y la mejora de las evaluaciones auténticas que reflejen las realidades y desafíos del mundo TP. Estas áreas, cuando se manejan con experticia, pueden refinar la experiencia educativa, asegurando que los estudiantes no solo adquieran habilidades técnicas, sino que también se desarrollen integralmente para enfrentar los retos del mundo laboral y la sociedad.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar de manera flexible e innovadora a docentes y directivos con los conocimientos y desarrollar prácticas necesarias para la gestión escolar con foco en establecimientos educacionales TP. - Comprender el rol del liderazgo escolar en la mejora del mundo escolar TP. - Fortalecer las herramientas para evaluar contextos, liderar innovación y gestionar el currículum dentro del mundo TP. - Formar de manera flexible e innovadora a docentes y directivos: En el ámbito de la educación Técnico-Profesional (TP), la formación de docentes y directivos debe adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno educativo y laboral. La flexibilidad en el diseño curricular y las metodologías de enseñanza permitirán a los docentes y líderes adaptarse a diferentes contextos y necesidades de los estudiantes. Al incorporar enfoques innovadores, se les dota de conocimientos y prácticas actualizadas, fundamentales para una gestión escolar efectiva que responda a las particularidades de los establecimientos TP. - Comprender el Rol del Liderazgo Escolar: El liderazgo escolar tiene un impacto significativo en la mejora educativa, especialmente en el mundo TP. Comprender este rol implica reconocer la influencia que los directivos y líderes tienen en la configuración de culturas institucionales, en la motivación docente y en la calidad educativa ofrecida. Su papel es esencial para establecer visiones claras, fomentar el desarrollo profesional y garantizar que los estudiantes reciban una formación técnica pertinente y de calidad. - Fortalecer las herramientas de gestión: En el mundo TP, es crucial que los líderes escolares posean herramientas robustas para evaluar contextos, identificar oportunidades de mejora y liderar procesos de innovación. Además, la gestión adecuada del currículum, adaptado a las necesidades reales del sector técnico y laboral, es esencial. Estos líderes deben ser capaces de discernir y adaptar las tendencias actuales, garantizando que el currículum sea relevante, actual y alinee las competencias de las y los estudiantes con las demandas del mercado laboral.

Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>450</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>---</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	450	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	450						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	---						
Modalidad de trabajo:	La modalidad de trabajo es flexible y puede tomar características presenciales, híbridas o virtuales dependiendo de la experiencia formativa, o de las necesidades de las distintas contrapartes. Esto responde a una estrategia flexible que nos permita llegar a la mayor cantidad de beneficiarios de distintas zonas del país.						
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la zona. De esta manera se espera poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Ante ello se propone abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona centro sur y austral*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona centro sur y austral*. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona centro sur y austral*						

	<p>implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado y, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en el proyecto, generando sinergias y aprovechando el expertise y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se evalúa el progreso en las competencias de liderazgo (intermedio) en relación con las medidas establecidas en la evaluación de línea base. En cada diplomado se implementan evaluaciones formativas, complementadas con pautas y rúbricas para los trabajos aplicados, todos enfocados en un carácter formativo.</p> <p>Las y los participantes cuentan con un espacio para recibir retroalimentación de parte del profesorado, quienes se involucra activamente respondiendo preguntas en un foro designado. Este proceso de <i>feedback</i> continuo fortalece la comprensión y aplicación de los conceptos.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por su parte, se llevan a cabo al final de cada curso y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo, y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo intermedio.</p> <p>Adicionalmente, se mide el nivel de satisfacción de las y los participantes en la formación. Esta métrica es vital para asegurar que el programa cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes, y permite realizar ajustes para futuras iteraciones de la formación.</p> <p>Este enfoque integral para la evaluación y retroalimentación asegura un desarrollo coherente y enfocado de las habilidades de liderazgo, y refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua en la formación de líderes escolares.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Los principales resultados esperados consisten en formar a 450 docentes y directivos en aprendizajes flexibles a través de diplomados y cursos breves. Esto implica responder a las necesidades de distintas instituciones educativas del mundo TP, con una oferta actualizada, dinámica y con énfasis en la mejora sostenida.</p> <p>Dentro de los 450 docentes y directivos formados, se espera que 150 sean a través del diplomado, 150 a través de los cursos de <i>micro-learning</i> y 150 a través de talleres de formación práctica.</p>

	<p>Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto. Estos indicadores son cruciales para el ajuste y rediseño de las estrategias formativas.</p> <p>Los resultados proyectados contemplan el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar con foco en la mejora de aprendizajes, comprensión para movilizar mejoras en la convivencia escolar, uso de datos para la toma de decisiones basadas en evidencia e innovación.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$51.089.647
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Christian Lazcano Director línea Formación. Profesor de Historia y Geografía
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Christian Lazcano: Teléfono: 56 9 8505 5443 Correo electrónico: clazcano@udd.cl
Equipo:	<p>Christian Lazcano Director línea Formación Estudiante de Doctorado en Educación UC; Magíster en Educación y en Dirección y Liderazgo Escolar UC; Profesor de Historia y Geografía de la UDEC</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar, planificar y asegurar el cumplimiento de los proyectos comprometidos en la línea de trabajo de formación. - Direccionar y coordinar el trabajo del equipo de formación, asegurando la articulación y coherencia de los proyectos de acuerdo con la planificación estratégica del Centro. - Guiar las actividades académicas de formación asegurando su calidad, pertinencia y aporte a los aprendizajes de los beneficiarios del centro. - Elaborar la planificación estratégica anual de la línea de trabajo y asegurar el cumplimiento del monitoreo interno de los avances de la línea. - Gestionar los recursos asignados a la línea de formación para asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica del centro. <p>Alejandra Moreno Coordinadora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación en conjunto con los docentes de los programas, de los diferentes recursos educativos producidos, el diseño de los cursos, la navegación, así como los diferentes itinerarios posibles dentro del curso.

	<p>- Evaluación de los programas de formación implementados.</p> <p>Equipo de profesores:</p> <p>Martín Valdivia</p> <p>Master In Science and Technology Policy, SPRU, University of Sussex, Reino Unido. Ingeniero Civil Industrial, Universidad del Desarrollo. Ex Director del Centro de Innovación y Tecnologías Educativas de la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo.</p> <p>Fue Asesor de Innovación en la Superintendencia de Educación durante el gobierno de Sebastián Piñera. Fue parte de la Gerencia de Emprendimiento de CORFO, como ejecutivo de Ecosistemas de Emprendimiento, a cargo de programas de apoyo al emprendimiento científico-tecnológico e instituciones de financiamiento privado</p> <p>Soledad Ortúzar</p> <p>Doctora en Educación de la Universidad de Pennsylvania, Master en Políticas Públicas de la Universidad de Columbia, Ingeniero Comercial y Master en Economía Aplicada de la Universidad Católica. Directora del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo de la Universidad del Desarrollo. Ha ejercido además como profesora en el Instituto de Sociología de la Universidad Católica y consultora para el sector público en Deloitte Consulting LLP en Boston, Estados Unidos. Ha sido directora electa de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, miembro del Consejo Directivo de CEPPE UC, de la Comisión de la Nueva Ley de Carrera Docente, y del Consejo Asesor del Plan Maestro. Es directora de fundaciones educativas, y consultora para organismos nacionales e internacionales.</p> <p>Andrés Leiva</p> <p>PhD y MSc en Ciencias de la Informática, Ingeniero Civil Industrial, Diseñador Cross Media, consultor, académico, educador, mentor, fotógrafo y emprendedor. En sus casi 29 años de experiencia profesional, destacan sus pasos por Telefónica Chile, Sonda y Telefónica Internacional, con diversas asignaciones en posiciones gerenciales con proyectos internos y de clientes en Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Como emprendedor tiene más de 18 años de experiencia en el mundo educacional Montessori y es socio fundador de Highlands Montessori School. Fue Vicepresidente de Capítulo Chileno del ITSMF y más recientemente fue miembro del Consejo Público Privado de la Agenda Digital 2020 del Ministerio de Economía y Director Suplente en el Consejo Directivo del Programa Estratégico Industrias Inteligentes de CORFO. En los últimos años se ha desempeñado como Gerente del CEI Telefónica Investigación y Desarrollo, miembro activo de la CSTA (Computer Science Teachers Association), investigador (PUCV, NYU-CUSP), académico en diversas universidades (UAI, UNAB, PUCV), Director de Programas de Postgrado en Transformación Digital (UDD), profesor de robótica y Computer Science (K12), mentor (Chrysalis) y coacher de Transformación Digital y Agilidad (Akloe).</p> <p>Ángelo López</p> <p>Master en Gestión y Emprendimiento Tecnológico de la Universidad Adolfo Ibáñez e Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Técnica Federico Santa María, profesional con más de 15 años de experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos, destacando su experiencia en diversos emprendimientos y como líder de soluciones de industrias inteligentes en Telefónica I+D Chile. Cofundador de la consultora boutique Vauren Group,</p>
--	--

	<p>dedicada a temas de innovación, transformación digital y tecnología, además Directora y cofundadora del medio multiplataforma especializado en innovación, ciencia y tecnología Dbox Radio. Mentor para emprendedores de la incubadora de negocios 3iE de la UTFSM, certificado por la Red de Mentores de España. Agile Coach para organizaciones y equipos, posee múltiples certificaciones y experiencia utilizando Agilidad, Scrum, Design Thinking, Kanban, entre otras herramientas y metodologías. Docente de pregrado y postgrado en la Universidad del Desarrollo y la Universidad Adolfo Ibáñez.</p> <p>Cecilia García</p> <p>Profesora de Lengua Castellana y Comunicación, Mg. en Currículum y Evaluación, cursando Mg. En Políticas Educativas. Ha tenido rol activo en proyectos de capacitación docente con el CPEIP, Microdatos (Universidad de Chile), Unidad de Currículum del Ministerio de Educación y la USACH, siendo reconocida como Maestra de maestros por el CPEIP en el año 2018. Actualmente se desempeña como Asesora de Proyectos en CEDEM/ INACAP.</p> <p>Jimena Saavedra</p> <p>Profesora, Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, con conocimiento de educación en contextos vulnerables. Experiencia en mentorías docentes, desarrollando programas tanto para profesores en formación inicial, como para docentes en servicio y líderes escolares. Posee experiencia en modelos de coaching instruccional basados en la práctica deliberada y sistemas de retroalimentación efectivos. Ha coordinado proyectos que involucran planificar, ejecutar, y sistematizar programas de formación pedagógica, liderando procesos de selección, capacitación y acompañamiento a equipos multidisciplinares. Es docente en el Magíster en Dirección y Gestión Escolar de la UDD y se desempeña como Coordinadora de Formación Inicial Docente en Aptus.</p> <p>Daniela Bruna</p> <p>Directora de carrera Psicología UDD Concepción. Doctor en Psicología, Universidad de Concepción. Magíster en Psicoterapias Dinámicas, Universidad del Desarrollo. Psicóloga, Universidad del Desarrollo. Profesora Psicología Concepción: Procesos del Aprendizaje. Profesora MPE: Curso Evaluación y Retroalimentación para el Aprendizaje.</p> <p>Daniela Pereira</p> <p>Coordinadora académica de postgrado en Universidad del Desarrollo sede Concepción. Experiencia en intervenciones educacionales, así como también en desarrollo de programas para enfrentar y prevenir la violencia escolar. Psicóloga de la Universidad San Sebastián. Magíster en alta dirección y gestión de establecimientos educacionales de la misma casa de estudios.</p> <p>Gabriela Torres</p> <p>Coordinadora de proyectos educacionales, School of Tech. Experiencia en alfabetización digital docente y metodologías como <i>Design Thinking</i> y Aprendizaje Basado en Proyectos. Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile.</p>
--	---

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
15	Generar programas de formación innovadores para líderes escolares	Nro. de cursos diseñados para la formación de liderazgo ajustado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Diseño e implementación de 3 programas de diplomados con 9 cursos flexibles	Reporte de diseño de programa
16	funciones directivas clave no abordadas a gran escala por la oferta formativa.	Nro. de directivos escolares y docentes de Establecimientos TP completan un curso ofrecido	136	70	257	450	450	1106	Listas de asistencia
17		% de participantes que declaran estar satisfechos con la formación recibida	75%	75%	88%	75%	75%	75%	Resultados en la encuesta de satisfacción

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesión sincrónica y asincrónica (presencial, online o híbrido)				x	x	x	x	x	x	x	x	

1.5. Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo

Nombre del Proyecto:	Programa de formación y capacitación interna de equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico Profesional de nivel medio, con la educación superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	El proyecto contempla jornadas de trabajo bianuales enfocadas en la formación de equipos de apoyo internos, adaptando los contenidos según las necesidades de cada línea de trabajo. Durante el primer año, se abordaron temáticas centrales como Innovación, Inclusión y el Marco de la Buena Gestión TP. Además de herramientas específicas como el <i>Design Thinking</i> , basadas en un manual elaborado con el TEC de Monterrey. Se analizó también el liderazgo distribuido y el

	<p>papel del sostenedor basándose en evidencia internacional y estándares indicativos de desempeño TP.</p> <p>Desde el segundo año, se centraron en el bienestar socioemocional y en estrategias de innovación usando el <i>Design Thinking</i>. Estas formaciones involucran a docentes, asesores, asesoras, colaboradores y colaboradoras de todo el centro y buscan alinear las estrategias de apoyo a establecimientos educacionales TP.</p> <p>Un recurso destacado en la innovación educativa ha sido "Design Thinking para liderar la innovación educativa", desarrollado por CILED. En 2023, se crearon recursos educativos para facilitar la labor de los equipos, incluyendo cinco infografías que resaltan aspectos clave de los recursos CILED, enfocándose en áreas estratégicas como la articulación con la educación superior y el sector productivo, y la innovación en el liderazgo educativo. Para 2024, se planea seguir actualizando y desarrollando nuevos recursos que respalden los objetivos del proyecto, asegurando su pertinencia y efectividad en el tiempo.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Los equipos internos que llevan adelante acompañamientos y formación de directivos, docentes y líderes escolares también requieren de actualización y manejo de herramientas que les serán útiles para avanzar de manera efectiva en la formación de los líderes escolares. En este punto, se hace necesario generar dos espacios anuales de formación que permitan crear nuevas capacidades y compartir aprendizajes dentro del equipo. El aprendizaje organizacional se hace relevante para llevar adelante procesos de formación efectivos con nuestros estudiantes y equipos acompañados.</p> <p>En este esfuerzo de formación comprendemos la importancia de contar con espacios de colaboración entre nuestros docentes y equipos de CILED de modo que fomentemos espacios de colaboración en los que ocurren los aprendizajes. Lo anterior ocurre de dentro de comunidades de docentes en los que se itera el aprendizaje y las prácticas docentes, en los que se permite innovar y se evalúan los resultados (Darling-Hammond, 2019). En esta instancia de formación se espera contar con un espacio para que esta interacción suceda, y en el que el desarrollo profesional del equipo sea fructífero para impactar el aprendizaje de las y los estudiantes. Se sabe que el profesorado tiene un impacto directo en lo que sucede en sus aulas y en la oportunidad de aprendizaje que obtienen sus estudiantes. De este modo, se quiere contar con equipos altamente fortalecidos para lograr los objetivos de formación.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Cada miembro del centro de liderazgo posee experiencias y habilidades distintivas. Estos actores, con sus diversos antecedentes y competencias, tienen el potencial de convertirse en catalizadores de cambio y crecimiento dentro del centro. Es crucial reconocer que la diversidad de experiencia no es simplemente una suma de habilidades individuales. Pues es una reserva colectiva de recursos que, cuando se canaliza adecuadamente, potencia la capacidad del centro para alcanzar sus objetivos estratégicos.</p> <p>La formación interna es, por lo tanto, más que una mera transferencia de habilidades o conocimientos, un puente que conecta los recursos del equipo, asegurando que se compartan, se comprendan y se utilicen de manera efectiva. Esta formación no solo impulsa la eficiencia y la capacidad de adaptación, sino que también maximiza el sentido de propósito común.</p> <p>Con una visión compartida, el equipo puede moverse de manera cohesiva y articulada. Los proyectos se implementan con mayor claridad, y las decisiones</p>

	reflejan un entendimiento mutuo de los objetivos y valores del centro. En resumen, la formación es una necesidad estratégica. Facilita una colaboración eficaz, fortalece la unidad del equipo y garantiza una ejecución alineada de los proyectos, maximizando así el impacto del centro.				
Principales referentes teóricos:	<p>Bolívar, A. (2017). El Mejoramiento de la Escuela: Líneas Actuales de Investigación. <i>Revista Portuguesa De Pedagogia</i>, (51-2), 5-27. https://doi.org/10.14195/1647-8614_51-2_1</p> <p>Gallagher, A., & Thordarson, K. (2018). <i>Design thinking for school leaders: Five roles and mindsets that ignite positive change</i>. ASCD.</p> <p>Harris, A. (2014). <i>Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential</i>. Thousand Oaks CA.: Corwin.</p> <p>Hopkins, D. (2008). <i>Hacia una Buena escuela. Experiencias y lecciones</i>. Santiago de Chile: Fundación Chile.</p>				
Objetivo general:	El objetivo principal de CILED es fortalecer las habilidades de sus equipos, formadores y docentes. Mediante la actualización continua de capacidades y la consolidación de una visión compartida, se busca potenciar la colaboración interna. Este enfoque no solo mejora el rendimiento general del Centro, sino que también facilita la integración de nuevos aprendizajes en todas las líneas de desarrollo de CILED. Esta inversión en formación y alineación estratégica asegura una evolución constante y sostenida, permitiendo que el Centro se adapte y progrese en un entorno educativo en constante cambio.				
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Formar y capacitar internamente a los equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo. - Establecer espacios de colaboración interna que permitan compartir experiencias y aprender de manera conjunta. - Reflexionar acerca de la experiencia acumulada a lo largo de los cuatro años del CILED. 				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>No aplica*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>No aplica*</td> </tr> </table> <p>*Dado que las jornadas de formación interna van dirigidas a los miembros del equipo de CILED y asesores no incluye a líderes educativos ni establecimientos educacionales.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	No aplica*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	No aplica*
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	No aplica*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	No aplica*				
Modalidad de trabajo:	La modalidad de formación de este proyecto puede contemplar tanto un enfoque presencial, híbrido o virtual dependiendo de las necesidades de formación interna del CILED.				
Región/es:	Región Metropolitana, Región de Arica y Parinacota (Equipo CILED)				

Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="456 436 1091 562"> <tr> <td data-bbox="456 436 805 485">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="805 436 1091 485">No aplica*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 485 805 533">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="805 485 1091 533">No aplica*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="456 533 805 562">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="805 533 1091 562">No aplica*</td> </tr> </table> <p data-bbox="456 604 1135 678">*Dado que las jornadas de formación interna van dirigidas a los miembros del equipo de CILED y asesores no incluye a líderes educativos ni establecimientos educacionales, por lo que ninguno proviene de SLEP.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	No aplica*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	No aplica*	Comunas (COD_COMUNA):	No aplica*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	No aplica*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	No aplica*						
Comunas (COD_COMUNA):	No aplica*						
Vínculos institucionales:	<p data-bbox="456 720 1135 793">Este proyecto puede contemplar la vinculación con otras instituciones para poder desarrollar capacidades. Sin embargo, esto depende de las necesidades formativas que fije CILED.</p> <p data-bbox="456 810 1135 953">El potencial de colaboración y vinculación con otras instituciones representa una oportunidad invaluable para el proyecto, ya que permite acceder a una gama más amplia de recursos, experiencias y conocimientos. Estas alianzas pueden catalizar el proceso de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, proporcionando herramientas, metodologías o enfoques que tal vez no estén disponibles internamente en CILED.</p> <p data-bbox="456 970 1135 1092">No obstante, la decisión de establecer estas alianzas debe ser estratégica y basarse en las necesidades formativas definidas por CILED. Antes de embarcarse en cualquier colaboración, es esencial que CILED realice una evaluación detallada de sus requerimientos de formación y desarrollo. Esta evaluación permitirá identificar áreas donde la intervención externa pueda aportar valor real.</p> <p data-bbox="456 1108 1135 1285">Por lo tanto, cualquier colaboración potencial no debe ser vista simplemente como una oportunidad para ampliar la red de contactos o acceder a recursos adicionales. Debe ser una decisión deliberada, orientada a complementar y enriquecer las capacidades existentes de CILED. En última instancia, la vinculación con otras instituciones debe servir al propósito central de mejorar la calidad y eficacia de las iniciativas de CILED, garantizando que todas las acciones estén en sintonía con su misión y objetivos a largo plazo.</p>						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p data-bbox="456 1302 1135 1551">La formación de los equipos internos del CILED es fundamental para mejorar la efectividad en el desarrollo de líderes escolares en formación. Mediante encuestas de satisfacción se puede evaluar no solo la calidad de la formación, sino también la percepción de los participantes (CILED) sobre su progreso en conocimientos y habilidades. Este enfoque centrado en el <i>feedback</i> permite ajustar y personalizar la formación para satisfacer las necesidades individuales, asegurando así una mejora continua en la práctica profesional. Además, fomenta un ambiente de aprendizaje más participativo y reflexivo, en el que los formadores pueden reconocer sus fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo a una educación más efectiva y enfocada en los líderes escolares emergentes.</p>						
Resultados esperados del Proyecto:	<p data-bbox="456 1568 1135 1686">Se espera formar al 100% del equipo de docentes, asesoras y asesores en las jornadas de formación interna. Con esto se busca mejorar su influencia y práctica formativa. El año 2024 se pretende continuar en la formación sobre el trabajo de líderes intermedios, ya que representa un desafío futuro importante para la mejora sostenida del sistema escolar TP (incluso HC).</p>						

	Adicionalmente, se seguirá desarrollando el trabajo de formación entorno a las herramientas desarrolladas por CILED para ser incorporadas en las distintas líneas de trabajo, específicamente, en la incorporación de la Certificación de prácticas de liderazgo en la formación y el desarrollo de estrategias de <i>Design Thinking</i> en los acompañamientos de la línea 3 y 4. Por último, se pondrá foco en reflexionar acerca de la experiencia acumulada a lo largo de los cuatro años del CILED.
Presupuesto de operación del Proyecto:	-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Christian Lazcano Director línea Formación. Profesor de Historia y Geografía
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Christian Lazcano: Teléfono: 56 9 8505 5443 Correo electrónico: clazcano@udd.cl
Equipo:	<p>Christian Lazcano</p> <p>Director línea Formación. Estudiante de Doctorado en Educación UC; Magíster en Educación y en Dirección y Liderazgo Escolar UC; Profesor de Historia y Geografía de la UDEC</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar, planificar y asegurar el cumplimiento de los proyectos comprometidos en la línea de trabajo de formación. - Direccionar y coordinar el trabajo del equipo de formación, asegurando la articulación y coherencia de los proyectos de acuerdo a la planificación estratégica del Centro. - Guiar las actividades académicas de formación asegurando su calidad, pertinencia y aporte a los aprendizajes de los beneficiarios del centro. - Elaborar la planificación estratégica anual de la línea de trabajo y asegurar el cumplimiento del monitoreo interno de los avances de la línea. - Gestionar los recursos asignados a la línea de formación para asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica del centro. <p>Alejandra Moreno</p> <p>Coordinadora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación en conjunto con los docentes de los programas, de los diferentes recursos educativos producidos, el diseño de los cursos, la navegación, así como los diferentes itinerarios posibles dentro del curso. - Evaluación de los programas de formación implementados.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:									
N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
7	Formar y capacitar internamente a los equipos encargados de formación del Centro de Liderazgo.	% de equipo de profesores y asesores encargados de formación profesional que participa de las jornadas de formación interna programadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Lista de asistencia a las jornadas de formación interna

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Formación 1	x											
Formación 2								x				

5. Línea de trabajo N°2: Formación de Líderes Educativos Macrozona norte

La Línea 2 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, que lleva por nombre Formación de Líderes Educativos, Macrozonas norte tiene por objetivo: Diseñar e implementar iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, vinculados a establecimientos que ofrecen educación Técnico-Profesional, en la macrozona norte del país. Para ello, la línea ejecuta los siguientes proyectos:

Proyecto N°1: Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares

Proyecto N°2: Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema

Proyecto N°3: Programa de formación para líderes intermedios

La institución que está a cargo de ejecutar esta línea de trabajo es la Universidad de Tarapacá, que es parte del consorcio que conforma el CILED. El jefe de línea es Carlos Mondaca, Profesor de Historia y Geografía de la Universidad de Tarapacá, magíster en Educación Intercultural Bilingüe de la misma casa de estudios, y Doctor en Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Actualmente es Decano de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados

6.1.1 Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

El proyecto tiene dos etapas, en la que la primera es la formación. Formar a directivos escolares para desarrollar habilidades de acompañamiento a profesionales (mentoría y *coaching*) por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque de *Design Thinking* y retos. Las que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, enfocado en generar espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales de los líderes escolares y generar capacidades en torno a estas temáticas.

En este proyecto ha resultado pertinente integrar y hacer uso de diversos recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED, los que permiten profundizar en diversas temáticas relevantes para el liderazgo escolar en la educación TP. Entre estos recursos se encuentran publicaciones como el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP, así como la serie de 15 videos enfocados en Capacidades de líderes educativos.

Adicionalmente, se han desarrollado y utilizado recursos como la publicación, infografía y videos del proyecto *Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano*. Diversas herramientas, tales como *PEI: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP*; *PME: sugerencias para su elaboración con foco en la EMTP*; el manual *Design Thinking para liderar la innovación educativa* o artículos de la serie *CracksTP*.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era formar 15 líderes directivos de establecimientos educacionales TP en la macrozona norte. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 20 directivos, superando en un 33% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 96%, por sobre la meta de 50%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 82% de los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida, superior a la meta de 75%.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era formar 15 líderes directivos de establecimientos educacionales TP en la macrozona norte. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 36 directivos, superando en un 140% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 77%, por sobre la meta de 60%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 88% de los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

6.1.2 Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Se espera tener un grupo de líderes formados que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentores y mentoras. Los establecimientos que tengan mentores y mentoras podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que directivos y directivas formados en el diplomado establezcan por una parte una red de mentoras y mentores formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a otros directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Por otra parte, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

Para la primera versión de este proyecto, se desarrollaron una serie de recursos los que permiten orientar el aprendizaje práctico y el desarrollo de diferentes capacidades que son parte de los objetivos de este proyecto. Entre ellos se desarrollaron una serie de videos y actividades de carácter práctico.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era lograr que un 80% de las y los participantes de la formación orientada a formar mentores y mentoras se inscriban en el registro de la red de mentores. Al finalizar el proyecto, se logró un 100% de inscripción.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era lograr que un 80% de las y los participantes de la formación orientada a formar mentores y mentoras se inscriban en el registro de la red de mentores. Al finalizar el proyecto, se logró un 100% de inscripción. Adicionalmente, para este año, se buscaba lograr que un 15% de las y los participantes de la red de mentores realizaran mentorías a otros líderes. Se logró que un 40% de las y los participantes realizaran este proceso.

6.1.3 Programa de formación para líderes intermedios (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores y sostenedoras de escuelas públicas.

Programa dirigido a líderes intermedios con relación a conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existe una necesidad de formar a los líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hace relevante formar líderes intermedios que desde distintas instituciones apoyan la labor de gestión y pedagógica de los establecimientos escolares, esto con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabajará con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Se realizan programas de formación práctica cubriendo las temáticas de liderazgo efectivo de nivel escolar e intermedio, gestión estratégica y modelo de Liceo EMTP, Política Nacional con foco en la educación pública y los desafíos del mundo TP, Manejo de RRHH, Inclusión y manejo de datos en el territorio.

En este proyecto ha resultado pertinente integrar y hacer uso de diversos recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED, los que permiten profundizar en diversas temáticas relevantes para el liderazgo escolar en la educación TP. Entre estos recursos se encuentran publicaciones como el Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP, así como la serie de 15 videos enfocados en Capacidades de líderes educativos.

Adicionalmente, se han desarrollado y utilizado recursos publicación, infografía y videos del proyecto Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano. Diversas herramientas, tales como *Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Sugerencias para su elaboración con foco en EMTP*; el manual *Design Thinking para liderar la innovación educativa*; y artículos de la serie *CracksTP*.

Resultados del proyecto (2021): La meta de este proyecto para el año 2021 era formar 10 líderes intermedios vinculados a instituciones TP. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 11 líderes intermedios, superando en un 10% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 83%, por sobre la meta de 50%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 81% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

Resultados del proyecto (2022): La meta de este proyecto para el año 2022 era formar 6 líderes intermedios vinculados a instituciones TP. Al finalizar el proyecto, se logró formar a 8 líderes intermedios, superando en un 33% la meta establecida. El porcentaje de avance en las competencias de liderazgo fue de un 95%, por sobre la meta de 60%. Con respecto a la encuesta de satisfacción, un 97% de las y los participantes declararon estar satisfechos con la formación recibida.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución:

6.2.1 Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

Por un lado, la formación de directivos escolares ocurrirá a través del Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo. La formación consiste en formar directivos escolares desarrollando capacidades de acompañamiento a profesionales (mentoría y *coaching*) por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque de *Design Thinking* y retos. Las que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, enfocado en generar

espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales de los líderes escolares y generar capacidades en torno a estas temáticas.

Por otra parte, se desarrollarán talleres basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación. Lo anterior con un foco importante en las necesidades propias de cada territorio.

En cuanto a recursos, se desarrolló y utilizó la serie Nunca dejes de aprender, corresponde a 6 fichas y 6 videos enfocados en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo TP (inclusión, bienestar socioemocional, articulación, toma de decisiones basadas en evidencia, innovación). Adicionalmente, se tienen micro-recursos, es decir, infografías y videos breves derivados de los principales seminarios realizados desde el CILED.

Resultados esperados del proyecto: Se espera tener un grupo de 40 líderes de la macrozona norte formados mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Se espera que la formación se logre a través de 10 líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo y 30 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de las y los cursantes del proyecto.

6.2.2 Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema (2023)

Resumen del proyecto: Se espera tener un grupo de líderes que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentores. Los establecimientos que tengan mentores y mentoras que podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que los directivos formados en el diplomado establezcan por una parte una red de mentores formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Por otra parte, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

Para la segunda versión de este proyecto ha resultado pertinente desarrollar nuevos recursos, así como hacer uso de otros recursos educativos que se han ido desarrollando desde el CILED. Entre estos recursos se encuentran: 5 fichas de trabajo práctico (“Yo como mentor o mentora”; “¿Puedo acompañar a otros a cambiar?”; “¿Cómo comprender y enfocarse en una necesidad de cambio?”; “¿Cómo desarrollar, probar y mejorar una solución para impulsar el cambio?”; “¿Cómo seguir acompañando a crecer?”). Además, dichas fichas están vinculadas al manual *Design Thinking* para liderar la innovación educativa desarrollado por el CILED.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que al menos un 80% de los líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo se inscriban en el registro de la red de mentores y mentoras para que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus

establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos. Asimismo, se espera que un 30% de las y los integrantes de la red de mentores y mentoras realicen mentorías a otras y otros líderes, para que de esta manera se pueda contar con 15 programas de mentoría implementados en la macrozona norte durante el 2023.

6.2.3 Programa de formación para líderes intermedios (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores y sostenedoras de escuelas públicas.

Programa dirigido a líderes intermedios con relación a conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existe una necesidad de formar a los líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hace relevante formar líderes con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabaja con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Se realizan programas de formación práctica cubriendo las temáticas de liderazgo efectivo de nivel escolar e intermedio, gestión estratégica y modelo de Liceo EMTP, Política Nacional con foco en la educación pública y los desafíos del mundo TP, Manejo de RRHH, Inclusión y manejo de datos en el territorio. Adicionalmente, se desarrollarán talleres basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación; en concordancia con la Política de Reactivación Educativa Integral que busca fortalecer y activar aprendizajes (Eje 2). Estos talleres buscan generar capacidades para desarrollar el liderazgo educativo generando instancias de trabajo presenciales a lo largo del territorio, realizando visitas a las distintas localidades de la macrozona norte con el objetivo de reunir a líderes intermedios en torno al trabajo colaborativo para desarrollar capacidades de liderazgo para iniciar procesos de cambio e innovación. Por tanto, se impulsará la participación de los líderes intermedios en las instancias de trabajo colaborativo con sus propias comunidades. Al estar propuestos como talleres presenciales, se propone que este proyecto incorpore a líderes de los distintos niveles del sistema, fomentando por una parte el fortalecimiento de capacidades de los equipos de apoyo técnico de los SLEP, Dirección de Educación Municipal (DEM), Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM) y sostenedores y sostenedoras. De modo que se fomente el trabajo de innovación en las instituciones escolares y las estrategias colaborativas, en concordancia con los lineamientos de la Política de Reactivación Educativa Integral.

La formación se ha desarrollado en coherencia con los Estándares Indicativos de desempeño TP, la Estrategia Nacional TP y se basa en las habilidades y conocimientos declarados en el MBDLE (2015) y en el trabajo en desarrollo del Marco de la Buena Gestión TP elaboradora por CILED en colaboración con actores clave del sector educación TP.

La modalidad es presencial y *online* (modalidades intercaladas). Este aspecto dependerá de la territorialidad dado que zonas remotas tienen una preferencia y requieren *online*, debido a las grandes distancias que hay entre establecimientos de un mismo territorio

En cuanto a recursos, se desarrolló la serie, que corresponde a 6 fichas y 6 videos enfocados en ámbitos estratégicos del liderazgo educativo TP (inclusión, bienestar socioemocional, articulación, toma de decisiones basadas en evidencia, innovación). Adicionalmente, se generaron micro-recursos, es decir, infografías y videos breves derivados de los principales seminarios realizados desde el CILED y diversas publicaciones entre ellas. Además de Encuesta a directores establecimientos Técnico-Profesionales en pandemia; Formación inicial para docentes de la EMTP en Chile: Grandes desafíos aún no resueltos; Liderazgo distribuido y sistémico con pertinencia cultural en la EMTP.

Resultados esperados del proyecto: Se espera tener un grupo de 25 líderes intermedios de la macrozona norte formados en capacidades de gestión para la administración de establecimiento escolares. Se proyecta que la formación se logre a través de 5 líderes formados en el Diplomado de Innovación en Liderazgo para la Dirección Educativa y 20 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de las y los cursantes del proyecto.

6.3.- Resumen de proyectos planificados por la línea de trabajo para el año 4:

6.3.1 Programa de formación para líderes escolares. Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares

Resumen del proyecto: El proyecto busca formar directivos y directivas escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y *coaching*).

Por un lado, la formación de directivos escolares ocurrirá a través del Diplomado Gestión y Liderazgo Educativo. La formación consiste en formar directivos escolares desarrollando capacidades de acompañamiento a otros profesionales (mentoría y *coaching*) por medio de una metodología de trabajo que fomenta la colaboración entre pares, la creación de espacios de comunidades de aprendizaje y la formación de capacidades por medio del enfoque y retos. Las que toman desafíos reales de las comunidades y líderes como el motor principal de aprendizaje en el proceso de buscar soluciones e implementarlas. El foco es prioritariamente práctico, enfocado en generar espacios de aprendizaje vinculados a los problemas y desafíos reales de los líderes escolares y generar capacidades en torno a estas temáticas. Este tipo de formación pone énfasis en que los líderes escolares sean capaces de desarrollar herramientas que permitan atender los énfasis curriculares de formación general y diferenciada. Además, de enfrentar desafíos para impulsar un liderazgo que acorte brechas, potenciando los aprendizajes y la convivencia.

Sumado a ello, se desarrollarán talleres prácticos basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación. Lo anterior con un foco importante en las necesidades propias de cada territorio.

En cuanto a recursos educativos se proyecta continuar incorporando las diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales que se vayan generando desde el CILED. Entre ellos recursos de la segunda versión del proyecto Nunca dejes de aprender; recursos de la segunda versión de proyecto de Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP; nuevos videos relacionados *con Design Thinking*; Infografía del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP; nuevos artículos de *Cracks TP*; entre otros.

Cabe mencionar que esta estrategia formativa conecta directamente con el plan de reactivación ejecutiva, específicamente de la siguiente manera:

Eje de Convivencia y salud mental: Con formación atingente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes: Nuestra formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.

Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia de la escuela.

El proyecto atenderá necesidades específicas de la macrozona norte, implementando programas de formación que resuelven necesidades formativas contextualizadas, desarrollando habilidades y capacidades que permiten resolver problemas propios de la macrozona.

Resultados esperados del proyecto: Se espera tener un grupo de 45 líderes de la macrozona norte formados mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Se espera que la formación se logre a través de 15 líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo y 30 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de los cursantes del proyecto.

El cumplimiento de los objetivos busca que las y los participantes desarrollen capacidades de liderazgos para la mejora escolar, potencien habilidades de mentoría y profundicen el liderazgo para la inclusión.

6.3.2 Programa de formación para líderes escolares. Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema

Resumen del proyecto: Se espera tener un grupo de líderes formados que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el trabajo. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a contar con mentores y mentoras. Los establecimientos que tengan mentores y

mentoras podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.

En este proyecto el objetivo es lograr que los directivos formados en el diplomado establezcan por una parte una red de mentoras y mentores que fueron formadas y formados en CILED, con herramientas que les permitan acompañar a directivos en la formación de sus capacidades y generación de prácticas exitosas. Asimismo, se busca que establezcan una relación con docentes/directivos aspirantes al cargo en sus establecimientos para iniciar procesos de apoyo.

El programa de Mentoría conecta con el Plan de Reactivación Educativa, más específicamente con el eje de convivencia y salud mental al impulsar en las escuelas un sistema de soporte el que es señalado por parte de la evidencia como un elemento diferenciador para impactar en el bienestar escolar (Ingersoll & Strong, 2011). Adicionalmente, fortalece el eje de aprendizajes al acompañar el proceso de instalación de prácticas orientadas a la mejora escolar.

Es importante señalar que el Proyecto 1 forma parte integral del sistema de red de mentores y mentoras desempeñando un rol clave en el proceso formativo. Sin embargo, es una de las actividades que componen el proyecto 2. Dicho proyecto de red de mentores y mentoras, en esencia, incluye una serie de actividades diseñadas específicamente para proporcionar seguimiento y fomentar la colaboración entre líderes escolares que ejercen la mentoría. Una de las alternativas evaluadas para fomentar la sostenibilidad de la red de mentores y mentoras consiste en diseñar junto a los participantes de esta red una orgánica interna que permita establecer pasos y acciones futuras. Las acciones contempladas dentro de este proyecto al estar alineadas con el Plan de Reactivación Educativa es una oportunidad en la que podríamos movilizar en los establecimientos los ejes de la reactivación.

Finalmente, en cuanto a recursos, está considerado continuar realizando ajustes y mejoras a los recursos ya desarrollados, de acuerdo con el *feedback* y resultados que se vayan obteniendo de parte de público objetivo.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que al menos un 80% de los líderes formados en el Diplomado de Gestión y Liderazgo Educativo se inscriban en el registro de la red de mentoras y mentores, para que puedan realizar procesos de acompañamiento y mentoría en sus establecimientos educacionales, con el fin de formar a docentes aspirantes a cargos directivos. Asimismo, se espera que un 40% de las y los integrantes de la red de mentores y mentoras realicen mentorías a líderes, para que de esta manera se pueda contar con 15 programas de mentoría implementados en la macrozona norte durante el 2024

La formación enfatiza que los líderes escolares desarrollen habilidades de acompañamiento y mentoría para la mejora sostenible de los establecimientos educacionales. Estas habilidades permiten a los líderes educativos responder a las necesidades de la macrozona norte de manera contextualizada y oportuna.

6.3.3 Programa de formación para líderes intermedios

Resumen del proyecto: El proyecto busca generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública y distintos actores que apoyan en la gestión de los establecimientos TP. Esto en coherencia con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas.

Programa dirigido a líderes intermedios en relación con conceptos de liderazgo pedagógico como en la administración pública en el contexto de la formación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública. Dado que es un sistema distinto a la administración municipal existe una necesidad de formar a los líderes en temas administrativos característicos del nuevo sistema. Adicionalmente, se hace relevante formar líderes con un sello importante en el desarrollo organizacional educativo con foco en el aprendizaje. Se trabajará con foco en la formación de líderes con sello en los TP.

Se realizan programas de formación práctica cubriendo las temáticas de liderazgo efectivo de nivel escolar e intermedio, gestión estratégica y modelo de Liceo EMTP, Política Nacional con foco en la educación pública y los desafíos del mundo TP, Manejo de RRHH, Inclusión y manejo de datos en el territorio.

Adicionalmente, se desarrollarán talleres basados en herramientas prácticas que contribuyen a la mejora de la gestión escolar en el contexto de generar espacios de promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de capacidades para abrir espacios de trabajo para la innovación; en concordancia con la Política de Reactivación Educativa Integral que busca fortalecer y activar aprendizajes (eje 2). Estos talleres buscan generar capacidades para desarrollar el liderazgo educativo generando instancias de trabajo presenciales a lo largo del territorio, realizando visitas a las distintas localidades de la macrozona norte con el objetivo de reunir a líderes intermedios en torno al trabajo colaborativo para desarrollar capacidades de liderazgo para iniciar procesos de cambio e innovación. Por tanto, se impulsará la participación de líderes intermedios en las instancias de trabajo colaborativo con sus propias comunidades. Al estar propuestos como talleres presenciales se propone que este proyecto incorpore a los líderes de los distintos niveles del sistema, fomentando por una parte el fortalecimiento de capacidades de los equipos de apoyo técnico de los SLEP, Dirección de Educación Municipal (DEM), Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM) y sostenedores. De modo que se fomente el trabajo de innovación en las instituciones escolares y las estrategias colaborativas, en concordancia con los lineamientos de la Política de Reactivación Educativa Integral.

La formación se ha desarrollado en coherencia con los Estándares Indicativos de desempeño TP, la Estrategia Nacional TP y se basa en las habilidades y conocimientos declarados en el MBDLE (2015) y en el trabajo en desarrollo del Marco de la Buena Gestión TP elaboradora por CILED en colaboración con actores clave del sector educación TP. Las modalidades serán presencial y *online* (modalidades intercaladas). Este aspecto dependerá de la territorialidad dado que zonas remotas tienen una preferencia y requieren *online* debido a las grandes distancias que hay entre establecimientos de un mismo territorio

Por último, en cuanto a recursos, se proyecta continuar incorporando las diversas publicaciones, herramientas y recursos audiovisuales que se vayan generando desde el CILED, entre ellos recursos de la segunda versión del proyecto Nunca dejes de Aprender; recursos de la segunda versión de

proyecto de Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP; nuevos videos relacionados *con Design Thinking*; Infografía del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP; nuevos artículos de *Cracks TP*; entre otros.

Cabe mencionar que este proyecto conecta con el plan de reactivación en base a los argumentos ya presentados, especialmente los vinculados al Proyecto 1. El trabajo con los líderes intermedios está desarrollado para ofrecer soluciones ajustadas a las realidades de la macrozona, enfatizando soluciones oportunas y que entreguen valor a las escuelas.

Resultados esperados del proyecto: Se espera tener un grupo de 25 líderes intermedios de la macrozona norte formados en capacidades de gestión para la administración de establecimiento escolares. Se espera que la formación se logre a través de 5 líderes formados en el Diplomado de Innovación en Liderazgo para la Dirección Educativa y 20 líderes formados en programas de formación práctica. Asimismo, se busca alcanzar un mínimo de 75% de avance en las competencias de liderazgo y un 75% de satisfacción de las y los cursantes del proyecto.

Los beneficiarios y beneficiarias desarrollarán capacidades de liderazgo para la administración local de la educación pública con foco en la mejora pedagógica, convivencia y uso de datos.

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Programa de formación para líderes, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares	X					X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Programa de formación para líderes, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema	X				X	X	X	X	X	X	X	X		
3	Programa de formación para líderes intermedios	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4:

2.1. Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes escolares, Programa 1: Líderes sistémicos: formación para directivos escolares
Núcleo de acción:	Formación

Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico- Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto enfocado en fortalecer el liderazgo en el ámbito de la educación Técnico-Profesional se divide en dos etapas: formación y mentorías en los establecimientos educacionales. La primera etapa incluye la formación de directivos escolares a través de metodologías como <i>Design Thinking</i>, con un enfoque práctico en desafíos reales. Mientras que la segunda etapa busca crear una red de mentores y mentoras disponibles para formar nuevos líderes. La coherencia con los Estándares Indicativos de desempeño TP, la Estrategia Nacional TP y el Marco de la Buena Gestión TP es vital para la implementación del proyecto.</p> <p>La formación puede ser alcanzada mediante dos rutas: un diplomado y talleres prácticos. El diplomado se enfoca en liderar desde la inclusión y la innovación, integrando recursos como publicaciones, herramientas y videos desarrollados por CILED. Los talleres prácticos, que se alinean con la Política de Reactivación Educativa Integral, promueven la innovación y el trabajo colaborativo en las zonas centro, sur y austral del territorio. Ambas rutas consideran modalidades presenciales y <i>online</i>, adaptándose a las necesidades de zonas remotas. Este tipo de formación pone énfasis en que los líderes escolares sean capaces de desarrollar herramientas que permitan atender los énfasis curriculares de formación general y diferenciada, además de enfrentar desafíos para impulsar un liderazgo que acorte brechas, potenciando los aprendizajes y la convivencia.</p> <p>En resumen, este proyecto integral pretende fortalecer las capacidades de liderazgo educativo en la educación TP mediante la formación de mentores y líderes instruccionales, y se lleva a cabo mediante dos vías principales: diplomado o talleres prácticos. La combinación de metodologías innovadoras, recursos educativos y adaptabilidad territorial garantiza una implementación efectiva que responde a las necesidades y desafíos actuales de la comunidad educativa TP.</p> <p>El proyecto atenderá necesidades específicas de la macrozona norte, implementando programas de formación que resuelven necesidades formativas contextualizadas, desarrollando habilidades y capacidades que permiten resolver problemas propios de la macrozona.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Los líderes escolares en Chile suelen ser formados como docentes, con una preparación orientada principalmente a la enseñanza en el aula. La evidencia indica que la gestión y liderazgo educativo se aprende, en su mayoría, de manera informal en el contexto laboral, una vez iniciado el cargo directivo (Weinstein <i>et al.</i>, 2017). Esto sugiere que la socialización temprana a los roles directivos sucede en el mismo lugar donde inician funciones, sin apoyos formales o programas especializados para los cargos directivos.</p> <p>Los líderes escolares a menudo experimentan un <i>shock</i> en su primer año, enfrentando tareas de gestión sin preparación o inducción previa. A veces, carecen del equipo necesario para los desafíos de una organización escolar, una experiencia similar a la de los docentes en sus primeros años. Para estos últimos, existen programas de inducción y acompañamiento en el marco de la nueva carrera docente. De manera similar, la política nacional contempla programas de inducción para directores novatos.</p> <p>Es relevante reconocer el plan de formación de directores y directoras de excelencia ofrecido por el CPEIP, que ha formado a más de 5000 docentes, centrando la formación en el cargo de director, sin un enfoque específico en el mundo TP.</p>

	<p>Sin embargo, los directores y las directoras no trabajan solos, lo hacen acompañados de un equipo de gestión que también enfrenta situaciones similares. La formación para líderes escolares ocurre a lo largo de la trayectoria laboral, de manera dispar en su vida profesional. Es por ello por lo que se entiende que no sólo los directores escolares, sino también otros líderes, requieren formación especializada.</p> <p>El uso de la mentoría, como una metodología de formación en el trabajo, permite socializar a aspirantes al cargo mientras cumplen otras funciones en el establecimiento. Esto podría asegurar que las y los docentes lleguen mejor preparados para asumir funciones directivas en establecimientos educacionales TP.</p> <p>La preparación de los líderes escolares en Chile parece ser un proceso complejo y multifacético. La formación formal es escasa y se lleva a cabo de manera dispar a lo largo de la carrera profesional. Existen programas y planes, como el ofrecido por el CPEIP, pero aún falta un enfoque específico y coherente que aborde las necesidades y desafíos de la educación TP. La mentoría emerge como una estrategia prometedora, permitiendo una transición más efectiva hacia roles de liderazgo, y promoviendo una formación más especializada y adecuada a las realidades y desafíos de la educación técnico-profesional en Chile.</p> <p>Con el propósito de avanzar hacia una formación de liderazgo acorde a los estándares actuales es que definimos la formación centrada en prácticas más que en estilos concretos. Esto permite entender el liderazgo como un conjunto de acciones (prácticas) que en conjunto movilizan la mejora escolar (Grissom <i>et al.</i>, 2021; Robinson & Gray, 2019)</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La formación de líderes escolares es un pilar clave en la mejora y avance de la calidad educativa. La ausencia de líderes instruccionales competentes y enfocados en el aprendizaje de los estudiantes puede estancar el progreso de una institución escolar. Una tarea esencial en la política educativa es desarrollar líderes capaces de contribuir en la formación y aprendizaje de sus docentes.</p> <p>Este proyecto tiene como objetivo promover, desarrollar y fortalecer las capacidades de los líderes escolares en esta dirección. Se encuentra en consonancia con la Política de Reactivación Educativa Integral, especialmente en el eje de <i>Fortalecimiento y activación de los aprendizajes</i>. Esta política subraya la necesidad de instalar trabajo colaborativo y orientar la formación hacia el desarrollo de estrategias formativas para equipos directivos. A su vez, busca crear condiciones propicias para la innovación y el aprendizaje colaborativo entre los equipos escolares. El foco de innovación en estos proyectos se alinea con la definición conceptual desarrollada por el Centro de Innovación MINEDUC entendiendo el proceso de innovación como un conjunto de actividades diseñadas para para resolver problemas y potenciar la mejora educativa.</p> <p>Adicionalmente, este proyecto tiene la particularidad de ser de continuidad, lo que significa que incorpora los aprendizajes acumulativos de años anteriores. Esto no solo refuerza la idea del aprendizaje incremental, sino que también enriquece y fortalece la experiencia formativa.</p> <p>Cabe mencionar que esta estrategia formativa conecta directamente con el plan de reactivación ejecutiva, específicamente de la siguiente manera.</p> <p>Eje de Convivencia y salud mental: Con formación atingente al desarrollo de prácticas vinculadas a la gestión de la mejora de la convivencia escolar y las comunidades educativas. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p>

	<p>Eje de Fortalecimiento y activación de aprendizajes: Nuestra formación tiene como eje la mejora de los aprendizajes. Esto está conectado con las dimensiones centrales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional, validado por el Ministerio y que guían la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Eje Asistencia y revinculación: Entregando herramientas a través de las estrategias formativas para transformar a las escuelas en espacios atractivos y estimulantes para el aprendizaje. Adicionalmente, mediante el desarrollo de capacidades de vinculación y redes se potencia la influencia de la escuela.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. <i>Development Outreach</i>, 12(1), 29-43.</p> <p>Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. <i>Journal of Educational Administration</i>, 49(2), 125-142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699https://doi.org/10.1108/09578231111116699</p> <p>Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). <i>Professional capital: Transforming teaching in every school</i>. Teachers College Press.</p> <p>Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2014). Can professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience. <i>Educational Evaluation and Policy Analysis</i>, 36(4), 476-500. https://doi.org/10.3102/0162373713519496</p>
Objetivo general:	<p>Con el objetivo de potenciar la educación Técnico-Profesional en la macrozona norte del país, se propone diseñar e implementar programas de formación y acompañamiento dirigidos a líderes escolares y de nivel intermedio. Estos programas buscan fortalecer las capacidades de gestión, pedagógicas y de liderazgo, adaptándose a las especificidades y necesidades de cada región. Esta iniciativa surge de la necesidad de brindar a los establecimientos educativos herramientas y estrategias para mejorar la calidad y pertinencia de la educación que ofrecen, generando un impacto positivo en la formación Técnica-Profesional de los estudiantes.</p>
Objetivos específicos:	<p>La formación de directivos escolares en el ámbito de la educación Técnico-Profesional es fundamental para garantizar una educación de calidad y relevancia. En este contexto, se plantea la necesidad de implementar metodologías específicas que orienten el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo en estos directivos. La finalidad es triple: en primer lugar, promover un efectivo desarrollo profesional dentro de sus establecimientos, creando ambientes propicios para la formación continua y la excelencia académica. En segundo lugar, fomentar un espíritu de innovación que permita identificar, adaptar y adoptar las mejores prácticas y estrategias educativas en función de las necesidades cambiantes de los estudiantes y del mercado laboral. En tercer lugar, se busca centrar el esfuerzo en el desarrollo de capacidades de acompañamiento. La mentoría y el <i>coaching</i> emergen como herramientas esenciales para este propósito, permitiendo que los directivos no solo guíen con eficacia a sus equipos, sino que también brinden apoyo personalizado, identifiquen áreas de mejora y fomenten una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo. Este enfoque integral asegura que los establecimientos TP estén liderados por profesionales capacitados, proactivos y comprometidos con la mejora educativa.</p>

Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="375 464 1125 541"> <tr> <td data-bbox="375 464 867 489">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="867 464 1125 489">45</td> </tr> <tr> <td data-bbox="375 489 867 541">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="867 489 1125 541">----</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	45	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	45						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----						
Modalidad de trabajo:	<p>Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basa en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.</p>						
Región/es:	<p>Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona norte. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III y IV.</p>						
Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="375 888 1008 1245"> <tr> <td data-bbox="375 888 586 989">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="586 888 1008 989">Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="375 989 586 1140">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="586 989 1008 1140">Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.*</td> </tr> <tr> <td data-bbox="375 1140 586 1245">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="586 1140 1008 1245">Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados.</p> <p>Ante ello se propone abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*						

	<p>En los años se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado y, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree firmemente que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el expertise y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se llevará a cabo una evaluación de las habilidades de liderazgo en el ámbito escolar, comparando los progresos realizados con las mediciones iniciales en la evaluación de línea base. La meta es enriquecer el sistema formativo a través del fortalecimiento y formación de las capacidades de los líderes escolares, con esto es posible detectar oportunidades de mejora y hacer ajustes. Esto es algo que se ha venido haciendo constantemente como parte de la estrategia formativa del CILED.</p> <p>Este proceso evaluativo se enfoca en monitorear los avances en el aprendizaje, teniendo en cuenta los contenidos abordados en diversos diplomados y talleres. A fin de obtener una visión clara del progreso, se realizarán evaluaciones tanto diagnósticas como de finalización en cada módulo o taller que integre el programa.</p> <p>Además, para asegurar que la formación cumple con las expectativas de los involucrados, se incluirá una valoración del nivel de satisfacción de los participantes. Este enfoque integral no solo permite medir la eficacia de la formación en términos de habilidades adquiridas sino también en la percepción y valoración de estos por parte de los líderes escolares. Este es otro insumo para poder retroalimentar la experiencia formativa de los beneficiarios.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera tener un grupo de 45 líderes formados y disponibles al año 2024 para formar a docentes aspirantes a cargos directivos en el mundo TP. De modo que las organizaciones educacionales tengan acceso a mentores. Los establecimientos que tengan mentores formados podrán comenzar a trabajar en sus propias organizaciones para formar aspirantes a cargos directivos.</p> <p>Dentro de los 45 líderes formados, se espera que 15 sean a través del diplomado y 30 a través de talleres para miembros de equipos directivos.</p> <p>El cumplimiento de los objetivos busca que los beneficiarios desarrollen capacidades de liderazgos para la mejora escolar, potencien habilidades de mentoría y profundicen el liderazgo para la inclusión.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$22.000.000

<p>Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:</p>	<p>Carlos Mondaca Rojas</p> <p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y ScIELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros. En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p>
<p>Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:</p>	<p>Contacto Carlos Mondaca:</p> <p>Teléfono: 56 9 9438 6871</p> <p>Correo electrónico: cmondaca68@gmail.com</p>
<p>Equipo:</p>	<p>Carlos Mondaca Rojas</p> <p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y ScIELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros. En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p> <p>Leslie Barra Castillo</p> <p>Geógrafa de la Universidad de Tarapacá, Licenciado en Ciencias Históricas y Geográficas. Diplomado en Gestión de Proyectos Educativos de la Universidad Andrés Bello. Profesional de Geografía de la Universidad de Tarapacá con experiencia en levantamiento de información, sistematización de datos y manejo de SIG. Actualmente se ha desempeñado en gestión y administración en el ámbito educativo con actividades de vinculación con el medio, perfeccionamiento académico y monitoreo estudiantil, como parte del Centro de Innovación, Investigación y Vinculación en Educación, EDUCAR de la Universidad de Tarapacá.</p>

	<p>Además, desarrolla labores docentes en el Programa Propedéutico Línea Pedagógica y como profesional de apoyo a la investigación en proyectos Fondecyt con enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile.</p> <p>Equipo de profesores:</p> <p>Viviana Hojman</p> <p>Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano</p> <p>José Miguel Rodríguez</p> <p>Profesor de Castellano. Licenciado en Literatura y Ciencias del Lenguaje. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Administración Educacional. Mención en Sistemas Educativos. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Jefe DEM Huechuraba. Región Metropolitana. Jefe DEM Coronel. Región del Bío. Director del Liceo de Limache. DEM Limache. Coordinador Regional de Salud del Estudiante. Junta Nacional de Auxilio escolar y Becas. Región de Valparaíso. Consultor para la UNESCO. Tema de Escuelas Saludables (2005). Convivencia escolar (2009).</p> <p>Carla Meneses</p> <p>Psicóloga Educacional con experiencia en organizaciones educativas regulares y técnicas en el área de inclusión. Doctoranda del Programa DIPE de la Universidad de Barcelona y actualmente directora de comunidades inclusivas de Fundación Mis Talentos.</p> <p>José De Amesti</p> <p>Sociólogo y Master en Sociología de la PUC. Coordinador Territorial de Mejoramiento Establecimientos educacionales TP Chile Dual.</p> <p>Se ha desempeñado como consultor en Chile Dual e investigador en el CEPPE, Escuela de Gobiernos de la PUC y CILED en donde ha liderado proyectos de investigación y desarrollo de conocimientos en el área de la EMTP. Actualmente acompaña a establecimientos educacionales TP en el marco del programa de acompañamiento "Fortalece TP" de CILED.</p> <p>Armando Rojas</p> <p>Profesor de Castellano (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso). Magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización (Universidad de Chile). Magíster en Ciencias de la Educación, Mención Administración Educacional (Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Profesional con 15 años de experiencia en temas de política educativa, liderazgo educacional y mejoramiento escolar. Amplia experiencia como asesor de equipos directivos en temas de gestión y planificación estratégica en escuelas y establecimientos educacionales del país.</p> <p>Mauricio Bravo</p> <p>Actualmente se desempeña como Director de la línea de Políticas Públicas y Evaluación del Ciled. Como investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar.</p>
--	--

<p>Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Es Cientista Político de la Universidad del Desarrollo, cuenta con un Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Además, es candidato a Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales.</p> <p>Andrea Garrido</p> <p>Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez. Directora ejecutiva de Fundación Chile Dual. Se desempeña, además, como Directora de Línea Articulación con Sector Productivo y Social</p> <p>Francisco Ruiz</p> <p>Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Se desempeña, además, como coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social.</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	Formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y coaching).	Nro. de directivos de Establecimientos TP asisten y completan la formación ofrecida en la Macrozona Norte	15	15	56	40	45	115	Lista de asistencia
2		% de avance en las competencias de liderazgo medidas en la evaluación de línea base	50%	60%	87%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la evaluación final de la formación
3		% de los participantes que declaran estar satisfechos con la formación	75%	75%	85%	75%	75%	75%	Informe de Resultados en la encuesta de satisfacción

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones presenciales o sincrónicas			x	x	x	x	x	x	x	x		

2.2. Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes escolares, Programa 2: Mentoría: formar líderes en el sistema
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto de formación de líderes escolares busca desarrollar un grupo de mentores y mentoras capaces de ofrecer acompañamiento y guía a docentes aspirantes a cargos directivos. A través de un programa piloto, tres mentores y mentoras formados en un diplomado especializado iniciaron el proceso de mentoría en sus propios establecimientos, enfocándose en la formación y el apoyo personalizado.</p> <p>Este proceso está alineado con el eje 2 de Fortalecimiento y activación de Aprendizaje en la Política de Reactivación Educativa Integral, particularmente en la confianza relacional y la colaboración entre pares. Los mentores y mentoras trabajan junto a jefes técnicos, encargados de convivencia escolar y otros aspirantes, usando herramientas y estrategias aprendidas en el diplomado, y con el soporte de guías y docentes del taller.</p> <p>El objetivo es que los directivos formados establezcan una red de mentores y mentoras con capacidades para fomentar prácticas exitosas y apoyar el desarrollo profesional de futuros líderes. Esta iniciativa innovadora es un paso significativo hacia la preparación y mejora del desempeño de quienes ejercen roles directivos en la educación, promoviendo una colaboración eficaz y fortaleciendo el sistema educativo en su conjunto.</p> <p>Es importante señalar que el Proyecto 1 forma parte integral del sistema de red de mentores y mentoras, desempeñando un rol clave en el proceso formativo. Sin embargo, es una de las actividades que componen el proyecto 2. Dicho proyecto de red de mentores y mentoras, en esencia, incluye una serie de actividades diseñadas específicamente para proporcionar seguimiento y fomentar la colaboración entre líderes escolares que ejercen la mentoría.</p> <p>Una de las alternativas evaluadas para fomentar la sostenibilidad de la red de mentores consiste en diseñar junto a los participantes de esta red una orgánica interna que permita establecer pasos y acciones futuras. Las acciones contempladas dentro de este proyecto al estar alineadas con el Plan de Reactivación Educativa es una oportunidad en la que podríamos movilizar en los establecimientos los ejes de la reactivación.</p>
Fundamentación conceptual:	Los líderes escolares en Chile son formados como docentes, carrera en que los preparan principalmente para la labor de docencia en aula. La evidencia respecto de la formación directiva en Chile sugiere que la gestión y liderazgo educativo se aprende habitualmente en el contexto laboral, de manera informal y principalmente una vez que inician el cargo directivo (Weinstein <i>et al.</i> , 2017). Esta evidencia sugiere que la socialización temprana a los cargos directivos sucede en el mismo establecimiento donde inician funciones, sin contar con apoyos desde la

	<p>organización o programas dirigidos a formar líderes que puedan asumir los cargos directivos con una preparación más especializada y formal.</p> <p>Al mismo tiempo, es sabido que los líderes escolares experimentan un <i>shock</i> durante el primer año en el cargo, en que deben emprender una serie de tareas asociadas a la gestión, en las que no han sido preparados o inducidos, y a veces, contando con un equipo poco preparado para asumir los apoyos necesarios para que puedan asumir los desafíos de una organización escolar. Esta experiencia es similar a la que viven las y los docentes en sus primeros años, para quienes se han desarrollado programas de inducción y acompañamiento en el marco de la nueva carrera docente. Con el mismo espíritu, la política nacional también contempla programas de inducción para directores noveles.</p> <p>Se debe reconocer la existencia del plan de formación de directores de excelencia ofrecido por el CPEIP que a la fecha ha formado más de 5000 docentes, y el foco de la formación ha sido principalmente pensando en el cargo de director y sin un foco específico al mundo TP.</p> <p>Sin embargo, los directores y las directoras no trabajan solos y solas, lo hacen acompañado de un equipo de gestión que también experimenta una situación similar. La formación para líderes escolares formal sucede a lo largo de la trayectoria laboral y de manera dispar en el transcurso de la vida profesional. En este contexto, se entiende que los líderes escolares, y no únicamente los directores escolares requieren de una formación especializada.</p> <p>De este modo, el uso de la mentoría como una metodología de formación en el trabajo permite socializar tempranamente a aspirantes al cargo mientras cumplen otras funciones en el establecimiento. De este modo, se espera contar con docentes que lleguen mejor preparados para asumir funciones directivas en Establecimientos Educativos Técnicos Profesionales.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La formación de directivos escolares es clave en el esfuerzo por mejorar la calidad educativa. En un sistema educativo complejo y en constante cambio, los líderes escolares deben estar bien preparados y centrados en los aprendizajes de sus estudiantes, ya que una institución sin líderes instruccionales eficientes puede quedarse estancada (Leithwood <i>et al.</i>, 2004).</p> <p>En este sentido, el papel de los líderes escolares trasciende la mera administración y se convierte en una función clave en la formación y apoyo continuo de los docentes. La literatura destaca que el liderazgo pedagógico eficaz puede tener un impacto positivo en la motivación y el rendimiento de los docentes, lo que, a su vez, se traduce en mejores resultados para los estudiantes (Robinson <i>et al.</i>, 2008).</p> <p>Este proyecto específico busca abordar la necesidad de promover, desarrollar y fortalecer las capacidades de los líderes escolares en línea con estas ideas. A través de una formación y mentoría especializada, el proyecto tiene como objetivo proporcionar a los líderes escolares las herramientas y habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles, fomentando prácticas exitosas y colaboración entre pares.</p> <p>Las iniciativas que enfatizan la formación de líderes contribuyen no solo a mejorar la calidad de la enseñanza en las aulas sino también a fortalecer la cultura y el clima de la organización en su totalidad (Hallinger & Heck, 1998). Los líderes escolares bien formados están en una posición única para fomentar una cultura de</p>

	<p>aprendizaje continuo, promoviendo la colaboración, el compromiso y la innovación tanto en docentes como en estudiantes.</p> <p>Además, la formación de líderes va de la mano con la política educativa más amplia, y las decisiones a nivel gubernamental pueden facilitar o entorpecer estos esfuerzos. La inversión en la formación de líderes debe ser una prioridad, con un enfoque en el desarrollo de habilidades específicas, como la toma de decisiones basada en datos, la comunicación efectiva y la promoción de un ambiente positivo de aprendizaje (Fullan, 2001).</p> <p>El programa de Mentoría conecta con el Plan de Reactivación Educativa, más específicamente con el eje de convivencia y salud mental al impulsar en las escuelas un sistema de soporte el cuál es señalado por parte de la evidencia como un elemento diferenciador para impactar en el bienestar escolar (Ingersoll & Strong, 2011). Adicionalmente, fortalece el eje de aprendizajes al acompañar el proceso de instalación de prácticas orientadas a la mejora escolar.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Bertrand, L. A., Stader, D., & Copeland, S. (2018). Supporting new school leaders through mentoring. <i>School Leadership Review</i>, 13(2), 7.</p> <p>Bloom, G., Castagna, C., & Warren, B. (2003). More Than Mentors: Principal Coaching. <i>Leadership</i>, 32(5), 20-23.</p> <p>Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). <i>Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs</i>. Stanford Educational Leadership Institute.</p> <p>Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). School Leadership Study: Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute. https://doi.org/10.3102/0162373713519496</p>
Objetivo general:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado y, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, se puede potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Formar directivos escolares TP, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo para fomentar el desarrollo profesional al interior de sus establecimientos. Con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento (mentoría y coaching). - Crear una red de líderes escolares y directivos en la educación Técnico-Profesional a través de la macrozona norte, facilitando la colaboración y el intercambio de buenas prácticas. Esta red apoyaría el acompañamiento mutuo, la mentoría y el <i>coaching</i>, fomentando una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.

	- Proporcionar recursos, herramientas y materiales educativos ajustados a la educación Técnico-Profesional. Centrados en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, acompañamiento y mentoría.						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:						
	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td></td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	15	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:			
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	15						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:							
Modalidad de trabajo:	Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basa en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos						
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona norte. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III y IV.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. * Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATAACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA. *#</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. * Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATAACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA. *#	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*					
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. * Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATAACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA. *#					
	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*					
*Como Centro se ha contemplado llegar con la oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados.							
Ante ello se propone abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades							

	<p>propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado y, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Se cree que, a través de estas colaboraciones, podemos potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se evalúa el progreso en las competencias de liderazgo en relación con las medidas establecidas en la evaluación de línea base. En cada diplomado se implementan evaluaciones formativas, complementadas con pautas y rúbricas para los trabajos aplicados, todos enfocados en un carácter formativo.</p> <p>Los beneficiarios cuentan con un espacio para recibir retroalimentación de parte del profesorado, quienes se involucra activamente respondiendo preguntas en un foro designado. Este proceso de <i>feedback</i> continuo fortalece la comprensión y aplicación de los conceptos.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por su parte, se llevan a cabo al final de cada curso y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo, y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo de los líderes escolares en el sistema educativo.</p> <p>Adicionalmente, se mide el nivel de satisfacción de las y los participantes en la formación. Esta métrica es vital para asegurar que el programa cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes, y permite realizar ajustes para futuras iteraciones de la formación.</p> <p>Este enfoque integral para la evaluación y retroalimentación asegura un desarrollo coherente y enfocado de las habilidades de liderazgo, y refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua en la formación de líderes escolares.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera formar a un grupo mínimo de 15 líderes altamente capacitados que puedan desempeñar un papel esencial en sus establecimientos educacionales. Estos líderes, una vez formados, estarán en la posición de realizar procesos de acompañamiento y mentoría con un enfoque especializado.</p>

	<p>La meta es que estos líderes puedan guiar y formar a docentes que aspiren a cargos directivos, ofreciéndoles apoyo, orientación y compartiendo experiencias prácticas que fortalezcan sus habilidades de liderazgo. Esto no solo contribuirá al desarrollo profesional individual de los docentes, sino que también busca enriquecer la calidad del liderazgo dentro de las organizaciones educativas.</p> <p>Las organizaciones se beneficiarán al tener acceso a mentores internos, que entienden profundamente la cultura, los valores y las metas de la institución. Estos mentores, al estar integrados en la estructura organizativa, podrán ofrecer una mentoría más contextual y efectiva.</p> <p>Este enfoque de formar líderes desde dentro de las propias organizaciones educacionales busca crear una red de apoyo continua, impulsando una cultura de liderazgo colaborativo y de aprendizaje continuo. La presencia de líderes formados en los establecimientos no solo fomentará el desarrollo de futuros líderes, sino que también contribuirá a la excelencia en la educación, alineando las habilidades y competencias de liderazgo con las necesidades y objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>La formación enfatiza que los líderes escolares desarrollen habilidades de acompañamiento y mentoría para la mejora sostenible de los establecimientos educacionales. Permitiendo a los líderes educativos responder a las necesidades de la macrozona norte de manera contextualizada y oportuna.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$10.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Carlos Mondaca Rojas</p> <p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y ScELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros. En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Carlos Mondaca:</p> <p>Teléfono: 56 9 9438 6871</p> <p>Correo electrónico: cmondaca68@gmail.com</p>
Equipo:	Carlos Mondaca Rojas

	<p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y ScIELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros. En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p> <p>Leslie Barra Castillo</p> <p>Geógrafa de la Universidad de Tarapacá, Licenciado en Ciencias Históricas y Geográficas. Diplomado en Gestión de Proyectos Educativos de la Universidad Andrés Bello. Profesional de Geografía de la Universidad de Tarapacá con experiencia en levantamiento de información, sistematización de datos y manejo de SIG. Actualmente se ha desempeñado en gestión y administración en el ámbito educativo con actividades de vinculación con el medio, perfeccionamiento académico y monitoreo estudiantil, como parte del Centro de Innovación, Investigación y Vinculación en Educación, EDUCAR de la Universidad de Tarapacá.</p> <p>Además, desarrolla labores docentes en el Programa Propedéutico Línea Pedagógica y como profesional de apoyo a la investigación en proyectos Fondecyt con enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile.</p> <p>Equipo de profesores:</p> <p>Viviana Hojman</p> <p>Coordinadora Formación – Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado CILED. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano</p> <p>José Miguel Rodríguez</p> <p>Profesor de Castellano y profesor diplomado CILED. Licenciado en Literatura y Ciencias del Lenguaje. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Administración Educativa. Mención en Sistemas Educativos. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Jefe DEM Huechuraba. Región Metropolitana. Jefe DEM Coronel. Región del Bío Bío. Director del Liceo de Limache. DEM Limache. Coordinador Regional de Salud del Estudiante. Junta Nacional de Auxilio escolar y</p>
--	--

Becas. Región de Valparaíso. Consultor para la UNESCO. Tema de Escuelas Saludables (2005). Convivencia escolar (2009)

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
7	Crear una red de mentores.	% de participantes de la formación orientada a formar mentores (objetivo específico 1) que se inscriben en el registro de la red de mentores	80%	80%	100%	80%	80%	80%	Registro de mentores público
8		% de participantes de la red de mentores que realizan mentorías a otros líderes	N/A	15%	40%	30%	40%	40%	Registro de mentorías realizadas

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
9	Generar programas de mentoría a líderes escolares de la Educación Técnico-Profesional.	N° de directivos escolares (jefes técnicos y encargados de convivencia) de educación Técnico-Profesional que participan en programa de mentoría	N/A	2	6	15	15	32	Registro de participación en programa de mentoría
10		% de participantes que declaran estar satisfechos con la formación recibida	75%	75%	100%	75%	75%	75%	Resultados en la encuesta de satisfacción

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones presenciales o sincrónicas				x	x	x	x	x	x	x	x	

2.3. Programa de formación para líderes intermedios

Nombre del Proyecto:	Programa de formación para líderes intermedios
Núcleo de acción:	Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto se enfoca en formar líderes intermedios en el contexto de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública en Chile, con énfasis en liderazgo pedagógico y administración pública. Se prioriza el desarrollo organizacional y el aprendizaje Técnico-Profesional, abordando temas administrativos únicos del nuevo sistema. Se promueve el liderazgo inclusivo y se incorporan estrategias de <i>Design thinking</i> para fomentar la innovación en la comunidad. El diplomado está diseñado para insertar los desafíos del contexto TP en cada módulo, permitiendo una aplicación y reflexión contextualizada.</p> <p>Se integrarán recursos educativos desarrollados desde el CILED, como publicaciones, herramientas y videos relacionados con el liderazgo escolar en la educación Técnico-Profesional. Se planea incorporar futuros recursos en la oferta formativa, incluyendo la serie Nunca dejes de aprender.</p> <p>Además, se desarrollarán talleres prácticos para mejorar la gestión escolar, promoviendo la innovación y el trabajo colaborativo, alineados con la Política de Reactivación Educativa Integral. Estos talleres incluirán visitas territoriales para reunir a líderes y fomentar la colaboración y la innovación.</p> <p>La formación es coherente con los estándares y estrategias nacionales TP y se basa en habilidades y conocimientos específicos del sector educativo TP. Se ofrecerá en modalidades presencial y <i>online</i>, adaptándose a las necesidades territoriales, especialmente en zonas remotas. La combinación de enfoques y recursos fortalece la formación integral de líderes intermedios en el ámbito educativo TP.</p>
Fundamentación conceptual:	El sistema educativo chileno está experimentando cambios significativos en la administración pública de la educación. Desde los años 80, las municipalidades han estado a cargo de administrar la educación pública, pero con la ley de la Nueva Educación Pública y la creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) se están realizando cambios graduales en la administración. Los SLEP, organizados

	<p>territorial y administrativamente de manera similar a distritos escolares en países como Canadá y Estados Unidos, reemplazarán paulatinamente a las municipalidades como sostenedores.</p> <p>Este cambio institucional presenta la necesidad de formación y apoyo en liderazgo, enfocándose en un enfoque más horizontal y de acompañamiento, en lugar de la simple supervisión. La figura del sostenedor se transforma, y con ello, se requiere una nueva visión en el liderazgo intermedio dentro de los SLEP. La implementación exitosa de este cambio se puede lograr preparando a los equipos para enfrentar los desafíos con una visión acorde.</p> <p>La nueva educación pública en Chile plantea el desafío específico del liderazgo distribuido, donde los equipos trabajan conjuntamente para responder a las necesidades de aprendizaje en sus territorios. Los estudios sobre la implementación de los SLEP muestran desafíos particulares en la formación de los equipos, especialmente en el conocimiento de la normativa, habilidades interpersonales, y capacidades relacionadas al uso de datos (Berkowitz, Zoro y Trujillo, 2019).</p> <p>Adicionalmente, se enfatiza la relevancia de fortalecer las capacidades de los equipos de apoyo técnico de los SLEP, Dirección de Educación Municipal (DEM), Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM), sostenedores, en línea con la Política de Reactivación Educativa Integral. Se busca fomentar la innovación y las estrategias colaborativas en las instituciones escolares. El diplomado propuesto se centra en el liderazgo distribuido, fomentando la colaboración entre los distintos niveles de liderazgo.</p> <p>En cuanto a la implementación de talleres, la evidencia resalta la importancia de la participación conjunta de líderes escolares y docentes en el desarrollo de capacidades en sus comunidades (Robinson, 2009). La participación de líderes intermedios con equipos directivos podría generar espacios de confianza que favorecen la mejora educativa en el territorio.</p> <p>En resumen, los cambios en la administración de la educación pública en Chile requieren una transformación en la formación y práctica del liderazgo. La transición hacia los SLEP requiere una adaptación a nuevos modelos de liderazgo y un enfoque en la colaboración y la innovación, en línea con las políticas nacionales y las necesidades específicas de la educación Técnico-Profesional. Los talleres y diplomados propuestos buscan responder a estos desafíos, preparando a los líderes para una gestión eficaz en este nuevo contexto.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este proyecto de continuidad se enfoca en la formación de líderes intermedios capaces de dirigir y administrar la educación pública en el cambiante contexto educativo chileno, especialmente con la creación del Servicio Local de Educación (SLEP). En el proceso de instalación de la educación pública bajo esta nueva estructura, los líderes intermedios emergen como actores clave a nivel sistémico, ya que son responsables de liderar la mejora de los aprendizajes en un territorio de manera sostenida.</p> <p>La necesidad de formar líderes para enfrentar estos desafíos surge de la transformación institucional que difiere de la estructura educativa conocida en las últimas décadas en Chile. La nueva institucionalidad exige un enfoque de liderazgo más colaborativo y distribuido, orientado a responder a las necesidades de aprendizaje en los territorios y promover la innovación en la gestión educativa.</p>

	<p>La formación propuesta en este proyecto tiene como objetivo promover y desarrollar prácticas y conocimientos asociados al logro de estos objetivos a nivel de sistema. Esto implica preparar a los líderes intermedios para comprender y aplicar la normativa, desarrollar habilidades interpersonales efectivas, y utilizar datos y evidencia en la toma de decisiones. La formación también se centrará en fomentar una cultura de trabajo colaborativo y en la generación de espacios de confianza que favorecen la mejora educativa del territorio.</p> <p>Cabe mencionar que este proyecto conecta con el plan de reactivación en base a los argumentos ya presentados, especialmente los vinculados al Proyecto 1.</p> <p>Por último, al ser un proyecto de continuidad se utiliza la información aprendida en los años anteriores para seguir mejorando la experiencia formativa, realizando ajustes de ser necesario y reforzando aquellas fortalezas aprendidas.</p> <p>Con el propósito de avanzar hacia una formación de liderazgo acorde a los estándares actuales es que la formación está centrada en prácticas más que en estilos concretos. Esto permite entender el liderazgo como un conjunto de acciones (prácticas) que en conjunto movilizan la mejora escolar (Grissom <i>et al.</i>, 2021; Robinson & Gray, 2019)</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Leithwood, K. (2010). Characteristics of school districts that are exceptionally effective in closing the achievement gap. <i>Leadership and Policies in Schools</i>, 9, 245-291.</p> <p>Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. <i>International Journal of Educational Reform</i>, 15(1), 13-37.</p> <p>González, A., González, M. y Galdames, S. (2015). El sostenedor como agente de cambio: El rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales chilenos. <i>Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana</i>, 52(1), 47-64</p> <p>Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020). <i>Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio</i>.</p>
Objetivo general:	<p>En la macrozona norte se busca diseñar e implementar programas dirigidos a líderes escolares y de nivel intermedio, asociados a instituciones de educación Técnico-Profesional. Estas iniciativas apuntan a fortalecer sus capacidades a través de formación y acompañamiento específico.</p> <p>Adicionalmente, entendiendo la relevancia de la educación técnica en estas regiones, es vital equipar a estos líderes intermedios con herramientas y estrategias que les permitan enfrentar los desafíos contemporáneos, asegurando una educación de calidad y adaptada a las necesidades del entorno, pudiendo acompañar a las escuelas en sus distintos desafíos de mejora.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública. Coherente con la expectativa del Ministerio de Educación respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas y con ello aportar a la mejora de la calidad educativa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la formación y el acompañamiento estén en línea con las políticas, regulaciones y expectativas establecidas por el Ministerio de Educación. <p>Estos objetivos reflejan una visión integral y adaptativa de la formación de liderazgo, tomando en cuenta las necesidades específicas del contexto de la educación TP, y buscando generar un impacto significativo en la calidad y eficacia de la educación en las regiones centro, sur y austral de Chile.</p>						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>----</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	25	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	25						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----						
Modalidad de trabajo:	<p>Las instancias de formación dentro del proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basará en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva, se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.</p>						
Región/es:	<p>Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona norte. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III y IV.</p>						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Esperamos tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Esperamos tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.* **</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Esperamos tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Esperamos tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Esperamos tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.* **	Comunas (COD_COMUNA):	Esperamos tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Esperamos tener una amplia cobertura en los DEPROV de la macrozona norte*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Esperamos tener una amplia cobertura en los SLEP de la macrozona norte. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA.* **						
Comunas (COD_COMUNA):	Esperamos tener una amplia cobertura en las COMUNAS de la macrozona norte*						

	<p>amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados</p> <p>Se propone abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>El proyecto busca robustecer sus objetivos mediante el trabajo colaborativo con variadas entidades, incluyendo fundaciones, empresas y organizaciones. Esta colaboración tiene doble propósito: por un lado, articular de manera efectiva las instancias formativas, garantizando un abordaje integral y actualizado, por otro, conectar con oportunidades concretas de formación que beneficien a los directivos escolares. De igual importancia es nuestra aspiración de establecer alianzas con otros Centros de Liderazgo. Creemos firmemente que, a través de estas colaboraciones, podemos potenciar y enriquecer las capacidades ya instaladas en nuestro proyecto, generando sinergias y aprovechando el experticia y experiencias de otras instituciones comprometidas con la mejora educativa y el liderazgo escolar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Se evalúa el progreso en las competencias de liderazgo (intermedio) en relación con las medidas establecidas en la evaluación de línea base. En cada diplomado se implementan evaluaciones formativas, complementadas con pautas y rúbricas para los trabajos aplicados, todos enfocados en un carácter formativo.</p> <p>Los beneficiarios cuentan con un espacio para recibir retroalimentación de parte del profesorado, quienes se involucra activamente respondiendo preguntas en un foro designado. Este proceso de <i>feedback</i> continuo fortalece la comprensión y aplicación de los conceptos.</p> <p>Antes de comenzar cada módulo se realiza una evaluación diagnóstica. Las evaluaciones sumativas, por su parte, se llevan a cabo al final de cada curso y se comparan con dicha evaluación diagnóstica inicial. Estas evaluaciones se basan en los componentes y contenidos de profundización específicos de cada módulo y se enmarcan en el objetivo más amplio de mejorar las capacidades de liderazgo intermedio.</p> <p>Adicionalmente, se mide el nivel de satisfacción de las y los participantes en la formación. Esta métrica es vital para asegurar que el programa cumpla con las expectativas y necesidades de las y los participantes y permite realizar ajustes para futuras iteraciones de la formación.</p> <p>Este enfoque integral para la evaluación y retroalimentación asegura un desarrollo coherente y enfocado de las habilidades de liderazgo y refleja un compromiso con la excelencia y la mejora continua en la formación de líderes escolares.</p>

Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera formar a un grupo mínimo de 25 líderes intermedios altamente capacitados que puedan transferir capacidades al mundo TP. Estos líderes intermedios tendrán las capacidades para entender las normativas vigentes, comprender la importancia de la inclusión dentro del sistema escolar TP (y general) y ejercitar mediante el uso de dato la toma de decisiones. Cinco líderes intermedios serán formados a través del diplomado y 20 mediante programas de formación práctica</p> <p>Las habilidades antes descritas buscan potenciar las capacidades de liderazgo de las y los participantes, buscando promover la transferencia activa de habilidades hacia el mundo escolar. En este sentido, las estrategias formativas tienen como eje la mejora a nivel central con foco en la mejora escolar.</p> <p>Adicionalmente se espera contar con un nivel de satisfacción de las y los participantes de 75%. Este indicador es crucial para el ajuste y rediseño de las estrategias formativas.</p> <p>Los beneficiarios desarrollarán capacidades de liderazgo para la administración local de la educación pública con foco en la mejora pedagógica, convivencia y uso de datos.</p> <p>El trabajo con los líderes intermedios está desarrollado para ofrecer soluciones ajustadas a las realidades de la macrozona, enfatizando soluciones oportunas y que entreguen valor a las escuelas.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$16.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Carlos Mondaca Rojas</p> <p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y ScIELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros . En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Carlos Mondaca:</p> <p>Teléfono: 56 9 9438 6871</p> <p>Correo electrónico: cmondaca68@gmail.com</p>

Equipo:	<p>Carlos Mondaca Rojas</p> <p>Director Línea de Formación Zona Norte. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Educación Intercultural Bilingüe, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía por la Universidad de Tarapacá. Diplomado en Discurso Académico y Habilidades Interculturales, Universidad Alberto Hurtado.</p> <p>Ha desarrollado una línea de investigación centrada en la educación y la diversidad desde un enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile, la cual le ha permitido participar en tres proyectos Fondecyt Regular en calidad de Investigador Responsable y en tres en calidad de Coinvestigador, y en más de treinta proyectos internos y externos en los últimos diez años, que tienen como resultado a su haber, más de cincuenta artículos en revistas indexadas WoS, Scopus, Erih Plus y SciELO, más de veinte libros y una decena de capítulos de libros. En la gestión y administración institucional ha ocupado los cargos de Director de Docencia de Pregrado y de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, además de Asesor de la Dirección General de Gabinete de la Universidad de Tarapacá.</p> <p>Leslie Barra Castillo</p> <p>Geógrafa de la Universidad de Tarapacá, Licenciado en Ciencias Históricas y Geográficas. Diplomado en Gestión de Proyectos Educativos de la Universidad Andrés Bello. Profesional de Geografía de la Universidad de Tarapacá con experiencia en levantamiento de información, sistematización de datos y manejo de SIG. Actualmente se ha desempeñado en gestión y administración en el ámbito educativo con actividades de vinculación con el medio, perfeccionamiento académico y monitoreo estudiantil, como parte del Centro de Innovación, Investigación y Vinculación en Educación, EDUCAR de la Universidad de Tarapacá.</p> <p>Además, desarrolla labores docentes en el Programa Propedéutico Línea Pedagógica y como profesional de apoyo a la investigación en proyectos Fondecyt con enfoque intercultural y de historia de la educación en el norte de Chile.</p> <p>Equipo de profesores:</p> <p>Soledad Ortúzar</p> <p>Doctora en Educación de la Universidad de Pennsylvania, Master en Políticas Públicas de la Universidad de Columbia, Ingeniero Comercial y Master en Economía Aplicada de la Universidad Católica. Directora del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo de la Universidad del Desarrollo. Ha ejercido además como profesora en el Instituto de Sociología de la Universidad Católica y consultora para el sector público en Deloitte Consulting LLP en Boston, Estados Unidos. Ha sido directora electa de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, miembro del Consejo Directivo de CEPPE UC, de la Comisión de la Nueva Ley de Carrera Docente, y del Consejo Asesor del Plan Maestro. Es directora de fundaciones educativas, y consultora para organismos nacionales e internacionales.</p> <p>Patricio Jascura</p> <p>Cuenta con un Magíster en Teología de la Weston Jesuits School, Boston EEUU, y un Magíster en Gestión Educacional de la Universidad Alberto Hurtado. También es Licenciado en Ciencias Religiosas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Cuenta con diversa experiencia en el ámbito educativo, entre ella ha sido Director</p>
---------	---

	<p>Ejecutivo de Cerrando Brechas; Director del Área de Mejoramiento e Innovación de Fundación Chile; Director de Formación del colegio San Ignacio del Bosque; Director de la Fundación Belén Educa y Jefe de Gabinete del Ministerio de Educación de Chile.</p> <p>Carla Meneses</p> <p>Psicóloga Educacional con experiencia en organizaciones educativas regulares y técnicas en el área de inclusión. Doctoranda del Programa DIPE de la Universidad de Barcelona y actualmente directora de comunidades inclusivas de Fundación Mis Talentos.</p> <p>José De Amesti</p> <p>Sociólogo y Master en Sociología de la PUC. Coordinador Territorial de Mejoramiento Establecimientos educacionales TP Chile Dual.</p> <p>Se ha desempeñado como consultor en Chile Dual e investigador en el CEPPE, Escuela de Gobiernos de la PUC y CILED en donde ha liderado proyectos de investigación y desarrollo de conocimientos en el área de la EMTP. Actualmente acompaña a establecimientos educacionales TP en el marco del programa de acompañamiento "Fortalece TP" de CILED.</p> <p>Armando Rojas</p> <p>Profesor de Castellano (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso). Magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización (Universidad de Chile). Magíster en Ciencias de la Educación, Mención Administración Educacional (Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Profesional con 15 años de experiencia en temas de política educativa, liderazgo educacional y mejoramiento escolar. Amplia experiencia como asesor de equipos directivos en temas de gestión y planificación estratégica en escuelas y establecimientos educacionales del país.</p> <p>Javier Martínez</p> <p>Director Educación Continua Área Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo. Consultor Senior en organizaciones público-privadas, en Estrategia y Procesos de Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo y Cambio Organizacional. Master in Management and Organizational Dynamics, Business School and CPS The University of Essex, UK. Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Sebastián Arentsen</p> <p>Ingeniero Civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Ingeniería Química y Procesos Sostenibles del Politécnico de Turín, Italia y Magíster en Educación, mención Informática Educativa de la Universidad de Chile. Sebastián ha trabajado desde 2010 en temas de emprendimiento social, educación y tecnología en diversas organizaciones sociales y StartUps en educación. Premiado como uno de los 100 Jóvenes Líderes por la Revista Sábado 2017, es Co-Fundador y Director de Servicios de Kimche, una plataforma de Big-Data aplicada a la educación para colegios en situación de vulnerabilidad social y actualmente es profesor del diplomado de Decisiones pedagógicas basadas en datos de la Universidad del Desarrollo.</p>
--	--

Andrea Garrido

Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez. Directora ejecutiva de Fundación Chile Dual. Se desempeña, además, como Directora de Línea Articulación con Sector Productivo y Social

Francisco Ruiz

Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Se desempeña, además, como coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
4	Generar capacidades para la administración local de la nueva educación pública.	Nro. de líderes intermedios vinculados a instituciones TP participan y completan satisfactoriamente la formación	10	6	19	25	25	66	Listas de asistencia
5	Coherente con la expectativa del Mineduc respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas.	% de avance en las competencias de liderazgo medidas en la evaluación de línea base	50%	60%	89%	75%	75%	75%	Pruebas aplicadas
6		% de los participantes que declaran estar satisfechos con la formación	75%	75%	89%	75%	75%	75%	Encuestas aplicadas

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Sesiones sincrónicas y asincrónicas (presencial, online o híbrido)				x	x	x	x	x	x	x	x	

6. Línea de trabajo N°3: Acompañamiento de Articulación con la Educación Superior

La Línea 3 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, que lleva por nombre **Acompañamiento de Articulación con la Educación Superior** tiene por objetivo: Proveer acompañamiento docente y mentorías en los establecimientos educacionales y de manera presencial a los Equipos de Gestión, en alianza con los sostenedores, desarrollando estrategias que articulen de manera efectiva la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio con la Educación Superior. Para ello, la línea ejecuta los siguientes proyectos:

Proyecto N°1: Seguimiento a los establecimientos del Plan Piloto Acompañamiento Intensivo a 10 Equipos de Gestión Directiva.

Proyecto N°2: Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales.

Proyecto N°3: Formación *b-learning* a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos de EMTP. Curso de alternancia para los equipos directivos del programa de acompañamiento.

La institución que está a cargo de ejecutar esta línea de trabajo es INACAP, que es parte del consorcio que conforma el CILED.

El jefe de línea es Gonzalo Toledo. Director de Relaciones de Enseñanza Media de INACAP. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. Destacada experiencia en importantes empresas de servicios, especialmente en Educación Superior.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados

6.1.1 Plan Piloto Acompañamiento intensivo 10 equipos de Gestión Directiva “Fortalece TP” (2021)

Resumen del proyecto: El proyecto busca acompañar a Equipos de Gestión Directiva de establecimientos educacionales Técnico-Profesionales para la articulación con la Educación Superior, con el fin de mejorar las condiciones académicas de articulación en los establecimientos educacionales participantes del proyecto. Lo anterior con el propósito de que, a partir del segundo año de implementación, aumente la tasa de alumnos egresados de dichos establecimientos que articulan con la Educación Superior.

A los establecimientos que contempla el programa y que fueron seleccionados a través de una postulación abierta y dirigida a todo el territorio nacional se les ofreció, además, el acompañamiento a cada equipo de gestión directiva. Lo que consistió en un plan de reuniones mensuales, durante 8 meses. Junto con ello, un proceso de seguimiento al año siguiente con el objetivo de cumplir y con el compromiso de metas.

Resultados del proyecto: Se logró desarrollar el proceso de diagnóstico, lo que permitió obtener datos relevantes sobre cada uno de los equipos directivos, fundamentalmente en los ámbitos relacionados a la visión estratégica, capacidades profesionales, liderazgo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión de la convivencia y gestión del establecimiento. Se logró, a su vez, y en base al diagnóstico, implementar una serie de etapas en el acompañamiento a los 15 equipos directivos para cubrir las necesidades detectadas con el instrumento diagnóstico, lo que se traduce en más de 45 docentes directivos que han podido reflexionar en torno a su quehacer, reforzando el liderazgo y realizando acciones concretas en su PME, PEI y Documentos de Gestión. Si bien, la meta original era de 10 equipos directivos, se propuso incrementarla y superarla ampliamente, con un 50% sobre la meta establecida.

Los resultados del diagnóstico y posterior implementación de la asesoría permitieron redefinir algunos aspectos de la implementación de los años siguientes, en términos de focalización de los objetivos del proyecto. Lo que consideró, además, una adecuación del instrumento de diagnóstico, facilitando su aplicación y posterior uso de los resultados obtenidos, incorporando además un proceso de seguimiento al año siguiente de la implementación.

6.1.2 Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales “Fortalece TP” (2022)

Resumen del proyecto: Tal como se detallaba en el punto anterior, a partir de la experiencia de 2021 y para un adecuado proceso de acompañamiento el año 2022, se hicieron adaptaciones al programa implementado el año 2021. Se realizó un ajuste en el diseño del instrumento diagnóstico, así como en el programa de acompañamiento. Lo anterior en base a lo recogido en las encuestas de satisfacción a los equipos directivos y en las reuniones de análisis de resultados de la asesoría en el año 2021.

Para los 104 establecimientos que contempla el programa en sus 3 años de duración (2022, 2023 y 2024) y que fueron y serán seleccionados a través de una postulación abierta y dirigida a todo el territorio nacional, se les ofreció además del acompañamiento a cada Equipo de Gestión Directiva, que consistió en un plan de reuniones mensuales, durante 8 meses, un proceso de seguimiento al año siguiente con un objetivo a cumplir y compromiso de metas.

Resultados del proyecto: La meta de este proyecto para el 2022 es diagnosticar y acompañar a 24 equipos de gestión directiva. Se logra desarrollar este proceso, justamente, con 24 equipos directivos con un 100% de las acciones propuestas realizadas, se llega a la meta de cobertura comprometida.

La presencialidad permitió afianzar las relaciones entre asesor y equipo directivo, abriendo las puertas del establecimiento y mostrando su realidad. Lo que se tradujo en la generación de lazos de confianza, necesarios para mirar desde adentro las problemáticas y buscar soluciones desde la experiencia y los lineamientos que emanan de la política pública.

6.1.3 Formación *b-learning* a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos de EMTP (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El curso de Formación estuvo destinado a docentes y directivos que buscaban apoyo para comprender e implementar la alternancia en los establecimientos que imparten enseñanza media Técnico Profesional.

La actividad formativa fue diseñada para aplicarse en dos formatos. El primero es un formato *online* de convocatoria abierta, en la plataforma *Moodle* con un componente sincrónico y asincrónico. Lo que permite ser ejecutado en todo Chile a través de la tecnología de educación a distancia de INACAP. El curso se enfoca en la resolución Exenta 1080 del MINEDUC del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional. El segundo formato *online* sincrónico a través de la plataforma *Moodle*, con una duración de 4 sesiones cada 15 días en un trabajo colaborativo en equipos. La estrategia para la conformación de los equipos fue según el grado de conocimiento e implementación de la alternancia en los establecimientos.

Resultados del proyecto (2021-2022): La meta para los primeros dos años era de 290 docentes y directivos preparados a nivel nacional para una adecuada articulación con la Educación Superior. La ejecución real fue de 297 docentes y directivos formados, es decir, un 2% por sobre la meta establecida. Esto se logró a través de dos modalidades de trabajo, la primera es a través del curso *b-learning* con convocatoria abierta y la segunda fue con un curso en alternancia ofrecido directamente a los 24 equipos directivos que estaban siendo acompañados durante el 2022. Esto último atendiendo a la necesidad de formación práctica presentada por los mismos equipos directivos. El curso contó con 193 participantes, de estos 173 lograron terminarlo satisfactoriamente, es decir lograron un 60% de aprobación, lo cual era el requisito para aprobar el curso. De estos 173, hay 93 (53%) que tiene un 100% de aprobación.

La encuesta de satisfacción reveló en el año 2021 que el 88% de las y los docentes participantes estaba Muy Satisfecho/a o Satisfecho/a con los contenidos del curso y el 93% con la extensión el mismo.

El año 2022 el 956% las y los docentes participantes indicaron estar Muy Satisfecho/a o Satisfecho/a con los contenidos del curso y un 87% con la extensión de este. Al existir una baja porcentual en la percepción de satisfacción, específicamente, en el punto relacionado con la extensión del curso. Ante ello se propone modificar la extensión de este para el año 2023 e incorporar ejemplos más concretos para que los y las docentes puedan completar de mejor forma cada uno de los documentos requeridos.

Otra inquietud planteada en la encuesta de satisfacción se relacionaba con el uso del tiempo para cumplir con las actividades, en este sentido, se propuso para el año 2023 que las actividades se desarrollaran directamente en la plataforma, garantizando así una inversión en tiempo menor por parte de los y las docentes, al no tener que descargar material, y que este pudiera ser leído y respondido en la misma plataforma.

Además, en el proceso de evaluación de satisfacción se incorporó una pregunta cerrada sobre la posibilidad de realizar un seguimiento y acompañamiento al año siguiente de la asesoría, alcanzando un 95% de respuestas positivas. Lo que sin duda da cuenta de un proceso que resulto significativo para los equipos directivos. De esto dan cuenta, además, un espacio para respuestas

abiertas en el instrumento de evaluación de satisfacción, en que podemos destacar algunos comentarios, respecto al proceso de asesoría:

“Destaco la organización, planificación previa de cada sesión, con un foco que se mantuvo durante todo el acompañamiento, también destaco la disposición y carisma de nuestra asesora.”

“La intención explícita de revisión y análisis de los instrumentos de gestión. La posibilidad de mirarnos permanentemente y revisar nuestro hacer en coherencia con los instrumentos.”

“Lo más destacable fue el capital humano que se puso a disposición. Nos guio para detectar las necesidades individuales que tiene la modalidad TP dentro de un establecimiento que además tiene HC. También pudimos comprender la relevancia de la orientación en las decisiones vocacionales de los y las estudiantes.”

Estas y otras respuestas dan cuenta de un proceso de asesoría que es relevante para los equipos directivos y genera el desafío de pensar en la sostenibilidad de este proyecto, para intentar en un mediano plazo, alcanzar a todos los establecimientos Técnico-Profesionales que manifiesten interés en ser parte de un proceso de estas características.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución

6.2.1 Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales “Fortalece TP” (2023).

Resumen del proyecto: Para un adecuado proceso de acompañamiento se realiza un ajuste en el diseño de Instrumentos diagnóstico, así como en el programa de acompañamiento. Esto en base a lo recogido en las encuestas de satisfacción a los equipos directivos y en las reuniones de análisis de resultados de la asesoría en el año 2021.

Para los 104 establecimientos que contempla el programa en los 4 años de implementación (2022-2023-2024) y que son seleccionados a través de una postulación abierta y dirigida a todo el territorio nacional, se les ofrece, además del acompañamiento a cada Equipo de Gestión Directiva, que consiste en un plan de reuniones mensuales, durante 8 meses, un proceso de seguimiento al año siguiente con un objetivo a cumplir y compromiso de metas.

Desde noviembre de 2022 hasta marzo de 2023 se convoca a equipos directivos de establecimientos educacionales TP a participar del proyecto “Fortalece TP”. La convocatoria se realiza a través de los canales digitales del CILED, Ministerio de Educación y la institución ejecutante del programa, en este caso, INACAP. Se realiza una serie de envío de correos electrónicos masivos a base de datos de comunidades escolares TP y correos personalizados a actores estratégicos, permitiendo un significativo alcance en la audiencia objetivo.

Resultados esperados del proyecto: Se espera acompañar a los 40 establecimientos escolares seleccionados para el 2023. Si bien, la reactivación educativa no formaba parte de la planificación inicial del Programa se han ido incorporando a la conversación con los equipos directivos, temas relacionados con la Convivencia y Salud mental, así como la asistencia y desvinculación. En este sentido el año 2023 se realizó un Encuentro de orientación, con Amanda Céspedes como panelista

invitada, en el que se abarcaron temas relacionados con la salud mental. Este se realizó de forma presencial en la Región Metropolitana y transmitido por el canal oficial de INACAP a nivel nacional. En este mismo sentido se proyecta para el 6 de noviembre realizar el tercer encuentro con directivos regionales, en INACAP TEMUCO para abordar temáticas consideradas similares de acuerdo con su ubicación geográfica y lograr potenciar el trabajo con comunidades colaborativas, que se estima proyectar a más regiones durante 2024.

Adicionalmente se espera que un 75% de los establecimientos educacionales que fueron acompañados durante el año 2022 implementen acciones de mejora al año siguiente del programa de acompañamiento. Para esto se les hace un seguimiento a los 24 establecimientos del año 2022.

En la etapa final del programa se espera que la evaluación aplicada por el asesor CILED INACAP entregue resultados que demuestran cambios efectivos en la percepción del trabajo del equipo directivo por parte de la comunidad educativa, logrando establecer un clima laboral favorable que permita ampliar los objetivos y desarrollar una gestión directiva efectiva. Se espera que el análisis de los resultados del acompañamiento de cuenta del cumplimiento del 100% de los objetivos que se establezcan para el tercer año y deben enmarcarse en la articulación con la educación superior y todos los aspectos administrativos que esto implique.

El análisis de los resultados requiere en una primera instancia la retroalimentación por parte del o la asesora con los equipos. De modo que sean modelados e internalizados los procesos idóneos para la retroalimentación. A partir de ello, se espera que los equipos se familiaricen con la forma de llevar a cabo la retroalimentación y puedan aplicarla en un futuro de forma autónoma. También se busca que los equipos, a lo largo de todo el proceso de acompañamiento, se fortalezcan a través del desarrollo de una autocrítica implícita a lo largo de todo el proceso. Lograr una cultura de autocrítica en los equipos directivos es necesaria para el logro de los objetivos que se establecen.

En las jornadas de cierre del año 2023 que se realizan en el mes de noviembre, se proyecta analizar cada uno de los puntos críticos detectados en los establecimientos, de acuerdo con su contexto y revisar la planificación 2024, para así ajustarla y acordar las acciones que resulten pertinentes. En esta reflexión final, al igual que los años anteriores, se contrastará la información levantada a partir del instrumento diagnóstico inicial a los establecimientos y la concreción de los objetivos planteados, para que estos sirvan de insumo durante el ajuste de la planificación del año 2024. En este punto es importante destacar el sentido de mejora continua que ha primado en el diseño, planificación y ejecución de “Fortalece TP”, incorporando en cada versión las mejoras y aprendizajes de cada implementación anual.

En este mismo sentido se propone revisar aquellos elementos de la planificación inicial que no han sido profundizados y que sea necesario abordar con el apoyo de las otras líneas del Centro. Para esto, se propone empelar como insumo principal el instrumento de evaluación de satisfacción, aplicado a cada equipo directivo, levantando las necesidades que no han sido abarcadas con la asesoría y vincularlas con el trabajo que se realiza en cada línea. Además de otros aspectos que surgen de la retroalimentación de cada asesor o asesora y el proceso de análisis del instrumento diagnóstico.

6.2.3 Formación *b-learning* a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos educacionales de EMTP (2023)

Resumen del proyecto: El curso de Formación *b-learning* está destinado a docentes y directivos que buscan apoyo para comprender e implementar la alternancia en los establecimientos educacionales que imparten enseñanza media Técnico Profesional.

La actividad formativa fue diseñada para aplicarse en dos formatos. El primero en un formato *online* de convocatoria abierta, en la plataforma *Moodle* con un componente sincrónico y asincrónico, lo que permite ser ejecutado en todo Chile a través de la tecnología de educación a distancia de INACAP. El curso se enfoca en la resolución Exenta 1080 del MINEDUC del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional. El segundo formato *online* sincrónico a través de la plataforma *Moodle*, con una duración de 4 sesiones cada 15 días en un trabajo colaborativo en equipos. La estrategia para la conformación de los equipos fue según el grado de conocimiento e implementación de la alternancia en los establecimientos.

El 18 de abril se inicia la convocatoria abierta para participar de esta instancia formativa. El proceso de difusión se realizó utilizando redes sociales, correos electrónicos masivos, notas *web*. Se invitó a participar y extender la convocatoria en sus redes a actores clave del ecosistema educativo Técnico Profesional: Ministerio de Educación, sostenedores, organizaciones educativas, ONG, entre otros. Adicionalmente, el organismo ejecutor del curso, INACAP, potenció la invitación a través de sus redes sociales y envíos de correos electrónicos masivos.

El curso presenta su lanzamiento el 17 de mayo para comenzar el 22 del mismo mes. Su finalización fue el 30 de junio, por tanto, actualmente se trabaja en la evaluación de los resultados de las y los participantes y revisión de encuestas de satisfacción.

Resultados esperados del proyecto: La meta para el año 2023 es formar a 180 directivos líderes a nivel nacional para una adecuada articulación con la Educación Superior.

En la etapa final del programa se espera que el 100% de las y los docentes y directivos capacitados hayan vivenciado al menos una instancia de alternancia en su establecimiento educacional y que una generación del establecimiento egrese habiendo podido vivir la alternancia con la educación superior. Además, se espera que los resultados de cada establecimiento educacional arrojen cambios efectivos en la percepción del ingreso a la Educación Superior por parte de las y los estudiantes y de la comunidad educativa, dejando a la Educación Superior como una alternativa real para el estudiantado. Se busca, además, que a través de la capacitación a los equipos de docentes y directivos se logre poner a la alternancia como una alternativa real para las y los estudiantes y permita establecer altas expectativas en el establecimiento.

6.3.- Resumen de proyectos planificados por línea de trabajo

6.3.1 Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales “Fortalece TP” (2024)

Resumen del proyecto: Para el proceso de acompañamiento del año 2024, se aplicará el Instrumento diagnóstico ajustado el año 2023, así como la incorporación del uso de CANVAS y

Design Thinking como parte de la reflexión dentro de las actividades planificadas, de acuerdo con el análisis de resultados de la asesoría en los años 2022 y primer semestre del 2023.

Para los 40 establecimientos participantes en el año 2023, se les ofrecerá, como cada año, el acompañamiento a cada equipo de gestión directiva, que consiste en un plan de reuniones mensuales, durante 8 meses y un proceso de seguimiento al año siguiente con un objetivo a cumplir y compromiso de metas.

En este sentido, a los nuevos 40 establecimientos del año 2024 se les ofrecerá un seguimiento el año 2025, cuyo financiamiento será asumido íntegramente por INACAP, como parte del compromiso adquirido de dar seguimiento a la implementación de los cuerdos adquiridos durante el año 2024. Desde noviembre de 2022 hasta marzo de 2023 se convocó a equipos directivos de establecimientos educacionales TP a participar del proyecto “Fortalece TP”. La convocatoria se realizó a través de los canales digitales del CILED, Ministerio de Educación y la institución ejecutante del programa, en este caso, INACAP. Dicha convocatoria se abrirá nuevamente en diciembre del 2023 para la participación a nivel nacional, el año 2024.

Adicionalmente, se realizará envío de correos electrónicos masivos a base de datos de comunidades escolares TP y correos personalizados a actores estratégicos. Lo anterior, para contar con un significativo alcance en la audiencia objetivo y que la asesoría logre llegar a los establecimientos que más necesidades de acompañamientos, lo que hace aún más significativo el proceso de acompañamiento. Este punto se ha transformado en un desafío para “Fortalece TP”, ya que, si bien, hemos alcanzado la cobertura comprometida durante los 3 años que ya se ha implementado el proyecto, es interesante lograr la participación de establecimientos educacionales que típicamente no participan de este tipo de iniciativas, por lo que estamos en proceso de diseño de una estrategia comunicacional específica para este tipo de instituciones.

El acompañamiento iniciará en abril del 2024, extendiéndose hasta noviembre del mismo año, de manera paralela, aunque con una intensidad moderada, de los establecimientos que son parte de “Fortalece TP”, durante 2023.

La articulación con la Educación Superior se aborda desde el Programa “Fortalece TP” como una oportunidad de acercarse a la Educación Superior, tanto desde la alternancia, como a través de la participación del establecimiento en actividades de vinculación con las IES. Actualmente, existe un convenio de articulación con distintas instituciones de Educación Superior, al que pueden acceder más del 50% de los establecimientos Técnico-Profesionales. Además, para aquellos que no son parte del convenio, INACAP ofrece la posibilidad al estudiantado egresado de estos establecimientos de que rindan una evaluación, que de ser aprobada les permite convalidar hasta un semestre académico en diversas carreras de la institución.

De manera complementaria a lo realizado por MINEDUC en su programa PACE, INACAP desde 2011 implementa un programa propedéutico presencial, en sus 28 sedes, a través del que, casi mil alumnos anuales, asisten a sesiones de matemática, lenguaje y competencias generales. Este programa tiene como objetivo entregar herramientas que sean de utilidad para las y los estudiantes al ingresar a la Educación Superior, por lo que complementa el objetivo del Programa PACE.

Para vincular el trabajo de las líneas 3 a cargo de INACAP y 4 a cargo de Chile Dual, desde el año 1 se ha realizado un trabajo en conjunto en la planificación del diseño y convocatoria del Programa

“Fortalece TP”, en donde se busca potenciar la relación que hay entre la alternancia del sector productivo y la articulación con la educación superior. Se espera robustecer esta alianza para el año 2024, de manera de generar sinergias y puntos de encuentro.

Resultados esperados del proyecto: Se espera, para el año 2024, lograr acompañar a los equipos directivos de 40 establecimientos escolares seleccionados a partir de la postulación abierta, específicamente, a sus equipos de Gestión Directiva y abordar temáticas relacionadas con la reactivación educativa para apoyar a los equipos en la revisión de los documentos ministeriales, de forma tal que la gestión pueda abarcar los temas emergentes de acuerdo con cada realidad escolar. INACAP desde el programa “Fortalece TP” ha implementado diferentes estrategias para alinearse a las orientaciones que han ido emanando del Ministerio de Educación durante y luego de la pandemia, buscando apoyar a los equipos directivos en la búsqueda de soluciones a los temas emergentes sin dejar de lado la línea de trabajo ya planificada.

Esto se traduce en dar apoyo en la revisión del PME y PEI en cada establecimiento que forma parte del Programa e incluir los aspectos considerados relevantes. Así como readecuar el Reglamento de Convivencia y el de Prácticas, todo esto a la luz de las conversaciones en torno a las gestiones que fueron realizadas y aquellas consideradas pendientes, pero de imperiosa aplicación.

En relación con las estrategias para el bienestar, salud mental y laboral de los equipos se establece ya desde el año 2 de implementación, un sistema de trabajo que permita revisar lo que se está haciendo en cada establecimiento en este ámbito y proponer a través de la revisión de sus propias prácticas los aspectos más sensibles de ser trabajados.

Además INACAP ha lanzado el Programa Aprende +, cuya convocatoria es abierta a nivel nacional, por lo que durante 2024 se incentivará a los establecimientos que son y han sido parte de “Fortalece TP”, a participar del Programa. Cuyo objetivo es contribuir a la reactivación de aprendizajes integral para las y los estudiantes a través de una plataforma de nivelación de aprendizajes, un diagnóstico de habilidades socioemocionales y un curso de Didácticas para reforzar habilidades socioemocionales en el aula, dirigido a docentes, directivos y profesionales de aula en general.

En este mismo sentido se proyecta para el 6 de noviembre realizar el tercer encuentro con directivos regionales, en INACAP TEMUCO para abordar temáticas consideradas similares de acuerdo a su ubicación geográfica y lograr potenciar el trabajo con comunidades colaborativas, que se estima proyectar a más regiones durante 2024.

Adicionalmente se espera que un 50% de los establecimientos educacionales, que sean acompañados durante el año 2023, implementen acciones de mejora al año siguiente del programa de acompañamiento. Para esto se realizará un seguimiento a los 40 establecimientos del año 2024 durante el año 2025. Este compromiso lo adquiere INACAP como parte de su política de mejora y seguimiento de cada uno de sus programas. Lo que se complementa con los programas que ofrece el Centro de Desarrollo para la Educación Media de INACAP. De este modo, lograr el objetivo de que las y los estudiantes de los establecimientos participantes, logren trayectorias formativo-laborales exitosas.

En la etapa final del programa de acompañamiento se espera que la evaluación aplicada por cada asesor CILED INACAP de cuenta de cambios significativos y efectivos en la percepción del trabajo del equipo directivo por parte de la comunidad educativa. A su vez que esto se traduzca en el

establecimiento de un clima laboral favorable que permita revisar cada uno de los objetivos estratégicos y el desarrollo de acciones reales para una gestión directiva efectiva.

En este mismo sentido, se espera que el análisis de los resultados del acompañamiento de cuenta del cumplimiento del 100% de los objetivos que se establecieron para el cuarto año, enmarcados en la Articulación con la Educación Superior y aquellos aspectos administrativos que abarca e impacte.

En el análisis de los resultados se busca, en primera instancia, la retroalimentación por parte del asesor a los equipos directivos, de forma tal que exista un modelamiento de los procesos para que estos sean internalizados de forma idónea. Asimismo, se espera que los equipos directivos puedan familiarizarse con el proceso de retroalimentación y de esta forma puedan replicarla de forma autónoma a sus procesos dentro de la comunidad educativa. Finalmente, se espera que los equipos directivos durante el proceso de acompañamiento fortalezcan habilidades que les permitan desarrollar una autocrítica implícita, para que logren implementar una cultura de autocrítica en los equipos directivos, necesaria para el logro de los objetivos que se establezcan en el futuro.

6.3.2 Formación b-learning a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos educacionales de EMTP (2024)

Resumen del proyecto: El curso de Formación *b-learning* está dirigido a docentes y directivos que se desempeñan en establecimientos de Educación Media Técnico-Profesional y se encuentran en la búsqueda de herramientas y una guía para comprender e implementar la alternancia con Establecimientos de Educación Superior.

Esta acción formativa ha sido diseñada para aplicarse en dos formatos. El primero considera una instancia *online* de convocatoria abierta, alojado en la plataforma Moodle, con dos componentes, uno sincrónico y otro asincrónico, lo que permite ser ejecutado en todo Chile a través de la metodología de educación a distancia de INACAP, con la guía de un tutor especialista que retroalimenta cada una de las actividades desarrolladas. Es importante destacar que la planificación del curso se enmarca en la resolución Exenta 1080 del Ministerio de Educación del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional. El segundo formato, se presenta de forma *online* sincrónico a través de la plataforma Moodle, con una duración de 4 sesiones cada 15 días en un trabajo colaborativo en equipos, bajo la dirección de un tutor especialista, presente en cada una de las reuniones. La estrategia para la conformación de los equipos se realiza a través de una encuesta a los docentes participantes, que permite dar cuenta del grado de conocimiento e implementación de la alternancia en los establecimientos. Esta segunda instancia formativa, se realiza a partir de una convocatoria cerrada con los equipos directivos del proceso de asesoría, facilitando el proceso de convocatoria y organización de cada sesión de trabajo, ya que es asumida como parte del mismo proceso de asesoría, aunque tiene sesiones diferenciadas, tanto en objetivos como en el profesional a cargo del proceso formativo.

La convocatoria abierta para participar de esta instancia formativa comenzará en el mes de abril del 2024 y el proceso de difusión se realizará utilizando redes sociales, correos electrónicos masivos,

notas web. Como cada año, se invitará a participar y extender la convocatoria en sus redes a actores clave del ecosistema educativo Técnico Profesional: Ministerio de Educación, sostenedores, organizaciones educativas, ONG, entre otros. Adicionalmente, el organismo ejecutor del curso, el Centro de Desarrollo para la Educación Media de INACAP, potenciará la invitación a través de sus redes sociales y comunicación directa con los beneficiarios de sus otros Programas.

El curso presentará su lanzamiento en el mes de mayo para comenzar ese mismo mes. Su finalización se calendarizará para el mes de junio, para tener en el mes de julio la evaluación de los resultados de los participantes y el resultado de las encuestas de satisfacción.

Resultados esperados del proyecto: La meta a alcanzar para el año 2024, al igual que los años anteriores, es formar a 180 directivos líderes a nivel nacional para una adecuada articulación con la Educación Superior.

En la etapa final del programa se espera que el 100% de las y los docentes y directivos capacitados hayan vivenciado al menos una instancia de alternancia en su establecimiento educacional. Además de que un grupo de estudiantes de las cohortes de tercero o cuarto medio, hayan podido vivir la experiencia de cursar un programa de alternancia con la Educación Superior.

Es deseable lograr cuantificar los resultados de cada establecimiento educacional participantes de la acción formativa, con relación al porcentaje de ingreso de estudiantes a la Educación Superior y que esta sea percibida como una alternativa real de continuidad de estudios para los estudiantes. Lo anterior con el fin de establecer altas expectativas en el establecimiento.

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4:

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
Nº	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales	X					X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Formación b-Learning a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos de EMTP	X			X	X	X								

2.4. Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimiento Técnico-Profesionales "Fortalece TP"

Nombre del Proyecto:	Diagnóstico y acompañamiento de Equipos de Gestión Directiva en Establecimientos Técnico-Profesionales "Fortalece TP".
Núcleo de acción:	Acompañamiento y Contextualización
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>Para un adecuado proceso de acompañamiento se realizará un ajuste en el diseño de Instrumentos diagnóstico, así como en el programa de acompañamiento. Esto en base a lo recogido en las encuestas de satisfacción a los equipos directivos y en las reuniones de análisis de resultados de la asesoría en cada uno de los años que se ejecuta el programa.</p> <p>Para los 104 establecimientos que contempla el programa y que serán seleccionados a través de una postulación abierta y dirigida a todo el territorio nacional, se les ofrecerá, además proceso de seguimiento al año siguiente con un objetivo a cumplir y el consiguiente compromiso de metas.</p> <p>Además, con relación a la política de Reactivación Integral, el trabajo se basa en dos de sus ejes durante el proceso de asesoría:</p> <p>En primer lugar, <i>Revinculación y garantía de trayectorias educativas</i> a través del trabajo de asesoría del primer semestre, el que se enmarca en la revisión del PME, PEI, reglamento de prácticas, convivencia y evaluación, con foco TP.</p> <p>En segundo lugar, convivencia, bienestar y salud mental, con el trabajo que se realiza con los equipos directivos durante el primer semestre donde se revisa el manual de convivencia poniendo atención en lo que emana de la política pública y el contexto del establecimiento educacional. El trabajo del segundo semestre se vincula con el proyecto de vida de las y los estudiantes, tomando en cuenta el contexto, las oportunidades y como esto impacta en la trayectoria formativa de las y los estudiantes.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>El Ministerio de Educación, desde el año 2015, ha impulsado políticas que buscan fortalecer el liderazgo directivo y crear redes de mejoramiento escolar a nivel nacional, conformadas por los miembros del equipo directivo de los establecimientos educacionales. La evidencia nacional e internacional indica que las comunidades educacionales efectivas logran configurar culturas de colaboración y confianza entre sus miembros que permiten consolidar un sentido de responsabilidad compartida respecto a los resultados de las acciones realizadas y que permiten evaluar cada una de estas acciones.</p> <p>Para poder asegurar una cultura de aprendizaje se sostenga en el tiempo y sea compartido por cada uno de los miembros de la comunidad educativa es necesario mirar y analizar cada una de las acciones realizadas con una visión de mejora y apertura a las posibilidades de desarrollo.</p> <p>La formación de líderes educativos para establecimientos Técnico-Profesionales no puede considerar solo las metodologías utilizadas de manera estandarizada con los establecimientos Humanista Científicos y lo que típicamente se considera un equipo directivo escolar, ya que el contexto de</p>

	<p>esta modalidad de estudios plantea diferencias de base, tanto a nivel de instituciones como dentro de cada establecimiento. En este sentido, además de las diferencias en los cargos que conforman dichos equipos, existen diferencias internas, tanto en programas de estudio como en el perfil de los estudiantes entre 35 especialidades que conforman la oferta formativa Técnico-Profesional de educación media.</p> <p>Cada establecimiento educacional enfrenta diferentes desafíos que requieren ser resueltos de forma rápida y efectiva. Para lograrlo, el equipo directivo debe poseer ciertas habilidades que permitan, a través de acciones concretas, obtener los resultados esperados.</p> <p>Acompañar a los equipos directivos implica generar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos que se plantean en la institución. Los que deben gestionarse a través de acciones específicas determinadas por la realidad del establecimiento educacional.</p> <p>Acompañar se define como el acto de estar o ir en compañía de otras personas, juntar o agregar algo a una cosa, existir junto a otro o simultáneamente con ella, acepciones que involucran además el compartir, reconocer al otro, escuchar y ser escuchado.</p> <p>Este acompañamiento implica generar instancias que permitan fortalecer aspectos que se consideren debilitados o ausentes. Este proceso, muchas veces, requiere cambios de paradigmas o percepciones personales. Por lo que la experiencia de ser acompañados permite obtener los conocimientos, herramientas y metodologías necesarias para enfrentar los desafíos. Permite además que se establezcan prioridades de gestión a partir de los lineamientos del Ministerio de Educación buscando alinear el trabajo del establecimiento con los objetivos ministeriales.</p> <p>Otra cualidad del acompañamiento es que facilita la evaluación de la gestión directiva, ya que logra enmarcar el diálogo con el equipo directivo desde una visión de mejora, contrastando las acciones realizadas con la planificadas en un periodo de tiempo actual y concreto. La retroalimentación recibida a través del profesional que realiza el acompañamiento permite generar ajustes para conseguir los resultados deseados.</p> <p>Es clave para la formación de líderes educativos escolares y en particular para la conformación de equipos directivos de establecimientos técnico-profesionales, considerar las particularidades de esta modalidad de estudios, tanto a nivel curricular como a nivel del contexto de estas instituciones. La vulnerabilidad de sus estudiantes y la incertidumbre frente a la posibilidad de un desempeño exitoso en la Educación Superior, son variables que deben considerarse al pensar en la implementación de un programa de acompañamiento enfocado en la articulación de estudios.</p> <p>En este sentido se espera que el aporte de un programa de acompañamiento focalizado en los equipos directivos escolares sea un aporte concreto a las trayectorias educativas exitosas de los egresados de la formación Técnico-Profesional, toda vez que se hará cargo de sus particularidades y de las necesidades específicas de esta modalidad de estudios. Asimismo, se busca apoyar la conformación de equipos de gestión directiva que considere a otros</p>
--	--

	<p>profesionales, que son clave para la gestión de este tipo de establecimientos, como el jefe técnico y/o los jefes de especialidad.</p> <p>El acompañamiento a los equipos directivos y de gestión de los establecimientos educacionales Técnico Profesionales busca revisar el cumplimiento de las metas establecidas por el propio establecimiento en base a los requerimientos del Ministerio de Educación. Lo que permite un análisis del Proyecto Educativo Institucional y las metas estratégicas que se vinculan con este, así como sus resultados. Este proceso busca medir los resultados obtenidos en la gestión directiva para lograr que las acciones que se ejecuten sean eficientes y eficaces.</p> <p>Finalmente, es importante destacar que, si bien, es deseable el ingreso de estudiantes egresados a la Educación Superior en cualquiera de sus modalidades, dentro del Marco Conceptual de este proyecto, y en línea tanto con las definiciones del Ministerio de Educación en diversas publicaciones e iniciativas (Política Nacional Técnico-Profesional, Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional, Acuerdo de Articulación, entre muchas otras), como con la de académicos y académicas e investigaciones nacionales, el concepto de “Articulación Curricular” dentro de la modalidad Técnico profesional, considera, exclusivamente, el tránsito formativo entre los distintos niveles educativos del subsistema Técnico Profesional. Para mayor claridad conceptual, se adjudicará la definición de articulación propuesta por Sevilla, Farías y Weintraub (2014) que define articulación como la conjunción de elementos curriculares, pedagógicos, institucionales y culturales que propician el tránsito eficiente y exitoso hacia la educación superior de estudiantes egresados de programas técnicos escolares. (Sevilla, Farías & Weintraub, 2014)</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este es un proyecto de continuidad. Los establecimientos educacionales que imparten Educación Media Técnico-Profesional requieren una formación directiva en torno a la gestión del currículum que se diferencia de la educación media científico humanista. La especialización de las y los docentes en determinadas áreas implica que quienes conforman los equipos directivos muchas veces no poseen la formación pedagógica en torno a la gestión curricular o aspectos relacionados con la formación y el desarrollo profesional.</p> <p>Diversos autores coinciden en que el liderazgo directivo debe reunir una serie de características personales y habilidades técnicas que permitirían generar cambios en las organizaciones educativas.</p> <p>El modelo actual del sistema de aseguramiento de la calidad escolar indica que el equipo directivo es un actor clave para el logro de resultados, dado que su función abarca el trabajo administrativo y la gestión de recursos humanos lo que involucra el mantenimiento de un clima de confianza y armonía. Esto se manifiesta en los esfuerzos del Ministerio de Educación por mejorar la gestión curricular, gestión de recursos y convivencia escolar a través de los diversos programas que imparte, el Marco para la buena dirección y gestión escolar, y los estándares indicativos de desempeño TP.</p> <p>La evidencia internacional y nacional indica además que la gestión del equipo directivo es clave en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, en los establecimientos Técnico Profesionales la realidad de estos equipos, formados típicamente por el director, el jefe de UTP y el Inspector General, no necesariamente responde a la realidad y necesidades de esta modalidad de enseñanza. El rol del director o directora del establecimiento es</p>

	<p>clave y debe asumir un rol proactivo en su gestión que facilite las acciones de su gestión directiva y el resto de los actores que conforman el equipo de gestión o directivo.</p> <p>Desde la política pública se destaca la importancia de fortalecer la función de los equipos directivos de los establecimientos educacionales a través del apoyo, supervisión y acompañamiento, ya que se consideran estos procesos indispensables para la construcción de un mejoramiento sistemático de la cultura dentro de cada establecimiento.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>MINEDUC, Centro de Estudios. (2020). Estudio sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media Técnico-Profesional.</p> <p>Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) Universidad Alberto Hurtado. (2016). Informe Final Corregido: Estudio sobre la calidad educativa en educación media Técnico-Profesional desde la perspectiva de los actores claves del sistema: Fase Cualitativa.</p> <p>-Larrañaga, O., Cabezas, G. y Dussailant, F. (2013). Informe Completo del Estudio de la Educación Técnico-Profesional. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –Chile. Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad.</p> <p>Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, Lideres TP.(2021). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional.</p> <p>Sevilla, M. Farías, M. y Weintraub, M. (2014). Articulación de la educación Técnico-Profesional: una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública. <i>Calidad en la educación</i>, (41), 83-117.</p>
Objetivo general:	<p>El objetivo general es proveer acompañamiento docente y mentorías, en los establecimientos educacionales y de manera presencial a los equipos de gestión, en alianza con los sostenedores, desarrollando estrategias que articulen de manera efectiva la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio con la Educación Superior.</p> <p>A través de la intervención se espera mejorar las condiciones académicas de articulación en los Establecimientos Educacionales participantes del proyecto para que a partir del segundo año de implementación aumente la tasa de alumnos egresados de dichos establecimientos que articulan con la educación superior Técnico-Profesional.</p> <p>El Acompañamiento a equipos de gestión directiva de establecimientos educacionales Técnico-Profesionales para la articulación con la Educación Superior Técnico-Profesional surge en el marco de la resolución Exenta 1080 del Ministerio de Educación del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional” y el “Marco para la Buena dirección y el liderazgo escolar.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un programa de acompañamiento a los equipos de gestión directiva de los establecimientos Técnico Profesionales del país, en base a la experiencia piloto implementada en el año 2021. - Establecer un plan de trabajo quincenal con los equipos directivos abordando dos aspectos relevantes, uno relacionado con los instrumentos de gestión y

	otro con el proyecto de vida de las y los estudiantes, así como la convivencia escolar.	
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Quantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:	
	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	----
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40
Modalidad de trabajo:	La modalidad de trabajo es híbrida, ya que considera tanto instancias presenciales como a distancia, de manera telemática a través de plataformas digitales.	
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.	
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA , 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002 LLANQUIHUE*
	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
<p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se propone arcar a nuevos beneficiarios y beneficiarias de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a</p>		

	<p>través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>Si bien, dentro de las fortalezas institucionales de INACAP, respecto a un equipo técnico de planta, infraestructura de calidad y presencia de al menos una sede en cada región del país, los vínculos institucionales han sido necesarios para lograr la sensibilización y difusión de los programas de la Línea, colaborando con Corporaciones Municipales, Servicios Locales y otras instituciones que tienen relevancia para la Enseñanza Media Técnico-Profesional en el país.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Los resultados serán medidos durante todo el proceso de acompañamiento por cada asesor junto al equipo directivo con relación a las metas establecidas a partir del diagnóstico. Este proceso de evaluación está diseñado y es conocido por el equipo directivo al entregarse y explicarse el proceso de acompañamiento con las metas acordadas.</p> <p>Cada una de las instancias de reunión entre el asesor y el equipo directivo ha sido diseñada para lograr la reflexión en torno a las acciones planificadas y aquellas en las que es necesario hacer foco para mejorar las prácticas que impactan en los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes. Es decir, la evaluación se encuentra presente en cada una de las instancias de reunión, ya sea través de la aplicación de instrumentos o mediante una reflexión guiada. Sin embargo, el proceso de acompañamiento cuenta con la flexibilidad suficiente para ir ajustando las actividades comprometidas a las necesidades del establecimiento y así lograr los objetivos propuestos.</p> <p>Al finalizar el proceso se busca que a partir de lo recogido durante el periodo de acompañamiento se planteen nuevas metas para ser revisadas por el propio equipo directivo, verificando en tres instancias el logro de la autonomía necesaria para el autoanálisis de su gestión.</p> <p>Adicionalmente cada asesor completa un formulario al finalizar la asesoría donde plasma las acciones relevantes del proceso, que son analizadas por el equipo a cargo del proyecto en INACAP en conjunto con los asesores, de esta manera la evaluación retroalimenta el diseño y mejora del proceso de asesoría del año siguiente.</p> <p>Finalmente, se realiza un proceso de evaluación de satisfacción y percepción de mejora del proceso de asesoría con cada equipo directivo, a partir de esta actividad se determinan las fortalezas y debilidades que presentó la asesoría durante la ejecución, transformándose en un insumo fundamental para el diseño del año siguiente, tanto del proceso regular de asesoría para nuevos establecimientos, como para el acompañamiento del año 2 de los establecimientos que ya participaron.</p>

Resultados esperados del Proyecto:	<p>Luego de implementar las acciones, antes detalladas, se espera acompañar durante los 4 años que requiere el proyecto para su desarrollo, a 104 equipos de gestión directiva que participan del programa de diagnóstico y acompañamiento.</p> <p>En este contexto es necesario que al menos el 50% de los establecimientos educacionales implementen acciones de mejora al año siguiente del programa de acompañamiento.</p> <p>En la etapa final del programa se espera que la evaluación aplicada por el asesor CILED INACAP entregue resultados que demuestran cambios efectivos en la percepción del trabajo del equipo directivo por parte de la comunidad educativa. Lo anterior logra establecer un clima laboral favorable que permita ampliar los objetivos y desarrollar una gestión directiva efectiva.</p> <p>Se espera, además, que el análisis de los resultados del acompañamiento de cuenta del cumplimiento del 100% de los objetivos que se establezcan para el cuarto año, enmarcados en la articulación con la Educación superior y todos los aspectos administrativos que esto implique, considerando además la internalización de procesos de búsqueda de instancia de alternancia con instituciones de Educación Superior Técnico-Profesionales.</p> <p>El análisis de los resultados se encuentra planificado de forma tal que permita, en una primera instancia la retroalimentación del asesor con los equipos directivos. A su vez esta instancia sirve como modelo de los procesos idóneos de retroalimentación. Los que se pretenden sean replicados y extendidos a los demás integrantes de la comunidad educativa. En este sentido, se espera que los equipos se familiaricen con la forma de llevar a cabo la retroalimentación y puedan aplicarla en un futuro de forma autónoma, dentro de cada Comunidad Educativa.</p> <p>Además, se busca que los equipos a lo largo de todo el proceso de acompañamiento se fortalezcan a través del desarrollo de una autocrítica implícita a lo largo de la asesoría, desde el supuesto que lograr una cultura de autocrítica en los equipos directivos es necesaria y fundamental para el logro de los objetivos que se establecen para cada institución educativa.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$70.704.270
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Gonzalo Toledo.</p> <p>Director de Relaciones de Enseñanza Media de INACAP. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Gonzalo Toledo:</p> <p>Teléfono: +56224298189</p> <p>Correo electrónico: gotoledo@inacap.cl</p>
Equipo:	Gonzalo Toledo Larios

	<p>Director Línea Articulación con Educación Superior (MBA Universidad Adolfo Ibáñez, Ingeniero Comercial, Universidad de Chile).</p> <p>Representante estratégico de la institución frente al Consorcio y supervisión de la ejecución del Proyecto.</p> <p>Mario Ruiz Castro</p> <p>Mario Ruiz- Coordinador Línea Articulación con Educación Superior (Magíster en Política Educativa, Universidad Alberto Hurtado, Psicólogo, Universidad Diego Portales, Diplomado en Medición y Evaluación de Aprendizajes, Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Coordinación de equipos y supervisión de la implementación del proyecto, de acuerdo con Carta Gantt y presupuesto.</p> <p>Cecilia García Ferro</p> <p>Supervisora Pedagógica Articulación con Educación Superior (Profesora de lengua castellana y comunicación, Universidad Internacional SEK, Magíster en Educación, Universidad de la República, Magíster en Política educativa (egresada), Universidad Alberto Hurtado, Pasantía Internacional: Diseño Universal de los Aprendizajes, (Universidad de Burgos – España).</p> <p>Validación y supervisión pedagógica del proyecto, controlando la calidad y pertinencia pedagógica de las actividades.</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indica dor por objetiv o	Objetivos específicos	Indicadores	Me ta año 1	Me ta año 2	Meta logra da año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
2	Diseñar e implementar un programa de acompañamiento a los equipos de gestión directiva de los	N° de Equipos de Gestión Directiva que participan del programa de diagnóstico y acompañamiento.	N/A	24	24	40	40	104	Actas de participación en programa de diagnóstico y acompañamiento.
3	establecimientos TP del país, en base a la experiencia piloto implementada en el primer año.	N° de establecimientos que implementan un Programa de Mejora al año siguiente del acompañamiento	N/A	N/A	N/A	18 establecimientos implementan acciones de mejora al año siguiente del acompañamiento	24 establecimientos implementan acciones de mejora al año siguiente del acompañamiento	42 establecimientos implementan acciones de mejora al año siguiente del acompañamiento	Acta de seguimiento de establecimiento al año siguiente de implementado el programa de acompañamiento presencial o virtual.

Dado que la implementación de un programa de mejora al “año 2” de cada año de implementación es una idea que se formalizó una vez iniciado el proyecto, la primera implementación fue recién el “Año 3”, con los establecimientos participantes del “Año 2”

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Convocatoria a Equipos Directivos	X	X										
Selección de Equipos Directivos			X									
Diagnóstico				X								
Ejecución Acompañamiento					X	X	X	X	X	X	X	

2.5. Formación b-learning a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos educacionales de EMTP

Nombre del Proyecto:	Formación b-Learning a docentes directivos en apoyo a la alternancia en establecimientos educacionales de EMTP
Núcleo de acción:	Acompañamiento y Contextualización
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico-Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>El curso de Formación <i>b-learning</i> está destinado a docentes y directivos que buscan apoyo para comprender e implementar la alternancia en los establecimientos educacionales que imparten Enseñanza Media Técnico Profesional.</p> <p>La actividad formativa fue diseñada para aplicarse en dos formatos. El primero es un formato online de convocatoria abierta, en la plataforma <i>Moodle</i> con un componente sincrónico y asincrónico. Lo que permite ser ejecutado en todo Chile a través de la tecnología de educación a distancia de INACAP. El curso se enfoca en la resolución Exenta 1080 del MINEDUC del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional. El segundo formato <i>online</i> sincrónico a través de la plataforma <i>Moodle</i>, con una duración de 4 sesiones cada 15 días en un trabajo colaborativo en equipos. La estrategia para la conformación de los equipos fue según el grado de conocimiento e implementación de la alternancia en los establecimientos.</p> <p>El proceso de formativo vinculado a la alternancia entre la EMTP y la Educación Superior, tributa claramente al eje de Revinculación y garantías de trayectorias educativas de la Política de</p>

	<p>Reactivación Educativa Integral Seamos Comunidad. La aplicación de los procesos de alternancia que puedan implementar con posterioridad al curso aporta de manera concreta a fortalecer las trayectorias educativas de las y los estudiantes. De manera complementaria, esta acción formativa puede contribuir además al proceso de fortalecimiento y activación de aprendizajes, una vez que se implementen los procesos de alternancia.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>El curso diseñado está dirigido a docentes y directivos que desean incorporar la formación por alternancia en sus establecimientos educacionales. La formación por alternancia permite concientizar acerca de la importancia de la alternancia es un sistema de enseñanza que busca ofrecer oportunidades reales a jóvenes que pertenecen a sectores vulnerables. Esta modalidad de formación permite a los estudiantes de Educación Media Técnico-Profesional aplicar los conocimientos adquiridos de forma teórica y llevarlos a un contexto real. Concretamente, se trata de un sistema que apoya la formación integral del estudiantado, con un proceso de acompañamiento en la institución de educación superior para ayudarlo a adquirir competencias profesionales. Este aprendizaje se lleva a cabo mediante un proceso mixto de formación y práctica, donde se combinan periodos en el establecimiento y en la institución de Educación Superior.</p> <p>La planificación general y específica se enfoca en la formación al equipo directivo entendiendo este como un equipo de trabajo con objetivos comunes, que considera los intereses de cada uno de sus integrantes desde la comunicación y la negociación. Durante el desarrollo de sus funciones se trabaja para que coexista una conciencia de interdependencia y complementariedad de todos sus miembros.</p> <p>En este sentido, la formación de líderes educativos para establecimientos Técnico-Profesionales debe considerar no solo las metodologías utilizadas de manera estandarizada con los establecimientos Humanista Científico, sino incorporar aspectos relevantes para la formación diferenciada Técnico-Profesional como es la alternancia. Los equipos directivos de los establecimientos Técnico Profesionales se caracterizan por estar conformados por profesionales capacitados en diferentes áreas del sector productivo y que responden a los requerimientos de los programas de estudio como en el perfil de los estudiantes entre 35 especialidades que conforman la oferta formativa TP.</p> <p>Es clave para la formación de líderes educativos escolares y en particular para la conformación de equipos directivos de establecimientos TP, considerar las particularidades de esta modalidad de estudios, tanto a nivel curricular como a nivel del contexto de estas instituciones.</p> <p>Considerar la vulnerabilidad de las y los estudiantes y la incertidumbre frente a la posibilidad de un desempeño exitoso en la Educación Superior, son variables que deben considerarse al pensar en la implementación de un programa de acompañamiento enfocado en la articulación de estudios superiores.</p> <p>Finalmente, en un contexto de un regreso aún más exhaustivo a las clases presenciales, respecto a los años anteriores, el proceso formativo sobre la Alternancia entre la EMTP y la Educación superior es un elemento más a considerar en al menos dos ejes de la Política de reactivación integral:</p> <p>Fortalecimiento y activación de aprendizajes: Ya que los procesos de alternancia que se concreten una vez que los directivos y docentes egresen del curso, pueden ser enfocado en aquellos contenidos y competencias que necesitan ser reforzados y priorizados de manera específica en las acciones formativas que se desarrollen en las instituciones de Educación Superior.</p> <p>Revinculación y garantía de trayectorias educativas: Es fundamental que los procesos de alternancia que los establecimientos educacionales formalicen con instituciones de educación</p>

	superior consideren las trayectorias formativas de los estudiantes, relevando aquellos aprendizajes y competencias que favorezcan el tránsito entre ambos niveles de estudio.
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Este es un proyecto de continuidad. Se espera que el aporte del curso a los equipos docentes y directivos escolares sea hacia las trayectorias educativas exitosas de los egresados de la formación Técnico Profesional, toda vez que se hará cargo de sus particularidades y de las necesidades específicas de esta modalidad de estudios.</p> <p>Eso involucra reflexionar sobre cómo mejorar las condiciones académicas de articulación en los establecimientos educacionales para que a partir de las actividades trabajadas en el curso se traduzca en un aumento de la tasa de alumnos egresados de dichos establecimientos que articulan con la educación superior Técnico-Profesional. Reflexión que busca reconocer a las y los estudiantes no solo como el centro de los aprendizajes sino como los principales actores en el descubrimiento de las oportunidades. Lo que se traduce en la importancia de permitirles vivir la experiencia de la dinámica de la Educación Superior en talleres y salas actualizadas de su especialidad, lo que les permitirá desarrollar otras habilidades y permitirse palpar las posibilidades reales de continuar estudios superiores.</p> <p>En este sentido, la formación en alternancia aparece como una alternativa busca aproximar la experiencia de aprendizaje en el contexto de educación superior a la realidad del entorno socioeconómico (Comisión Europea, 2012). Es bajo este modelo formativo que las y los estudiantes pasan a jugar un rol más activo en su formación permitiéndoles evaluar las posibilidades reales de continuidad de estudios a partir de las habilidades propias de la asignatura u otras más transversales.</p> <p>Preparar a docentes y directivos para que puedan ingresar a esta oportunidad de enseñanza es fundamental para entregarle más y mayores herramientas a los estudiantes a la hora de definir su proyecto de vida.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Comisión Europea. (2012). Un nuevo concepto de educación: invertir en las competencias para lograr mejores resultados socioeconómicos. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones</p> <p>Ministerio de Educación. (2020). Resolución Exenta N°1080 que aprueba manual de estrategia de formación de alternancia como una forma de implementación de la formación diferenciada Técnico-Profesional y deja sin efecto Resolución Exenta N° 1385 de 2016, de la Subsecretaría de Educación.</p> <p>Ministerio de Educación. (2016). Política Nacional de Formación Técnico-Profesional.</p> <p>Sevilla, P., Farias, M. y Weintraub, M. (2014). Articulación de la educación Técnico-Profesional: Una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública. <i>Calidad en Educación</i>, pp. 83-117</p>
Objetivo general:	Formar directivos líderes, capaces de comprender la alternancia en la Educación Media Técnico-Profesional como una herramienta fundamental para la articulación con la educación superior en el marco de la resolución Exenta 1080 del Ministerio de Educación del 28.02.2020 que aprueba el Manual de Estrategia de Formación de Alternancia de la Formación Diferenciada Técnico-Profesional.
Objetivos específicos:	Formar, mediante cursos <i>b-learnig</i> , a directivos líderes, capaces de comprender la alternancia en la EMTP como una herramienta fundamental para la articulación con la educación superior, a partir de actividades concretas que les permitan realizar cada una de las acciones necesarias para implementar la alternancia en establecimientos de Educación Superior.

Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:	
	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	180
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----
Modalidad de trabajo:	Luego de la pandemia por Coronavirus, el año 2020 la Acción formativa fue definida 100% Virtual, en el Aula Virtual de CILED, con 4 sesiones asincrónicas en plataforma, además de sesiones sincrónicas semanales con un tutor o una tutora cada 30 estudiantes.	
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII y RM.	
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA, 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002_LLANQUIHUE*
	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
	*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se propone arcar a nuevos beneficiarios y beneficiarias de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.	

	En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.
Vínculos institucionales:	Si bien, dentro de las fortalezas institucionales de INACAP, respecto a un equipo técnico de planta, infraestructura de calidad y presencia de al menos una sede en cada región del país, los vínculos institucionales han sido necesarios para lograr la sensibilización y difusión de los programas de la Línea, colaborando con Corporaciones Municipales, Servicios Locales y otras instituciones que tienen relevancia para la Enseñanza Media Técnico-Profesional en el país.
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	En relación con el curso <i>e-learning</i> , el logro de los objetivos se mide en cada una de las acciones que aborda el curso y que permiten que al finalizar la acción formativa el 100% de las y los participantes tengan lista la documentación para lograr la alternancia en al menos una especialidad, con una institución de Educación Superior. Es requisito para aprobar el curso cumplir con el proceso y reunir toda la documentación. En este sentido, cada sesión del curso tiene una evaluación y aprobar es requisito fundamental para dar paso a la siguiente sesión.
Resultados esperados del Proyecto:	Se espera que más del 75% de las y los participantes logren, en el año posterior a la capacitación, implementar en el establecimiento el programa de alternancia en al menos una especialidad. En la etapa final del programa se espera que el 100% de las y los participantes hayan vivenciado al menos una instancia de alternancia en el establecimiento educacional y que una generación del establecimiento egrese habiendo podido vivir la alternancia con la Educación Superior. Además, se espera que los resultados de cada establecimiento educacional arrojen cambios efectivos en la percepción del ingreso a la Educación Superior por parte de las y los estudiantes y de la comunidad educativa y, de este modo, la Educación Superior sea vista como una alternativa real para el estudiantado. Se busca, además, que a través de la capacitación a los equipos de docentes directivos se logre poner a la alternancia como una alternativa las y los estudiantes y permita establecer altas expectativas en el establecimiento.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$70.704.270
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Gonzalo Toledo. Director de Relaciones de Enseñanza Media de INACAP. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Gonzalo Toledo: Teléfono: +56224298189 Correo electrónico: gotoledo@inacap.cl
Equipo:	Gonzalo Toledo Larios Director Línea Articulación con Educación Superior (MBA Universidad Adolfo Ibáñez, Ingeniero Comercial, Universidad de Chile).

	<p>Representante estratégico de la institución frente al Consorcio y supervisión de la ejecución del Proyecto.</p> <p>Mario Ruiz Castro</p> <p>Mario Ruiz- Coordinador Línea Articulación con Educación Superior (Magíster en Política Educativa, Universidad Alberto Hurtado, Psicólogo, Universidad Diego Portales, Diplomado en Medición y Evaluación de Aprendizajes, Pontificia Universidad Católica de Chile).</p> <p>Coordinación de equipos y supervisión de la implementación del proyecto, de acuerdo a Carta Gantt y presupuesto.</p> <p>Cecilia García Ferro</p> <p>Supervisora Pedagógica Articulación con Educación Superior (Profesora de lengua castellana y comunicación, Universidad Internacional SEK, Magíster en Educación, Universidad de la República, Magíster en Política educativa (egresada), Universidad Alberto Hurtado, Pasantía Internacional: Diseño Universal de los Aprendizajes, (Universidad de Burgos – España).</p> <p>Validación y supervisión pedagógica del proyecto, controlando la calidad y pertinencia pedagógica de las actividades.</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
4	Formar, mediante cursos semipresenciales, a directivos líderes, capaces de comprender la alternancia en la Educación Media Técnico-Profesional como una herramienta fundamental para la articulación con la educación superior.	N° de directivos líderes preparados a nivel nacional para una adecuada articulación con la educación superior.	180 miembros de equipos directivos a nivel nacional capacitados en estrategias de articulación con la educación superior	110 miembros de equipos directivos a nivel nacional capacitados en estrategias de articulación con la educación superior	297 miembros de equipos directivos a nivel nacional capacitados en estrategias de articulación con la educación superior	180 miembros de equipos directivos a nivel nacional capacitados en estrategias de articulación con la educación superior	180 miembros de equipos directivos a nivel nacional capacitados en estrategias de articulación con la educación superior	650 miembros de equipos directivos a nivel nacional preparados en para una adecuada articulación con la educación superior	Listado de aprobados en cada versión del curso.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Convocatoria			X									
Selección			X									
Implementación del curso				X	X	X						

7. Línea de trabajo N°4: Acompañamiento de vinculación con el entorno productivo y social

La línea de trabajo N° 4 se llama **Acompañamiento de vinculación con el entorno productivo y social**; la ejecuta Chile Dual, una Fundación Educacional que forma parte del consorcio CILED y tiene por objetivo Fortalecer la implementación curricular de la formación diferenciada Técnico-Profesional articulándola con el sector productivo y otros actores relevantes del entorno para mejorar su calidad. Para ello, la línea cuenta con los siguientes componentes a ejecutar en el período 2021-2024:

Proyecto N°1: Acompañamiento a 10 establecimientos a modo de Plan Piloto.

Proyecto N°2: Acompañar a 42 establecimientos para promover la alternancia en empresas.

Proyecto N°3: Cursos de formación para la educación en alternancia.

La jefa de línea es Andrea Garrido P. directora ejecutiva de Chile Dual. Su rol consiste en vincular empresas con Establecimientos Técnico-Profesionales para mejorar la trayectoria formativa de los jóvenes de la EMTP. Es Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados

6.1.1. Acompañar a 10 establecimientos a modo de plan piloto “Fortalece TP” (2021)

Resumen del proyecto: El proyecto fue ejecutado en 15 establecimientos Técnico-Profesional de diferentes regiones para que llevaran a cabo un proceso de mejoramiento de su gestión con el sector productivo y social. Estos establecimientos fueron seleccionados tras una convocatoria realizada por redes y *mailing* masivos de CILED, de Chile Dual y Ministerio de Educación, a la que los establecimientos postularon voluntariamente. El aumento de la cobertura se debió a que en plena pandemia era muy difícil realizar acompañamiento presencial, por lo que los recursos presupuestados para movilización se utilizaron en 5 establecimientos adicionales.

El acompañamiento contó con un asesor permanente para cada establecimiento durante los ocho meses del proyecto, quien trabajó junto al equipo de gestión del establecimiento en el levantamiento de un plan de acción focalizado, pertinente y acotado que pudiera desarrollarse en el tiempo de ejecución del proyecto. El acompañamiento estaba diseñado originalmente para que fuera presencial, sin embargo, la pandemia obligó a modificar el formato, debiéndose combinar visitas a terreno con reuniones virtuales.

Resultados del proyecto: Los 15 establecimientos llegaron hasta el final del proceso, pues no hubo deserción. Todos los establecimientos manifestaron su satisfacción por el aporte del acompañamiento. Las actividades, en promedio, lograron ejecutarse por sobre el 50% de lo proyectado.

Pese a la escasa presencialidad de las y los estudiantes en sus establecimientos y de las dificultades de acceso a empresas y otros lugares de alternancia, estudiantes de 3° y 4° medio tuvieron oportunidad de realizar algún tipo de alternancia educativa en algunos establecimientos. Los

establecimientos actualizaron y/o conformaron sus Consejos Asesores Empresariales (CAE), llevaron a cabo al menos una reunión en el año y reflexionaron sobre la pertinencia de su oferta de especialidades.

6.1.2. Curso de formación para la educación en alternancia (2022)

Resumen del proyecto: Curso *e-learning* de 60 horas de duración, inscrito en el registro CPEIP del Ministerio de Educación, dirigido a directivos y docentes de establecimientos educacionales TP para capacitarlos en la normativa 1080 y en la implementación de distintas alternancias para sus estudiantes. Las y los participantes son seleccionados tras una convocatoria realizada por redes y *mailing* masivos de CILED, de Chile Dual y Ministerio de Educación, a la que se postula voluntariamente. Este curso busca capacitar a docentes y directivos en la normativa sobre alternancia (Resolución Exenta 1080 del Ministerio de Educación), uso de los formatos exigidos para la presentación de las propuestas y en la elaboración de propuestas, además de contenidos complementarios y actualizados sobre la materia. El curso se ofrece a establecimientos educacionales con el fin que participen grupos de dos a tres personas. El curso está organizado para que las y los participantes transiten todo el programa en un plazo de 6 semanas, con una carga horaria estimada de 10 horas por semana.

Resultados del proyecto 2022: La meta del primer curso fue capacitar a 60 nuevos miembros de equipos directivos para llevar adelante la implementación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos. Los resultados indican que 69 participantes terminaron satisfactoriamente el curso y recibieron su certificación CPEIP. Provinieron de 24 establecimientos de diversas regiones. Además, 24 propuestas técnicas (una por establecimiento, como mínimo) fueron presentadas al Ministerio de Educación para ser aprobada e implementarse como alternancia.

Cuatro establecimientos abandonaron durante la primera etapa del curso por temas como licencias médicas, traslados de establecimientos y falta de tiempo para hacer el proceso en el tiempo exigido. En las encuestas aplicadas, la mayoría se sintió muy satisfecho con el curso y respondió que estaría dispuesto/a a recomendarlo a otros directivos y docentes, como puede verse en la siguiente gráfica.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución

6.2.1. Acompañar a 42 establecimientos educacionales para promover la alternancia en empresas Fortalece TP (2023)

El 2023 se está llevando a cabo el acompañamiento de 15 establecimientos. La modalidad es la misma del 2022, los establecimientos participantes son de distintas regiones. Se asignó un asesor por establecimiento con visitas presenciales cada 15 días y reuniones *online* todas las semanas. Estos encuentros se llevan a cabo con los directivos y equipos técnicos de los establecimientos a fin de entregarles herramientas para este vínculo que deben generar con el sector productivo. Hay jornadas de capacitación que incluyen a las y los docentes. Este proyecto se encuentra en la parte final de su ejecución, pues el cierre se realiza la primera quincena de octubre. Los resultados parciales indican una mayor participación de los establecimientos este año y un aumento de propuestas de alternancia.

Es importante señalar que el 2023 se agrega un componente de apoyo psicosocial para los y las docentes de aquellos establecimientos que expresaron su interés por realizar los talleres denominados Talleres de fortalecimiento de habilidades para un buen vivir en entornos educacionales , diseñado por Chile Dual , lo que permite que las y los docentes, directivos y asistentes de educación compartan en un contexto emocional de cuidado mutuo las experiencias como equipo de trabajo para poner en práctica distinciones y habilidades comunicacionales y de convivencia humanas en la comunidad educativa.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que los 15 establecimientos lleguen hasta el final del proceso, que se logren realizar las actividades comprometidas y que el proceso de acompañamiento sea un aporte para los establecimientos y queden satisfechos.

Se espera que, al cabo de los seis meses de acompañamiento a la gestión de cada establecimiento, la vinculación con el sector productivo tenga evidentes progresos, como el aumento de estrategias de alternancia, el aumento de cupos de práctica profesional, la conformación o mejoramiento de los CAE (consejo asesor empresarial), entre otros indicadores que lleva cada plan de acción que se acuerda con los establecimientos.

6.2.2. Cursos de formación para la educación en Alternancia (2023)

Resumen del proyecto: Curso *e-learning* de 60 horas de duración, inscrito en el registro CPEIP del Ministerio de Educación, dirigido a directivos y docentes de establecimientos educacionales TP para capacitarlos en la normativa 1080 y en la implementación de distintas alternancias para sus estudiantes.

Adicionalmente, se incorporan 2 proyectos que vienen a complementar el proyecto original, estos corresponden a Pasantías breves para docentes de especialidades y Documentos para facilitar la vinculación establecimiento-empresa.

El primero, se agrega el 2023 a fin de ofrecer oportunidades de actualización a docentes de algunas especialidades en empresas. El proyecto busca actualizar a docentes de especialidades diversas mediante actualización teórica en CFT y pasantías en empresas y por 20 horas. Tiene dos dimensiones: (1) una de tipo técnico, que busca inducir al docente en nuevas tecnologías o temas actuales (electromovilidad, automatización, energía fotovoltaica, etc.); (2) la otra es más vivencial y busca potenciar las capacidades en los establecimientos, a través de los pasantes, para vincularse con el mundo del trabajo.

La pasantía está enfocada en que el docente conozca la cultura de la empresa, recorra la misma y pueda intercambiar experiencias guías o docentes que ya conocen la empresa anfitriona y están vinculados con la misma mediante prácticas profesionales u otra instancia como dual o pasantías.

En cuanto a la meta se espera que 15 establecimientos educacionales participen con uno o dos integrantes. Lo que genere un total de 30 docentes. Se espera que, al menos, 4 empresas participen como anfitrionas de las pasantías

En relación con el segundo proyecto, que viene a complementar la propuesta original, también fue agregado para el año 2023. Se trata de elaborar fichas, folletos y/o catálogos impresos y digitales para que las empresas puedan orientarse respecto de qué tipo de vínculos pueden establecer con

los establecimientos y cómo deben llevarse a cabo. Estas herramientas serán entregadas por los establecimientos en su acercamiento y toma de contacto con las empresas seleccionadas para asociarse en temas como el CAE, alternancias, prácticas profesionales, pasantía para sus docentes, entre otras. A su vez, se espera poder difundir esta información en el mundo empresarial.

Resultados esperados del proyecto: Se espera poder certificar a 60 docentes y directivos. Esto considerando que el curso comienza con un mayor número de participantes, dado que, de acuerdo a experiencias previas, es posible que algunos deserten. El curso se realiza durante el segundo semestre del año.

Además, se proyecta que, al menos, 15 nuevas empresas se incorporan al trabajo con establecimientos utilizando las guías o instrumentos de vinculación. Ante ello, 15 establecimientos, como mínimo, se verán favorecidos por su vinculación con nuevas empresas.

El proyecto se encuentra en la fase de implementación, pues los documentos de apoyo ya están elaborados y se están distribuyendo en los establecimientos.

6.3- Resumen de proyectos planificados para el 2024 por línea de trabajo

6.3.1 Acompañar a 42 establecimientos educacionales para promover la alternancia en empresas Fortalece TP (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en acompañar a un total de 42 establecimientos TP en los años 2022, 2023 y 2024 para llevar adelante un proceso de mejoramiento de su gestión con el sector productivo y social. Está basado en el proyecto piloto realizado el año 2021, con los ajustes correspondientes y con un acotamiento del tiempo a 6 meses en lugar de 8, de manera de adecuar al programa a la necesidad y disponibilidad de cada establecimiento. La primera versión se realizó el 2022 y favoreció a 12 establecimientos. La segunda versión se realizó el 2023 para 15 establecimientos. El 2024 se espera acompañar a 15.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que, al cabo de los seis meses de acompañamiento a la gestión de cada establecimiento, la vinculación con el sector productivo tenga evidentes progresos, como el aumento de estrategias de alternancia, el aumento de cupos de práctica profesional, la conformación o mejoramiento de los CAE (consejo asesor empresarial), entre otros indicadores que lleva cada plan de acción que se acuerda con los establecimientos.

Para vincular el trabajo de las líneas 3 a cargo de INACAP y 4 a cargo de Chile Dual, desde el año 1 se ha realizado un trabajo en conjunto en la planificación del diseño y convocatoria del Programa "Fortalece TP", en donde se busca potenciar la relación que hay entre la alternancia del sector productivo y la articulación con la educación superior. Se espera robustecer esta alianza para el año 2024, de manera de generar sinergias y puntos de encuentro. Adicionalmente, tomando en cuenta sugerencias del Comité Asesor Externo de Mineduc, Chile Dual tomará contacto con el Centro C-Líder, a fin de compartir experiencias y potenciar la Línea N°4 del CILED.

6.3.2 Cursos de formación para la educación en Alternancia

	Para el año 2024 corresponden acompañar a 15 establecimientos																			
2	FORMACION DOCENTE 2.1. Cursos de formación para la educación en Alternancia Para el año 2024 corresponde certificar a 60 docentes y/o directivos	X						X	X	X										
	2.2. Pasantías breves para docentes de especialidades Para el año 2024 corresponde que 15 docentes realicen esta experiencia							X	X	X										

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4

3.1. Acompañar a 42 establecimientos educacionales para promover la alternancia en empresas.

Nombre del Proyecto:	Acompañar a 42 establecimientos educacionales para promover la alternancia en empresas.
Núcleo de acción:	Acompañamiento y contextualización
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico-Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	Este acompañamiento consiste en acompañar a establecimientos en el levantamiento e implementación de un plan de acción para la mejora en el área de la vinculación con el sector productivo, considerando la pertinencia de sus especialidades en el territorio y el contexto de esa comunidad escolar. El Plan se elabora con la participación activa del equipo de gestión del Establecimiento y la asesoría de Chile Dual. Tiene como punto de partida un autodiagnóstico, en el que se utiliza una rúbrica que considera los siguientes documentos específicos para la TP: Marco para la Buena Dirección, Estándares Indicativos de Desempeño para la TP y los Indicadores elaborados por la Secretaría Ejecutiva de la EMTP del año 2019. Cada establecimiento cuenta con un asesor o asesora que se reúne quincenalmente de manera presencial con el equipo de gestión y jefes de especialidades, además de reuniones <i>online</i> semanales para impulsar las

	<p>acciones de mejora y ayudar en la gestión. Este acompañamiento tiene una duración de 6 meses.</p> <p>Este proyecto se vincula con el Eje N°3. Revinculación y garantía de trayectorias educativas de la Política de Reactivación Educativa Integral.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Expertos nacionales e internacionales coinciden en señalar la importancia de vincular empresa y educación para una mejor formación de capital humano. Refiriéndose a la EMTP, el académico australiano y experto internacional en este campo, Richard Sweet, en su última visita a nuestro país, señaló que Chile debe avanzar hacia una vinculación entre los establecimientos educacionales y el mundo del trabajo. Según explicó, esto es importante porque los empleadores y la industria son los principales impulsores de la Educación Media Técnico-Profesional, especialmente, en el ámbito de los contenidos de los programas y su calidad. A juicio del académico australiano, el desarrollo de la EMTP no es tarea exclusiva de los establecimientos educacionales. El autor también señala que "Resulta ineficiente que las escuelas traten de hacer todo por sí mismas. Esto es inviable económicamente y no asegura que las habilidades de los estudiantes estén acordes a lo que les tocará enfrentar en el mundo real".</p> <p>Dado lo anterior, en gran medida los planes de acción para la mejora que llevarán a cabo los establecimientos educacionales tienen como foco la vinculación con el sector productivo a través de acciones y estrategias como conformación de Consejos Asesores Empresariales, Mesas Técnicas de Trabajo para diferentes especialidades, estudio de pertinencia de la oferta curricular e implementación de estrategias curriculares de alternancia.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Este proyecto es de continuidad, como línea programática, pero su público objetivo cambia anualmente. El año 1 se probó un piloto de acompañamiento a quince establecimientos durante ocho meses. El año 2 se trabajó con doce establecimientos durante seis meses. El año 3 se trabajó con quince establecimientos, por seis meses y con dos actividades nuevas que se agregaron para mejorarlo (talleres de habilidades socioemocionales para docentes y pasantías de actualización en empresas para docentes).</p> <p>En la experiencia de Chile Dual, en los 9 años que se ha trabajado con Establecimientos educacionales TP, se ha observado que la mayoría de estos establecimientos no cuentan con equipos directivos y docentes que tengan formación en esta modalidad. En general, provienen del área Humanista Científico desconocen la singularidad y potencialidad que tiene la vinculación de los establecimientos educacionales con el sector productivo para mejorar la calidad de los aprendizajes y generar más oportunidades para los y las estudiantes. Adicionalmente, se ha observado que el vínculo con el sector productivo pasa por el liderazgo del equipo Directivo de las comunidades escolares, y que si no lo ven como algo estratégico no disponibilizarán los recursos y no buscarán construirlo.</p> <p>La vinculación es mejor si la lidera el director o directora, sin embargo, no tiene que hacerlo en solitario, debe apoyarse en sus equipos, pero es esta entidad quien debe convocarlos, definir las expectativas, establecer el</p>

	<p>mínimo de condiciones que debe cumplir esa vinculación, por ambas partes, y recibir <i>feedback</i> de lo que sucede con los y las estudiantes. Por esto, esta línea pone énfasis en el desarrollo de las competencias para ejercer este liderazgo, toda vez que documentos del Mineduc, como el Marco para la Buena Dirección de los Establecimientos TP, elaborado por CILED y los nuevos Estándares Indicativos de Desempeño para la TP recientemente elaborados por la Agencia de la Calidad, exigen que los equipos directivos lleven adelante esta vinculación.</p> <p>El gran valor de este programa Fortalece TP radica en el acompañamiento permanente de un asesor o asesora y de la institución para que los establecimientos planifiquen y ejecuten un plan de acción focalizado que les permita superar algunas de las brechas más grandes que los establecimientos presentan respecto a su vinculación con el medio productivo.</p> <p>La Política de Reactivación Educativa Integral, destaca la necesidad de desarrollo profesional para directivos y docentes. Justamente estos acompañamientos buscan desarrollar herramientas para el acompañamiento de las trayectorias educativas de los estudiantes en vinculación con el mundo del trabajo.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Sweet R. (29 de agosto de 2014). Seminario Internacional Desarrolla: Trazando el camino de la Educación Media TP en Chile. Conferencia organizada por Angloamericana y Fundación Chile en el centro de extensión de la Universidad Católica de Chile</p> <p>Sevilla, M. P. (2012). Educación Técnico-Profesional en Chile. Antecedentes y claves del diagnóstico. Centro de estudios División de planificación y presupuesto Ministerio de Educación.</p>
Objetivo general:	<p>Mejorar la vinculación de 15 establecimientos educacionales TP con el mundo del trabajo e instituciones de Educación Superior, órganos de la administración del Estado, servicios y empresas públicas mediante la implementación de una o más estrategias de alternancias (formación dual, pasantías, visitas guiadas, semana establecimiento-empresa, certificaciones, etc.), conformación o activación de un Consejo Asesor Empresarial, capacitación de los docentes para abordar de mejor manera la vinculación con el sector productivo, aumento de las redes que ofrecen cupos de calidad para la práctica profesional.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Se espera que, al término del acompañamiento, los 15 establecimientos educacionales cuenten con equipos docentes y directivos capacitados para llevar adelante acciones planificadas de alternancia con el sector productivo. - Se proyecta que los establecimientos logren implementar las acciones de sus planes de acción por sobre el 75% - Se plantea que todos los establecimientos educacionales participantes pongan en marcha alguna estrategia de alternancia durante el período de acompañamiento.

Comentado [jo1]: ¿por qué esto está destacado?

	- Se espera que al finalizar el acompañamiento todos los establecimientos educacionales hayan formalizado su relación con el entorno productivo y social.	
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:	
	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	----
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	15
Modalidad de trabajo:	La modalidad de trabajo es híbrida, pues considera una visita presencial de trabajo en terreno cada 15 días y una reunión virtual semanal, como mínimo durante los seis meses del proyecto	
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera se pretende llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: VII, X, y RM.	
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCA, 1002 LLANQUIHUE* *
	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos técnico-profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en		

	<p>ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se propone continuar con el desafío de abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas. Además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	Chile Dual cuenta con la capacidad técnica de infraestructura y de recursos humanos en cada sede para cumplir con los objetivos del proyecto, por lo que la implementación propia del proyecto no requiere necesariamente de la colaboración y vínculos con otras instituciones, además de las que son parte de CILED. Sin embargo, la red de empresas que ha construido Chile Dual a lo largo de su trayectoria se pone a disposición de esta línea.
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Al término del proyecto, el ejecutor presentará un informe al CILED evidenciando los cambios experimentados por cada uno de estos establecimientos educacionales de acuerdo con una certificación extendida por los directivos de los establecimientos.</p> <p>En particular, se desarrollará una evaluación de tipo pre y post, en las que el progreso de cada establecimiento es contrastado con el resultado obtenido en el momento cero o línea de base (esto es, previo al inicio del acompañamiento).</p> <p>No hay que perder de vista que el fin último es apoyar la instalación o reforzamiento de prácticas de vinculación con el sector productivo, por lo que esas serán las principales variables para evaluar.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	Se espera que, al cabo de los seis meses de acompañamiento a la gestión de cada uno de los 15 establecimientos, la vinculación con el sector productivo tenga evidentes progresos, como el aumento de estrategias de alternancia, el aumento de cupos de práctica profesional, la conformación o mejoramiento de los CAE (Consejo Asesor Empresarial), entre otros indicadores que lleva cada plan de acción que se acuerda con los establecimientos.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$53.017.350

Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Andrea Garrido Pimentel Ingeniero Civil Industrial.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Andrea Garrido: Teléfono: 56 9 6394 9777 Correo electrónico: agarrido@chiledual.cl
Equipo:	<p>Andrea Garrido Pimentel Directora Línea Articulación con Sector Productivo y Social. Ingeniero Civil Industrial, Universidad Adolfo Ibáñez. Funciones: Preside las reuniones de Chile Dual con el CILED, define el presupuesto de los proyectos, la contratación del equipo realiza seguimiento a los resultados y define los cambios que se introducen a los proyectos.</p> <p>Francisco Ruiz B. Coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social. Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Sus funciones son planificar el trabajo del equipo, monitorear y evaluar la implementación de las acciones, elaborar los informes al CILED.</p> <p>Priscila Carmona C, profesora: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p> <p>Carlos Loyola, profesor: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p> <p>José Manuel Aliaga, profesor: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p> <p>Paulo Ruiz C., Biólogo: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p> <p>Bárbara Ducoing, Psicóloga: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación</p>

	<p>con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p> <p>José de Amesti, Sociólogo: le corresponde asesorar a uno o más establecimientos del programa FORTALECE T-P y apoyarlos en su vinculación con el sector productivo. En lo específico, se busca mejorar y/o instalar nuevas prácticas de calidad para la vinculación con el sector productivo.</p>
--	---

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
11	Acompañar a 42 establecimientos TP, mediante un dispositivo focalizado	N° de establecimientos que anualmente reciben este dispositivo de apoyo	N/A	12 establecimientos se encuentran implementando algún tipo de alternancia después del período de apoyo	12 establecimientos se encuentran implementando algún tipo de alternancia después del período de apoyo	15 establecimientos se encuentran implementando algún tipo de alternancia después del período de apoyo	15 establecimientos se encuentran implementando algún tipo de alternancia después del período de apoyo	42 establecimientos han recibido apoyo directo para mejorar la vinculación con el sector productivo e implementar algunas formas de alternancia para sus estudiantes	Registros de actividades de apoyo a establecimientos. Registros de alternancia anual en cada establecimiento Convenios firmados y/o formalizados con empresas que apoyan la alternancia para cada establecimiento
12	o en el desarrollo de capacidades para diseñar y llevar a cabo procesos de articulación con el sector productivo	N° de establecimientos que anualmente inician procesos de alternancia con empresas							
13		N° de estudiantes beneficiados anualmente con procesos de alternancia							

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Difusión, convocatoria e inscripción de los Establecimientos educacionales participantes			X	X								

Diagnóstico y elaboración del plan de acción				X	X									
Ejecución del acompañamiento						X	X	X	X					
Elaboración y presentación de proyectos a MINEDUC								X	X					
Ejecución de los proyectos de alternancia								X	X	X	X			

3.2. Cursos de formación para la educación en Alternancia

Nombre del Proyecto:	Cursos de formación para la educación en Alternancia
Núcleo de acción:	Acompañamiento y contextualización
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, con foco en la educación Técnico-Profesional. Acompañamiento basado en la articulación de la formación diferenciada Técnico-Profesional de nivel medio, con la Educación Superior y el mundo del trabajo.
Resumen del Proyecto:	<p>Curso e-learning: de 60 horas de duración, inscrito en el registro CPEIP, dirigido a directivos y docentes de Establecimientos educacionales TP para capacitarlos en la normativa 1080 y en la implementación de distintas alternancias para sus estudiantes.</p> <p>El curso dura 6 semanas y es acompañado en forma permanente por profesionales tutores que ayudan y orientan durante todo el proceso y apoyan la formulación de proyectos de alternancia que los participantes presentarán al Ministerio de Educación.</p> <p>El curso posee un enfoque de aprendizaje experiencial, según el que los contenidos son aprendidos en el siguiente orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptualización abstracta 2. Observación y análisis reflexivo 3. Experimentación activa y aplicación <p>Pasantías: Se incorpora desde el año 3 un componente complementario de actualización para docentes de especialidades mediante pasantías en empresas por 20 horas con dos dimensiones: (1) Una de tipo técnico, que busca inducir al docente en nuevas tecnologías o temas actuales (electromovilidad, automatización, energía fotovoltaica, etc.); (2) la otra es más vivencial y busca potenciar las capacidades en los establecimientos, a través de las y los pasantes, para vincularse con el mundo del trabajo.</p> <p>Este proyecto se vincula con la Política de Reactivación Educativa Integral a través del eje Fortalecimiento y activación de aprendizajes.</p>
	La alternancia es una estrategia curricular recientemente normada por el Ministerio de Educación, para la EMTP en el marco de la modernización de este sector

<p>Fundamentación conceptual</p>	<p>educativo. La Rex 1080 fue publicada en marzo del 2020 y de acuerdo con la Secretaría Ejecutiva de la Enseñanza Media Técnico-Profesional (SE/EMTP), no ha sido suficientemente difundida, por lo que se necesita un trabajo de acercamiento de la propuesta a los establecimientos educacionales TP del país. En este proyecto, se funde el proceso de difusión con el de formación práctica para que los establecimientos educacionales puedan implementar la estrategia, conforme a los requerimientos del Ministerio de Educación.</p> <p>La articulación educación-trabajo es consignada como un objetivo central en los estándares indicativos de desempeño de la Educación Media Técnico-Profesional (2020) y en la Estrategia Nacional de FTP (2018). Una buena vinculación permite a los programas de formación TP minimizar las asimetrías potenciales entre ambos sistemas e incrementar la pertinencia de los aprendizajes, esto es, el grado de alineamiento entre la formación y lo requerido en el mercado laboral. La recientemente promulgada Resolución-Exenta 1080 (REX 1080, 2020) fomenta y facilita la implementación de alternancias educativas en los establecimientos educacionales TP como una manera de ofrecer aproximaciones tempranas con el mundo laboral, al mismo tiempo que los establecimientos educacionales actualiza su oferta curricular y los docentes enriquecen sus competencias técnicas.</p> <p>El curso fue diseñado para atender los ejes centrales del sistema de desarrollo profesional docente, en tanto provee las herramientas para que las y los profesores puedan elaborar rutas de aprendizaje pertinentes y en construcción colectiva con los centros de aprendizaje por alternancia (empresas, entre otros). El curso promueve también la autonomía profesional en la medida que facilita la articulación de procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad, capacitándose en cómo adaptar objetivos de aprendizaje dispuestos en el currículum a actividades reales en el centro de aprendizaje. El curso persigue el desarrollo continuo de los docentes abriendo espacios para buscar y compartir buenas prácticas, y para diseñar colaborativamente los planes de implementación de la educación por alternancia.</p> <p>Pasantías: El término pasantía se refiere a una amplia gama de actividades de formación en terreno, las que generalmente y de manera transversal involucran un periodo limitado de participación y se focalizan en el aprendizaje del pasante (Maertz, <i>et al.</i>,2014).</p> <p>La pasantía en empresas ofrece al docente en servicio una oportunidad concreta de actualizarse en tecnologías y procesos vigentes en el mundo productivo, que le servirán para mejorar el currículum de sus estudiantes.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Para que los directivos y docentes puedan establecer vínculos efectivos de colaboración estratégicas con empresas es necesario que conozcan los mecanismos de alternancia y sepan gestionarlos dentro de la estructura curricular vigente. La realidad, sin embargo, indica escasa preparación al respecto. Un estudio realizado hace dos años a 60 establecimientos educacionales que imparten formación dual señala que el 80% de sus profesores no ha sido capacitado al respecto y casi la totalidad de ellas y ellos no poseen estudios en pedagogía (Chile Dual, 2019).</p> <p>El curso de formación por alternancia nace de la necesidad por contar con preparación idónea para los equipos docentes y directivos de los establecimientos educacionales que buscan implementar alternancias educativas. En particular, el curso responde al momento de política pública que lidera el Ministerio de Educación</p>

	<p>y viene a satisfacer los requerimientos estipulados en la Estrategia Nacional FTP, los Estándares Indicativos de Desempeño EMTP y la Resolución Exenta 1080.</p> <p>El curso fomenta la innovación, investigación y reflexión, pues existe un enfoque teórico inicial que busca contextualizar los fundamentos pedagógicos que sostienen la formación por alternancia, ligándose con los requerimientos de actualización curricular que impone la industria 4.0, las habilidades del S XXI y las corrientes del aprendizaje activo o profundo (<i>deep learning</i>), en las que el estudiante se erige como protagonista del proceso de aprendizaje. Las y los profesores son invitados a repensar sus enfoques pedagógicos para volcarse hacia estas nuevas formas de concebir la docencia. La relación y compromiso con la comunidad aparece como elemento central para la implementación de la formación por alternancia: el establecimiento requiere mapear su territorio, levantar necesidades y vincular a actores estratégicos, procesos para los cuales el curso describe los lineamientos y las etapas para su consecución.</p> <p>Este curso contará con tres versiones al año 2024, cumpliéndose con la meta de 180 docentes y directivos certificados y una cobertura cercana al 10% de los establecimientos TP a nivel nacional.</p> <p>Respecto de las pasantías docentes, estas responden a la desconexión entre los programas de estudios impartidos en el establecimiento y la realidad del mundo del trabajo, cuya actualización de procesos, tecnología y equipamiento suele ir mucho más rápido que en el sistema educacional. Carentes de oportunidades de actualización y perfeccionamiento en el propio sistema educativo, las y los docentes deben mirar hacia el mundo del trabajo como una gran oportunidad para actualizarse y traspasar esa nueva mirada a sus estudiantes, acortando las brechas entre teoría y práctica.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Sweet R. (29 de agosto de 2014). Seminario Internacional Desarrolla: Trazando el camino de la Educación Media TP en Chile. Conferencia organizada por Angloamericana y Fundación Chile en el centro de extensión de la Universidad Católica de Chile</p> <p>Sevilla, M. P. (2012). Educación Técnico-Profesional en Chile. Antecedentes y claves del diagnóstico. Centro de estudios División de planificación y presupuesto Ministerio de Educación.</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Este proyecto busca potenciar el vínculo de los establecimientos TP con el sector productivo para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.</p> <p>En el caso del Curso de Alternancia se busca fortalecer las capacidades de docentes y directivos para diseñar e implementar proyectos de alternancia educativa que conecten los aprendizajes del aula con actividades prácticas en empresas, servicios públicos o privados y formación técnica de nivel superior, expandiendo las posibilidades de aprendizajes para los estudiantes.</p> <p>En cuanto las Pasantías Docentes, el objetivo general es fortalecer las capacidades profesionales docentes mediante su actualización en los procesos internos, equipamiento y tecnología de las empresas y el desarrollo de vínculos de colaboración que favorezcan a los estudiantes con alternancias y prácticas profesionales.</p>

Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener una visión general del contexto educativo global y nacional en el que se inserta la Formación por Alternancia, comprendiendo su pertinencia para hacer frente a los desafíos sociales y laborales del Siglo XXI. - Entender la Formación por Alternancia como una estrategia educativa de calidad para la EMTP, identificando los beneficios que genera para los estudiantes, los establecimientos educativos y las empresas. <p>Capacitarse en torno a la implementación de la Formación por Alternancia, adquiriendo las herramientas para que los establecimientos puedan instalar alternancias educativas siguiendo los procedimientos necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familiarizarse con la Ruta de la Alternancia, aprendiendo a utilizar los recursos que ella contiene para facilitar su uso autónomo en los establecimientos. - Fortalecer las capacidades profesionales docentes mediante pasantías breves que les permitan actualizar conocimientos y destrezas relacionadas con los procesos internos que se llevan a cabo en empresas de vanguardia y que se conectan con el currículum de la especialidad, así como en el equipamiento y la tecnología utilizada. - Acercar a los docentes a la realidad del mundo del trabajo actual, para generar un mayor conocimiento y comprensión de los desafíos de la formación técnica y de los requerimientos de la industria y las empresas en el desarrollo de habilidades y competencias, técnicas y transversales, pudiendo hacer los ajustes al currículum y a su propia práctica pedagógica 				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="402 1136 989 1262"> <tr> <td data-bbox="402 1136 789 1184">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="789 1136 989 1184">60</td> </tr> <tr> <td data-bbox="402 1184 789 1262">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="789 1184 989 1262">----</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	60	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	60				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----				
Modalidad de trabajo:	La modalidad de trabajo es virtual. El curso tiene una plataforma <i>online</i> y le ofrece a cada participante el acompañamiento y apoyo permanente de un tutor o tutora. Hay tres instancias de webinar, el curso, en general, es asincrónico y tiene una duración de 6 semanas.				
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera se espera llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades. Las regiones a las que se espera llegar son: XV, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, XIV, X, XI, XII, RM.				
Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="402 1570 1096 1673"> <tr> <td data-bbox="402 1570 652 1673">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="652 1570 1096 1673">Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*		
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*				

	<p>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</p>	<p>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional. Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con los SLEP: 1501_CHINCHORRO, 301_ATACAMA, 302_HUASCO, 402_PUERTO CORDILLERA, 501_VALPARAÍSO, 1309_GABRIELA MISTRAL, 1303_BARRANCAS, 605_COLCHAGUA, 801_ANDALIÉN SUR, 902_COSTA ARAUCANÍA, 1002_LLANQUIHUE*</p>
	<p>Comunas (COD_COMUNA):</p>	<p>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*</p>
<p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con la oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos técnico-profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que nos ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se propone continuar con el desafío de abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>		
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Chile Dual cuenta con la capacidad técnica, de infraestructura y de recursos humanos en cada sede para cumplir con los objetivos del proyecto, por lo que la implementación propia del proyecto no requiere necesariamente de la colaboración y vínculos con otras instituciones, además de las que son parte de CILED. Sin embargo, la red de empresas que ha construido Chile Dual a lo largo de su trayectoria se pone a disposición de esta línea, de manera de poder aportar desde su mirada, con charlas a docentes de especialidad, pasantías, entre otros.</p>	
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Los resultados del curso de Alternancia serán evaluados al término del curso. Para ello hay indicadores como el número de docentes que se inscriben, el número que se certifica, el número y tipo de establecimientos que participan, el número y tipo de propuestas técnicas de Alternancia elaborados y presentados por los establecimientos al MINEDUC para su ejecución.</p> <p>Un indicador clave, para la evaluación, será el N° de establecimientos educacionales que inician estrategias de alternancia después de haber participado en el curso.</p>	

	En el caso de las pasantías, se aplicarán encuestas a las y los participantes y a las y los anfitriones de las empresas, elaborándose un informe consolidado con la experiencia.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>En el curso de alternancia se espera certificar a 60 participantes en la convocatoria 2024, sumando 180 participantes en las 3 versiones del proyecto (años 2,3,4). Estos participantes son docentes, jefes de especialidades y directivos de establecimientos TP que reciben una certificación CPEIP por aprobar el curso y presentar, como trabajo final, una propuesta de alternancia para ser implementada por el establecimiento, de modo que el resultado final es la puesta en ejecución de 30 alternancias una vez terminado el curso (una por establecimiento, como mínimo), a la que se les hace el respectivo seguimiento.</p> <p>En las Pasantías se espera que 15 docentes de 8 establecimientos participen en la actividad y 4 empresas participan como anfitrionas de las pasantías.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$53.017.350
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Andrea Garrido Pimentel Ingeniero Civil Industrial.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Andrea Garrido: Teléfono: 56 9 6394 9777 Correo electrónico: agarrido@chiledual.cl
Equipo:	<p>Francisco Ruiz B. Coordinador General Articulación con Sector Productivo y Social. Profesor de español, Magister en Educación. Diplomado en Consultoría y Coaching. Pasantía en la Universidad de Birmingham «La gestión del cambio curricular». Sus funciones son planificar el trabajo del equipo, asignar las tareas, monitorear y evaluar la implementación de las acciones, elaborar los informes al CILED.</p> <p>José de Amesti, Sociólogo: le corresponde administrar el curso on – line, acreditarlo ante el CPEIP, capacitar al equipo en el uso de la plataforma y las rúbricas de evaluación de los trabajos, llevar el registro de las calificaciones y tramitar la certificación de los participantes.</p> <p>Paulo Ruiz C., Biólogo: le corresponde planificar, coordinar e implementar el proceso de Pasantías docentes. Tiene a su cargo la planificación, la coordinación con los CFT y las empresas anfitrionas, la convocatoria y selección de los pasantes, la comunicación con ellos, el apresto y finalmente la ejecución, además de la evaluación.</p> <p>Priscila Carmona C, profesora: le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyarlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>Carlos Loyola, Profesor; le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y</p>

	<p>apoyarlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>José Manuel Aliaga, profesor: le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyararlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>Camilo Ruiz C., Periodista, le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyararlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>Bárbara Ducoing, Psicóloga: le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyararlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>Alexa Zamora, Trabajadora Social; le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyararlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p> <p>Patricio Barriga, Psicólogo. Le corresponde ser tutora de los participantes de dos o más establecimientos, debiendo mantener permanente contacto con ellos, orientarlos y apoyararlos en el desarrollo del curso y de los trabajos a realizar, revisándolos, calificándolos y retroalimentando a los participantes, registrando el avance en la planilla general.</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
14	Preparar, mediante cursos semipresenciales y/o 100% online, a equipos Directivos y Técnicos de los Establecimientos	N° de participantes que reciben certificación.	N/A	60 nuevos miembros de equipos directivos para llevar adelante la implementación	60 nuevos miembros de equipos directivos para llevar adelante la implementación	60 nuevos miembros de equipos directivos para llevar adelante la implementación	60 nuevos miembros de equipos directivos para llevar adelante la implementación	Contar con 180 miembros de Equipos Directivos y Técnicos de 120 Establecimientos	Registros de actividades de apoyo a establecimientos. Registros de alternancia anual en
15		% de estudiantes que participan en algún tipo de alternancia educativa							

	tos TP, para que lideren la implementación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos	durante el tiempo de funcionamiento del Centro de Liderazgo.		tación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos	tación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos	para llevar adelante la implementación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos	tados para llevar adelante la implementación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos	TP preparados para llevar adelante la implementación efectiva de estrategias de alternancia en sus establecimientos.	cada establecimiento Convenios firmados y/o formalizados con empresas que apoyan la alternancia para cada establecimiento
16		% de estudiantes que reciben certificaciones laborales externas: OTEC, ChileValora u otras.							
17		N° de Docentes que reciben capacitación en tecnologías requeridas por el sector empresarial.							
18		N° de empresas con convenios firmados y que han recibido a estudiantes durante el año para algún tipo de alternancia.							

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Difusión, matrícula de participantes			X	X								
Realización del curso					X	X	X					
Elaboración de Proyectos de alternancia							X					
Implementación alternancia en establecimientos								X	X	X	X	
Certificación curso							X					

Organización Pasantía					X									
Ejecución Pasantía						X	X							

8. Línea de trabajo N°5: Innovación en Modelos de Desarrollo de Capacidades

La Línea 5 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, que lleva por nombre **Innovación en Modelos de Desarrollo de Capacidades** tiene por objetivo: Desarrollar e implementar modelos innovadores de desarrollo de capacidades tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos. Para ello, la línea ejecuta los siguientes proyectos:

Proyecto N°1: Diseño de programa de formación basado en *Design Thinking* para líderes escolares y de nivel intermedio.

Proyecto N°2: Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específicas a TP.

Proyecto N°3: Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos en instituciones.

La innovación educativa es el área enfocada en la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje bajo diferentes perspectivas: individuales, socioculturales y tecnológicas. La innovación educativa da respuesta a las características de la sociedad actual, la temporalidad y los cambios constantes. Estas características conllevan procesos transformacionales educativos necesarios para dar respuesta, anticiparse o inspirar cambios culturales.

La transformación de la educación a mano de la innovación educativa implica desarrollar un cambio integral para crear nuevos espacios de evaluación, reflexión, rediseño de procesos y propuestas para el desarrollo de nuevos enfoques educativos. Para lograrlo, la innovación educativa tiene que contemplar el conjunto de estrategias o métodos de la comunidad educativa con el propósito común de la mejora del proceso educativo. Dicho de otro modo, es un proceso que debe involucrar a todos los actores (directivos, docentes, alumnado, familias e instituciones) para que pueda funcionar y alcanzar buenos resultados.

La innovación educativa conlleva estudios sobre la administración del capital humano, materiales y finanzas relacionadas con la educación, además de las redes de colaboración comunidad de práctica, la multi e interculturalidad y las políticas educativas. Los tres proyectos de esta línea buscan facilitar el desarrollo de modelos innovadores para la mejora de la educación TP de dos maneras fundamentales: al capacitar y promover el uso de una metodología de innovación ágil como es el *Design Thinking* y al desarrollar un instrumento para certificación de prácticas de liderazgo. El desarrollo herramientas y recursos para promover capacidades de innovación de esta línea, vinculados a la metodología *Design Thinking*, se presentan como un apoyo para la reactivación integral en sus tres ejes. Con ellos, diferentes actores de las comunidades educativas podrán proponer soluciones innovadoras a problemáticas contextualizadas que contribuyan con la

reactivación integral. Las instituciones que están a cargo de ejecutar esta línea de trabajo son, por un lado, el Tecnológico de Monterrey, institución mexicana que forma parte del consorcio CILED, posee una larga trayectoria en la generación de capacidades y competencias y, por otro lado, la Universidad del Desarrollo, institución patrocinante del consorcio CILED.

El Tecnológico de Monterrey es una destacada universidad privada mexicana reconocida globalmente. Se ubica en el puesto 184 a nivel mundial y el segundo en México según el QS World University Rankings 2024. También es la cuarta mejor universidad de Latinoamérica según el mismo *ranking*. Su oferta educativa es amplia y diversa, incluyendo una gama de programas innovadores bajo el modelo TEC21, que se centran en el desarrollo de competencias clave como liderazgo, emprendimiento, ética, ciudadanía y compromiso social.

A nivel universitario, el Tecnológico de Monterrey ofrece la licenciatura en innovación educativa (LEI) y brinda tres programas diferentes de maestría: la Maestría en Educación (MEE), la Maestría en Tecnología Educativa (MET) y la Maestría en Emprendimiento Educativo. Estos programas están diseñados para capacitar a profesionales de la educación y la tecnología con una visión internacional y las habilidades necesarias para abordar los desafíos actuales en estos campos en constante evolución. Además, ofrece un programa de doctorado, el Doctorado en Innovación Educativa, que se enfoca en la investigación avanzada en el ámbito de la educación. Cuenta con el Instituto para el Futuro de la Educación (IFE), que trabaja en áreas como la investigación interdisciplinaria, el emprendimiento y la transferencia tecnológica, proyectos de impacto y consultoría, así como en la creación de comunidades y la diseminación de conocimientos en el campo de la educación. Por esta razón, su aporte como institución es valioso para esta línea, dada su experiencia y trayectoria en el ámbito de la innovación educativa tanto en pregrado, postgrado como en investigación.

El jefe de línea es Gabriel Valerio por parte del Tecnológico de Monterrey. Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Es Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información. Es profesor investigador en el Tecnológico de Monterrey y miembro del Sistema Nacional de Investigadores; además es Director del Doctorado en Innovación Educativa. Ha publicado varios artículos de divulgación y científicos sobre el impacto de las herramientas sociales en el ámbito educativo y en los negocios. Asimismo, ha dictado talleres, conferencias o ponencias en países como España, Francia, Brasil, Colombia, Nicaragua, Panamá, República Checa, Turquía y Portugal.

La subjefa de esta línea, por parte de la Universidad del Desarrollo, es María Paz Arriagada. Se ha desempeñado como docente impartiendo asignaturas de Ciencias Naturales en establecimientos educativos y como mentora de formación de profesionales que ejercen la labor docente. También se ha desempeñado como formadora y coordinadora de cursos de formación en Liderazgo Escolar a docentes y equipos directivos en APTUS Chile. Actualmente es Directora de Investigación y Desarrollo de la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo y docente de Prácticas de Gestión y Liderazgo en el Aula I y II del Programa de Formación Pedagógica UDD. Es ingeniera Civil Biomédica, profesora de Educación Media en Biología, y Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Universidad Diego Portales.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados:

6.1.1 Diseño de Programa de Formación basado en Design Thinking para Líderes escolares y de nivel intermedio (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Diseño del Programa de Formación basado en *Design Thinking* para Líderes Escolares y de Nivel Intermedio es un proyecto cuyo grupo objetivo son los equipos internos de la línea de formación, en los que se aplican modelos en la formación de directivos escolares y de nivel intermedio de establecimientos educacionales Técnico-Profesionales. Estos se forman con estrategias innovadoras basadas en el *Design Thinking* y los retos cotidianos y complejos enfrentados cada día.

Resultados del Proyecto (2021): La meta para este proyecto consistía en generar de un modelo de formación de líderes escolares basado en *Design Thinking*. Al finalizar el año, se logra la meta en trabajo colaborativo con la línea de Formación del Centro y se materializa en la elaboración del manual *Design Thinking* para liderar la innovación educativa

Además, se logra diseñar un taller sobre la metodología *Design Thinking* para los miembros del Consorcio CILED. Se diseñó un taller sobre los tipos de innovación educativa y se elaboró un manual con técnicas específicas de *Design Thinking* para ser adaptadas a los distintos momentos pedagógicos de la oferta formativa de CILED.

Resultados del Proyecto (2022): La meta para esta versión del proyecto consistía en revisar y mejorar el modelo de formación basado en *Design Thinking*. Al finalizar el proceso, se alcanza la meta establecida y, además, se logra la edición del manual de *Design Thinking para liderar la innovación educativa*. Este Manual presenta los conceptos centrales de la metodología, para luego ofrecer más de 20 actividades que permiten implementar las diferentes fases del *Design Thinking*: Empatizar; Definir; Idear; Prototipar; y Testear. El manual funciona como base para su implementación en la plataforma virtual, en la que se desarrolló el curso Actúa TP. Además, se logra formar a más de 25 de asesores de CILED pertenecientes a las instituciones de INACAP y Chile Dual.

6.1.2 Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en el diseño de una evaluación, construida sobre plataformas digitales con realidades extendidas que permite observar y medir las prácticas de liderazgo en un líder escolar. En particular, se miden dichas prácticas aplicadas a un contexto de liderazgo distribuido en la Educación Media Técnico-Profesional, que considera como elemento diferenciador, la articulación con la Educación Superior y el mundo del trabajo. La herramienta se utiliza para certificar a aquellos docentes de establecimientos de EMTP que demuestren su capacidad en la ejecución de su liderazgo.

Resultados del proyecto (2021): La meta para consiste en levantar información y conocimientos para la certificación de competencias en liderazgo TP. Al finalizar el proceso, se logra realizar un análisis de la política educativa nacional e internacional y se define el Liderazgo distribuido como la orientación central de las acciones de formación y certificación.

Se realizó una investigación documental de los últimos 20 años, para actualizar el estado del arte del concepto de liderazgo distribuido.

Resultados del proyecto (2022): La meta consiste en el diseño de la herramienta de certificación de competencias de liderazgo específicas a TP y aplicación piloto. Al finalizar el periodo se logra el diseño de una herramienta de certificación de prácticas de liderazgo distribuido, en su versión prototipo, a través de las experiencias recabadas por entrevistas a líderes TP y del procesamiento de información para la creación de incidentes críticos en su labor como profesional del mundo de la EMTP.

6.1.3 Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos en instituciones (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto se centra en el diseño y construcción de una plataforma virtual que permita a las y los docentes de los establecimientos educacionales TP proponer soluciones innovadoras para desafíos del propio establecimiento o de la industria en su vinculación con los establecimientos educativos. La plataforma permitirá, además, levantar estos desafíos, capturar ideas innovadoras, formar y acompañar a los docentes en el desarrollo de sus proyectos, para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la innovación.

El objetivo de la plataforma es facilitar la implementación de innovaciones propuestas por las y los docentes y fomentar la participación de empresas y organizaciones en el desarrollo del proyecto.

Resultados del proyecto (2021): La meta consiste en el diseño, pilotaje y difusión de la plataforma virtual. Se realiza el diseño de modelo de innovación abierta, con etapas de búsqueda de desafíos, formación, acompañamiento, presentación y pilotaje de soluciones e innovaciones propuestas. También, contó con el interés de una empresa de telecomunicaciones para participar del piloto del modelo.

Resultados del proyecto (2022): el objetivo se centra en el desarrollo de la plataforma virtual en su versión Beta. Al finalizar el periodo, se logra esta meta propuesta. El diseño de la plataforma de innovación entrega una herramienta de gran utilidad para líderes Técnico-Profesionales. Además, es una introducción a una metodología muy utilizada a nivel mundial y desarrollada para la generación de soluciones innovadoras a través de pensamiento colaborativo. Este tipo de plataformas ya existen dentro del mercado tecnológico, pero la creación de esta y su disposición de manera gratuita para los establecimientos educacionales TP rompen las barreras económicas de entrada que muchas veces tienen este tipo de herramientas.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución:

6.2.1 Diseño de programa de formación basado en Design Thinking para líderes escolares y de nivel intermedio (2023)

Resumen del proyecto: Diseño del Programa de Formación basado en *Design Thinking* para líderes escolares y de nivel intermedio es un proyecto cuyo grupo objetivo son los equipos internos de la línea de formación, en los que se aplican modelos en la formación de directivos escolares y de nivel intermedio de establecimientos Técnico-Profesionales. Estos se forman con estrategias innovadoras basadas en el Design Thinking y los retos cotidianos y complejos enfrentados cada día.

Resultados esperados del proyecto: La meta para esta versión del proyecto consiste en revisar y mejorar el modelo de formación basado en *Design Thinking*. Además, como parte de los resultados, se espera aportar material de apoyo para la formación de directivos, actualizar a los formadores en un nuevo método de desarrollo de habilidades directivas y consolidar un modelo de formación propio de CILED que esté orientado al desarrollo del liderazgo distribuido y el diseño de alternativas innovadoras para la solución y atención a situaciones específicas de la educación TP. Además de esto, se busca generar una herramienta que sea de utilidad para otros funcionarios de la educación TP, tales como los docentes de especialidades TP y no TP. Este tercer año, se está desarrollando una serie de 6 videos, lo que actúan como un complemento al manual y se enfocan en presentar una introducción a la metodología del *Design Thinking*, así como los aspectos clave de cada una de sus fases.

6.2.2 Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en el diseño de una evaluación, construida sobre plataformas digitales con realidades extendidas, que permite observar y medir las prácticas de liderazgo en un líder escolar. En particular, se miden dichas prácticas aplicadas a un contexto de liderazgo distribuido en la EMTP que considera como elemento diferenciador, la articulación con la educación superior y el mundo del trabajo. La herramienta se utiliza para certificar a aquellos docentes de establecimientos de EMTP que demuestren su capacidad en la ejecución de su liderazgo.

Resultados esperados del proyecto: La meta para este proyecto consiste en tener la herramienta de certificación de prácticas validada. También se espera, a lo largo del proyecto, aportar a la educación TP un conjunto de prácticas centradas en liderazgo distribuido que sean plausibles de certificación y sean base de formación. Se espera aportar un instrumento validado, así como su correspondiente adaptación tecnológica que permita aplicarlo en distintas latitudes del país.

Además, se busca generar una herramienta que permita la facilitación de la información sobre las capacidades de liderazgo de los directores para simplificar la búsqueda de estos y sus procesos de selección. Esta certificación permitiría generar información fidedigna asociada a sus prácticas de liderazgo.

6.2.3 Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos en instituciones (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en el diseño y construcción de una plataforma virtual que permita a las y los docentes de los establecimientos educacionales TP proponer soluciones innovadoras para desafíos del propio establecimiento o de la industria en su vinculación con los establecimientos educativos. La plataforma permitirá, además, levantar estos desafíos, capturar ideas innovadoras, formar y acompañar a los docentes en el desarrollo de sus proyectos, para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la innovación.

El objetivo de la plataforma es facilitar la implementación de innovaciones propuestas por las y los docentes y fomentar la participación de empresas y organizaciones en el desarrollo del proyecto.

Resultados esperados del proyecto: La meta para este año consiste en el desarrollo de la versión definitiva de la plataforma, con ello se espera aportar en la formación de docentes en metodologías

de innovación y liderazgo a través de una herramienta digital que permita el desarrollo de soluciones a través del *Design Thinking*. Además de esto, en su utilización con actores del mundo productivo, se generará una relación con los establecimientos educacionales, favoreciendo la educación dual, además de la formación entregada en los establecimientos de la EMTP.

6.3.- Resumen de proyectos planificados por línea de trabajo para el año 4:

6.3.1 Diseño de Programa de Formación basado en Design Thinking para Líderes escolares y de nivel intermedio (2024)

Resumen del proyecto: En el proyecto **Diseño de Programa de Formación basado en *Design Thinking* para Líderes Escolares y de Nivel Intermedio** se desarrollan y sistematizan modelos y estrategias innovadoras basadas en *Design Thinking*, cuyo grupo objetivo son los equipos internos de la línea de formación, para que a través de la instalación de capacidades en el Centro, se contribuya a la formación de directivos escolares y de nivel intermedio de establecimiento TP y a la propuesta de soluciones efectivas a los retos cotidianos y complejos enfrentados cada día

Resultados esperados del proyecto:

Para el año 2024, se espera aportar material de apoyo para la formación de directivos, actualizar a los formadores en un nuevo método de desarrollo de habilidades directivas y consolidar un modelo de formación propio de CILED que esté orientado al desarrollo del liderazgo distribuido y el diseño de alternativas innovadoras para la solución y atención a situaciones específicas de la educación TP. Se cree que este material será un aporte para quienes son responsables de la formación de los miembros del consorcio CILED, así como líderes TP que se desempeñan a nivel escolar e intermedio.

Además de esto, se busca generar una herramienta que sea de utilidad para otros funcionarios de la educación TP, tales como los docentes de especialidades TP y no TP e incluso estudiantes. También se prevé que el material de apoyo se presente en formatos diversificados (manuales, infografías, videos, entre otros.) y contextualizado a la educación Técnico Profesional.

El material de apoyo será integrado en otros proyectos formativos del centro, que permitan capacitar a líderes escolares y de nivel intermedio de la Educación Media Técnico-Profesional en el uso de herramientas para la innovación educativa basadas en *Design Thinking* que desarrollen la capacidad de emprendimiento para la mejora de diversos desafíos de sus respectivos contextos.

La meta para el año 2024 del proyecto consiste en revisar y mejorar el modelo de formación basado en *Design Thinking*. Además, como parte de los resultados, se espera aportar material de apoyo para la formación de directivos, actualizar a los formadores en un nuevo método de desarrollo de habilidades directivas y consolidar un modelo de formación propio de CILED que esté orientado al desarrollo del liderazgo distribuido y el diseño de alternativas innovadoras para la solución y atención a situaciones específicas de la educación TP. Junto con ello, se busca generar una herramienta que sea de utilidad para otros funcionarios de la educación TP, tales como los docentes de especialidades TP y no TP.

6.3.2 Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específicas a TP (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en el diseño de una evaluación, construida sobre plataformas digitales con realidades extendidas, que permite observar y medir las prácticas de liderazgo en un líder escolar. En particular, se miden dichas prácticas aplicadas a un contexto de liderazgo distribuido en la EMTP que considera como elemento diferenciador, la articulación con la Educación Superior y el mundo del trabajo. La herramienta se utiliza para certificar a aquellos docentes de establecimientos de Educación Media Técnico Profesional que demuestren su capacidad en la ejecución de su liderazgo.

Resultados esperados del proyecto: A lo largo del proyecto se espera aportar a la educación TP un conjunto de prácticas centradas en liderazgo distribuido que sean plausibles de certificación y sean base de formación. Asimismo, se espera contar con un instrumento validado, así como su correspondiente adaptación tecnológica que permita aplicarlo en distintas latitudes de la nación.

Sumado a ello, se busca que la herramienta permita la facilitación de la información sobre las capacidades de liderazgo de los directores para simplificar la búsqueda de estos y sus procesos de selección. Esta certificación permitiría generar información fidedigna asociada a sus prácticas de liderazgo que permitirá tener un diagnóstico del nivel de desarrollo de las prácticas de liderazgo en la educación TP.

Para el año 2024 se proyecta contar con el instrumento de certificación de las prácticas validado y que éste se aplique a 200 líderes escolares de la EMTP del contexto chileno. Distribuidos en todo el territorio nacional.

6.3.3 Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos en instituciones (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto consiste en el diseño y construcción de una plataforma virtual que permita a los docentes de los establecimientos educacionales TP proponer soluciones innovadoras para desafíos del propio establecimiento o de la industria en su vinculación con los establecimientos educativos. La plataforma permitirá. Además, levantar estos desafíos, capturar ideas innovadoras, formar y acompañar a las y los docentes en el desarrollo de sus proyectos, para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la innovación.

El objetivo de la plataforma es facilitar la implementación de innovaciones propuestas por las y los docentes y fomentar la participación de empresas y organizaciones en el desarrollo del proyecto.

Resultados esperados del proyecto: Se espera aportar en la formación de docentes en metodologías de innovación y liderazgo a través de una herramienta digital que permita el desarrollo de soluciones a través del *Design Thinking*. Sumado a ello, en su utilización se espera vincular a los establecimientos con actores del mundo productivo.

Para el año 2024 se espera contar con una plataforma virtual guíe y oriente el proceso de innovación mediante las fases del *Design Thinking*. Adicionalmente, se pretende convocar a más de 50 equipos liderados cada uno liderado por una o un docente de EMTP que participe del concurso de innovación que se desarrolla a través de la plataforma.

Por otra parte, se contempla integrar el uso de la plataforma en, al menos, un curso o programa formativo del centro. Por último, se pretende que la propuesta curricular asociada al uso de la plataforma sea utilizada en al menos 50 establecimientos.

Con ello, se espera que al finalizar el año 2024 la plataforma se haya implementado en 200 establecimientos escolares de educación TP.

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Diseño de Programa de Formación basado en Design Thinking para Líderes escolares y de nivel intermedio.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específicas a TP.	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos en instituciones	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4

3.3. Diseño de Programa de Formación basado en *Design Thinking* para Líderes escolares y de nivel intermedio

Nombre del Proyecto:	Diseño de Programa de Formación basado en <i>Design Thinking</i> para Líderes escolares y de nivel intermedio
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades de liderazgo y de acompañamiento en terreno tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos.
Resumen del Proyecto:	El proyecto Diseño del Programa de Formación basado en <i>Design Thinking</i> se centra en el diseño de modelos que permitan incorporar elementos y técnicas de la metodología <i>Design Thinking</i> en la formación de equipos internos del Centro para que, a su vez, actúen como facilitadores que permitan dotar a directivos y docentes de especialidad TP con habilidades de innovación basadas

	<p>en la metodología enfocándose en abordar desafíos diarios y complejidades inherentes a sus roles.</p> <p>A través del proyecto se diseñará material y recursos de apoyo que podrán ser incorporados en los programas formativos del Centro. Adicionalmente, contempla el diseño de un programa formativo específico que contiene elementos y técnicas de DT orientadas a capacitar a líderes escolares e intermedios para proponer soluciones innovadoras a diferentes desafíos de sus contextos educativos.</p> <p>Como pilar del proyecto, se elaboró el manual <i>Design Thinking</i> para liderar la innovación educativa. Para ello se cuenta con el apoyo y experiencia del Tecnológico de Monterrey. Este recurso descompone los principios fundamentales del <i>Design Thinking</i> en más de 20 actividades prácticas. Están categorizadas en fases esenciales como: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear, y se presentan con guías claras y referencias visuales adaptadas a las comunidades educativas TP. Este proyecto pretende mantener el manual actualizado, reflejando las demandas cambiantes de la comunidad y complementarlo con recursos educativos prácticos para los líderes, en este contexto es que el año 2023 se desarrollan 6 videos de manera de complementar el manual.</p> <p>Para el año 2024, la planificación del proyecto considera continuar con la realización de mejoras al manual, en base al <i>feedback</i> que se vaya generando desde nuestro público objetivo.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>En distintos documentos, la OCDE ha expresado la necesidad de que sus países miembros puedan desarrollar nuevas formas de liderazgo que respondan a las necesidades del presente y del provenir. Se plantea la pregunta si el tipo de liderazgo dominante en las instituciones educativa y que fue construido con base en modelos de la era industrial sigue siendo efectivos por lo que desarrolla nuevos liderazgos requiere de planteamientos innovadores (Pont <i>et al.</i>, 2008a; Pont <i>et al.</i>, 2008b; Stoll & Temperley,2011).</p> <p>La línea 5 de CILED: Innovación, se apega a las comprensiones aportadas por autores como Crossan y Apaydin (2010), Christensen (2013) y Christensen & Raynor (2013) para plantear qué es innovación. Se entiende por innovación a la producción, adopción, asimilación o explotación de una novedad de valor añadido para una población definida (Crossan & Apaydin, 2010). Estas innovaciones pueden ser en distintos grados, niveles y de propósitos diferenciados. Siguiendo los planteamientos de Christensen (2013) y Christensen & Raynor (2013) la línea cinco propone los siguientes tipos de innovación:</p> <p>Por un lado, la innovación de población mediante la introducción de <i>Design Thinking</i> como método de formación y desarrollo de habilidades directivas. El DT es un método mundialmente conocido y aplicado por su utilidad para el desarrollo de productos innovadores centrados en satisfacer las necesidades de los clientes (Liedtka, y Ogilvie, 2011). Su desarrollo empático y colaborativo lo hacen idóneo para el fomento de habilidades en liderazgo distribuido, la mejora del clima escolar mediante el desarrollo de empatía, inclusión y colaboración. Por otro lado, la innovación revolucionaria al generar certificaciones de habilidades directivas en liderazgo distribuido mediante herramientas tecnológicas que permitan modificar la experiencia de los evaluados. Para finalizar, la Innovación incremental, mediante el seguimiento y monitoreo de la formación y de las oportunidades de transferencia que permitan mantener una selección de técnicas formativas y de certificación cada vez mejor adaptadas al entorno.</p> <p>De acuerdo con Christensen (2013) y Christensen & Raynor (2013), el cuarto tipo de innovación es la disrupción. Sin embargo, una propuesta es disruptiva en cuanto modifica las prácticas y formas de ejecutar procesos de las personas que se benefician de la propuesta.</p> <p>De acuerdo con la Política de Reactivación Educativa Integral, este proyecto se enmarca en el eje N°2, Fortalecimiento y activación de aprendizajes. Debido a que, en el ámbito de desarrollo</p>

	<p>profesional, cumple con la consolidación de innovaciones pedagógicas, entregando una herramienta diseñada específicamente con el propósito de generar innovación en los procesos pedagógicos y educativos y, también, de aprendizaje colaborativo, entendiendo que el <i>Design Thinking</i> se realiza, en variadas oportunidades, como un trabajo grupal, donde el complemento de las opiniones y los aprendizajes, en conjunto con la empatía del usuario, generan soluciones a problemáticas expuestas.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Con la generación de un diseño de formación basado en <i>Design Thinking</i> se busca que los líderes escolares aprendan sobre la colaboración y la búsqueda de respuestas y soluciones a los retos enfrentados.</p> <p>Este modelo es coherente con la complejidad del rol de liderazgo en la organización educativa y los nuevos paradigmas que intentan fomentar una figura de liderazgo distribuido y la búsqueda de soluciones en forma colaborativa. El centro está en la formación de prácticas en un núcleo de personas que funcionan en equipo para enfrentar los retos. En ese sentido, en la consolidación de innovaciones pedagógicas y aprendizaje colaborativo, se puede encontrar que efectivamente este proyecto promueve el proceso de reconocimiento, sistematización y aprendizaje colaborativo a través de una iniciativa innovadora como el <i>Design Thinking</i> asociado a líderes y funcionarios de la educación TP.</p> <p>Hoy más que nunca, las habilidades que este tipo de formación provee son necesarias. El diseño de este programa justamente responde a la creciente incertidumbre y complejidad de las organizaciones educativas en general, en donde los líderes educativos deben responder a problemáticas que se han exacerbado posterior a la pandemia por Covid-19 y el retorno a clases. Estos desafíos demandan en los líderes educativos la capacidad de desarrollar prácticas que les permitan trabajar en equipo y resolver problemas. Por lo mismo, en la búsqueda de la innovación y mejora pedagógica, acá se puede encontrar una herramienta que permitirá la generación de ideas innovadoras a través de una metodología mundialmente reconocida como el <i>Design Thinking</i>.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. <i>Journal of Management Studies</i>, 47, 1154-1191.</p> <p>https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x</p> <p>Christensen, C. and Raynor, M. (2013). <i>The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth</i>. Harvard Business Review Press, Boston.</p> <p>Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). <i>Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers</i>. Columbia University Press. http://www.jstor.org/stable/10.7312/lie15838</p> <p>Stoll, Louise & Temperley, Julie. (2011). <i>Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo</i>. 10.1787/9789264097797-es.</p>
Objetivo general:	<p>Desarrollar modelos de formación basados en <i>Design Thinking</i> dirigidos a líderes escolares y de nivel intermedio en el ámbito Técnico-Profesional, con el propósito de fomentar una cultura de innovación y liderazgo estratégico que les habilite a enfrentar desafíos complejos en sus contextos educativos.</p> <p>Estos modelos corresponden a la selección y sistematización de técnicas basadas en <i>Design Thinking</i> que sean adaptadas al contexto educativo del mundo educativo TP. Esto se verá reflejado en el diseño de recursos como un manual dirigido a líderes escolares y otros recursos audiovisuales. Los que serán integrados en un programa de formación basado en esta metodología para líderes escolares y de nivel intermedio.</p>

Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar técnicas que facilitan la incorporación de Design Thinking en la formación y capacitación de líderes de EMTP Sistematizar las técnicas y divulgarlas en la comunidad de docentes y mentores/tutores de CILED - Implementar las técnicas en los programas de formación o acompañamiento de CILED 						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro</p> <table border="1" data-bbox="375 617 1159 695"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*Al ser una metodología que se espera implementar en los equipos encargados de la formación y luego en los programas de formación del centro se espera poder llegar a todos los beneficiarios que se formen en el CILED el año 2024. Adicionalmente, el manual de <i>Design Thinking</i> junto con los videos estarán disponibles en la sección de recursos de la página web, por lo que todos los establecimientos técnicos profesional del país tendrán acceso a esta metodología, por lo que el alcance que tendrá será nacional.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*						
Modalidad de trabajo:	<p>Se espera que la modalidad sea presencial, híbrida y virtual. La divulgación de las técnicas se realiza principalmente a través de medios digitales, como el manual y los videos de <i>Design Thinking</i> que están disponibles en la página web. Por lo tanto, la modalidad de difusión es virtual.</p> <p>Junto con ello, el diseño del programa y las instancias de formativas, en las que se implemente el proyecto pueden adoptar diferentes modalidades: presenciales, híbridas y virtuales. La elección de cada modalidad se basará en las necesidades de formación específicas de cada territorio. En consonancia con esta perspectiva, se busca mantener una respuesta adaptable, con el propósito principal de asegurar que los beneficiarios reciban la formación más adecuada según sus requisitos.</p>						
Región/es:	<p>Dado que la divulgación de las técnicas para el proyecto está disponible en la página web de CILED, el proyecto se implementará a nivel nacional. Por otro lado, el diseño del programa será implementado a través de la línea de formación del centro.</p>						
Alcance territorial:	<table border="1" data-bbox="375 1293 1011 1428"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*El diseño del Programa de Formación Basado en <i>Design Thinking</i> será implementado a través de la línea de formación. Como centro se tiene contemplado llegar con la oferta formativa de manera amplia, a distintos territorios, a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas) por lo que el alcance territorial es nacional.</p> <p>Adicionalmente, el Manual de <i>Design Thinking</i> junto con los videos estarán disponibles en la sección de recursos de la página web, por lo que todos los establecimientos TPI del país tendrán acceso a esta metodología, por lo que el alcance que tendrá será nacional.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*						

Vínculos institucionales:	<p>El proyecto incorpora el trabajo colaborativo con distintas fundaciones, corporaciones u organizaciones para la selección y sistematización de técnicas que compondrán el Programa de Formación basado en <i>Design Thinking</i>.</p> <p>El Tecnológico de Monterrey es una de ellas y ha trabajado con este modelo en la formación de líderes escolares. Contar con su experiencia será relevante en la generación de un paquete de recursos diseñado para implementar una formación bajo un modelo de <i>Design Thinking</i> en el contexto educativo.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>La contribución al objetivo de la línea se realizará por medio de indicadores de seguimiento de la implementación de los modelos de innovación en los programas de formación implementados por el centro. De esta manera, se asegurará que la metodología sea adoptada como una práctica o estrategia para la solución de problemas.</p> <p>Para ello, se diseñará una sesión formativa dirigida a los miembros del consorcio CILED, que asegure la divulgación de las técnicas que facilitan la implementación del <i>Design thinking</i> en mentores y tutores de CILED.</p> <p>Adicionalmente, se impartirá un programa formativo de introducción al <i>Design Thinking</i> y se socializará un manual que contiene las técnicas sistematizadas en el proyecto. Para evaluar el impacto en la divulgación de este, se analizarán los números de descargas de esta herramienta en el sitio web. Se incorporarán las técnicas en los diferentes programas formativos que se imparten desde el centro, de tal manera de asegurar la incorporación de elementos de <i>Design Thinking</i> en la formación y desarrollo de la función TP.</p> <p>Los recursos resultantes de este proyecto se integrarán a los programas de formación del centro para los que se cuenta con evaluaciones diagnósticas y de cierre de elaboración propia. Los resultados de estas evaluaciones serán información valiosa para evaluar el logro de los aprendizajes de estas estrategias y técnicas.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Como parte de los resultados se espera aportar material de apoyo para la formación de directivos, actualizar a los formadores en un nuevo método de desarrollo de habilidades directivas y consolidar un modelo de formación propio de CILED que esté orientado al desarrollo del liderazgo distribuido y el diseño de alternativas innovadoras para la solución y atención a situaciones específicas de la educación TP. Se proyecta que este material sea un aporte para quienes son responsables de la formación de los miembros del consorcio CILED, así como líderes TP que se desempeñan a nivel escolar e intermedio.</p> <p>Además de esto, se busca generar una herramienta que sea de utilidad para otros funcionarios de la educación TP, tales como los docentes de especialidades TP y no TP e incluso estudiantes. Se propone, también, que el material de apoyo se presente en formatos diversificados (manuales, infografías, videos, entre otros.) y contextualizado a la educación Técnico-Profesional.</p> <p>El material de apoyo será integrado en otros proyectos formativos del Centro, que permitan capacitar a los líderes escolares y de nivel intermedio de la Educación Media Técnico-Profesional en el uso de herramientas para la innovación educativa basadas en <i>Design Thinking</i> que desarrollen la capacidad de emprendimiento para la mejora de diversos desafíos de sus respectivos contextos.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$15.000.000

<p>Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:</p>	<p>Gabriel Valerio Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información.</p> <p>María Paz Arriagada Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Licenciada en ciencias de la ingeniería y Profesora de Enseñanza Media con Mención en Biología.</p>
<p>Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:</p>	<p>Teléfono: +52 81 16114673</p> <p>Correo electrónico: gvalerio@tec.mx</p> <p>Contacto María Paz Arriagada: Teléfono: 56 9 8443 6331 Correo electrónico: mparriagada@udd.cl</p>
<p>Equipo:</p>	<p>Gabriel Valerio Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesorar en el diseño y adecuación de las técnicas y recursos basadas en Design Thinking. - Apoyar en la mejora de los recursos generados en el proyecto. <p>María Paz Arriagada Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Licenciada en ciencias de la ingeniería y Profesora de Enseñanza Media con Mención en Biología.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de articulación de los recursos con el contexto educativo. - Diseñar y proponer instancias formativas que integren los recursos resultantes del proyecto. <p>Alejandra Moreno Coordinadora de Recursos Pedagógicos. Magíster en Digital Media Design for Learning, New York University. Magíster en Psicología de la Educación, Universidad de Barcelona. Psicóloga Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la estrategia de desarrollo de los programas de formación virtuales y a las líneas del centro en su desarrollo de material digital. - Diseño, revisión, validación e implementación de los diferentes recursos educativos producidos - Mejora de los recursos generados por el proyecto.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	Desarrollar e implementar modelos innovadores de desarrollo de prácticas tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos	Generación de una innovación modelo de formación de líderes escolares basado en Design thinking.	Generación de un modelo de formación de líderes escolares basado en Design thinking.	Revisión y mejora del modelo de formación basado en Design thinking.	Generación, Revisión y mejora del modelo de formación basado en Design thinking	Revisión y mejora del modelo de formación basado en Design thinking.	Implementan una innovación en modelos de formación de liderazgo basado en Design thinking.	Articulación de un modelo de innovación para la formación de liderazgo basado en Design Thinking	Reporte del proceso de asesoría e instalación del modelo de formación de líderes basado en estrategias de Design thinking.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Design Thinking para formadores de líderes TP CILED. Plan general de sesión de formación para miembros del consorcio CILED.	x											
Impartición de introducción al Design Thinking y socialización de manual.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Informe de la incorporación de elementos de Design Thinking y transferencia a la formación y desarrollo de la función TP.												x

3.4. Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP

Nombre del Proyecto:	Diseño de herramientas de certificación de prácticas de liderazgo escolar específica a TP
----------------------	---

Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades de liderazgo y de acompañamiento en terreno tanto en instituciones formadoras, como a nivel de y establecimientos educativos.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto consiste en el diseño de un instrumento de evaluación, construido sobre plataformas digitales con realidades extendidas, que permita observar y medir las prácticas de liderazgo en un líder escolar. En particular, se espera medir dichas prácticas aplicadas a un contexto de liderazgo distribuido en la EMTP, que considera como elemento diferenciador, la articulación con la educación superior y el mundo del trabajo. La herramienta se utilizará para certificar a aquellos docentes de establecimientos de la EMTP que demuestren su capacidad en la ejecución de su liderazgo.</p> <p>El proyecto considera dos etapas, la primera inicia con la sistematización y validación de las prácticas de liderazgo que se certificarán a través del instrumento. Posteriormente, se diseña la herramienta con la que se certificarán dichas prácticas. Una segunda etapa consiste en la validación del instrumento de certificación a través de grupo de expertos y de análisis a partir de la aplicación en un grupo piloto.</p> <p>Este proyecto está liderado por TEC de Monterrey. Ellos, en su experticia en herramientas de certificación, desarrollaron tanto los marcos conceptuales como la investigación asociada a este. Se realizó la primera validación con expertos, mientras que, en los pasos anteriores, es decir, la recopilación e investigación en torno al marco conceptual, pero también el diseño y pilotaje de la herramienta han sido liderados por el TEC.</p> <p>En alianza con otros centros nacionales e internacionales, esta herramienta podría aplicarse como un instrumento de Política Educativa que contribuya a diagnosticar y orientar el desarrollo de prácticas de liderazgo en líderes de la educación TP en Chile y Latinoamérica y está alineado a los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sostenedores de la EMT y al Marco para la Buena Dirección TP.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Diversos documentos de política educativa a nivel internacional y nacional en Chile han evidenciado un cambio en el tipo de liderazgo que se espera de los directivos de los centros educativos (Pont <i>et al.</i>, 2008a; Pont <i>et al.</i>, 2008b; Stoll & Temperley, 2011). Se ha notado un enfoque cada vez más marcado en el liderazgo distribuido como vía para establecer instituciones educativas más sólidas, participativas e inclusivas, aunque al mismo tiempo más desafiantes de regular desde una perspectiva jerárquica (Hargreaves y Fink, 2009).</p> <p>En consecuencia, la consideración del liderazgo ya no se limita meramente a lo ideológico, sino que avanza con mayor claridad hacia la implementación de prácticas de mejora (Uribe y Celis, 2012; Elmore, 2010; Lumby, 2019; Leithwood, 2009).</p> <p>De igual forma, la definición de práctica en el contexto del liderazgo distribuido permite la identificación de centros con capacidades sólidas que van más allá de la actuación individual aislada. Al respecto, Elmore (2010) añade que el liderazgo es en sí una práctica que se orienta hacia el mejoramiento. Al tomarlo como referencia es viable sostener que el desarrollo de la educación requiere del fomento de esquemas de liderazgo más colaborativos desde los cuáles no solo se puedan construir alternativas de solución de forma colectiva, sino que también se propicie la sostenibilidad del liderazgo en la institución educativa.</p>

	<p>Desarrollar el liderazgo requiere de procesos de formación y certificación acordes al enfoque colectivo, que fomenten una cultura de trabajo inclusiva y sostenible.</p> <p>Sumado a ello, la participación del Tecnológico de Monterrey cobra gran relevancia, pues en México, el sector educativo ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, destacando la implementación del enfoque por competencias. Dos instituciones clave que reflejan esta evolución son el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y la Unidad del sistema para la carrera de las maestras y los maestros (USICAMM). El CONALEP ofrece educación y bachillerato técnicos, certificando competencias laborales. USICAMM regula la carrera de los maestros, buscando equidad y reconocimiento en su desarrollo profesional. Ambos contribuyen al fortalecimiento del sistema educativo. Estas iniciativas buscan fortalecer el sistema educativo mexicano, promoviendo la formación basada en competencias y el desarrollo equitativo de maestros y profesionales técnicos.</p> <p>Este proyecto se enmarca en el eje N°4 de la Política de Reactivación Educativa Integral, asegurando recursos tecnológicos con fines de desarrollo de las capacidades de las comunidades educativas, ya que permitirá, específicamente, analizar las capacidades de los equipos directivos y sus prácticas en hitos críticos, entregando diagnósticos de ellos, pero también entregando una herramienta que facilita la búsqueda de líderes que efectivamente tengan las aptitudes necesarias según el liderazgo distribuido.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El proyecto se vincula con otras líneas desde la investigación respecto de capacidades de liderazgo específicas al mundo TP.</p> <p>En el año 2021 se trabajó en la recolección de información y conocimientos necesarios para la certificación de prácticas en liderazgo TP (Investigación con TEC de Monterrey desde línea de Facultad de Gobierno UDD).</p> <p>En el año 2022 se trabajó en la recopilación de evidencia empírica a través de entrevistas a usuarios según distintas dimensiones del liderazgo distribuido, para así poder crear una base de información fidedigna de hitos críticos que permitan analizar la reacción de los líderes TP en estas situaciones reactivas, junto con la creación de una herramienta beta de certificación.</p> <p>Para el año 2023 se buscó la herramienta tecnológica adecuada que permita la mejor experiencia usuaria para realizar este proceso de formación, para así tener una versión final y que esta pueda ser validada.</p> <p>Para el año 2024 se espera finalizar el proceso de validación del instrumento e implementarlo mediante la aplicar a líderes escolares TP para certificarlos en las prácticas de liderazgo.</p> <p>En resumen, este instrumento será un complemento que entregue un diagnóstico y retroalimentación a los líderes respecto a sus prácticas y se complementará con la oferta de programas y experiencias formativas del centro, para asegurar y promover el desarrollo de capacidades. Por eso, este proyecto abona a la innovación desde dos perspectivas: (1) al crear un instrumento de certificación de prácticas directivas que no existe en el contexto de la Educación Media Técnico-Profesional y (2) al promover una cultura de liderazgo distribuido que facilite la innovación en el ámbito educativo.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Elmore, R. (2010). <i>Mejorando la escuela desde la sala de clases. Serie Liderazgo Educativo</i>. Fundación Chile.</p> <p>Leithwood, K. (2009) <i>¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación</i>. Santiago de Chile. Fundación Chile.</p> <p>Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). <i>Improving school leadership</i>. Paris, OCDE. Disponible en: http://www.oecd.org/edu/schoolleadership</p>

	Uribe, M. & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. En “¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?” Weinstein, J. y Muñoz, G. Editores.							
Objetivo general:	A partir de una revisión de la literatura de las prácticas centradas en el liderazgo distribuido, se diseñará un instrumento de evaluación que permitirá evaluar el nivel de desarrollo de prácticas de liderazgo previamente definidas y que permita conocer su nivel de logro en los líderes educativos TP. Este proyecto pretende pilotear la aplicación del instrumento y validarlo para que se transforme en una herramienta de certificación de prácticas de liderazgo TP.							
Objetivos específicos:	Identificar y validar prácticas de liderazgo observables que serán organizadas por dimensiones Diseñar un instrumento de evaluación para medir el dominio de prácticas de liderazgo mediante una plataforma digital. Evaluar a líderes escolares para certificar sus prácticas de liderazgo.							
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:							
	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	100						
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	----						
Modalidad de trabajo:	Este proyecto se implementará de manera virtual en una plataforma para facilitar el acceso de los usuarios desde cualquier lugar geográfico.							
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera esperamos poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades.							
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realizó una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos técnico-profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en</p>		Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*							
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*							

	<p>ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se continuará con el desafío de abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024, de este documento.</p>
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Para la etapa de diseño y validación del instrumento se espera colaborar con distintas fundaciones, corporaciones u organizaciones para la validación de las preguntas (incidentes críticos) del instrumento. Una institución que tendrá una participación fundamental en el proceso de validación será el Tecnológico de Monterrey, institución integrante del Consorcio CILED. Adicionalmente se invitará a actores relevantes del ámbito público, sociedad civil y expertos en educación Técnico-Profesional a participar del proceso de validación de los incidentes críticos y reactivos del instrumento.</p>
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Se contribuye al objetivo de la línea por medio de la generación de una herramienta innovadora para la formación de líderes escolares. El primer logro es contar con un conjunto de prácticas de liderazgo TP basadas en documentos nacionales de política educativa y orientaciones Técnico Profesionales. Se tiene como referencia, prácticas de liderazgo distribuido seleccionadas a partir de una revisión de la literatura y validadas por un grupo de expertos. Otro logro del proyecto será contar con el instrumento diseñado que evalúe el nivel de desarrollo de las prácticas y que este instrumento esté disponible de manera digital y de fácil acceso.</p> <p>Adicionalmente, se espera contar con el instrumento validado, en el que los reactivos construidos estén en coherencia con las prácticas que pretenden medir. Para analizar la calidad del instrumento, se realizarán encuestas a los usuarios del proyecto y también se validará a través de un panel de expertos que analizarán el diseño, criterios y usabilidad de la herramienta. Las herramientas de certificación constituyen un proceso evaluativo que apoya el aprendizaje y formación de capacidades en líderes escolares. La validación de esta herramienta permitirá contribuir con el objetivo principal de la línea. Por último, se espera contabilizar el número de líderes educativos que responden el instrumento con el objetivo de cumplir con el número de beneficiarios proyectados.</p> <p>Con la aplicación del instrumento se obtendrá un diagnóstico del nivel de logro de las prácticas por dimensión, lo que permitirá a los líderes conocer en qué competencias seguir formándose.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>A lo largo del proyecto se espera aportar a la educación TP un conjunto de prácticas centradas en liderazgo distribuido que sean plausibles de certificación y sean base de formación. Se espera aportar un instrumento validado, así como su correspondiente adaptación tecnológica que permita aplicarlo en distintas latitudes de la nación.</p> <p>Además, se busca generar una herramienta que permita la facilitación de la información sobre las capacidades de liderazgo de los directores para simplificar la búsqueda de estos y sus procesos de selección. Esta certificación permitiría generar información fidedigna asociada a sus prácticas de liderazgo que permitirá tener un diagnóstico del nivel de desarrollo de las prácticas de liderazgo en la educación TP. Se espera que el instrumento validado se aplique a al menos 100 líderes escolares de la EMTP del contexto chileno. Distribuidos en todo el territorio nacional.</p>

Presupuesto de operación del Proyecto:	\$21.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Gabriel Valerio Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Gabriel Valerio Teléfono: +52 81 16114673 Correo electrónico: gvalerio@tec.mx
Equipo:	Gabriel Valerio Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información. Su función es diseñar el instrumento y de velar por el proceso de validación para que sea una herramienta que pueda ser replicable en otros contextos educativos y que aporte a la política educativa nacional y latinoamericana. - Su función es colaborar en el proceso de diseño y validación del instrumento, así como en el proceso de implementación de la evaluación a líderes escolares. Christian Lazcano Director línea de Formación. Profesor de Historia y Geografía. Su función es colaborar en el proceso de diseño y validación del instrumento, asegurando su articulación con los programas formativos del centro y resguardar la coherencia de las prácticas a evaluar con los documentos de política y normativa vigente para líderes escolares, así como apoyar en el proceso de implementación de la evaluación a líderes escolares.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
2	Desarrollar e implementar modelos innovadores de desarrollo de prácticas tanto en instituciones formadores, como a nivel	Herramientas de certificación de competencias de liderazgo desarrolladas, con foco específico en TP.	Levantamiento de información y conocimientos para la certificación de competencias en liderazgo TP (Investigación)	Diseño de herramienta de certificación de competencias de liderazgo específicas a TP y aplicación piloto.	Levantamiento de información y conocimiento y diseño de herramienta de certificación de competencias de liderazgo específicas a TP	Herramienta de certificación de competencias de liderazgo TP validada.	Herramientas de certificación de competencias de liderazgo con foco específico en TP validada e	Herramientas de certificación de competencias de liderazgo con foco específico en TP validada e	Informe de proceso de validación de la herramienta de certificación de liderazgo TP.

	de sostenedores y establecimientos educativos		n con UDD Facultad de Gobierno).				implementada.	implementada.		
--	---	--	----------------------------------	--	--	--	---------------	---------------	--	--

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de herramienta tecnológica para certificación.						X						
Validación de instrumento de certificación.							X	X	X	X		

3.5. Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos e instituciones

Nombre del Proyecto:	Desarrollo de plataforma virtual de apoyo a la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos e instituciones
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades de liderazgo y de acompañamiento en terreno tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos.
Resumen del Proyecto:	<p>Este proyecto consiste en desarrollar una plataforma digital que permita guiar el proceso de innovación de sus usuarios a través de las fases del <i>Design Thinking</i>, apoyando la identificación de desafíos, capturar ideas innovadoras, formar y acompañar a los usuarios en el desarrollo de sus proyectos, para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la innovación y fomentar la participación de empresas y organizaciones en el desarrollo de estas propuestas.</p> <p>Para el diseño e implementación de esta plataforma virtual se ha hecho uso del recurso educativo Design Thinking para liderar la innovación educativa, principalmente, de varias actividades relacionadas con las fases de: Empatizar; Definir; Idear; Prototipar y Testear. Asimismo, se ha diseñado un curso de autoaprendizaje (Inmersión en <i>Design Thinking</i>) con el fin de apoyar la formación de los docentes que participan del proyecto.</p> <p>Para mejorar la experiencia del usuario en plataforma se contempla mejorar algunas de sus funciones e incorporar 6 videos, que presentan una introducción a la metodología del <i>Design Thinking</i>, así como los aspectos clave de cada una de sus fases. Lo anterior cumple un rol formativo y ofrece mayor entendimiento de los objetivos a lograr en cada fase del proceso de innovación.</p> <p>Para el 2024 se contempla que la plataforma esté al servicio de los programas formativos del Centro y se espera que su uso asegure un proceso de innovación efectivo por parte de los beneficiarios de diversas formas: a través de un concurso de innovación liderado por docentes de educación TP o como recurso didáctico en los programas formativos del centro.</p>

	<p>Por último, otra segunda etapa del proyecto contempla que la plataforma se integre como recurso de apoyo a la docencia en implementación del currículum vinculado a los planes y programas. Esto a través de propuestas de planificaciones de unidad y/o de clases que integren el uso de la plataforma y las metodologías de innovación que ésta propone.</p> <p>El alcance e impacto de este proyecto podría verse potenciado estableciendo alianzas y relaciones de colaboración con instituciones nacionales e internacionales, guiando concursos de innovación organizados por instituciones públicas o privadas. Algunos ejemplos son el concurso Elige Innovar organizado por Elige Educar o Solve for Tomorrow dirigido a estudiantes escolares de Chile, organizado por Samsung y Fundación País Digital.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>El <i>Design Thinking</i> es una metodología desarrollada por diseñadores para encontrar soluciones innovadoras a través de herramientas que integran fases del desarrollo. En la actualidad es un método mundialmente conocido y aplicado por su utilidad para el desarrollo de productos innovadores centrados en satisfacer las necesidades de los clientes (Liedtka, y Ogilvie, 2011). Su desarrollo empático y colaborativo lo hacen idóneo para el fomento de habilidades en liderazgo distribuido, la mejora del clima escolar mediante el desarrollo de empatía, inclusión y colaboración.</p> <p>La enseñanza de herramientas y elementos del <i>Design Thinking</i> se vuelven aún más relevantes en la EMTP, pues permite desarrollar una actitud emprendedora en el estudiantado para que actúe de manera autónoma y proactiva frente a cualquier situación de la vida, generando ideas innovadoras que pueden materializarse en proyectos concretos que mejoren sus trayectorias de vida (Ministerio de Educación Nacional, 2011). Por esta razón, la educación para el emprendimiento debe situar la enseñanza del alumnado en la búsqueda de herramientas que propicien su disposición hacia el emprender. (Vera-Sagredo <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>En este sentido, la innovación educativa es un aspecto central que conlleva la necesidad de una visión compartida entre los docentes y los equipos directivos. Para ello, es preciso contar con una cultura innovadora. (Vera-Sagredo <i>et al.</i>, 2020). Por lo mismo, en la búsqueda de formar líderes escolares con mayores capacidades para encontrar respuestas a problemáticas cotidianas de forma innovadora, la enseñanza del <i>Design Thinking</i> como metodología es una gran herramienta para sus establecimientos educacionales y para sus carreras profesionales docentes. Hoy, más que nunca, el enfoque curricular debe dirigirse a crear entornos de aprendizaje que respondan a las necesidades y retos del siglo XXI. (CEPAL, 2020)</p> <p>Este proyecto es un recurso que contribuye a la formación de metodologías de innovación y asegura la implementación de las etapas del <i>Design Thinking</i> de manera guiada, de fácil acceso todo el equipo docente y líderes escolares en la Educación Técnico-Profesional. El proyecto es un apoyo a las demás líneas, tanto como plataforma para la entrega de recursos formativos, como para la generación de datos para análisis o la disponibilidad de herramientas de vinculación con el sector productivo y Educación Superior.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El proyecto aborda la falta de guía y recursos para implementar metodologías de innovación como el <i>Design Thinking</i> en la Educación Técnico-Profesional. Ante la necesidad de desarrollar habilidades emprendedoras y soluciones innovadoras en estudiantes y en líderes y docentes de la educación TP que guíen estos procesos.</p> <p>La plataforma propuesta busca resolver este problema al ofrecer recursos de autoaprendizaje y guía para aplicar el <i>Design Thinking</i> en la EMTP. Empodera a educadores, fomenta la cultura innovadora y prepara a los estudiantes para un futuro cambiante. Actúa como recurso de colaboración entre educación Técnico-Profesional sector productivo y Educación Superior. La propuesta proporciona una estrategia concreta para abordar desafíos educativos y preparar a estudiantes para sobresalir en un entorno dinámico pues será un canal a través del que se puedan implementar las innovaciones propuestas en esta línea, capturando además información relevante sobre el beneficio de estas.</p>

	<p>Junto con ello, luego del retorno a clases presenciales, ha quedado en evidencia la sobrecarga y desgaste de los docentes en el mundo educativo, los problemas socioemocionales, violencia escolar y brechas de aprendizaje se han acentuado y el tiempo del profesorado es escaso, lo que dificulta la posibilidad de dedicar tiempo al aprendizaje e integración de metodologías innovadoras en el aula por parte de los docentes. Por ello, la segunda etapa de este proyecto busca contribuir como una herramienta innovadora a utilizar en la sala de clases junto a las y los estudiantes. Estará acompañada de una propuesta que facilite su integración con el currículum para los aprendizajes de los estudiantes de la EMTP.</p> <p>Este proyecto apoya, claramente, a la innovación al crear una plataforma de recursos necesarios para poner en práctica la metodología de <i>Design Thinking</i>, además de fomentar su integración en proyectos y actividades curriculares dentro de la Educación Técnico Profesional.</p>				
Principales referentes teóricos:	<p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2020). "Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).</p> <p>Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). <i>Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers</i>. Columbia University Press.</p> <p>Ministerio de Educación Nacional (2011). <i>La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos: orientaciones generales</i>. Bogotá: Servicios Creativos.</p> <p>Vera-Sagredo, A.J., Constenla-Núñez, J., Jara-Coatt, P., Lassalle-Cordero, A. (2020). Emprendimiento e innovación en educación Técnico-Profesional: percepción desde los docentes y directivos. <i>Revista Colombiana de Educación</i>, 1(79), 85-108. https://doi.org/10.17227/rce.num79-8605</p>				
Objetivo general:	<p>Crear una herramienta educativa basada en enfoques innovadores para apoyar a las y los docentes en su labor. Esta herramienta se enfocará en fortalecer la formación de docentes de Educación Técnico-Profesional en áreas de innovación y liderazgo.</p> <p>Para ello, el proyecto contempla ofrecer una oportunidad de autoaprendizaje a las y los docentes líderes a partir de un concurso de innovación, en el que el proceso se desarrolla a través de la plataforma. Adicionalmente, se espera que la plataforma sea un recurso que se integre en el diseño de planificaciones de clases, con el objetivo de transformarse en una herramienta de apoyo a la docencia y, a su vez, se oriente a la promoción e implementación de metodologías innovadoras en los procesos de enseñanza aprendizaje de la educación TP.</p>				
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una plataforma digital interactiva que proporcione recursos educativos centrados en metodologías innovadoras y <i>Design Thinking</i>. - Diseñar módulos de formación en línea que guíen a los docentes a través de las fases del <i>Design Thinking</i> y promuevan habilidades de resolución creativa de problemas. - Fomentar la integración de la metodología del <i>Design Thinking</i> en proyectos y actividades curriculares dentro de la Educación Técnico Profesional. 				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>200</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:		Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	200
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:					
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	200				

Modalidad de trabajo:	La modalidad de trabajo para este proyecto es virtual, pues se trata de una plataforma digital,						
Región/es:	Dado que la convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en todas las regiones del país. De esta manera se espera poder llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con nuestra oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. La trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se continuará con el desafío de abarcar a nuevos beneficiarios y beneficiarias de distintas comunas. Además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para apoyarlos en las necesidades propias de cada territorio, considerando los contextos locales. Para esto se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media T-P y la Dirección de Educación Pública para revisar en conjunto el detalle de los proyectos que se implementarán en los SLEP. Teniendo en consideración los diversos proyectos que se estén ejecutando con el objetivo de no sobre intervenir las instituciones.</p> <p>En los años anteriores tuvimos una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*						
Vínculos institucionales:	<p>Para el desarrollo del concurso de innovación que se realizará a través de la plataforma, se espera colaborar con distintas empresas y/o organizaciones de emprendedores y emprendedoras para que participen como mentores y mentoras de los equipos que participan del concurso.</p> <p>Adicionalmente, para la segunda etapa del proyecto que consiste en el diseño de una propuesta curricular que integre el uso de la plataforma en el proceso de enseñanza aprendizaje, se invitará a diferentes fundaciones o corporaciones a pilotear esta etapa con el objetivo de mejorar la propuesta. Esta plataforma estará disponible a través del concurso para todas las comunidades educativas. Es una herramienta que podrá estar a disposición de la Red de Innovación para la transformación Educativa.</p>						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Para evaluar los logros del proyecto, se tendrán en consideración diferentes instancias. Por una parte, para el desarrollo y ajuste de la plataforma virtual en una versión Beta, se mantendrán reuniones						

	<p>periódicas con los desarrolladores y desarrolladoras para evaluar que se estén efectuando los cambios necesarios para que esta sea interactiva y facilite el autoaprendizaje a través de su uso. Se aplicará un breve test pre y post uso de la plataforma para evaluar una mejora en la comprensión y adquisición de herramientas referentes al <i>Design Thinking</i> a sus usuarios.</p> <p>Además, para asegurar que los usuarios accedan a ella, se lanzará una convocatoria a un concurso de innovación, llamado Actúa TP, el que será difundido a través de redes sociales del centro, invitación vía mail a todos los beneficiarios de CILED y a través de reuniones estratégicas con sostenedores de la EMTP, instancias en las que se les presentará el proyecto y se les invitará a participar.</p> <p>Por otro lado, se incluirá el uso de la plataforma como recurso educativo en programas formativos del Centro relacionados con el <i>Design Thinking</i> como talleres o cursos breves-También, se desarrollará una propuesta curricular que integre el uso de la plataforma en alguna unidad de uno o más programas de estudio de EMTP. Para asegurar el logro de esta última etapa, se consultarán a docentes especialistas en cada disciplina respecto a las características que debe contener la propuesta y se invitará a un grupo de docentes a implementarla como piloto, con el propósito de obtener retroalimentación que permita mejorar.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera aportar en la formación de docentes en metodologías de innovación y liderazgo a través de una herramienta digital que permita el desarrollo de soluciones a través del <i>Design Thinking</i>. Además de esto, en su utilización con actores del mundo productivo, se generará una relación con los establecimientos educacionales.</p> <p>Para el año 2024, se espera contar con una plataforma virtual guíe y oriente el proceso de innovación mediante las fases del <i>Design Thinking</i>. Se espera convocar a más de 50 equipos liderados cada uno por un docente de EMTP que participe del concurso de innovación que se desarrolla a través de la plataforma. Adicionalmente se contempla integrar el uso de la plataforma en, al menos, un curso o programa formativo del centro. Por último, se pretende que la propuesta curricular asociada al uso de la plataforma sea utilizada en al menos 200 establecimientos</p> <p>Con ello, se espera que al finalizar el año 2024 la plataforma se haya implementado en 200 establecimientos escolares de educación TP.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$15.594.824
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>María Paz Arriagada</p> <p>Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa Licenciada en ciencias de la ingeniería y Profesora de Enseñanza Media con Mención en Biología.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto María Paz Arriagada:</p> <p>Teléfono: 56 9 8443 6331</p> <p>Correo electrónico: mparriagada@udd.cl</p>
Equipo:	<p>Gabriel Valerio</p> <p>Doctor en Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Ingeniero en sistemas computacionales y cuenta con una Maestría en Administración de Tecnologías de Información.</p> <p>Su función es asesorar en el diseño e integración de las fases y herramientas del Design Thinking en los programas de innovación, ya sea el concurso, los programas formativos o la propuesta curricular. Garantizando la experiencia innovadora en las tres instancias.</p>

	<p>Diseñar la propuesta curricular de apoyo al rol docente que incluya el uso de la plataforma en alguna unidad o módulo de las clases.</p> <p>María Paz Arriagada</p> <p>Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa Licenciada en ciencias de la ingeniería y Profesora de Enseñanza Media con Mención en Biología.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su función es monitorear el diseño y mejora de la plataforma. - Adicionalmente, diseñar y coordinar los concursos de innovación que utilicen la plataforma - Trabajar colaborativamente con la línea de formación del centro para integrar el uso de la plataforma en uno o más programas impartidos por el centro. - Diseñar la propuesta curricular de apoyo al rol docente que incluya el uso de la plataforma en alguna unidad o módulo de las clases.
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
16	Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades de liderazgo y de acompañamiento en terreno tanto en instituciones formadores, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos	Nivel de desarrollo de plataforma virtual para apoyar la implementación de innovaciones, captura de datos y comunicación con establecimientos e instituciones	Diseño, pilotaje y difusión de la plataforma	Desarrollo de plataforma en versión beta	Diseño, pilotaje, difusión y desarrollo de plataforma	Desarrollo de versión definitiva	Plataforma virtual diseñada e implementada en 200 establecimientos e instituciones	Plataforma virtual diseñada e implementada en 200 establecimientos e instituciones	Reporte de desarrollo de software

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mejora de la plataforma y sus recursos					X	X	X					
Planificación y Desarrollo del concurso en plataforma						X	X	X	X	X	X	
Formación en Design Thinking										X	X	

9. Línea de trabajo N°6: Políticas Públicas y Evaluación

La Línea 6 del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo CILED, que lleva por nombre **Políticas Públicas y Evaluación** tiene por objetivo: Generar orientaciones para el sistema escolar, con foco en la educación Técnico-Profesional, y para las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar, y apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas que apunten a desarrollar y fortalecer el liderazgo en el sistema escolar. Para ello, la línea ejecuta los siguientes proyectos:

Proyecto N°1: Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP

Proyecto N°2: Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales con foco en EMTP

Proyecto N°3: Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos

Proyecto N°4: Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados

Proyecto N°5: Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional

Proyecto N°6: Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional

Proyecto N°7: Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar

La institución que está a cargo de ejecutar esta línea de trabajo es la Universidad del Desarrollo, institución patrocinante del consorcio que conforma el CILED.

El jefe de línea es Mauricio Bravo, Vicedecano de Educación de la Universidad del Desarrollo, investigador y docente. Es cientista político de la Universidad del Desarrollo, Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile y doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales.

6.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados

6.1.1 Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP (2021 – 2022)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene por objetivo orientar y apoyar al Ministerio de Educación respecto de los factores de éxito y obstaculizadores de las políticas educativas destinadas a fortalecer el liderazgo de los directivos de establecimientos TP. El foco del proyecto es desarrollar diversos reportes técnicos sobre problemáticas definidas en conjunto con el Ministerio de Educación y que sean pertinentes para aportar a la solución de un problema educativo, con foco en la educación Técnico-Profesional. Adicionalmente, se organizan diversas actividades de trabajo, análisis y reflexión sobre los distintos hallazgos encontrados en los procesos investigativos y formativos propios de este centro. Además, se coordinan jornadas sobre temas contingentes y pertinentes para el Ministerio de Educación y que permitan orientar las políticas educativas del país con foco en la educación Técnico-Profesional. Lo anterior, implica un trabajo coordinado con el Ministerio de Educación a través de reuniones colaborativas para definir temas a tratar en las actividades propias de esta línea, como jornadas de reflexión, tópicos de investigación, entre otros.

Estos propósitos se logran gracias a la articulación entre las distintas líneas de trabajo de CILED y sus respectivas actividades. Por ejemplo, desde la línea de formación se levantan fortalezas y oportunidades de mejora para la EMTP que luego son llevados como temas de investigación y/o para la elaboración de guías o manuales para la implementación de diversas políticas educativas. Además, se han intencionado como temas de desarrollo las áreas más relevantes de la Políticas de Reactivación Educativa Integral Seamos Comunidad generando, por ejemplo, instancias de reflexión sobre bienestar socioemocional y salud mental en las comunidades escolares. Sumado a ello, los temas que se abordan en las jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas también surgen desde los proyectos de investigación que se desarrollan en otra actividad de esta línea llamada: Fomento a la Investigación en Educación Media Técnico-Profesional.

Resultados del proyecto (2021): Las metas establecidas para el año 2021 es realizar 2 jornadas de análisis, 6 reuniones colaborativas con el Ministerio de Educación y elaborar 6 reportes técnicos al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se lograron 4 jornadas de análisis y 6 reuniones colaborativas más 6 reportes técnicos al Ministerio de Educación. En adición, se logró difusión, orientación y retroalimentación mutua entre CILED y el Ministerio de Educación sobre temas prioritarios de investigación, marcos conceptuales, acceso a información, bases de datos, validación de herramientas, entre otros.

Resultados del proyecto (2022): Las metas establecidas para el año 2022 son realizar 2 jornadas de análisis, 6 reuniones colaborativas con el Ministerio de Educación y elaborar 6 reportes técnicos al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se lograron 2 jornadas de análisis y 6 reuniones colaborativas más 6 reportes técnicos al Ministerio de Educación.

Se logró el apoyo de diversas unidades del Ministerio de Educación para robustecer los métodos utilizados y alcanzar los objetivos de investigación. Este método de trabajo colaborativo permitió avanzar sostenidamente con el propósito de consolidar un equipo de académicos e investigadores expertos en las diversas dinámicas propias de la EMTP.

6.1.2 Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales con foco en EMTP (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca levantar prácticas propias de los establecimientos educacionales y otras del trabajo conjunto entre el Centro de Liderazgo y los establecimientos educacionales. Lo primero, con la finalidad de reconocer las prácticas exitosas ya implementadas en los centros educativos, y lo segundo, para identificar aquellos factores de éxito de las intervenciones del Centro de Liderazgo. Así, se implementará anualmente un concurso de Buenas Prácticas Institucionales dirigido a establecimientos educacionales TP. Los profesionales del Centro levantarán en terreno los alcances de estas prácticas junto con las comunidades protagonistas.

Como parte de este proyecto se han desarrollado diversos recursos educativos, los que permiten presentar en diversos formatos las prácticas y aprendizajes derivadas de este concurso. Así, se han desarrollaron videos de presentación del proyecto: 1 libro digital e impreso titulado Buenas Prácticas de Liderazgo en EMTP: 11 casos chilenos y 1 caso mexicano; 1 infografía titulada Aprendizajes sobre buenas prácticas de liderazgo en la EMTP; 11 videos de cada buena práctica; 11 fichas de cada buena práctica.

Resultados del proyecto (2021): Las metas para el 2021 de este proyecto es levantar 5 prácticas a nivel de Centro de Liderazgo, 5 a nivel de centros escolares y llegar a 700 visitas a la plataforma

online de buenas prácticas de liderazgo. Al finalizar el periodo, se logra identificar, analizar y difundir 10 buenas prácticas institucionales con foco en Educación Media Técnico-Profesional que pueden ser replicadas en otros establecimientos TP. Además, se logra identificar aquellos factores de éxito de las prácticas de liderazgo escolar en la EMTP que tienen impacto en los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos. Adicionalmente, y con la finalidad de conocer otros contextos educativos, se sumó una buena práctica de innovación y liderazgo escolar de un establecimiento TP de México. Junto con ello, se levantaron 5 buenas prácticas a nivel de centro de liderazgo escolar. Por otro lado, se logran 3.239 visitas a la plataforma online de buenas prácticas de liderazgo, por sobre las 700 que estaban estipuladas como meta del año.

Resultados del proyecto (2022): Las metas para el 2022 de este proyecto eran levantar 2 prácticas a nivel de Centro de Liderazgo, 2 a nivel de centros escolares y llegar a 900 visitas a la plataforma online de buenas prácticas de liderazgo. Al finalizar el período se desarrollan 6 nuevas buenas prácticas orientadas al bienestar y desarrollo socioemocional y 2 buenas prácticas a nivel de centro de liderazgo escolar. Asimismo, se logran 13.210 visitas a la plataforma *online* de buenas prácticas de liderazgo, por sobre las 900 que estaban estipuladas como meta del año y superando las visitas del año anterior.

6.1.3 Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto busca implementar un sistema de monitoreo de las diversas actividades que se desarrollarán en el CILED, el que implicará evaluaciones de diagnóstico y de cierre. Así como también análisis de satisfacción y promoción. Se busca implementar un sistema de monitoreo a través de una matriz de Marco Lógico que observa constantemente el cumplimiento de los indicadores de todas las actividades de CILED con el fin de identificar aquellas variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo escolar. En esta matriz se definen los objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, metas y responsables para cada uno de los proyectos de cada línea de trabajo. Esto con el fin de poder hacer un seguimiento periódico del avance de cada uno de los proyectos, poder levantar alertas tempranas en caso de ser necesarias y ser un input para poder fortalecer el trabajo articulado entre las líneas. Esto permite tener una mirada macro de todo el quehacer del Centro y, de esta manera, poder contribuir de la mejor manera a la ejecución del proyecto.

Resultados del proyecto (2021): Las metas para este año, y para todos los demás, consisten en diseñar un sistema de monitoreo, lograr un 100% de respuestas en las evaluaciones diagnósticas y finales de las y los participantes de los programas de formación, alcanzar un 90% de respuestas en las encuestas de satisfacción de los programas de formación y entregar 10 reportes de avance por línea al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se alcanzaron las metas estipuladas y, en general, se logró un correcto monitoreo de las distintas actividades del centro. Lo que implicó un seguimiento constante de los proyectos de cada línea, levantando las fortalezas del proceso y los aspectos de mejora.

Resultados del proyecto (2022): Las metas para este año, y para todos los demás, consisten en diseñar un sistema de monitoreo, lograr un 100% de respuestas en las evaluaciones diagnósticas y finales de los participantes de los programas de formación, alcanzar un 90% de respuestas en las encuestas de satisfacción de los programas de formación y entregar 10 reportes de avance por línea al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se alcanzaron las metas estipuladas y en general se logró un correcto monitoreo de las distintas actividades del centro, lo que implicó un seguimiento constante de los proyectos de cada línea, levantando las fortalezas del proceso y los aspectos de mejora.

6.1.4 Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca analizar e identificar oportunamente problemas de diseño en los programas formativos que implementará el centro y cuantificar los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes). En concreto, se busca diseñar una línea base de ciertos indicadores sobre Liderazgo Directivo, luego a través de diferentes metodologías estadísticas se realizan evaluaciones de procesos y resultados de los programas de formación de CILED.

Se trabaja en articulación con las distintas líneas de CILED, en particular con las líneas 1, 2, 3 y 4, debido a que estas son las responsables de entregar el beneficio que afecta el liderazgo de los directivos escolares y, por lo tanto, a los alumnos de EMTP.

Resultados del proyecto (2021): Las metas para esta versión del proyecto consistían en el diseño de línea base, crear y monitorear 20 indicadores, y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación. Al finalizar, se logra el diseño de línea base, se crean 97 indicadores y se monitorean 52. También se entregan 13 reportes al Ministerio de Educación.

Con este trabajo, se logró identificar aquellas variables teóricas que más impactan en la adquisición de nuevas prácticas y habilidades de liderazgo escolar en la EMTP. Además, hoy se cuenta con la traducción y validación del cuestionario de liderazgo de Kenneth Leithwood que será aplicado para obtener la línea base de esta evaluación.

Resultados del proyecto (2022): Las metas para esta versión del proyecto consistían en el monitoreo 20 indicadores, y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación. Al finalizar, se logran monitorear 38 indicadores y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación. Cabe destacar que se aplicó el cuestionario a una muestra de 140 personas, de las que 92 corresponden a directivos y 48 a docentes.

A partir del análisis, se logró identificar aquellas dimensiones e indicadores de resultado que más destacan en la formación de liderazgo escolar en la EMTP. Importante destacar que, al haber aplicado el instrumento diferenciando por función, directivo o docente, se puede diferenciar entre ambos roles la percepción de liderazgo observado en los establecimientos evaluados. Ante esto, el principal resultado observado es que los directivos tienen una percepción estadísticamente superior a la de los docentes respecto del liderazgo observado, en las cuatro dimensiones evaluadas y en la gran mayoría de los indicadores que la componen. Por tanto, las y los docentes son más críticos a la hora de evaluar el liderazgo directivo observado en sus establecimientos.

Como resultados preliminares de la línea de base de la cohorte 2022, para la evaluación de resultados, se presentan a continuación los siguientes resultados en las cuatro dimensiones de liderazgo:

Dimensión ³	Directivos	Docentes
Mostrando una dirección	4.5	4.0
Desarrollando Personas	4.6	3.9
Rediseñando la Organización	4.4	3.7
Mejorando el Programa Educativo	4.2	3.6

Finalmente, como resultados preliminares de la línea de base de la cohorte 2022, para la evaluación de alcances, se presentan a continuación los siguientes resultados en las cuatro dimensiones de liderazgo:

Dimensión	Indicador	%
Articulación	Establecimientos que tuvieron instancias de trabajo con el Observatorio Laboral Regional	14.2%
	Establecimientos cuyas especialidades contextualizaron su currículum a las necesidades de empresas	57.1%
Calidad	Evaluación de su EMTP (Buena o muy Buena)	76.2%
	Elegir, ¿volverías a estudiar EMTP? (Sí)	70.4%
Valoración	Mujeres egresadas de la cohorte 2022 de la EMTP	60.4%
	Mujeres tituladas de la cohorte 2022 de la EMTP	60.6%

³ Puntajes en referencia a una escala de 1 a 5.

6.1.5 Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El objetivo de este proyecto es fomentar la investigación en EMTP. Se busca que, a través de procesos de investigación rigurosos, se reporte información de calidad para identificar distintas variables que explican los desafíos socioeducativos de los establecimientos de EMTP. En este sentido, se promueve la implementación de investigaciones a través de la generación de incentivos para investigadores e investigadoras en educación TP. Se trabaja con instrumentos tales como fondos o bonos de incentivo a publicaciones, pero también generando apoyo a investigadores más jóvenes ayudándoles en la revisión y edición en la postulación de sus proyectos, tesis, artículos, publicaciones, y gestión de proyectos.

Una de las formas como se fomenta, es a través de un concurso que se abre a investigadores de diversas procedencias, y propone que focalicen su labor en liderazgo en EMTP. Para esto se definen bases, se realiza un proceso de selección y luego un proceso de acompañamiento a los investigadores seleccionados. De esta manera, el Centro aporta también en la generación de redes para el desarrollo de conocimiento que facilite el desarrollo de liderazgos en educación media TP. En este sentido, es importante mencionar que el fomento de la investigación en EMTP se articula de forma permanente con las distintas líneas de desarrollo de CILED, en las que los profesionales responsables de cada línea participan activamente de este proceso como autores o autoras de minutas, artículos, columnas de opinión, entre otros.

Por último, es necesario destacar que las investigaciones realizadas por CILED van en directa línea con las áreas de desarrollo de la Política de Reactivación Educativa Integral Seamos Comunidad, ya que los documentos publicados versan, por ejemplo, sobre temas como convivencia escolar y salud mental, la recuperación de integral de aprendizajes, transformación digital, entre otros.

Resultados del proyecto (2021): La meta propuesta para el año 2021 consistía en realizar 1 informe de trabajo (proyectos de investigación) y 6 reportes estadísticos. Al finalizar el periodo, se logró seleccionar y financiar 4 proyectos de investigación en temas relevantes y prioritarios para la EMTP y se realizaron 10 reportes estadísticos. De esta forma se contribuye con más y mejor evidencia sobre distintos temas que impactan esta modalidad de aprendizaje y que permitan orientar los procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Resultados del proyecto (2022): Las metas para el 2022 constaban de publicar 3 artículos y 3 tesis, adicionalmente realizar 1 proyecto de investigación y 6 reportes estadísticos. Al finalizar el proceso, se logran publicar 3 artículos, 3 tesis, se realizan 10 proyectos de investigación que aportan a la mirada sobre las habilidades socioemocionales; la inclusión; las prácticas curriculares y evaluativas y las prácticas de liderazgo. También, se cumple con los 6 reportes estadísticos establecidos.

6.1.6 Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca sistematizar datos de diversas fuentes públicas y privadas para contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP con el propósito de contar con un diagnóstico territorial de la realidad de los establecimientos TP. De esta forma, tanto profesionales del Ministerio de Educación, como académicos y directivos TP puedan tomar mejores decisiones y orientar o proponer políticas educativas para la EMTP.

Un Observatorio del Subsistema de EMTP es una plataforma de datos que tiene como propósito facilitar el acceso a información relevante, para la gestión y toma de decisiones institucionales. Es una plataforma de visualización de datos abiertos y otros georreferenciados, que permite tomar decisiones en un entorno de trabajo customizado, según el perfil de usuario predeterminado.

Esta iniciativa se articula con las otras líneas de trabajo CILED, ya que son las y los participantes de sus programas formativos y/o de acompañamiento quienes han participado en el diagnóstico de las necesidades de información que necesitan los líderes EMTP para obtener mejores resultados en su gestión. Junto con ello, han participado en el primer proceso de marcha blanca de esta herramienta tecnológica.

Por su parte, el observatorio fue diseñado para entregar información relevante para la toma de decisiones bajo la menor incertidumbre en un área de alta relevancia para la Política de Reactivación Educativa Integral como lo es la reactivación de aprendizajes y asistencia escolar, ya que provee información útil sobre estos indicadores.

Resultados del proyecto (2021): Se logró contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP que permite visualizar de manera individual y agregada información recopilada a nivel nacional, regional y comunal, tales como: información por especialidad, género, nivel socioeconómico, entre otros.

Resultados del proyecto (2022): Uno de los principales logros fue la recopilación de las percepciones de los futuros usuarios para implementar mejoras en las experiencias de uso, y así presentar y disponer de información relevante para la gestión de establecimientos EMTP.

6.1.7 Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar (2021 y 2022)

Resumen del proyecto: El proyecto pretende diseñar e implementar un sistema pertinente para la difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno a las interacciones del liderazgo escolar TP y sus resultados en los aprendizajes. En concreto se busca diseñar e implementar seminarios sobre temas de interés para la Educación TP. También, diseñar e implementar talleres de análisis y reflexión con líderes TP con el propósito de ofrecer un espacio de participación que además permita propiciar nuevas redes de colaboración. Asimismo, organizar charlas con expertos nacionales e internacionales que permitan un intercambio más cercano con el expositor, pudiendo profundizar en ciertas temáticas de interés. Junto con ello, se busca actualizar y dotar de contenido pertinente para las comunidades educativas nuestros distintos canales digitales: página web, redes sociales, *newsletter*, entre otros diversos medios de comunicación y difusión.

Resultados del proyecto (2021): Las metas para este año eran la organización de 2 seminarios con expertos nacionales e internacionales con más de 500 participantes, realizar 2 talleres con actores del mundo escolar y la realización de 1 charla con expertos nacionales e internacionales.

Se logró diseñar e implementar diversos seminarios y talleres sobre temas de interés para la Educación TP alcanzando de esta forma las metas establecidas. Estas actividades contaron con la participación de académicos y expertos nacionales e internacionales y en ellos estuvieron presentes más de 700 personas.

Además, se logró implementar una página *web* de CILED, redes sociales, entre otros diversos medios de comunicación y difusión.

Resultados del proyecto (2022): Las metas para el año 2022 eran la organización de 1 seminario con expertos nacionales e internacionales con más de 500 participantes, realizar 2 talleres con actores del mundo escolar y la realización de 1 charla con expertos nacionales e internacionales.

Se logró articular diversas instancias de intercambio de reflexiones, generando una comunidad de líderes TP interesados en participar y aportar desde su visión y la de sus comunidades educativas. Se logró diseñar e implementar diversos seminarios y talleres sobre temas de interés para la Educación TP alcanzando de esta forma las metas establecidas. En total en todos los seminarios y talleres realizados, asistieron más de 750 personas.

Con respecto a las redes sociales del centro (*LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter*) suman 4.347 personas, mientras que las lecturas de relatos de CracksTP han tenido alrededor de 2,000 lecturas web y un alcance de 10 mil personas.

6.2.- Resumen de proyectos en ejecución

6.2.1 Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP (2023)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene por objetivo orientar y apoyar al Ministerio de Educación respecto de los factores de éxito y obstaculizadores de las políticas educativas destinadas a fortalecer el liderazgo de los directivos de establecimientos TP. El foco es desarrollar diversos reportes técnicos sobre problemáticas definidas en conjunto con el Ministerio de Educación y que sean pertinentes para aportar a la solución de un problema educativo, con foco en la educación Técnico-Profesional. Adicionalmente, se organizan diversas actividades de trabajo, análisis y reflexión sobre los distintos hallazgos encontrados en los procesos investigativos y formativos propios de este centro. Además, se coordinan jornadas sobre temas contingentes y pertinentes para el Ministerio de Educación y que permitan orientar las políticas educativas del país con foco en la educación Técnico-Profesional. Todo lo anterior, implica un trabajo coordinado con el Ministerio de Educación a través de reuniones colaborativas para definir temas a tratar en las actividades propias de esta línea, como jornadas de reflexión, tópicos de investigación, entre otros.

Resultados esperados del proyecto: Las metas establecidas para esta versión del proyecto consisten en realizar 2 jornadas de análisis, 6 reuniones colaborativas con el Ministerio de Educación y elaborar 6 reportes técnicos al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se espera cumplir con las metas anteriormente detalladas, esto será verificado con los respectivos registros de asistencia o actas de reunión. Específicamente en el 2023, se está trabajando en la mesa de trabajo convocada por el CPEIP para el desarrollo de un Proyecto de Ley para el compromiso de un Sistema de

Desarrollo de Trayectorias Directivas, CILED conforma parte del Anillo Basal de la mesa ampliada. Esta mesa está compuesta por el CPEIP, los Centros de Liderazgo, el Área de Liderazgo de la DEG, Equipo DEP y Equipo de Educación Parvularia.

6.2.2 Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales con foco en EMTP (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca levantar prácticas propias de los establecimientos educacionales y otras del trabajo conjunto entre el Centro de Liderazgo y los establecimientos educacionales. Lo primero, con la finalidad de reconocer las prácticas exitosas ya implementadas en los centros educativos, y lo segundo, para identificar aquellos factores de éxito de las intervenciones del Centro de Liderazgo. Así, se implementará anualmente un concurso de Buenas Prácticas Institucionales dirigido a establecimientos educacionales TP. Los profesionales del Centro levantarán en terreno los alcances de estas prácticas junto con las comunidades protagonistas.

Como parte de este proyecto se están desarrollando diversos recursos educativos, los que permiten presentar en diversos formatos las prácticas y aprendizajes derivadas de este concurso. Así, se incorpora 1 nueva versión del libro en versión digital e impresa; y videos y fichas de cada buena práctica.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para esta versión del proyecto son levantar 5 prácticas a nivel de Centro de Liderazgo, 5 a nivel de centros escolares y llegar a 1.200 visitas a la plataforma online de buenas prácticas de liderazgo.

Con el objetivo de posicionar el proyecto en el ecosistema de EMTP e incentivar a que más establecimientos escolares desarrollen iniciativas exitosas que promuevan el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes, los recursos educativos creados (libro, videos y fichas), son difundidos a través de los diversos canales digitales del Centro, con los que se pretende llegar al público objetivo (sostenedores, directivos, docentes, asesores y expertos en EMTP), entre los que se contemplan redes sociales (las cuales suman más de 7.500 usuarios) y nuestra plataforma de *mailing* (que suma más de 10.000 usuarios y en la cual hemos logrado una tasa promedio de apertura mayor al 40%). Junto con ello, y siguiendo el mismo objetivo de posicionamiento del proyecto, se realizará un trabajo de difusión de las prácticas en medios de comunicación, tanto regionales, como nacionales.

6.2.3 Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto busca implementar un sistema de monitoreo de las diversas actividades que se desarrollarán en el CILED, el que implicará evaluaciones de diagnóstico y de cierre, así como también análisis de satisfacción y promoción. Se pretende implementar un sistema de monitoreo a través de una matriz de Marco Lógico que observa constantemente el cumplimiento de los indicadores de todas las actividades de CILED con el fin de identificar aquellas variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo escolar. En esta matriz se definen los objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, metas y responsables para cada uno de los proyectos de cada línea de trabajo. Esto con el fin de poder hacer un seguimiento periódico del avance de cada uno de los proyectos, poder levantar alertas tempranas en caso de ser necesarias y ser un input para poder fortalecer el trabajo articulado entre las líneas. Esto permite tener una mirada macro de todo el quehacer del Centro, y de esta manera poder contribuir de la mejor manera a la ejecución del proyecto.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para este año, y para todos los demás, consisten en diseñar un sistema de monitoreo, lograr un 100% de respuestas en las evaluaciones diagnósticas y finales de los participantes de los programas de formación, alcanzar un 90% de respuestas en las encuestas de satisfacción de los programas de formación y entregar 10 reportes de avance por línea al Ministerio de Educación. Al finalizar el periodo se alcanzaron las metas estipuladas y en general se logró un correcto monitoreo de las distintas actividades del centro. Lo que implicó un seguimiento constante de los proyectos de cada línea, levantando las fortalezas del proceso y los aspectos de mejora. Adicionalmente este año se hizo una mejoría a los reportes de avance por línea enviados mensualmente, se incorporan los beneficiarios y la cobertura territorial de cada línea.

6.2.4 Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados (2023)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca analizar e identificar oportunamente problemas de diseño en los programas formativos que implementará el centro y cuantificar los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes). En concreto, se busca diseñar una línea base de ciertos indicadores sobre Liderazgo Directivo, luego, a través de diferentes metodologías estadísticas, se realizan evaluaciones de procesos y resultados de los programas de formación de CILED.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para esta versión del proyecto consisten en el monitoreo 20 indicadores, y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación.

Hay que destacar que se han desarrollado múltiples instrumentos para medir el liderazgo directivo, entre los que se encuentran los instrumentos construidos por Leithwood quien desarrolló escalas para medir las 4 áreas que se ven afectadas por el liderazgo directivo (Leithwood, Patten, y Jantzi, 2010).

A partir de este instrumento, se espera contar con un reporte de resultados intermedios a nivel de las siguientes dimensiones: (1) Mostrando una Dirección; (2) Desarrollando Personas; (3) Rediseñando la Organización y (4) Mejorando el Programa Educativo.

6.2.5 Fomento a la Investigación en Educación Media Técnico-Profesional (2023)

Resumen del proyecto: El objetivo de este proyecto es fomentar la investigación en EMTP. Se busca que, a través de procesos de investigación rigurosos, se reporte información de calidad para identificar distintas variables que explican los desafíos socioeducativos de los establecimientos de EMTP. En este sentido, se promueve la implementación de investigaciones a través de la generación de incentivos para investigadores en educación TP. Se trabaja con instrumentos tales como fondos o bonos de incentivo a publicaciones, pero también generando apoyo a investigadores más jóvenes ayudándoles en la revisión y edición en la postulación de sus proyectos, tesis, artículos, publicaciones, y gestión de proyectos.

Una de las formas como se fomenta, es a través de un concurso que se abre a investigadores de diversas procedencias, y propone que focalicen su labor en liderazgo en EMTP. Para esto se definen bases, se realiza un proceso de selección y luego un proceso de acompañamiento a los

investigadores seleccionados. De esta manera, el Centro aporta también en la generación de redes para el desarrollo de conocimiento que facilite el desarrollo de liderazgos en educación media TP.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de una Carrera Directiva, diversos académicos y académicas de CILED participaron del Anillo Basal convocado por MINEDUC para la construcción de la propuesta del proyecto de ley de un Sistema de Desarrollo de Trayectorias Directivas. En línea con este trabajo CILED levantó una investigación con el objetivo de analizar el punto de vista de los directores y directoras de establecimientos educacionales que imparten educación media Técnico-Profesional, respecto de los componentes de un proyecto de trayectorias directivas.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para esta versión del proyecto son: publicar 4 artículos y 4 tesis, adicionalmente realizar 1 proyecto de investigación y 6 reportes estadísticos. Se espera que, a través de los incentivos implementados, se realicen al menos 4 proyectos de investigación anuales y 4 tesis publicadas, lo que será verificado con sus respectivos informes de investigación. También se espera entregar 6 reportes estadísticos al Ministerio de Educación.

Adicionalmente, y con el objetivo de que las investigaciones sean un insumo para el desarrollo de la EMTP, estas, luego de su publicación, son incorporadas en nuestra página de recursos educativos y difundidas a través de los distintos canales digitales del CILED. Adicionalmente, y tal como se ha realizado en versiones anteriores, sus hallazgos son enviados a diversos medios de comunicación, con el objetivo de aportar con información rigurosa al ecosistema educativo.

6.2.6 Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional (2023)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca sistematizar datos de diversas fuentes públicas y privadas para contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP con el propósito de contar con un diagnóstico territorial de la realidad de los establecimientos TP y, de esta forma, tanto profesionales del Ministerio de Educación, como académicos y directivos TP puedan tomar mejores decisiones y orientar o proponer políticas educativas para la EMTP.

Un Observatorio del Subsistema de EMTP es una plataforma de datos que tiene como propósito facilitar el acceso a información relevante, para la gestión y toma de decisiones institucionales. Es una plataforma de visualización de datos abiertos y otros georreferenciados, que permite tomar decisiones en un entorno de trabajo customizado, según el perfil de usuario predeterminado.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que el observatorio de la EMTP sea utilizado para tomar decisiones efectivas y eficientes por parte de los líderes escolares, especialmente, en temáticas como identificación de especialidades en coherencia con el sector productivo, de empresas para realizar prácticas profesionales, junto realizar análisis comparados en variables como asistencia escolar, resultados académicos, entre otros.

6.2.7 Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar (2023)

Resumen del proyecto: El proyecto pretende diseñar e implementar un sistema pertinente para la difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno a las interacciones del liderazgo escolar TP y sus resultados en los aprendizajes. En concreto se busca diseñar e implementar seminarios sobre temas de interés para la Educación TP. Diseñar e implementar talleres de análisis y reflexión con líderes TP con el propósito de ofrecer un espacio de participación que además permita propiciar nuevas redes

de colaboración. Asimismo, organizar charlas con expertos nacionales e internacionales que permitan un intercambio más cercano con el expositor, pudiendo profundizar en ciertas temáticas de interés. También se busca actualizar y dotar de contenido pertinente para las comunidades educativas nuestros distintos canales digitales: página *web*, redes sociales, *newsletter*, entre otros diversos medios de comunicación y difusión.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para el año 2023 son la organización de 1 seminario con expertos nacionales e internacionales con más de 500 participantes, realizar 3 talleres con actores del mundo escolar y la realización de 1 charla con expertos nacionales e internacionales.

Se espera que el 2023 se haya realizado un seminario internacional, *webinars*, talleres y charlas con actores claves del mundo escolar. Lo anterior se validará y certificará con los respectivos informes de asistencia. Se espera también crecer nuestra audiencia digital, por la pertinencia de los contenidos publicados en relación con las necesidades e intereses de nuestro público objetivo.

6.3.- Resumen de proyectos planificados por línea de trabajo para el año 4:

6.3.1 Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP (2024)

Resumen del proyecto: Este proyecto tiene por objetivo orientar y apoyar al Ministerio de Educación respecto de los factores de éxito y obstaculizadores de las políticas educativas destinadas a fortalecer el liderazgo de los directivos de establecimientos TP. El foco del proyecto es desarrollar diversos reportes técnicos sobre problemáticas definidas en conjunto con el Ministerio de Educación y que sean pertinentes para aportar a la solución de un problema educativo, con foco en la educación Técnico Profesional. Adicionalmente, se organizan diversas actividades de trabajo, análisis y reflexión sobre los distintos hallazgos encontrados en los procesos investigativos y formativos propios de este centro. Además, se coordinan jornadas sobre temas contingentes y pertinentes para el Ministerio de Educación y que permitan orientar las políticas educativas del país con foco en la educación Técnico-Profesional. Lo anterior, implica un trabajo coordinado con el Ministerio de Educación a través de reuniones colaborativas para definir temas a tratar en las actividades propias de esta línea, como jornadas de reflexión, tópicos de investigación, entre otros.

Resultados esperados del proyecto: Se espera realizar 2 jornadas de reflexión, 6 reuniones colaborativas con el Ministerio de Educación y 6 reportes técnicos en el año 2024, lo que será verificado con sus respectivos registros de asistencia o actas de reunión. De esta forma, se espera que estas jornadas tengan como resultado una batería de instrumentos de gestión escolar basados en la Política de Reactivación Educativa Integral y con foco en la EMTP.

6.3.2 Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales con foco en EMTP (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto busca levantar prácticas propias de los establecimientos educacionales y otras del trabajo conjunto entre el Centro de Liderazgo y los establecimientos educacionales. Lo primero, con la finalidad de reconocer las prácticas exitosas ya implementadas en los centros educativos, y lo segundo, para identificar aquellos factores de éxito de las intervenciones del Centro de Liderazgo. Así, se implementará anualmente un concurso de Buenas Prácticas

Institucionales dirigido a establecimientos educacionales TP. Los profesionales del Centro levantarán en terreno los alcances de estas prácticas junto con las comunidades protagonistas.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para el 2024 son levantar 5 prácticas a nivel de Centro de Liderazgo, 5 a nivel de centros escolares y llegar a 1.500 visitas a la plataforma *online* de buenas prácticas de liderazgo.

Adicionalmente, se espera que estas prácticas que sean difundidas en el 100% de los establecimientos educacionales del país con el fin de poner al servicio de las comunidades educativas aquellas prácticas que podrían replicarse y adaptarse a sus propios contextos.

6.3.3 Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos (2024)

Resumen del proyecto: El proyecto busca implementar un sistema de monitoreo de las diversas actividades que se desarrollarán en el CILED, el que implicará evaluaciones de diagnóstico y de cierre, así como también análisis de satisfacción y promoción. Se busca implementar un sistema de monitoreo a través de una matriz de Marco Lógico que observa constantemente el cumplimiento de los indicadores de todas las actividades de CILED con el fin de identificar aquellas variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo escolar. En esta matriz se definen los objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, metas y responsables para cada uno de los proyectos de cada línea de trabajo. Esto con el fin de poder hacer un seguimiento periódico del avance de cada uno de los proyectos, poder levantar alertas tempranas en caso de ser necesarias y ser un input para poder fortalecer el trabajo articulado entre las líneas. Esto permite tener una mirada macro de todo el quehacer del Centro, y de esta manera poder contribuir de la mejor manera a la ejecución del proyecto.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para este año, y para todos los demás, consisten en diseñar un sistema de monitoreo, lograr un 100% de respuestas en las evaluaciones diagnósticas y finales de los participantes de los programas de formación, alcanzar un 90% de respuestas en las encuestas de satisfacción de los programas de formación y entregar 10 reportes de avance por línea al Ministerio de Educación. Estos reportes permitirán conocer el estado de avance de los proyectos de cada línea, junto con los beneficiarios y la cobertura territorial a la que se está llegando con cada uno de ellos.

6.3.4 Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados (2024)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca analizar e identificar oportunamente problemas de diseño en los programas formativos que implementará el centro y cuantificar los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes). En concreto, se busca diseñar una línea base de ciertos indicadores sobre Liderazgo Directivo, luego a través de diferentes metodologías estadísticas se realizan evaluaciones de procesos y resultados de los programas de formación de CILED.

Resultados esperados del proyecto: Las metas para este proyecto el año 2024 consisten en el monitoreo 29 indicadores, y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación.

Además, se espera contar con un reporte de resultados intermedios a nivel de las siguientes dimensiones: (1) Educación Vocacional; (2) Articulación social; (3) Articulación con la educación superior y (4) Articulación con el sector productivo, basado en el instrumento utilizado. Es importante destacar que en el levantamiento de información se han observado problemas de acceso a los establecimientos a los cuales CILED ha beneficiado, en el sentido de poder acceder a los estudiantes y aplicar el instrumento para la evaluación de alcances. Entre las razones observadas se encuentra la falta de disponibilidad del equipo directivo, trabas institucionales, o la actual contingencia, como lo es el paro de profesores. En vista de estas dificultades se plantearán medidas remediales que hagan más expeditas las vías de comunicación con los directivos, que faciliten la aplicación de los instrumentos y que mantengan el proceso en curso ante la eventual contingencia.

6.3.5 Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional (2024)

Resumen del proyecto:

El proyecto tiene como objetivo promover la investigación en Educación Media Técnico-Profesional, a través de la selección de proyectos enfocados en el liderazgo en EMTP, diseñados y conducidos por investigadores/as pertenecientes al consorcio CILED. El proceso incluye la definición de bases, selección de proyectos y su posterior acompañamiento por el centro. Esto contribuye a establecer redes y generar conocimiento para el desarrollo de liderazgo en la educación media TP.

El objetivo final es producir información valiosa a través de investigaciones rigurosas, identificando variables que expliquen los desafíos socioeducativos en EMTP. Se incentiva la investigación en educación TP a través de fondos y bonos de incentivo, apoyo a jóvenes investigadores e investigadoras en la postulación de proyectos y edición de publicaciones y gestión de proyectos.

Resultados esperados del proyecto:

Las metas para esta versión del proyecto son: publicar 4 artículos y 4 tesis, adicionalmente realizar 1 proyecto de investigación, 1 libro publicado y 6 reportes estadísticos.

6.3.6 Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional (2024)

Resumen del proyecto: Este proyecto busca sistematizar datos de diversas fuentes públicas y privadas para contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP con el propósito de contar con un diagnóstico territorial de la realidad de los establecimientos TP. De esta forma, tanto profesionales del Ministerio de Educación, como académicos y directivos TP puedan tomar mejores decisiones y orientar o proponer políticas educativas para la EMTP.

Un Observatorio del Subsistema de EMTP es una plataforma de datos que tiene como propósito facilitar el acceso a información relevante, para la gestión y toma de decisiones institucionales. Es una plataforma de visualización de datos abiertos y otros georreferenciados, que permite tomar decisiones en un entorno de trabajo customizado, según el perfil de usuario predeterminado.

Resultados esperados del proyecto: Se espera que académicos, profesionales del Ministerio de Educación y directivos de EMTP puedan acceder a datos sistematizados y georreferenciados específicos de la EMTP para tomar decisiones con menor incertidumbre. Por ejemplo, el

observatorio dispondrá de mapas georreferenciados, en los que se podrá ubicar un establecimiento TP y observar las empresas más cercanas, plazas, comisarías, hospitales, entre otros. Así se espera, por ejemplo, que al menos 100 directivos de EMTP utilicen la plataforma para conocer su territorio y tomar mejores decisiones en su gestión escolar.

Con este propósito hemos realizado grupos focales con directivos de Liceos EMTP para conocer aquellas variables o indicadores que necesitan conocer a nivel territorial para tomar mejores decisiones y avanzar hacia la mejora de su gestión en la articulación con el mundo del trabajo. Luego, en una fase de marcha blanca, se realizarán diversas jornadas

6.3.7 Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar (2024)

Resumen del proyecto:

El proyecto pretende diseñar e implementar un sistema pertinente para la difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno a las interacciones del liderazgo escolar TP y sus resultados en los aprendizajes. En concreto se busca diseñar e implementar seminarios sobre temas de interés para la Educación TP. Para ello se diseñarán e implementarán talleres de análisis y reflexión con líderes TP, con el propósito de ofrecer un espacio de participación que, además, permita propiciar nuevas redes de colaboración. Asimismo, se pretende organizar charlas con expertos nacionales e internacionales que permitan un intercambio más cercano con el expositor, pudiendo profundizar en ciertas temáticas de interés. Por último, se busca actualizar y dotar de contenido nuestros canales digitales (página *web*, redes sociales, *newsletter*) con el objetivo de que sea pertinente y de interés para las comunidades educativas.

Resultados esperados del proyecto:

Se espera que el 2024 se haya realizado un seminario internacional, *webinars*, talleres y charlas con actores claves del mundo escolar. Lo anterior se validará y certificará con los respectivos informes de asistencia. Se espera también aumentar nuestra audiencia digital, por la pertinencia de los contenidos publicados en relación con las necesidades e intereses de nuestro público objetivo.

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
Nº	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP	X				X						X			
2	Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales con foco en EMTP	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

4	Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados.	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional	X						X	X			X	X				
6	Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional	X															X
7	Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

6.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4:

4.1. Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP

Nombre del Proyecto:	Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar con foco en la EMTP
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>Los académicos del Centro desarrollarán diversos reportes técnicos sobre problemáticas definidas en conjunto con el Ministerio de Educación y que sean pertinentes para aportar a la solución de un problema educativo, con foco en la EMTP.</p> <p>Por una parte, se organizarán diversas actividades de trabajo, análisis y reflexión sobre los distintos hallazgos encontrados en los procesos investigativos y formativos propios del centro. Para luego realizar instancias de reflexión y retroalimentación con el equipo interno CILED, de manera de socializar los hallazgos encontrados.</p> <p>Por otra parte, se coordinarán jornadas sobre temas contingentes en coherencia con la Política de Reactivación Educativa Integral que permitan orientar las políticas educativas del país a la EMTP. Lo anterior implica un trabajo coordinado con el Ministerio de Educación a través de reuniones colaborativas para definir temas a tratar en las actividades, como jornadas de reflexión, tópicos de investigación, entre otros. Además de coordinación y comunicación entre las distintas líneas del CILED, como, por ejemplo, línea 1 y línea 2 que levanta fortalezas y oportunidades</p>

	<p>de mejora para la EMTP que luego sirven para formular investigaciones y guías para la política educativa.</p> <p>En este proyecto resultará pertinente integrar y hacer uso del Marco para la Buena dirección y el Liderazgo escolar en la EMTP desarrollado por CILED, el que también contará con un nuevo plan de difusión entre actores clave de la política educativa. Adicionalmente para el año 2024 se planifica tener instancias de encuentro con los otros dos Centros de Liderazgo para socializar dicha herramienta.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>La investigación (y en general la generación de conocimiento científico, tanto cualitativo como cuantitativo) usualmente se desarrolla en entornos académicos. Este conocimiento posee grandes brechas para conectar sus hallazgos con el trabajo de quienes ejecutan de manera práctica las disciplinas en estudio, siendo en este caso el liderazgo en la EMTP. Esto, incluso, cuando la investigación se basa en la colaboración de los diferentes actores de la EMTP adoptando estrategias investigativas que los involucran de manera intensiva en las etapas de generación y análisis de datos.</p> <p>El valor que posee la transferencia del conocimiento novedoso generado por el CILED tiene base en el relacionamiento teórico y práctico: la experiencia del día a día posee, usualmente, pocos espacios en donde las personas son capaces de reflexionar sobre cómo están desempeñándose, por qué hacen lo que hacen y cómo podrían mejorar sus prácticas en base a la evidencia más actualizada. Diversos autores y autoras han hecho popular la idea de que un profesional debe relacionar la teoría y la práctica, debe ser capaz de estar siempre en contacto con las ideas más influyentes en el pensamiento educativo y, a su vez, debe ser capaz de introducir mejoras en la práctica (Carr, 1996; Clemente, 2007; Korthagen, 2007; Randi y Corno, 2007; Rozada, 2007, Whitehead, 2009; Yayli, 2008;).</p> <p>En el caso del desarrollo de la EMTP, existe un importante vacío en la producción de evidencias respecto a las necesidades que posee de manera particular (diferenciándose de la educación media Humanista Científica parte de las funciones delegadas al CILED está el involucrarse en generar nuevo conocimiento sobre esta área. En consideración de lo anteriormente planteado, es sumamente relevante conectar el conocimiento generado con los diferentes actores del sistema educativo, siendo este caso las políticas públicas a través del Ministerio de Educación. El transferir conocimiento generado de manera objetiva y validada a través de métodos científicos puede incidir positivamente en el desarrollo de las políticas en base a las evidencias novedosas y actuales.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>La Educación TP cuenta con poca información específica sobre su contexto socioeducativo, sus dinámicas internas de trabajo y gestión, sus procesos académicos, entre otros. Por tal motivo, es relevante realizar Jornadas de Retroalimentación y Orientación de Políticas Educativas en materia de Liderazgo para la Mejora Escolar TP para desarrollar información pertinente para la toma de decisiones de las autoridades ministeriales. Estas jornadas de trabajo responderán a los principales ejes y estrategias de la Política de Reactivación Educativa Integral, tales como, Convivencia, bienestar y salud mental; Fortalecimiento y activación de Aprendizajes; Revinculación y garantía de trayectorias educativas; Plan nacional transformación digital y conectividad y Plan nacional de infraestructura.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Fullan, M. (2007). <i>The new meaning of educational change</i> (4th ed.). Teachers College Press.</p>

	<p>Darling-Hammond, L. (2010). <i>The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future</i>. Teachers College Press.</p> <p>Latour, B. (2005). <i>Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory</i>. Oxford University Press.</p> <p>Ravitch, D. (2010). <i>The death and life of the great American school system: How testing and choice are undermining education</i>. Basic Books.</p>				
Objetivo general:	<p>Orientar y apoyar al Ministerio de Educación respecto de los factores de éxito y obstaculizadores de las políticas educativas destinadas a fortalecer el liderazgo de los directivos de establecimientos educacionales TP.</p> <p>Con este propósito se realizarán distintas actividades para presentar temas de interés para el liderazgo en la EMTP y en base a ello diseñar estudios cualitativos y cuantitativos que sustenten cambios al ciclo de las políticas públicas.</p>				
Objetivos específicos:	<p>Reportar información de calidad para identificar distintas variables que explican diversos problemas socioeducativos para contribuir al diseño de políticas o programas educativos bajo un contexto de mayor certeza respecto de sus resultados.</p> <p>En este sentido, se trabajarán temas como la inclusión, asistencia, deserción, rotación docente y directiva, trayectorias académicas y laborales de estudiantes de la EMTP.</p>				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="451 1045 1130 1171"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*Las jornadas a llevar a cabo no incluyen miembros de establecimientos educacionales dado que se llevan a cabo entre miembros del Ministerio y CILED. De todas formas, se espera que las conclusiones y reflexiones finales de estos encuentros puedan ser compartidos con todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país, por lo tanto, que tenga un alcance nacional.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*				
Modalidad de trabajo:	Híbrida				
Región/es:	<p>Debido a que el proyecto se ejecuta entre miembros del Ministerio y CILED con el objetivo de comunicar los factores que influyen en el fortalecimiento del liderazgo en establecimientos TP, este abarcaría la Región Metropolitana.</p> <p>De todas formas, se espera que las conclusiones y reflexiones finales de estos encuentros puedan ser compartidos con todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país, por lo tanto, que tenga un alcance nacional.</p>				

Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*					
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*						
	<p>*Las jornadas a llevar a cabo no incluyen miembros de establecimientos educacionales dado que se llevan a cabo entre miembros del Ministerio y CILED. Además de ello, los asistentes a dichas jornadas están aún por definirse, por lo que no es posible aproximar a qué departamento provincial o comuna pertenecen. De todas formas, se espera que las conclusiones y reflexiones finales de estos encuentros puedan ser compartidos con todos los establecimientos TP del país, por lo tanto, que tenga un alcance nacional.</p>						
Vínculos institucionales:	Ninguno						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>El seguimiento de esta actividad se efectuará con un monitoreo constante de sus indicadores y medios de verificación. El principal indicador es el número de jornadas realizadas y sus medios de verificación son listas de asistencia, entre otros.</p> <p>Algunos temas para tratar serán las presentaciones de distintas herramientas de gestión, tales como, orientaciones para la formulación del PME local con foco en la EMTP. Adicionalmente, se evaluarán estas actividades en función de los productos que se presentan en estas, principalmente, reportes de investigación, reportes estadísticos, entre otros.</p> <p>Asimismo, se llevarán registros de asistencia de las y los participantes a las jornadas de retroalimentación y actas de trabajo, en las que se indicarán además de las y los participantes, los principales acuerdos, tareas, responsables, etc.</p>						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera realizar 2 jornadas de reflexión, 6 reuniones colaborativas con el Ministerio de Educación y 6 reportes técnicos en el año 2024. Lo que será verificado con sus respectivos registros de asistencia o actas de reunión. De esta forma, se espera que estas jornadas tengan como resultado una batería de instrumentos de gestión escolar basados en la Política de Reactivación Educativa Integral y con foco en la EMTP.</p> <p>Adicionalmente, se espera que las conclusiones y reflexiones finales de estos encuentros puedan ser compartidos con todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país, de manera de poder ser un aporte para su gestión.</p>						
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$14.000.000						
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p>						

	Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Mauricio Bravo:</p> <p>Teléfono: 56 9 7647 0349</p> <p>Correo Electrónico: mbravo@udd.cl</p>
Equipo:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Asesor educacional. Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada. <p>Isaac Fierro</p> <p>Coordinador de operaciones. Coordinador de las Actividades Equipo Evaluación y Políticas Públicas CILED. Sociólogo, Universidad Central de Chile. Magíster en Investigación en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona mención en Desarrollo Organizativo y Mejora para las instituciones educativas</p> <p>En cuanto a sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantar información referente a evaluación de resultados e impacto de los programas de formación CILED. - Analizar, sistematizar y reportar dicha información.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	Retroalimentar y orientar las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar	N° de Jornadas de Análisis realizadas	2	2	6	2	2	8	Registros de asistencia
2		N° de reuniones colaborativas con MINEDUC	6	6	12	6	6	24	Actas de reunión

3		N° de Reportes técnicos al MINEDUC	6	6	12	6	6	24	Reportes técnicos
---	--	------------------------------------	---	---	----	---	---	----	-------------------

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Jornadas de reflexión						X					X	
Reuniones colaborativas				X	X	X		X		X		X
Redacción Reportes Técnicos			X		X		X		X		X	X

4.2. Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales

Nombre del Proyecto:	Levantamiento de Buenas Prácticas Institucionales
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>Se levantarán prácticas propias de los establecimientos escolares y otras del trabajo conjunto entre el Centro de Liderazgo y los Establecimientos educacionales. Lo primero, con la finalidad de reconocer las prácticas exitosas ya implementadas en los centros educativos y, lo segundo, para identificar aquellos factores de éxito de las intervenciones del Centro de Liderazgo. Frente a esto se implementará durante este año otro concurso de Buenas Prácticas Institucionales dirigido a Establecimientos educacionales TP. Esta vez se seleccionarán 5 de ellas orientadas, específicamente, a la articulación ente establecimientos TP y el sector productivo. Los profesionales del Centro levantarán en terreno los alcances de estas prácticas junto con las comunidades protagonistas.</p> <p>En el marco de este proyecto se han desarrollado diversos recursos educativos en sus versiones anteriores, los que continuarán desarrollándose para cada nueva versión. Dichos recursos incluyen una publicación digital e impresa, videos de cada buena práctica y otros recursos complementarios como material infográfico. Esto con el fin de difundir a través de diferentes formatos, las buenas prácticas levantadas y los principales aprendizajes que se desprenden de estas.</p>
Fundamentación conceptual:	Las grandes inquietudes sobre la mejora en educación se resumen en la siguiente pregunta: ¿cómo mejoramos los resultados de nuestros

	<p>establecimientos educativos? Esta pregunta plantea, principalmente, dos interrogantes que son el saber qué hacer para mejorar, y qué hicimos cuando mejoramos. Esto último cobra relevancia dado que es sabido que hay importantes experiencias a nivel local con buenos resultados, pero no se tiene el conocimiento acabado de qué hicieron. Se posee un capital de conocimiento importante dentro de los establecimientos, y una de las vías para explotarlo es el identificar buenas prácticas.</p> <p>Atienza (1993) identifica una buena oportunidad en el trabajo compartido entre investigadores y profesores, cuando afirma que el trabajo compartido entre los teóricos y los prácticos supone que entre unos y otros no hay jerarquías, que las necesidades educativas se abordan por ambos en una relación dialéctica en la que la práctica interroga a la teoría y viceversa y en la que, de alguna manera, cada una de ellas se convierte en campo de aplicación de la otra. Por otro lado, la teoría del aprendizaje expansivo, (Engestrom, 2021) permite pensar en cómo surgen los cambios y mejoramiento a partir de las relaciones de colaboración de las comunidades en post de la resolución de tensiones en los sistemas de actividad o de prácticas.</p> <p>El acercamiento desde las buenas prácticas permite capturar un conjunto coherente de acciones que han rendido, de acuerdo con la propia percepción de las comunidades, de acuerdo con las expectativas. Al tratar de entender el inicio y desarrollo de la práctica desde el punto de vista de la interacción de factores, posibilita que otras comunidades aprenden de la experiencia y adecuar aquellas ideas que les parecen razonables para su propia necesidad de desarrollo.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>La mejora continua demanda información relevante para que los diversos actores de la comunidad educativa tomen decisiones que orienten sus acciones hacia la excelencia. Sin embargo, existe escasa evidencia sobre aquellas buenas prácticas directivas con foco en los aprendizajes que implementan diversos establecimientos educacionales de EMTP del país. Por tal motivo, se requiere identificar, describir y analizar los factores claves de aquellas prácticas exitosas para que los directivos y docentes puedan adaptarlas a sus diversos contextos y replicar sus buenos resultados.</p> <p>En el actual contexto de desafíos educativos, durante el año 2023, focalizamos la búsqueda de buenas prácticas en línea con la buena convivencia y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Para el año 2024 se espera que el foco esté puesto en la articulación necesaria y relevante entre los establecimientos Técnico-Profesionales y el sector productivo.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Engestrom. (1987). <i>Learning by Expanding: An A Theoretical Approach To Developmental Research</i>.</p> <p>Vygotsky, L. (1986). <i>La Imaginación y el Arte en la Infancia</i>. Madrid: Ediciones Akal</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Analizar y comprender los factores de éxito de diversas prácticas institucionales de establecimientos educacionales de EMTP con foco en</p>

	<p>los aprendizajes y que contienen elementos que puedan ser replicadas en otros establecimientos educacionales EMTP.</p> <p>Con esta nueva publicación, el propósito es dar continuidad a la investigación sobre las mejores prácticas que se ha venido desarrollando. En este enfoque, las instituciones escolares definen su propio criterio para la excelencia y, posteriormente, en colaboración con un equipo de la universidad, se lleva a cabo un análisis detallado de cada caso. Este año, la meta es identificar y documentar prácticas ejemplares en términos de colaboración con empresas y comunidades locales. Esto implica comprender el entramado de actividades desde la perspectiva del centro educativo, las empresas involucradas y otros actores relevantes en la comunidad. Se reconoce que los factores que facilitan u obstaculizan los cambios en los métodos de actuación están arraigados en el sistema en sí, no meramente en la voluntad de individuos. Por lo tanto, es crucial examinar cómo sistemas que han sido valorados por los centros educativos han operado, ya que este conocimiento será fundamental para avanzar en estas dinámicas de colaboración.</p>		
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Describir los componentes de la teoría de la actividad involucrados en las buenas prácticas de liderazgo de los establecimientos educacionales de EMTP. - Describir las competencias empleadas en las buenas prácticas de liderazgo de los establecimientos educacionales de EMTP. - Describir el sentido de las buenas prácticas de liderazgo de los establecimientos educacionales de EMTP. - Describir las materialidades involucradas en las buenas prácticas de liderazgo de los establecimientos educacionales de EMTP. - Describir las trayectorias de las buenas prácticas de liderazgo de los establecimientos educacionales de EMTP. <p>De acuerdo con las teorías psicológicas de aprendizaje expansivo, las propias comunidades son las más capaces de generar líneas de mejora para sus propias condiciones y tensiones. Desde esta comprensión de aprender para cambiar, la idea de levantar buenas prácticas valoradas por las propias comunidades logra un doble aporte, por un lado, ayuda a la comunidad que organiza su propia práctica para seguir desarrollándose y mejorando.</p> <p>Por otro lado, ayuda a otras comunidades, leyendo o mirando esta experiencia, a comprender procesos de mejora continua de otros, permiten comprender cómo se dan los cambios culturales y qué elementos han dado curso a la emergencia de diversas prácticas en contextos similares. La idea del levantamiento de prácticas con la Teoría de la Actividad como organizador permite comprender las prácticas como sistemas de actividad complejos, pero que tienen un proceso, una historia y un contexto.</p>		
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="456 1625 1047 1675"> <tr> <td data-bbox="456 1625 850 1675">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="850 1625 1047 1675">Nacional*</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Nacional*		

	<table border="1"> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*Particularmente es espera poder levantar 5 buenas prácticas en 5 establecimientos Técnico Profesionales del país.</p> <p>Adicionalmente, es espera que estas prácticas sean difundidas en todos los establecimientos educacionales del país con el fin de poner al servicio de las comunidades educativas aquellas prácticas que podrían replicarse y adaptarse a sus propios contextos. Por lo que se espera que la cobertura sea nacional.</p>	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Nacional*						
Modalidad de trabajo:	<p>La construcción de la información del caso se hace de manera presencial, los equipos de investigación del centro van a las comunidades educativas para conocer sus prácticas y trabajar en conjunto en su definición.</p> <p>Por otro lado, la difusión de estas buenas prácticas puede ocurrir de manera virtual.</p>						
Región/es:	Se espera que las prácticas sean difundidas en todos los establecimientos educacionales del país con el fin de poner al servicio de las comunidades educativas aquellas prácticas que podrían replicarse y adaptarse a sus propios contextos. Por lo tanto, la cobertura será nacional.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*Por un lado, el proceso de difusión y posterior selección se hace a través de convocatoria abierta, es decir, se hace un llamado a todos los Establecimientos Técnico Profesionales del país a que postulen su buena práctica.</p> <p>Por otro lado, una vez levantada la práctica, se espera que su difusión sea a nivel nacional a través de la página <i>web</i> y de redes sociales. De manera de que todos los establecimientos tengan acceso a estas buenas prácticas y sea una herramienta para su propia gestión.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*						
Vínculos institucionales:	Este año el proceso de levantamiento de casos busca recoger la experiencia de relación del liceo con empresas u otras instituciones de sus territorios. Por lo tanto, además de los establecimientos, protagonistas de cada caso, se espera generar redes con las empresas con que esos establecimientos trabajan o/y otras instituciones de la comunidad.						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	El seguimiento de esta actividad se efectuará con un monitoreo constante de sus indicadores y medios de verificación. El principal indicador será la difusión de las buenas prácticas institucionales identificadas por el equipo CILED.						

	Lo relevante no es solo levantar información, sino también difundirlo en diversas comunidades educativas. Con este propósito se publicará un libro digital e impreso y se implementará un sitio <i>web</i> donde los actores educativos podrán acceder a la información de forma más directa y comprensiva. Luego con un seguimiento de cuántas visitas se tienen a esta sección se podrá evaluar el logro en la difusión del proyecto.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera levantar este año 5 buenas prácticas de los Centros Escolares y 5 buenas prácticas del trabajo del Centro de Liderazgo para el Aprendizaje implementadas en los establecimientos educacionales.</p> <p>Junto con el levantamiento de las prácticas, se planifica la realización de diversos recursos educativos asociados, con los que se espera llegar a 1.200 visitas a través de la plataforma <i>online</i> de buenas prácticas de liderazgo. Adicionalmente, se espera difundir los recursos educativos creados (libro, videos y fichas) a través de los diversos canales digitales del Centro que suman más de 17.000 usuarios.</p> <p>Por último, se buscará posicionar el proyecto a través de la difusión de las prácticas levantadas en medios de comunicación, tanto regionales como nacionales.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$18.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Viviana Hojman</p> <p>Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Viviana Hojman:</p> <p>Teléfono: 56 9 99913544</p> <p>Correo Electrónico: vhojman@udd.cl</p>
Equipo:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada. <p>Viviana Hojman</p> <p>Facultad de Psicología UDD y profesora del diplomado. Doctora de Educación, Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile. Pasantía Universidad de Monash, Melbourne, Australia. Master en Comunicación Social y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Magíster en Comunicación Social y Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Minor en Diseño Integral. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Diplomado en Ed. Inclusiva y MPE: Aprendizaje y Desarrollo Humano.</p> <p>Coordinadora curricular del centro y jefa de proyecto Evaluación de Buenas Prácticas de Liderazgo.</p>
--	---

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
4	Investigar buenas prácticas institucionales con foco en educación Técnico-Profesional	N° de prácticas levantadas a nivel del Centro de Liderazgo	5	2	7	5	5	17	Informes de investigación
5		N° de prácticas levantadas a nivel de los centros escolares	5	2	17	5	5	17	Informes de investigación
6		N° de visitas a la plataforma online de buenas prácticas de liderazgo.	700	900	16.000	1200	1500	4300	Informe de registro online

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Prácticas levantadas a nivel del Centro de Liderazgo								x	x	x	x	x
Prácticas levantadas a nivel de los centros escolares								x	x	x	x	x
Visitas a la plataforma online de buenas prácticas de liderazgo.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.3. Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos

Nombre del Proyecto:	Sistema de Monitoreo y Evaluación de Procesos
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>Al iniciar el periodo de ejecución del Centro de Liderazgo se diseñó y luego implementó un sistema de monitoreo a través una matriz de Marco Lógico que observa constantemente el cumplimiento de los indicadores de todas las actividades de CILED. Esto con el objetivo de identificar aquellas variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo escolar y levantar alertas tempranas para poder implementar planes de mitigación durante la ejecución del periodo.</p> <p>Con este fin, se diseñarán instrumentos de medición de la satisfacción de los docentes y líderes respecto de la formación recibida, junto con otros dispositivos que permitan monitorear indicadores de asistencia, deserción, egreso, entre otros.</p> <p>Por tanto, se contará con un sistema de mejora continua, pero a la vez, con más información sobre aquellos programas, variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo directivo en la EMTP.</p> <p>Año a año se van realizando mejoras a este sistema de monitoreo de manera de hacer eficiente el proceso de control de gestión de los diferentes proyectos de cada línea.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>El ciclo de vida de la implementación de los programas supone etapas determinadas de manera secuencial (Inicio, Planificación, Ejecución, Cierre del proyecto), junto con etapas transversales que trascienden el proceso completo (Control). Saber cómo ha sido el desempeño en cada etapa, cuántos recursos se han utilizado, cómo se ha ejecutado de acuerdo con el calendario, entre otros aspectos, puede significar el éxito en el paso de una fase a otra.</p> <p>Todo lo anterior cobra suma relevancia en consideración de que las actividades tienen como fin último el aprendizaje y promoción de los estudiantes en sus trayectorias educativas, por tanto. Los medios que aporten a asegurar este resultado tendrán un valor transformador y trascendente en la vida de estos.</p>

	Esta actividad es conocida como la evaluación, que es de vital importancia para tomar decisiones con evidencia, más aún cuando se quieren conocer los efectos directos o indirectos generados por una intervención formativa (Gairín, 2010).
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Existe amplia literatura respecto de las variables o factores que explican el impacto del liderazgo escolar en los aprendizajes de las y los estudiantes. Sin embargo, la mayoría de la evidencia se concentra en el sistema de educación básica y media científico humanista. Por tal motivo, se requiere identificar, describir y analizar los factores críticos y de éxito que explican el liderazgo escolar en el contexto particular de la Educación Media Técnico-Profesional.</p> <p>En este sentido, se implementará un sistema de monitoreo y evaluación de procesos para validar aquellas características propias del liderazgo escolar en la EMTP y así contribuir con evidencias que permitan fortalecer la gestión directiva y el diseño de políticas educativas.</p>
Principales referentes teóricos:	Gairín, J. (2010). Cambio y mejora en las organizaciones educativas
Objetivo general:	<p>Implementar un sistema de monitoreo de las diversas actividades que se desarrollarán, el que implica evaluaciones de diagnóstico y de cierre de todos los programas de formación del CILED. Junto con ello, se realizan pruebas de evaluación de la de satisfacción y promoción de los programas de formación.</p> <p>Ambos permiten un posterior análisis y un proceso de mejora continua de los programas de formación del CILED, de manera que estén adecuados a las necesidades de nuestros beneficiarios formados.</p>
Objetivos específicos:	<p>Diseñar e implementar evaluaciones diagnóstico y de cierre de los estudiantes formados en los diversos programas formativos del CILED. Esto con el objetivo de poder levantar información relevante sobre el grado de avance de los aprendizajes en los beneficiarios de la formación y, de esta manera, poder analizar y luego hacer las mejoras para las versiones futuras de cada programa y, de ser posible, durante la misma ejecución de este. Adicionalmente se les puede dar <i>feedback</i> a docentes, tutores y tutoras sobre los resultados obtenidos, lo que es enriquecedor para su labor pedagógica y de acompañamiento.</p> <p>Analizar la satisfacción académica de los líderes TP respecto de la formación recibida en los diversos programas formativos del CILED. El objetivo de esta medición es poder saber cuál es el grado de satisfacción y de recomendación de los programas formativos. Para luego con esta información poder analizar y realizar las mejoras a las instancias de formación. Adicionalmente se les puede dar <i>feedback</i> a docentes, tutores y tutoras sobre los resultados obtenidos, lo que es muy enriquecedor para su labor pedagógica y de acompañamiento.</p>

Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:	
	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	No aplica*
	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	No aplica*
	*Al ser un proceso de monitoreo interno del centro, no existen beneficiarios de Establecimientos Técnico Profesionales que sea vean directamente beneficiados. Aunque indirecta una correcta ejecución de este proyecto de monitoreo, permitirá formar líderes escolares y a través de ellos impactar en las trayectorias educativo-laborales de los y las estudiantes de la Educación Media Técnico-Profesional.	
Modalidad de trabajo:	El monitoreo se realizará de manera presencial, híbrida o virtual según sea necesario.	
Región/es:	No aplica de manera directa por ser un proceso interno del centro.	
Alcance territorial:	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	No aplica*
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	No aplica*
	Comunas (COD_COMUNA):	No aplica*
	*Al ser un proceso de monitoreo interno del centro, no se puede determinar un alcance territorial.	
Vínculos institucionales:	El vínculo será con todas las instrucciones que forman parte del consorcio, de manera de poder hacer un correcto seguimiento de los proyectos.	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Primero, se diseñará una matriz de marco lógico para observar el comportamiento de los indicadores que soportan la implementación de las diferentes líneas de trabajo del centro. Este proceso se basa en diversas evidencias que deben entregar cada uno de los jefes de línea.</p> <p>Segundo, al iniciar cada programa de formación se aplicará una evaluación diagnóstica o prueba de conocimientos previos, instrumento que tendrá la finalidad de identificar el nivel de conocimientos y experiencias desarrolladas antes del inicio de clases. Esto servirá como insumo para determinar las competencias de entrada, contar con un referente para realizar ajustes o readecuaciones a la planificación curricular y como elemento de comparación al término de la capacitación. Adicionalmente se contará con una evaluación de cierre, de manera de poder hacer una comparación entre el momento previo a la formación recibida y al finalizar.</p> <p>Tercero, se analizarán diferentes indicadores propios de la EMTP que permitan identificar las trayectorias de las y los estudiantes tanto en el mercado laboral como en la educación superior. De esta forma se podrá</p>	

	evaluar la relación entre el liderazgo directivo y las trayectorias futuras de sus estudiantes.
Resultados esperados del Proyecto:	<p>El proyecto busca implementar un sistema de monitoreo de las diversas actividades que se desarrollarán en el CILED, el que implicará evaluaciones de diagnóstico y de cierre, así como también análisis de satisfacción y promoción.</p> <p>Se busca implementar un sistema de monitoreo a través de una matriz de Marco Lógico que observa constantemente el cumplimiento de los indicadores de todas las actividades de CILED con el fin de identificar aquellas variables y procesos que más contribuyen a fortalecer el liderazgo escolar. En esta matriz se definen los objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, metas y responsables para cada uno de los proyectos de cada línea de trabajo.</p> <p>Esto con el fin de poder hacer un seguimiento periódico del avance de cada uno de los proyectos, poder levantar alertas tempranas en caso de ser necesarias y ser un input para poder fortalecer el trabajo articulado entre las líneas. Lo anterior permite tener una mirada macro de todo el quehacer del Centro, y de esta manera poder contribuir de la mejor manera a la ejecución del proyecto.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$6.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Mauricio Bravo:</p> <p>Teléfono: 56 9 7647 0349</p> <p>Correo Electrónico: mbravo@udd.cl</p>
Equipo:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p>

	<p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada. <p>Daniela Huanca</p> <p>Gerenta de Operaciones. Ingeniera Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y profesora de matemáticas de enseñanza media. Se desempeñó como profesora en un liceo Técnico-Profesional por medio de Enseña Chile y tiene experiencia en gestión educativa, planificación estratégica, evaluación e implementación de proyectos y mejoramiento escolar.</p> <p>Sus funciones corresponden a llevar un adecuado y actualizado sistema de monitoreo de los indicadores de los diferentes proyectos del Centro.</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
7	Diseñar e implementar un sistema de monitoreo para todos los programas de formación implementados por este centro de liderazgo.	Diseño de Sistema de monitoreo	1		1			1	Informe descriptivo del sistema de monitoreo
8		% de participantes en programas de formación y acompañamiento que rinden prueba diagnóstica	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Pruebas aplicadas
9		% de participantes en programas de formación y acompañamiento que rinden prueba final	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Pruebas aplicadas
10		% de participantes en programas de formación y acompañamiento que responden encuestas de Satisfacción y de promoción	90%	90%	90%	90%	90%	90%	Encuestas aplicadas
11		N° de Reportes de avance por línea	10	10	20	10	10	40	Reportes de avance

Carta Gantt:												
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación Sistema de monitoreo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración Reportes de avance por línea	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.4. Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados

Nombre del Proyecto:	Evaluación de resultados de la formación de liderazgo en las capacidades de líderes formados
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la Educación Media Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>En 2021 se realizó una sistemática revisión teórica que sustenta la evaluación de resultados. Junto con ello, se revisaron diversos instrumentos que miden liderazgo escolar y se seleccionó el cuestionario de Kenneth Leithwood de la Universidad de Toronto, Canadá. Este instrumento pasó por un proceso de retro traducción transcultural y adaptación al contexto chileno, posteriormente, fue aplicado y validado con más de 300 directivos de EMTP. En el año 2022 se levantó la línea base, aplicando este instrumento a docentes-directivos de 80 establecimientos EMTP.</p> <p>Durante el año 2023, se inició la fase de seguimiento del panel de estudiantes de la cohorte 2022, directivos y docentes de establecimientos EMTP que son beneficiarios de CILED, proceso al que se le dará continuidad durante el año 2024. Con este propósito se aplicarán diversas estrategias metodológicas que permitan reducir la pérdida de unidades que conforman el panel y se levantarán resultados intermedios.</p> <p>Adicionalmente, durante el 2024 se entregará a cada liceo que ha sido parte de la evaluación un reporte institucional con los resultados de sus estudiantes y, además, se realizarán seminarios para presentar y difundir estos resultados a la comunidad académica. Esto con el objetivo de poner darle aportar al desarrollo de políticas educativas con un enfoque particular en la EMTP.</p>
Fundamentación conceptual:	Parte esencial de los programas de formación es conocer su eficacia para instalar las capacidades deseadas en los puestos de trabajo, dado que de esta manera se puede impactar de manera directa en los establecimientos educativos. El CILED a través de sus programas de formación tiene amplia

	<p>información que puede rescatar para replicar en otros contextos educativos. Además, posee una amplia cobertura en términos territoriales como de tipologías de establecimientos.</p> <p>Es necesario destacar que hay amplio consenso, a través de décadas, sobre lo que hacen los líderes educativos exitosos, siendo principalmente el establecer direcciones sobre el futuro, construir relaciones y desarrollar personas, desarrollar la organización para apoyar las prácticas deseadas y mejorar los programas instruccionales (Leithwood <i>et. al</i>, 2019). En base a esto se puede afirmar que las evaluaciones pueden realizarse de manera comprensiva y replicable, en tanto las áreas y focos de formación estarán bajo este mismo marco.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>En la EMTP existe escasa evidencia que permitan orientar las políticas públicas específicas para este subsector educativo. Más aún en lo referente a aquellas prácticas de alto impacto de la gestión y liderazgo directivo que tienen efectos en la gestión institucional y estas, a su vez, en la adquisición de aprendizajes significativos, en las trayectorias académicas y laborales de los egresados de la EMTP. Por tanto, se requiere de nuevas investigaciones y análisis de datos para una mejor comprensión de la complejidades y alcances de la EMTP.</p> <p>A su vez, la mejora continua demanda información relevante para que los diversos actores de la comunidad educativa tomen decisiones que orienten sus acciones hacia la excelencia con foco en los principales ejes de la Política de Reactivación Educativa Integral. Por tal motivo, se requiere identificar, describir y analizar los factores claves de aquellas prácticas exitosas para adaptarlas a los diversos contextos y replicar sus buenos resultados.</p> <p>Es importante destacar que se evaluará el resultado y el alcance de los proyectos del centro. Con resultados se refiere a la formación en liderazgo de directivos EMTP y sus resultados en las dimensiones de dirección, desarrollo de personas, organización y programa educativo.</p> <p>Mientras que la evaluación de alcance (ex impacto) apunta al resultado de la formación de liderazgo en buenas prácticas de gestión que tienen resultados sobre los estudiantes en las dimensiones de articulación, calidad, valoración y rendimiento.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Bernal, R., & Peña, X. (2011). <i>Guía práctica para la evaluación de impacto</i>. Universidad de los Andes.</p> <p>Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2009). <i>Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices</i>. World Bank Publications.</p> <p>Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). <i>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i>. Cepal.</p>
Objetivo general:	<p>Analizar e identificar oportunamente las variables que explican la efectividad y eficiencia de los programas formativos que implementará el centro y cuantificar los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes).</p>

Objetivos específicos:	Describir y medir con cada uno de los indicadores diseñados y su cumplimiento de metas, para cada uno de los objetivos de formación y acompañamiento de las respectivas líneas de acción de CILED. Esto con el propósito de identificar y reconocer a través de la aplicación de una metodología de evaluación de programas y políticas públicas aquellas prácticas de liderazgo escolar que orientan las prácticas institucionales hacia la mejora de los aprendizajes y de las trayectorias académicas y laborales de los egresados de la EMTP.						
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>100*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>100*</td> </tr> </table> <p>*Se espera aplicar los instrumentos de medición en 100 colegios distintos, 65 provenientes de los programas de acompañamiento “Fortalece TP” y 35 de otras formaciones, lo que implican 100 directivos distintos.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	100*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100*		
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	100*						
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100*						
Modalidad de trabajo:	Modalidad híbrida						
Región/es:	Dado que los colegios a los que se beneficiará fueron llamados por convocatoria para el proyecto es abierta, se espera tener una amplia cobertura en las regiones de la macrozona centro sur y austral. De esta manera se proyecta llegar a diversos territorios y con una modalidad de trabajo adecuado a sus necesidades.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*</td> </tr> </table> <p>*Como Centro se tiene contemplado llegar con la oferta formativa de manera amplia a distintos territorios a lo largo del país (DEPROV, SLEP y Comunas). Es debido a esto que se realiza una convocatoria abierta para que líderes y docentes de todos los establecimientos Técnico Profesionales del país puedan participar. Nuestra trayectoria ha mostrado esfuerzos consistentes en ampliar cada vez más la influencia en términos formativos, lo que ha permitido lograr como resultado una amplia cobertura nacional, a pesar de no tener metas establecidas para territorios determinados. Se continuará con el desafío de abarcar nuevos beneficiarios de distintas comunas, además de buscar colaboraciones con SLEP y DEPROV para</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Se espera tener una amplia cobertura en los DEPROV a nivel nacional*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Se espera tener una amplia cobertura en los SLEP a nivel nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Se proyecta tener una amplia cobertura en las COMUNAS a nivel nacional*						

	<p>apoyarlos en sus necesidades, para lo que esperamos poder contar con el apoyo de las áreas correspondientes del MINEDUC.</p> <p>En los años anteriores se tuvo una amplia cobertura a nivel nacional, la que se detalla en el punto 5. Cuadro 4: Cuadro de resumen del alcance territorial proyectado para el año 2024 de este documento.</p>
Vínculos institucionales:	<p>Para llevar a cabo la aplicación del proyecto se planteará la colaboración con distintas organizaciones de educación, así como el presente año 2023 se trabajó con la COMEDUC, Inacap y Chile Dual. Para el año 2024 se volverá a trabajar junto a Inacap y Chile Dual en la aplicación de la encuesta, y se espera poder establecer vínculos con alguna otra institución para colaborar.</p>
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Con el fin de evaluar el logro de los objetivos planteados se entregarán informes y reportes que analizan e identifican oportunamente las variables que explican la efectividad y eficiencia de los programas formativos que implementará CILED.</p> <p>Adicionalmente, a través de informes de avances se cuantificarán los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes).</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se han desarrollado múltiples instrumentos para medir el liderazgo directivo, de entre los cuales se encuentran los instrumentos construidos por K. Leithwood quien desarrolló escalas para medir las 4 áreas que se ven afectadas por el liderazgo directivo (Leithwood, Patten, y Jantzi, 2010).</p> <p>A partir de este instrumento, se espera contar con un reporte de resultados intermedios a nivel de las siguientes dimensiones: (1) Mostrando una Dirección; (2) Desarrollando Personas; (3) Rediseñando la Organización; (4) Mejorando el Programa Educativo</p> <p>Las metas para este proyecto el año 2024 consisten en el monitoreo 29 indicadores, y enviar 10 reportes al Ministerio de Educación.</p> <p>Además, se espera contar con un reporte de resultados intermedios a nivel de las siguientes dimensiones: (1) Educación Vocacional; (2) Articulación social; (3) Articulación con la educación superior y (4) Articulación con el sector productivo, basado en el instrumento utilizado.</p>
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$20.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p>

	Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Mauricio Bravo: Teléfono: 56 9 7647 0349 Correo Electrónico: mbravo@udd.cl
Equipo:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Asesor educacional. Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada. <p>Hugo Contreras</p> <p>Asesor metodológico. Coordinador de las Actividades Equipo Evaluación y Políticas Públicas CILED. PhD en Ciencias de la Complejidad Social, Universidad del Desarrollo. Magíster en Políticas Públicas, Universidad del Desarrollo. Ingeniero Agrónomo, Universidad de Chile.</p> <p>Sus áreas de trabajo son Estadística y Econometría, Evaluación de Programas Gubernamentales y Sistemas de Información Geográfica.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una metodología de evaluación de resultados de la formación entregada por CILED a directivos y docentes de EMTP en las trayectorias educativas-laborales de los alumnos de tercero y cuarto medio de los establecimientos beneficiarios. - Liderar y coordinar el levantamiento de información cuantitativa para estimar los resultados e impactos de la formación CILED. - Procesar y analizar datos cuantitativos para obtener resultados y conclusiones que permitan establecer relaciones de causalidad. <p>Isaac Fierro</p> <p>Asesor metodológico. Colaborador Equipo Evaluación y Políticas Públicas CILED. Sociólogo, Universidad Central de Chile. Magíster en Investigación en</p>

	<p>Educación, Universidad Autónoma de Barcelona mención en Desarrollo Organizativo y Mejora para las instituciones educativas.</p> <p>En cuanto a sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantar información referente a evaluación de resultados e impacto de los programas de formación CILED. - Analizar, sistematizar y reportar dicha información. <p>Andrea Bonnaud</p> <p>Asesor metodológico. Colaboradora Equipo Evaluación y Políticas Públicas CILED. Cientista Política, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Responsable de coordinar encuestas con establecimientos educacionales y sistematización de información.</p>
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
12	Evaluar el resultado de la formación de liderazgo y en los estudiantes	Diseño línea base	2	N/A	2	N/A	N/A	2	Informe del diseño de línea base
13		N° de indicadores creados	20	N/A	2	N/A	N/A	20	Informe de indicadores creados
14		N° de indicadores monitoreados	20	20	20	20	20	80	Informe de indicadores monitoreados
15		N° de reportes a MINEDUC	10	10	10	10	10	40	Reportes MINEDUC

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Levantamiento de datos			x	x	x	x						
Reportes de ejecución						x						x
Reportes de resultados a MINISTERIO DE EDUCACIÓN						x						x

4.5. Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional

Nombre del Proyecto:	Fomento a la Investigación en Educación Técnico-Profesional
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto tiene como objetivo promover la investigación en Educación Media Técnico Profesional (EMTP) a través de la selección de proyectos enfocados en el liderazgo en EMTP, diseñados y conducidos por investigadores e investigadoras pertenecientes al consorcio CILED.</p> <p>El proceso incluye la definición de bases, selección de proyectos y su posterior acompañamiento por el centro. Esto contribuye a establecer redes y generar conocimiento para el desarrollo de liderazgo en la Educación Media Técnico-Profesional.</p> <p>El objetivo final es producir información valiosa a través de investigaciones rigurosas, identificando variables que expliquen los desafíos socioeducativos en EMTP. Se incentiva la investigación en educación TP a través de fondos y bonos de incentivo, apoyo a jóvenes investigadores en la postulación de proyectos y edición de publicaciones y gestión de proyectos.</p> <p>Los estudios planificados para 2024 se alinean con la Política de Reactivación Educativa Integral del Ministerio de Educación. Se abordan aspectos como la recuperación de aprendizajes y trayectorias estudiantiles, analizando factores que afectan el rendimiento matemático, seguimiento de trayectorias académicas y evaluación de aprendizajes. Se busca fortalecer el liderazgo femenino y comprender las necesidades de formación de docentes y directivos TP, considerando la inclusión indígena e identitaria. Además, se investigan las fortalezas y desafíos de los servicios locales en la educación TP para apoyar establecimientos de manera más reactiva.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Al observar el desarrollo de las políticas de la EMTP se identifica que esta es un área dentro de la educación media que ha recibido poca atención a sus necesidades particulares (Valenzuela <i>et. al</i>, 2020). Si bien, está inserta en el marco de la educación escolar, espacio en el que se han desarrollado políticas significativas, esto ocurre de forma genérica y sin foco en los niveles particulares de enseñanza (tal como el Programa de Integración Escolar).</p> <p>En tanto la EMTP no ha sido un área de trabajo intensivo para las políticas públicas, es razonable observar la insuficiente disponibilidad de evidencias significativas que orienten la toma de decisiones. Esto va en contra de la idea compartida por diversos autores, que sostienen que las políticas públicas debieran basarse pruebas objetivas rigurosamente establecidas, y discrepan de una elaboración de políticas basadas en la ideología o el "sentido común" (Bridges <i>et. al</i>, 2009). En la misma línea, se parte de la base de que los objetivos sociales se cumplen mejor cuando las pruebas científicas se utilizan de forma rigurosa y exhaustiva para fundamentar</p>

	<p>las decisiones, en lugar de hacerlo de forma fragmentaria, manipulada o selectiva (Bridges <i>et. al</i>, 2009).</p> <p>En consecuencia, el fomento de la investigación en Educación TP parece ser clave para el fortalecimiento de una política pública que atienda a sus particularidades, y se sostenga en el tiempo trascendiendo a interpretaciones parciales propias de la lógica de ciclos políticos de corto plazo, así como a compromisos o sesgos que alteren su contenido.</p>				
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>La Educación TP cuenta con poca información específica sobre su contexto socioeducativo, sus dinámicas internas de trabajo y gestión, sus procesos académicos, entre otros. Por tal motivo es relevante contar con diversas investigaciones que provean información valiosa para la toma de decisiones tanto de profesionales públicos como de directivos escolares.</p> <p>Es así como esta actividad tiene el propósito de reducir asimetrías de información generando hallazgos investigativos que estarán disponibles mediante publicaciones, seminarios y jornadas de trabajo orientadas a los distintos actores implicados en la EMTP.</p>				
Principales referentes teóricos:	<p>Engestrom (1987). <i>Learning by Expanding: A Theoretical Approach To Developmental Research</i>.</p> <p>Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. <i>School Leadership & Management</i>, 1-18.</p> <p>Rosenberg, M. (2017). <i>Comunicación no violenta: un lenguaje de vida</i>. Buenos Aires. Gran Aldea Editores.</p>				
Objetivo general:	<p>Promover la labor investigadora de estudiantes y académicos orientada a conocer la realidad de los establecimientos de Educación Media Técnico-Profesional (EMTP). Junto con ello se apunta a implementar, en conjunto con las Direcciones de Investigación de cada institución que conforma el Consorcio CILED, mecanismos de apoyo para la labor y producción investigativa.</p> <p>Entendiendo a la EMTP como un ámbito del sistema escolar que tiene realidades específicas, se busca proveer de hallazgos investigativos que informen técnicamente la toma de decisiones y el fortalecimiento la política pública que considere sus particularidades.</p>				
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, implementar y evaluar anualmente cuatro proyectos de investigaciones en 2023 sobre temas de interés para la formación TP. - Acompañar y orientar por parte de un Investigador CILED el proceso de investigación para mantener los focos propios de la EMTP. - Publicar en diversos medios (revistas indexadas, páginas web o presentación a congresos, etc.) las investigaciones finalizadas. 				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>No aplica*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>No aplica*</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	No aplica*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	No aplica*
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	No aplica*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	No aplica*				

	<p>*Este es un proyecto que se realiza de manera interna con investigadores del CILED. De todas formas, una vez que ya estén listas las publicaciones, se pueden tomar las principales conclusiones y reflexiones, de manera de poder compartirla con toda la comunidad TP.</p>						
Modalidad de trabajo:	Modalidad híbrida						
Región/es:	Este es un proyecto que se realiza de manera interna con investigadores del CILED. De todas formas, una vez que ya estén listas las publicaciones, se pueden tomar las principales conclusiones y reflexiones, de manera de poder compartirla con toda la comunidad TP y llegar a una amplia cobertura de regiones.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>No aplica*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>No aplica*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>No aplica*</td> </tr> </table> <p>*Este es un proyecto que se realiza de manera interna con investigadores del CILED. De todas formas, una vez que ya estén listas las publicaciones, se pueden tomar las principales conclusiones y reflexiones, de manera de poder compartirla con toda la comunidad TP.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	No aplica*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	No aplica*	Comunas (COD_COMUNA):	No aplica*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	No aplica*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	No aplica*						
Comunas (COD_COMUNA):	No aplica*						
Vínculos institucionales:	La colaboración contemplada es entre organizaciones integrantes del consorcio CILED y adicionalmente con otras facultades dentro de la Universidad del Desarrollo.						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Se evaluará el logro efectivo de esta actividad a través de informes de avance. El primero de ellos da cuenta de la idea de investigación, problematización, preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. El segundo informe se refiere al marco teórico y metodología de la investigación. El último informe y final reporta el total de la investigación, lo que suma a los dos informes anteriores, el levantamiento y análisis de datos, junto con las conclusiones y propuestas de políticas públicas.						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Las metas para esta versión del proyecto son: publicar 4 artículos y 4 tesis, adicionalmente realizar 1 proyecto de investigación, 1 libro publicado y 6 reportes estadísticos.</p> <p>Con el objetivo de que estas investigaciones sean un insumo para el desarrollo de la EMTP, estas, luego de su publicación, serán incorporadas en la página de recursos educativos del CILED y serán difundidas a través de los distintos canales digitales del centro –con un alcance de más de 17.000 usuarios-.</p> <p>Adicionalmente, sus hallazgos serán enviados a diversos medios de comunicación, con el objetivo de aportar con información rigurosa al ecosistema educativo.</p> <p>Se solicitará a través del Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar reuniones de coordinación con la Secretaría Ejecutiva Media TP, de manera de poder presentar los principales hallazgos de las investigaciones y fomentar la reflexión de temáticas relevantes para la EMTP.</p>						

Presupuesto de operación del Proyecto:	\$18.000.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Javier Martínez E. Master in Management and Organizational Dynamics, Business School and CPS The University of Essex, UK. Psicólogo, Universidad Católica de Chile. Consultor senior en organizaciones público-privadas, en Estrategia y procesos de Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo y Cambio Organizacional. Docente Universidad del Desarrollo y Universidad del Pacífico de Lima.
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Contacto Javier Martínez Teléfono: 569 52258206 Correo electrónico: javiermartinez@udd.cl
Equipo:	Javier Martínez E., Master in Management and Organizational Dynamics, Business School and CPS The University of Essex, UK. Psicólogo, Universidad Católica de Chile. Consultor senior en organizaciones público-privadas, en Estrategia y procesos de Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo y Cambio Organizacional. Docente Universidad del Desarrollo y Universidad del Pacífico de Lima. Coordinador de proyecto Fomento a la investigación en EMTP.

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
16	Generación de investigación aplicada en liderazgo escolar.	N° de artículos publicados	0	3	3	4	4	11	Artículos publicados
17		N° de Tesis publicadas	0	3	3	4	4	11	Tesis publicadas
18		N° de libros publicados	0	0	1	0	1	1	N.º de libros publicados
19		N° Informes de Trabajo	1	1	14	1	1	1	Informe Final de Trabajo
20		N° de reportes estadísticos	6	6	6	6	6	24	Informes estadísticos

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Publicación artículos												x
Publicación Tesis												x
Publicación Libro												x
Diseño Informes de Trabajo												
Diseño Reportes estadísticos				x		x		x		x		x

4.6. Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional

Nombre del Proyecto:	Observatorio del Subsistema de Educación Técnico-Profesional
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>El Observatorio es una plataforma que visualiza datos abiertos georreferenciados, facilitando decisiones basadas en un entorno customizado para diferentes perfiles de usuarios. Su principal objetivo es optimizar la gestión de establecimientos de EMTP considerando las especificidades de su territorio. Utilizando bases de datos del Ministerio de Educación, SII, Censo y otras fuentes, permite mapear información y formular indicadores para decisión. En su etapa inicial, atiende tres perfiles: ministerio, sostenedor y equipo directivo, centrando su atención en 920 establecimientos TP nacionales. Los usuarios pueden filtrar por año y nivel, accediendo a datos de colegios, como cantidad de alumnos, asistencia, puntajes SIMCE y modalidad.</p> <p>Un mapa interactivo muestra capas adicionales de información, como establecimientos de salud, cuarteles de Carabineros y datos del Censo 2017. Según las credenciales del usuario, la plataforma ofrece visualizaciones a nivel comunal, regional o nacional. La presentación de la información varía, desde gráficos interactivos hasta estáticos, diagramas de dispersión, gráficos de violín y mapas. También se facilita la descarga de datos en diversos formatos como Excel, CSV o PDF.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Como producto de la complejización de los sistemas tecnológicos, desde hace décadas los entes gubernamentales han acumulado una serie de datos sobre los establecimientos, los docentes, los estudiantes, factores sociales y económicos, entre otros.</p> <p>Estos datos han sido disponibilizados en medios digitales tomando la forma conocida como <i>big data</i>, que se define como datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una mayor velocidad (Oracle, 2021). La disponibilidad ordenada y oportuna de estos datos entrega grandes oportunidades para los diferentes grupos de interés relacionados con la Educación Media Técnico-Profesional, quienes de acuerdo con sus intereses pueden apoyar su toma de decisión en base a evidencias.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>La Educación TP cuenta con poca información específica sobre su contexto socioeducativo, sus dinámicas internas de trabajo y gestión, sus procesos académicos, entre otros. Por tal motivo es relevante contar con diversas investigaciones que provean información relevante para la toma de decisiones.</p> <p>De esta forma se podrá disponer de un diagnóstico sobre la situación actual de los Establecimientos educacionales TP, lo que facilitará la elaboración de propuestas de políticas educativas para mejorar la calidad de la educación TP. Adicionalmente,</p>

	el observatorio aportará información relevante para la realización de los diversos trabajos de investigación basados en Política de Reactivación Educativa Integral. En lo particular, el observatorio tiene como desafío de visibilizar uno de los ejes de la política antes mencionada como son las Trayectorias Educativas.				
Principales referentes teóricos:	<p>Few, S. (2009). <i>Now you see it: Simple visualization techniques for quantitative analysis</i>. Oakland, CA: Analytics Press.</p> <p>Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J., & Rhind, D. W. (2011). <i>Geographic Information Systems & Science</i>. John Wiley & Sons.</p> <p>Hattie, J. (2009). <i>Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement</i>. London: Routledge.</p> <p>Tufte, E. R. (2001). <i>The visual display of quantitative information</i>. Graphics Press.</p>				
Objetivo general:	Sistematizar datos de diversas fuentes públicas y privadas para contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP con el propósito de contar con un diagnóstico territorial de la realidad de los establecimientos educacionales TP y de esta forma, tanto profesionales del Ministerio de Educación, como académicos y directivos TP puedan tomar mejores decisiones y orientar o proponer políticas educativas para la EMTP.				
Objetivos específicos:	<p>Disponer información periódica y actualizada de la EMTP para el uso de líderes educativo en la gestión de sus establecimientos escolares.</p> <p>Contar con información periódica y actualizada de la realidad de la educación TP para visualizar de manera individual y agregada toda la información recopilada a nivel nacional, regional y comunal.</p> <p>Contar con información por especialidad, género, nivel socioeconómico, entre otros a definir.</p>				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="451 1199 1127 1325"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>100*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>100*</td> </tr> </table> <p>*Se espera que la plataforma sea utilizada por al menos 100 directivos de establecimientos Técnico Profesionales. Sin embargo, este observatorio quedará disponible como una herramienta de gestión para todos los establecimientos Técnico-Profesionales del país, por lo que se espera que la cobertura sea total.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	100*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100*
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	100*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100*				
Modalidad de trabajo:	Virtual				
Región/es:	Dado que el observatorio estará disponible para todos los establecimientos Técnico-Profesionales, se espera tener una amplia cobertura nacional.				

Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*					
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*						
*Dado que el observatorio es un insumo que se facilitará a los directivos y directivas del país se espera tener una amplia cobertura de departamentos provinciales, SLEP y comunas.							
Vínculos institucionales:	Ninguno						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>El seguimiento de esta actividad se efectuará con un monitoreo constante de sus indicadores y medio de verificación. El principal indicador será la implementación de una plataforma en línea de análisis de datos y sus medios de verificación para el uso por parte de académicos, profesionales del Ministerio de Educación y directivos de EMTP.</p> <p>Adicionalmente, se elaborarán reportes estadísticos bimensuales, lo que será verificado con sus respectivos registros de publicación en la página web del Centro.</p>						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera que académicos, profesionales del Ministerio de Educación y directivos de EMTP puedan acceder a datos sistematizados y georreferenciados específicos de la EMTP para tomar decisiones con menor incertidumbre.</p> <p>Por ejemplo, el observatorio dispondrá de mapas georreferenciados donde se podrá ubicar un establecimiento TP y observar las empresas más cercanas, plazas, comisarías, hospitales, entre otros.</p> <p>Así se espera, por ejemplo, que al menos 100 directivos de EMTP utilicen la plataforma para conocer su territorio y tomar mejores decisiones en su gestión escolar.</p>						
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$14.000.000						
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p>						
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Mauricio Bravo:</p> <p>Teléfono: 56 9 7647 0349</p> <p>Correo Electrónico: mbravo@udd.cl</p>						
Equipo:	Mauricio Bravo						

	<p>Asesor educacional. Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada.
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	Disponer información periódica y actualizada de la EMTP para el uso de líderes educativo en la gestión de sus establecimientos escolares.	Cantidad de líderes educativos que utilizan la herramienta	0	0	0	0	100	100	

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Acceso y uso a la plataforma	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Incorporación de nuevos datos y herramientas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Observatorio TP: Reportes técnicos al Ministerio de Educación			x		x		x		x		x	

4.7. Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar

Nombre del Proyecto:	Sistema de difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar
Núcleo de acción:	Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas orientadas a fortalecer las capacidades de liderazgo, con foco en la educación Técnico-Profesional, realizando investigación desde la experiencia práctica que genere nuevo conocimiento, y su aplicación, transferencia y difusión al sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>El plan estratégico de comunicaciones 2024 se plantea en coherencia con la Política de Reactivación Educativa Integral, de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de contenido pertinente para nuestro grupo objetivo: Se publica de manera periódica contenido relevante respecto a liderazgo en EMTP. <p><i>CracksTP</i> consta de relatos que relevan la experiencia personal y profesional de directores(as) de EMTP. Este busca inspirar y transmitir altas expectativas en educación TP.</p> <p><i>Cifras CILED/Gestión de prensa</i>, es un proyecto que busca acercar los hallazgos de la línea de investigación, a través de la publicación de cifras que representan aspectos relevantes para nuestro público objetivo.</p> <p><i>Entrevistas</i>, a través de entrevistas a expertos en diversas temáticas TP, se busca desarrollar en profundidad contenido de interés para nuestro público objetivo, que propicie el intercambio de ideas.</p> <p><i>Micro-recursos</i>, videos breves y piezas infográficas que buscan facilitar la socialización de las ideas fuerzas presentadas en seminarios y recursos, pues resultan especialmente relevantes para nuestro público objetivo.</p> 2. Generación de espacios de reflexión e intercambio de ideas: Se busca impulsar reflexiones y conversaciones sobre temáticas de relevancia para la educación TP y promover espacios de participación y construcción colectiva. <p>Los desafíos planteados en la Política de Reactivación Educativa Integral como las brechas existentes en EMTP relacionadas al género, a inclusión, a lo socioemocional, así como la importancia de propiciar trayectorias educativas no lineales, serán el foco para desarrollar contenido atingente a las necesidades de nuestro público objetivo.</p>
Fundamentación conceptual:	Los centros de liderazgo impulsados por el estado tienen, dentro de sus funciones, el generar conocimiento disciplinar, siendo principalmente dentro del CILED desarrolladas líneas como el liderazgo, la educación vocacional y la innovación. Se espera que el conocimiento que se genere actualice, aporte y replique a nivel nacional lo ya conocido en estas líneas a nivel nacional como extranjero. Las grandes naciones lideran la producción científica en estas áreas, por lo que los grandes referentes sobre estas líneas usualmente se encuentran en el extranjero.

	<p>Esto es especialmente relevante en la Educación Media Técnico-Profesional, ante el que Chile tiene grandes desafíos y vacíos.</p> <p>Cabe destacar que estas líneas se organizan en torno a comunidades científicas, las que han demostrado tener un gran éxito en la resolución de problemas de las diversas índoles que abarcan (Kornfeld y Hewitt, 1981). Son sistemas intrínsecamente paralelos y de naturaleza macro, por lo que es relevante contar con invitados extranjeros que puedan compartir y socializar sus hallazgos dentro de sus contextos. Así también, la experiencia comparada de otros países puede ser de suma utilidad para identificar cómo se conciben los problemas que aborda el CILED y la EMTP en otras realidades.</p>				
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Es necesario realizar seminarios para extender el conocimiento generado a una mayor cantidad de actores educativos TP y recoger opiniones y percepciones de los asistentes que permitan retroalimentar el trabajo del centro y del Ministerio de Educación. En 2021 y 2022 se han realizado tres seminarios internacionales y en 2023 se proyecta un nuevo seminario en la ciudad de Concepción.</p> <p>Adicionalmente, resulta necesario complementar la realización de estas actividades con una planificada agenda de contenidos digital, que nos permita mantener actualizada a nuestra audiencia en temáticas relevantes para la EMTP. Adicionalmente, resulta importante difundir los hallazgos y alcance del Centro en medios de comunicación, con el objetivo de posicionar al CILED como un referente y aporte en liderazgo en EMTP.</p> <p>Por último y como fue mencionado anteriormente, los temas de difusión estarán en coherencia con la Política de Reactivación Educativa Integral.</p>				
Principales referentes teóricos:	No aplica				
Objetivo general:	Diseñar e implementar un sistema pertinente para la difusión, reflexión e intercambio de ideas en torno a las interacciones del liderazgo escolar TP y sus resultados en los aprendizajes.				
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar Seminarios sobre temas de interés para la Educación TP. 2. Diseñar e implementar talleres de análisis y reflexión con líderes TP. 3. Actualizar y dotar de contenido nuestros canales digitales. 				
Beneficiarios y/o establecimientos proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>10.000*</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td></td> </tr> </table> <p>*Se cuenta con diversas plataformas digitales que permiten llegar a un amplio público: envío de correos masivos, <i>LinkedIn</i>, <i>Instagram</i>, <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>YouTube</i> y <i>página web</i>.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	10.000*	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	10.000*				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:					

	<p>Adicionalmente, tanto las distintas organizaciones de nuestro consorcio –INACAP, Universidad de Tarapacá, Fundación Chile Dual, Tec de Monterrey, UDD- apoyan en difusión.</p> <p>Por último, dado la convocatoria que hemos tenido en nuestras actividades como seminarios, charlas y talleres, nos permiten proyectar nuestro alcance a un amplio público.</p>						
Modalidad de trabajo:	Virtual, híbrido o presencial de acuerdo con lo que se requiera.						
Región/es:	La difusión del contenido se espera hacer a través de nuestros canales digitales, en los cuales tenemos un alcance de carácter nacional, llegando a todas las regiones del país.						
Alcance territorial:	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Nacional*</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Nacional*</td> </tr> </table> <p>*La difusión del contenido se espera hacer a través de los canales digitales, por lo que se espera su alcance sea nacional, llegando a todos los establecimientos Técnico Profesionales del país.</p>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*	Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Nacional*						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Nacional*						
Comunas (COD_COMUNA):	Nacional*						
Vínculos institucionales:	El proyecto no contará con apoyo directo de otras instituciones, sin embargo, en la medida que las instituciones desarrollen iniciativas con el Centro, serán relevadas a través del sistema de difusión. Adicionalmente, en la medida de lo posible se potenciará el trabajo con los otros Centros de Liderazgo.						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Para evaluar el logro efectivo de los objetivos planteados por el proyecto se diseñarán informes que describen las distintas actividades de reflexión e intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar. Estos considerarán título, justificación, objetivos, temáticas, expositores, entre otros.</p> <p>Además, se elaborarán con informes que reportan la cantidad de asistentes a los seminarios, talleres y charlas con expertos internacionales. Junto con lo anterior, se dispondrá de informes con los resultados de alcance en las distintas redes sociales.</p> <p>En relación con el alcance en los canales digitales, se contará con un análisis mensual elaborado en base a <i>Google Analytics</i> y <i>Metricool</i>, los que registran el alcance, audiencia, interacciones, entre otros indicadores.</p>						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Se espera que el 2024 se haya realizado un seminario internacional, <i>webinars</i>, talleres y charlas con actores claves del mundo escolar. Lo anterior se validará y certificará con los respectivos informes de asistencia.</p> <p>Se espera, también, aumentar nuestra audiencia digital, por la pertinencia de los contenidos publicados en relación con las necesidades e intereses del público objetivo. Como referencia, actualmente a través de nuestros canales digitales se llegará a una audiencia mayor a 9.000 usuarios.</p>						

	Se espera que exista una coordinación con los otros Centro de Liderazgo, de manera de poder realizar algún seminario en conjunto, tomando la buena experiencia de la organización de ICSEI.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$8.331.446
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Contacto Mauricio Bravo:</p> <p>Teléfono: 56 9 7647 0349</p> <p>Correo Electrónico: mbravo@udd.cl</p>
Equipo:	<p>Mauricio Bravo</p> <p>Director Línea Políticas Educativas y Evaluación. Doctor en Educación Superior, Universiteit Leiden – Universidad Diego Portales. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Cientista Político, Universidad del Desarrollo.</p> <p>Investigador, se ha especializado en Políticas Educativas y Gestión Escolar. Además, ha dirigido una serie de estudios y consultorías sobre gestión y políticas educativas en el sector municipal.</p> <p>Dentro de sus funciones se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar diversas actividades de retroalimentación y orientación de las políticas educativas en materia de liderazgo para la mejora escolar. - Liderar la elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades para directivos EMTP, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada. <p>Magdalena Frontaura</p> <p>Directora de Comunicaciones Equipo de Comunicaciones y Difusión CILED. Periodista, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Generadora de contenido y responsable de vinculación con medios.</p> <p>Isaac Fierro</p> <p>Colaborador Equipo Evaluación y Políticas Públicas CILED. Sociólogo, Universidad Central de Chile. Magíster en Investigación en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona mención en Desarrollo Organizativo y Mejora para las instituciones educativas.</p>

	<p>En cuanto a sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantar información referente a evaluación de resultados e impacto de los programas de formación CILED. - Analizar, sistematizar y reportar dicha información.
--	--

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta lograda año 1 + año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
21	Promover la difusión, reflexión, y el intercambio de ideas en torno al liderazgo escolar	N° de seminarios realizados con expertos nacionales e internacionales (más de 500 participantes)	2	1	6	1	1	5	Registros de asistencia
22		N° de talleres realizados con actores del mundo escolar	2	2	4	3	3	10	Registros de asistencia
23		N° de charlas con expertos nacionales e internacionales	1	1	2	1	1	4	Registros de asistencia

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Seminarios realizados con expertos nacionales e internacionales										X		
Talleres realizados con actores del mundo escolar						X			X			X
Charlas con expertos nacionales e internacionales					X					x		