



Plan Anual de Trabajo 2024

+Comunidad

Centro de Liderazgo Educativo para la Mejora en Red

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

Noviembre 2023

1.- Índice

1.- Índice.....	2
2.- Sobre los Centros de Liderazgo Educativo.....	4
3.- Sobre los Planes Anuales de los Centros de Liderazgo Educativo	5
4.- Sobre el Centro de Liderazgo +Comunidad, Centro de Liderazgo Educativo para la Mejora en Red	6
5.- Introducción.....	10
6.- Planificación Estratégica del año 4 por Línea de Trabajo	13
6.1. Línea de trabajo N°1: “Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de liderazgo”	13
6.1.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 1.....	13
6.1.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 1.....	13
6.1.3.- Resumen de proyectos Línea 1	15
6.1.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 1.....	16
Ficha Proyecto 1: RCI tercer ciclo de mejoramiento educativo con enfoque de aprendizaje Profundo.....	16
Ficha proyecto 2: Diseño e implementación de formación 100% online	26
Ficha Proyecto 3: Sistematización de Aprendizajes del modelo de Formación de Capacidades de Liderazgo escolar para el Aprendizaje.....	34
Ficha Proyecto 4: Programa de Formación de Líderes Sistémico	43
6.2. Línea de trabajo N°2: “Redes, Complejidad y Territorio”	49
6.2.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 2.....	49
6.2.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 2.....	50
6.2.3.- Resumen de proyectos Línea 2	51
6.2.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 2.....	52
Ficha Proyecto 1: Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial. (Tercera etapa).....	52
6.3. Línea de trabajo N°3: “Línea de investigación y generación de conocimiento”	70
6.3.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 3.....	70
6.3.2.- Resumen de proyectos en ejecución línea 3	71
6.3.3.- Resumen de proyectos planificados Línea 3.....	73
6.3.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 3.....	74
Ficha Proyecto 1: Evaluación del efecto de los Equipos Interniveles en el despliegue de las prácticas de liderazgo, capacidades docentes y motivación escolar de los estudiantes.....	74

Ficha Proyecto 2: Levantamiento Descriptivo de Experiencias de Trabajo Colaborativo en Redes	86
Ficha Proyecto 3: Estudio de implementación de los Planes de desarrollo profesional Docente	94
1.4. Línea de trabajo N°4: “Herramientas Tecnológicas”	104
6.4.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 4	104
6.4.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 4	105
6.4.3.- Resumen de proyectos planificados Línea 4	107
6.4.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 4	108
Ficha proyecto 1: Desarrollo de 2 herramientas tecnológicas para directivos escolares	108
1.5. Línea de trabajo N°5: “Difusión y transferencia”	116
6.5.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 5	116
6.5.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 5	117
6.5.3.- Resumen de proyectos Línea 5	117
6.5.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 5	118
Ficha Proyecto 1: Recursos audiovisuales para la innovación educativa	118
Ficha Proyecto 2. Encuentros académicos de discusión y divulgación	124

2.- Sobre los Centros de Liderazgo Educativo

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

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

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

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

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

Fuente: LME-DEG

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

nivel intermedio, innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, con un foco central en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

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, de 2020.

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

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

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

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

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

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

Núcleo de acción	N de Línea	Nombre de Línea	Centro de Liderazgo	Institución responsable
Acompañamiento y Contextualización (AC)	1	Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de Liderazgo	+Comunidad	Fundación Chile
	2	Redes, complejidad y territorio	+Comunidad	Universidad Austral
	3	Acompañamiento de articulación con la educación superior	CILED	Inacap
	4	Vinculación productiva y social	CILED	Chile Dual
	4	Estrategias Innovadoras de Acompañamiento para la	C Líder	P. Universidad Católica de Valparaíso

Núcleo de acción	N de Línea	Nombre de Línea	Centro de Liderazgo	Institución responsable
		Mejora Institucional y Pedagógica		
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"

4.- Sobre el Centro de Liderazgo +Comunidad, Centro de Liderazgo

Educativo para la Mejora en Red

En el marco de la política de fortalecimiento del Liderazgo Educativo en Chile, +Comunidad surge como uno de los tres Centros de Liderazgo Escolar en Chile a partir del año 2020 y hasta el año 2024. Nuestro Centro está patrocinado por la Universidad de Concepción (UDECE) que la encabeza y conformado, además, por la Universidad de Atacama (UDA), la Universidad Austral de Chile (UACH), Fundación Chile (FCH) y Fundación Educacional Seminarium.

+Comunidad se ha dado como Misión “Contribuir al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz con las comunidades escolares para el aprendizaje en la sociedad del siglo XXI”. Ha adoptado como principios fundamentales la Colaboración, Co-construcción, Innovación, Transparencia y Aprendizaje. La Visión que hemos concordado es ser un “Centro reconocido por su aporte al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz en el sistema escolar”.

Los siguientes son los objetivos estratégicos a cuatro años de nuestro centro:

1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
2. Otorgar sustentabilidad regional a las iniciativas de innovación que promueve el centro en el desarrollo de capacidades de liderazgo en el sistema escolar.
3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares y en articulación con sus territorios.

La estructura de gobernanza tiene cuatro niveles, encabezado por el Consejo Directivo integrado por los representantes de cada institución del consorcio y dos representantes del sistema escolar que han sido invitados. Su presidenta es la Dra. Carla Barría Cisterna, decana de la Facultad de Educación de la Universidad de Concepción. Vela por las grandes orientaciones estratégicas del Centro que serán operacionalizadas en los niveles siguientes. El nivel ejecutivo está encabezado por el Director y constituido por los jefes y jefas de cada línea de trabajo que representan a todas las instituciones del consorcio. Este Comité lo conforman las siguientes profesionales y académicos:

- Director Ejecutivo: Jorge Ulloa Garrido (UDEC)
- Coordinador Ejecutivo: Francisco Martínez Aguayo (UDEC)
- Gerente de operaciones: Cristian Lozano Troncoso (UDEC)
- Jefes y Jefas de Línea
 - Nadiezhda Yañez (FCH) Línea 1.
 - Cristian Bellei, (UACH) Línea 2.
 - Jorge Rojas Bravo, (UDEC), Línea 3.
 - Gonzalo Millie Pérez (FCH) Línea 4
 - Gisela Naranjo Saavedra (UDA), Línea 5
 - Karina Fuentes Riffo (UDEC), Línea 5

+Comunidad despliega sus actividades, especialmente formativas y de acompañamiento a equipos directivos y docentes de establecimientos educacionales, en cinco Regiones del país: Atacama, Metropolitana, Bio Bío, y Los Ríos y el año 2023 se sumaron escuelas de la Región de Ñuble. Alcanza a 15 Sostenedores (Municipales y SLEPs), 51 escuelas y 347 participantes de forma directa (Sostenedores, equipos directivos y docentes). En cada territorio, la institución socia es la responsable de coordinar el proceso de formación y acompañamiento desde los equipos que han constituido. Desde el Centro, el equipo ejecutivo y de coordinación, establece lineamientos comunes, planifica y evalúa el proceso que se lleva a cabo en el grupo de escuelas del territorio.

Estos dos años y medio han implicado, por un lado, adaptar el trabajo al contexto virtual que nos conminó la Pandemia y, por otro, retomar la presencialidad. En el primer año, pese a la conexión distante, se logró construir una comunidad para aprender e implementar procesos de mejora en la escuela a pesar de la incertidumbre y el agobio que el contexto de crisis generó. En este sentido,

un primer aspecto que debemos destacar es que cuando logramos una visión de cambio y mejora compartida, y confiamos en las capacidades de las y los docentes y equipos directivos, los procesos de innovación, aunque difíciles, se enfrentan con seguridad y sentido de eficacia colectiva alta. La visión de Aprendizaje Profundo ha inspirado y motivado a líderes escolares para contribuir a una reactivación educativa desde prácticas centradas en las y los estudiantes. Una frase que se repite: “nos estamos reencantando con la pedagogía”. En distintas comunas, escuelas de nuestra red están desarrollando actividades de transferencia a otras escuelas del territorio, empoderadas de procesos de mejora. Estudios de clase, revisión de productos de aprendizaje, amigos críticos y caminatas de aula, están siendo desplegadas por los propios profesores y profesoras, y equipos directivos, confiando en sus capacidades y a bajo costo.

Por nuestra parte, los equipos de profesionales de +Comunidad pudieron ajustar el proceso de acompañamiento en este nuevo contexto que implicó ir más lento para comprender más adecuadamente el ambiente de las escuelas y su comunidad. El retorno a la presencialidad nos permitió realizar encuentros más cercanos, escucharnos y apoyarnos. Si embargo, más allá de las exigencias de retomar actividades presenciales en las escuelas, demandas locales y nacionales, sus equipos mostraron motivación por avanzar en la ruta formativa propuesta por +Comunidad, que hubo que ajustar a los tiempos y espacios de los que disponían en las escuelas. Este último año, se ha debido atender las necesidades asociadas a los énfasis de la política de reactivación educativa. Estimamos que la propuesta de nuestro Centro se ajusta adecuadamente a estas demandas ya que las bases fundantes de él están el trabajo en red, foco en las escuelas, núcleo pedagógico y el desarrollo de capacidades de liderazgo en distintos niveles.

Por otro lado, el modelo de acompañamiento y facilitación de procesos de mejora ha sido ajustado. Los módulos iniciales requieren un mejor equilibrio temporal y es necesario aumentar el tiempo dedicado a la implementación de innovaciones de piloto y escalamiento. Las escuelas han evidenciado avances en la implementación de sus estrategias, las que se están documentando audiovisualmente. Dos experiencias fueron presentadas en el Congreso ICSEI 2023 en Viña del Mar, Chile.

Los desafíos anteriores nos han llevado a diseñar acciones de fortalecimiento de capacidades de nuestros equipos de facilitación y coordinación territorial. Es así como se han llevado a cabo encuentros nacionales de nuestros equipos, los que seguirán desarrollándose en los años siguientes. Tener un equipo afianzado y con las capacidades llevadas a niveles mayores, es clave para seguir avanzando en la propuesta de +Comunidad.

Si bien sabemos de la necesidad de usar datos para mejorar y para ello hemos generado un adecuado modelo de monitoreo y evaluación, es necesario integrar más esta información al trabajo con las escuelas y la toma de decisiones para escalar mejoras. La cultura de usar datos requiere más tiempo, tanto desde los equipos internivel en las escuelas como desde nuestros propios equipos para hacer comprensible su lectura y utilización, especialmente cuando está referida a los procesos. Los datos de proceso, poco producidos en Chile y en contexto local, es necesario generarlos y utilizarlos para complementar los datos de resultados que los colegios disponen local y nacionalmente desde la Agencia de la Calidad. El uso de herramientas digitales deberá llevarnos a complementar esto, pese a las débiles competencias que en este sentido presentan los equipos de las escuelas. De esta manera el Centro desplegará estrategias para una mejor adopción por parte

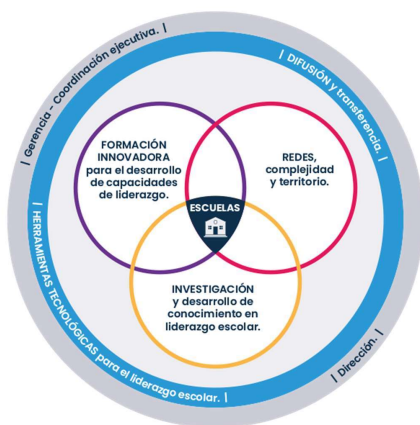
de los equipos, disponiendo a la comunidad educativa nacional un centro de recursos que permitan fortalecer los procesos formativos, la gestión educativa y el liderazgo.

Desde el año 2023, +Comunidad y los equipos internivel avanzamos a un mayor nivel de innovación en la sala de clases desde una visión de aprendizaje profundo y habilidades para el siglo XXI. Esto requiere no solo fortalecer las asociaciones con las escuelas si no también, con los equipos Mineduc, especialmente en sus niveles regionales y provinciales. El objetivo de cambiar paradigma se hace en comunidad en la que se integren todos los niveles del sistema educativo, que trabajan para tener un adecuado alineamiento sistémico aglutinado desde una visión compartida de lo que queremos que pase en la sala de clases y la estrategia de como lo haremos para que ello se logre efectivamente. Estimamos que este es un paso importante para dar sostenibilidad a las innovaciones que presupuestamos en el marco de la política pública que sustentan a los centros de liderazgo. En +Comunidad nos desafiamos, además, a buscar otras asociaciones o profundizar las que tenemos con Sostenedores y Servicios Locales en los distintos territorios; incorporar a otros agentes públicos y privados para generar otros vínculos para que las escuelas y Liceos exploren nuevas oportunidades de aprendizaje para sus estudiantes. También será necesario apalancar recursos para sostener estas iniciativas que se impulsen y sumar nuevas escuelas como las que incorporaremos desde el año 2023 en el marco de la Alianza Global de Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo que lideran Michael Fullan y Joanne Quinn.

5.- Introducción

Para lograr la Misión y Visión institucional, +Comunidad ha organizado su estrategia en torno a cinco líneas de trabajo:

- Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de liderazgo.
- Redes, complejidad y territorio.
- Investigación y desarrollo de conocimiento en liderazgo escolar.
- Herramientas tecnológicas para el liderazgo escolar.
- Difusión y transferencia.



Tenemos la visión de integrar estas líneas de trabajo para un mejor cumplimiento de los propósitos de +Comunidad. En efecto, como se aprecia en la gráfica anterior, las tres primeras líneas constituyen las acciones fundamentales teniendo como centro la escuela y sus necesidades. En estas se han desarrollado proyectos de continuidad en torno a procesos de acompañamiento, los cuales se han monitoreado con los instrumentos de medición que despliega anualmente el Centro. Los proyectos 2024 en cada una de ellas se describen en la sección 6 siguiente.

Las líneas 4 y 5 han sido concebidas para dar soporte, ya sea mediante la generación de recursos para el liderazgo y el aprendizaje, como para difundir aquellos a la comunidad educativa nacional. Herramientas tecnológicas, cuadernos de apoyo a la mejora, seminarios, webinars y posdcasts son ejemplos de esto en los cuales se puede apreciar la voz de nuestros directivos y docentes.

El evento +Conectados es un ejemplo de ello. Espacio diseñado para que los equipos de las escuelas, docentes, directivos, estudiantes y otros actores de los distintos niveles del sistema escolar, presenten a la comunidad nacional sus innovaciones. En enero 2023 se realizó en el teatro Bio Bío de Concepción y ya está fijada la fecha del próximo evento el 9 de enero de 2024.

Cuadro de resumen por núcleo de acción:

Núcleo de acción	N° de Línea	Nombre de Línea	Total de Proyectos	Total de académicos involucrados	Total de beneficiarios proyectados	Total de presupuestos de operación (\$)
Acompañamiento y Contextualización (AC)	1	Formación	1 (P1: Formación y Acompañamiento RCI)	2	280	125.694.000
	2	Redes	1 (P2: Acompañamiento a redes)	5	20 redes 200 participantes de las redes	31.100.000
	3	Investigación	1 (Levantamiento descriptivo de Experiencias de Trabajo colaborativo en Redes)	2		3.800.000
Formación (F)	1	Formación	3 (P1: Formación y Acompañamiento RCI, P2: Diplomado, Cursos Autoaprendizaje, P4: Curso Líderes Sistémico)			22.000.000 25.360.000
	4	Herramientas	1 (Herramientas tecnológicas)	0	300	10.000.000
	5	Difusión y Transferencia	2			70.826.000 37.950.000
Investigación Aplicada (IA)	1	Formación	1 (Sistematización de Aprendizajes)	2	Alcance Nacional	7.500.000
	3	Investigación	1 (Monitoreo y Evaluación del Efecto de los EI)	2	270	21.200.000
	3	Investigación	1 (Estudio Implementación DPD)	2	72	10.350.000
Totales:			<i>Nota: los proyectos pueden corresponder a más de un núcleo de acción</i>			

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

Unidades territoriales	Cantidad
Regiones	5
Departamentos Provinciales	5
Servicios Locales de Educación Pública	5
Comunas	21
Establecimientos	51

6.- Planificación Estratégica del año 4 por Línea de Trabajo

6.1. Línea de trabajo N°1: “Formación innovadora para el desarrollo de capacidades de liderazgo”

6.1.1- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 1

Los proyectos de la línea de formación son todos de continuidad, se presenta en el siguiente punto un resumen de los proyectos en desarrollo desde el primer año de ejecución del centro de liderazgo +Comunidad.

6.1.2- Resumen de proyectos en ejecución Línea 1

El proyecto Redes de Colaboración Internivel comienza su implementación el año 1 y se perspectiva como una secuencia formativa anual durante los 4 años del centro. La estrategia de formación se organiza mediante un ciclo corto de mejoramiento que se acompaña en cada escuela y en el que participan directamente líderes y lideresas de todos los niveles de un territorio, a saber, profesores y profesoras líderes (líderes medios), directivos y profesionales que acompañan a las escuelas desde el nivel sostenedor (líderes intermedios), en trabajo colaborativo con foco en la escuela y también, con instancias de trabajo en red.

Se ha estructurado el proceso en 4 módulos: 1) colaboración y trabajo en red; 2) problemas de práctica con foco en el núcleo pedagógico; 3) gestión del cambio; 4) prototipo y evaluación.

Durante el primer año el proceso de formación abordó los dos primeros módulos y el año 2022 el foco formativo estuvo en el despliegue de los módulos 3 y 4, a saber, gestión del cambio y prototipo, evaluación y escalamiento, permitiendo completar el primer ciclo corto de mejora, promoviendo que todos los miembros del equipo internivel se implicaran por igual, en procesos de diseño e implementación, a través de una colaboración sistémica, combinando observación y acción, ejercitando ciclos de indagación colectiva, compartiendo en diferentes instancias el problema priorizado y las estrategias de mejoramiento diseñadas y sus logros.

Durante este ciclo los equipos internivel estudiaron 4 estrategias de mejoramiento que disponen de evidencia y definieron cuál era la que, de acuerdo con su problema de práctica y contexto era la más pertinente de implementar, las que se implementan sumando a otros docentes del establecimiento y/o conformando equipos de implementación.

Al final del primer ciclo de mejoramiento, los equipos internivel elaboraron un prototipo (producto tangible y transmisible) sintetizando el ciclo de mejora realizado y sus resultados, permitiendo el intercambio de estas prácticas en las comunidades escolares y entre las escuelas de la red; contribuyendo al fortalecimiento del trabajo colaborativo y a la complejidad de los flujos de aportes que desprenden desde y hacia la red territorial que integran.

Para responder a algunos fenómenos observados durante los dos primeros años, el 2023 se determinó impulsar un segundo ciclo de mejoramiento, profundizando en la visión de aprendizaje y promoviendo un enfoque de aprendizaje profundo y, comenzar una progresión 2023-2024, para el impacto directo en la sala de clases, manteniendo el ciclo de mejoramiento antes definido. Entonces, la gestión de cambio se dota de contenido con las estrategias que se impulsan desde el enfoque de aprendizaje profundo (en particular, los aportes de la red global de aprendizajes). Este año las escuelas transitan en dos progresiones: intermedia y avanzada. En la primera, integran las estrategias de mejora anteriores, protocolos de retroalimentación a estudiantes y en la segunda, diseño de clases.

En atención a los requerimientos que expresan los establecimientos educacionales que integran + Comunidad en torno a orientar esfuerzos y apoyos en el mejoramiento de los aprendizajes es que el 2024 el ciclo de mejora a desarrollar también pretende articularse con la política educativa, en particular con el Plan de Reactivación Educativa. Al respecto se espera desde Inicios de Módulo 1 (Visión de Aprendizaje) atraer datos pertinentes a fin de generar diagnósticos con los cuáles orientar la formulación de problemas de práctica (Módulo2) intencionando sectores curriculares contemplados en el eje de Fortalecimiento de Aprendizajes. El 2024 corresponde además al último ciclo de formación de la propuesta, por ello será de particular interés desplegar estrategias y recursos afín de evaluar las capacidades instaladas que permitan dar sostenibilidad a los cambios y mejoras alcanzados. Para ello se definirán acciones específicas dentro del Módulo 4 (Evaluación y Prototipado).

Los equipos internivel durante el 2023 y 2024 juegan un rol más decisivo en involucrar a la mayor cantidad de profesores y profesoras en este ciclo, ampliando su dominio procedimental para organizar la mejora, así como conceptual para promover la reflexión sobre los desafíos del aprendizaje y las experiencias de cambio.

Por otro lado, respondiendo a la necesidad de disponer de un quehacer más específico con las y los líderes directivos y líderes del nivel intermedio, favoreciendo compartir herramientas y comprensiones que fortalezcan su rol en las diferentes fases del ciclo de mejoramiento, se organizaron dos proyectos, con el objetivo de favorecer capacidades de liderazgo en ambos roles.

Por su parte, el proyecto de formación 100% online, se compone de un diplomado para las y los líderes del nivel intermedio y, cursos de autoaprendizaje para profesoras y profesores, los que se han implementado desde el año 1 del centro, integrando actualización de contenidos, ajustes metodológicos, como consecuencia de la evaluación de procesos y resultados. La oferta se incrementa en contenidos y alcance con los cursos de autoaprendizaje que anualmente suman nuevas temáticas.

El Diplomado Virtual en Gestión del Cambio y Liderazgo para la Mejora Sistémica, consta de tres módulos que van desde los desafíos de liderar la educación pública hoy, hasta la importancia de disponer de una visión sistémica y territorial, pasando por el actual debate de cuáles son las nociones de aprendizaje que tensionan la mejora educativa. Durante el primer año, el diseño estuvo centrado en actividades asincrónicas, acompañadas por una tutoría sincrónica, y webinar de inicio y cierre. El segundo año se invirtió en la relación de actividades sincrónicas y asincrónicas, generando encuentros formativos con expertos en cada módulo y actividades grupales sincrónicas que se centraran en acompañar la realización de las actividades de aplicación y los desafíos de

aprendizaje planteados. Durante este año 2023, las actividades sincrónicas se incrementan a una por cada unidad de aprendizaje y, además, se incorpora una estrategia de innovación en la tutoría, para acompañar la lectura de textos especializados, las tertulias literarias.

Por su lado, los cursos de autoaprendizaje, por definición de autoinstrucción, no disponen de tutoría y se orientan a familiarizar y estimular el acercamiento y dominio básico en torno a temáticas específicas. El primer año se dispuso de los cursos “Liderar el cambio” y “Liderar la formación ciudadana”, el segundo año se integró “Liderar el aprendizaje con perspectiva socioemocional”. De acuerdo con la información de monitoreo recabada, los cursos se van perfeccionando y/o ajustando anualmente en diseño gráfico, desafíos de aprendizaje y presentación de contenidos.

Por último, el curso para líderes sistémicos configura una propuesta en la que el perfil son líderes del nivel intermedio y líderes directivos que se forman en la comprensión de la teoría de acción como una comprensión para organizar e hipotetizar el cambio educativo con su consecuente expresión procedimental. Guiado por expertos de nivel internacional, Santiago Rincón Gallardo y Michael Fullan el primer y segundo año. Actualmente, el curso es impartido por Santiago Rincón Gallardo y acompañados por directores y directoras de establecimientos educacionales de nuestro país, que actúan como tutores de grupos de trabajo y se ha organizado incrementando cápsulas audiovisuales que permitan una mayor replicabilidad del curso durante el 2024.

6.1.3.- Resumen de proyectos Línea 1

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	RCI tercer ciclo de mejoramiento educativo con enfoque de aprendizaje Profundo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Diseño e implementación de formación 100% online	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Sistematización de aprendizajes del modelo de formación de capacidades de liderazgo escolar para el aprendizaje			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

4	Programa de formación para líderes sistémicos	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6.1.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 1

Ficha Proyecto 1: RCI tercer ciclo de mejoramiento educativo con enfoque de aprendizaje

Profundo

NOMBRE DEL PROYECTO:	RCI Tercer Ciclo de Mejora con Foco en Aprendizaje Profundo
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Formación • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto propone el fortalecimiento de prácticas de liderazgo en equipos de líderes directivos, de nivel medio (profesores y profesoras) y del nivel intermedio (sostenedores, SLEP) organizados como equipo y articulados como red a nivel territorial, en torno al diseño, ejecución y evaluación de un ciclo corto de mejoramiento, incorporando estrategias de cambio alineadas a un enfoque de aprendizaje profundo.</p> <p>Congregados en equipos internivel (EI) y trabajando con las y los docentes de sus establecimientos, desarrollarán un diseño de clases desplegando estrategias para la promoción de las competencias globales (6C) en el aula; favoreciendo el acompañamiento a los docentes y el aprendizaje, como aspecto clave del liderazgo bajo tal enfoque.</p> <p>El ciclo de mejora anual se organiza en cuatro momentos: visión de aprendizaje, definición del problema de la práctica y teoría de acción, diseño de clases focalizando en las 6C y aprendizajes priorizados e implementación y, evaluación y prototipado para su transferencia y perfeccionamiento.</p>

	<p>Los aspectos distintivos de esta propuesta formativa anual son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una visión de aprendizaje profundo que se manifiesta en la integración -por parte de las y los docentes- de nuevas experiencias formativas en la sala de clases, liderada por los miembros del EI de cada escuela. • Dos progresiones o rutas de desarrollo, aprendizaje y mejora de las escuelas (intermedia y avanzada). <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el involucramiento directo de las y los docentes en diseños de clase con estrategias para el aprendizaje profundo de las y los estudiantes. • Intensificación del trabajo en red mediante una estrategia que aliente la cooperación, propósito y aprendizaje entre líderes de diferentes establecimientos educacionales. • Estrategias de apoyo complementarias para directores/as y profesionales del nivel intermedio que son miembros de los EI.
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>La complejidad de la sociedad actual, y los desafíos que suponen a la educación pública los nuevos Servicios Locales de Educación implican un cambio en la cultura y las relaciones en las escuelas y los territorios, que requiere la participación de todos los líderes educativos, tanto escolares como del nivel intermedio. Una visión de liderazgo “desde el medio” (Hargreaves & Ainscow, 2015), que promueva que el conjunto de líderes escolares de un sistema, se conviertan en impulsores colectivos del cambio y la mejora. Es fundamental un sistema de gobernanza centrado en el trabajo en red, basado en la creación de asociaciones que puedan abordar desafíos complejos de forma eficaz, en base a la colaboración, confianza e interdependencia (Meuleman, 2008).</p> <p>La formación en Redes de Colaboración Interniveles (RCI), implica la conformación de espacios de trabajo que involucren a grupos compuestos por líderes mixtos de los distintos niveles del sistema, es decir, intermedio, escolar y medio. Con ello, se pretende contribuir a la coherencia sistémica y propiciar mejores condiciones para la mejora escolar y el aprendizaje de los estudiantes (Datnow, A., & Park, V., 2019; Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado,</p>

	<p>M.E., Aravena, O., 2019; Hargreaves, A., & O'Connor, M., 2018; Zavadsky, H., 2009).</p> <p>Para propiciar colaboración, es clave el desarrollo de redes que apoyen el mejoramiento y el aprendizaje organizacional, no solo de aquellos establecimientos que presentan dificultades, sino que de todo el sistema en su conjunto (Chapman, 2013). Los beneficios del aprendizaje en red propician el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar (Rincón-Gallardo, 2019; Hargreaves, & O'Connor, 2018; Goldring et al., 2012; Mac Beath, 2011). Rincón-Gallardo (2018) plantea que una red educativa efectiva es la que es capaz, por un lado, de contribuir –indirecta pero intencionalmente– a la mejora del aprendizaje de los estudiantes; de cultivar el capital profesional de educadores y líderes a lo largo del sistema; y finalmente, de convertirse en fuerza colectiva de mejora del sistema en su conjunto.</p> <p>Por otra parte, un factor clave que promueve el aprendizaje profesional, es el liderazgo del ámbito medio. Los ámbitos medios se vinculan con los y las profesionales que desarrollan actividades de jefatura de departamento o coordinación de ciclos, jefes/as de UTP, etc. que juegan un papel fundamental en la configuración de los procesos de aprendizaje y desarrollo profesional, afectando positivamente las capacidades profesionales de los/las docentes (De Nobile, 2018; Flückiger et al., 2015). Se observa mayor incidencia cuando se ofrecen oportunidades de aprendizaje profesional situadas, colaborativas y reflexivas (Edwards-Groves et al., 2018), que permiten a los y las docentes resolver de manera conjunta diversas problemáticas. La evidencia sostiene que educación tradicional, basada en la transmisión de contenidos, está obsoleta y, no responde a los cambios actuales, que demandan un nuevo tipo de aprendizaje que permita a los estudiantes prepararse para el mundo que se avecina (Fullan et al, 2020). El profesorado necesita reimaginar el aprendizaje, volviendo a la pregunta de qué necesitan aprender los y las estudiantes, cómo se fomenta el aprendizaje, dónde ocurre y cómo medir su éxito (Quinn et al, 2021).</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El proyecto fue diseñado con una duración de cuatro años, organizado en ciclos anuales, de manera tal de fortalecer las capacidades para liderar procesos de mejoramiento educativo con la implicación de líderes de distintos niveles.</p>

	<p>Desplegar prácticas de mejoramiento efectivas, resulta un elemento esencial para todos los y las líderes y las necesidades a que responde resultan permanentemente actualizadas.</p> <p>Por otra parte, los desafíos post pandemia, con la agudización de las brechas educativas a nivel nacional, obliga a disponer de herramientas y comprensiones que respondan a una noción de aprendizaje y una pedagogía acorde a los desafíos globales, nacionales y territoriales.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Elmore, R.F. (2010) “El Núcleo Pedagógico.” En: Mejorando la Escuela desde la Sala de Clases. Cap.1. Santiago de Chile: Fundación Chile.</p> <p>Fullan, M., Quinn, J., McEachen, J., Gardner, M., & Drummy, M. (2021). Sumergirse en el aprendizaje profundo: Herramientas atractivas. Ediciones Morata.</p> <p>Rincón Gallardo, S. (2019). Liberar el aprendizaje: el cambio educativo como movimiento social. Libros Grano de Sal.</p>
Objetivo general:	<p>Fortalecer las capacidades para liderar el mejoramiento educativo y la colaboración entre escuelas desde un enfoque de aprendizaje profundo, a través de la formación y acompañamiento de un ciclo corto de mejoramiento que promueva estrategias pedagógicas para el aprendizaje profundo y el trabajo en red, favoreciendo prácticas de liderazgo centradas en el acompañamiento al aprendizaje.</p>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Articular el trabajo de las y los líderes directivos, profesores y profesoras y profesionales del nivel sostenedor en torno a un ciclo corto de mejoramiento, asociado a las orientaciones de la política pública y un enfoque de aprendizaje profundo. • Ampliar el involucramiento directo de las y los docentes en diseños de clases con estrategias para el desarrollo de competencias globales (6C) y áreas prioritizadas de aprendizaje que emanan de la política educativa. • Fortalecer el trabajo en red de las y los líderes y la colaboración entre escuelas, mediante la intensificación de experiencias de intercambio. • Acompañar a las y los directivos escolares y profesionales del nivel intermedio en el

	<p>fortalecimiento de su rol en cada una de las etapas del ciclo de mejora en curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular las acciones de los PME en el ámbito de la gestión pedagógica, con los problemas de práctica y los diseños de clases con foco en competencias globales. 				
Beneficiarios 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>80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>40 establecimiento educacionales</td> </tr> </table> <p>Para estimar y proyectar los líderes beneficiarios sobre la base de una determinada muestra de establecimientos, o viceversa, se sugiere ocupar la información oficial del Mineduc para el año 2022 disponible en https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/</p> <p>Como en cualquier ejercicio de planificación, debe existir un número esperado, y luego esto podrá confrontarse con la implementación real. Un referente, desde luego, son las metas de los indicadores establecidos por convenio. También es posible una modelación más certera a partir de la cobertura efectiva que han tenido en acciones similares implementadas en años anteriores.</p> <p>Si es necesaria alguna precisión adicional, desarrollar en no más de 100 palabras.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 establecimiento educacionales
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 establecimiento educacionales				
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial • Virtual 				
Región/es:	<ul style="list-style-type: none"> • Región Metropolitana • Región de Atacama • Región del Biobío • Región de Los Ríos 				
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales</p>				

	<p>podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <p><i>Las comunas que no tienen código es porque aún no se han establecido como SLEP</i></p>
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Santiago Sur Santiago Oriente Santiago Centre Concepción Valdivia
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	301 SLEP ATACAMA: 5 escuelas 302 SLEP HUASCO: 4 escuelas 1309 SLEP Gabriela Mistral: 3 escuelas 801 SLEP Andalién Sur: 2 escuelas
Comunas (COD_COMUNA):	<p>Región Atacama: 9 escuelas</p> <p>3301 Vallenar 3302 Alto del Carmen 3101 Copiapó 3102 Caldera 3201 Chañaral</p> <p>Región Metropolitana: 9 escuelas</p> <p>13111 La Granja 13118 Macul 13129 San Joaquín Peñaflor Conchalí</p> <p>Región del Bio Bío: 13 establecimientos</p> <p>8101 Concepción 8105 Hualqui Talcahuano, Lebu Curanilahue Penco Tomé Lota</p> <p>Región de los Ríos: 9 escuelas Paillaco</p>

		Futrono Lanco
Vínculos institucionales:	<p>Extensión máxima: 250 palabras. Indicar si el proyecto contará con la colaboración o apoyo de otros Centros de Liderazgo, fundaciones, empresas u otras organizaciones.</p> <p>Si bien la coordinación y vínculo con los SLEP y DAEM/DEM de cada territorio ha sido desplegada desde el primer año, la profundidad y sostenibilidad de esos vínculos es variada. No obstante, se desplegarán acciones de refuerzo para realizar una nueva coordinación con las Secretarías Regionales Ministeriales, SLEP y DAEM en todos los territorios, a través de la contraparte ministerial correspondiente.</p> <p>Asimismo, y con el mismo mecanismo, se activará la presentación del modelo y las iniciativas más destacadas al Centro de Innovación del Mineduc (CIM) para que sean contempladas en su difusión.</p>	
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Para el aseguramiento del logro efectivo de los objetivos presentados en el proyecto, se definen los procesos y productos esenciales en distintas etapas.</p> <p>A) Seguimiento a la implementación de las actividades clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización de un sistema de registro de la implementación que con frecuencia de reporte mensual por región que permita disponer de datos para tomar decisiones de apoyo adecuadas a cada realidad. <p>B) Seguimiento del alcance en las y los docentes participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de número de profesoras y profesores participantes en los diseños de clase y su implementación. <p>C) Sistematización de los productos de aprendizaje de las y los líderes</p> <ul style="list-style-type: none"> Registro, sistematización y análisis de los diseños de clase, observación de implementaciones en aula, jornadas de reflexión u otras que lideren los equipos internivel y/o las redes territoriales RCI. <p>D) Monitoreo de aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Autoevaluación individual y colectiva, mediante rúbrica al comienzo y final del año. <p>E) Encuesta de satisfacción de participantes.</p>	

<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las escuelas del proyecto han desplegado un ciclo de mejoramiento durante el año 2024. • 60% de las y los profesores de cada escuela implementan al menos 1 unidad de aprendizaje que desarrolla algunas de las 6 competencias con enfoque de aprendizaje profundo. • Todos los y las líderes escolares procuran las condiciones para el desarrollo de una visión de aprendizaje profundo. • Todos los y las líderes del nivel intermedio identifican y disponen de datos para contribuir al enmarcamiento de un problema de práctica. • Todas las escuelas sistematizan sus aprendizaje e instancias de trabajo colaborativos en RED. • Todos los y las líderes escolares: <ul style="list-style-type: none"> • Analizan su visión de aprendizaje, reconociendo supuestos. • Enmarcan un problema de práctica con foco en las 6C y áreas prioritarias de aprendizaje • Elaboran una teoría de acción. • Definen una estrategia de cambio con foco en el núcleo pedagógico (diseño de clases y aprendizaje entre pares). • Implementan una estrategia de cambio de manera colaborativa y reflexiva. • Evalúan los logros, prototipan la experiencia y disponibilizan a la red sus aprendizajes.
<p>Medidas de contingencia</p>	<p>Bajo un criterio de realidad que comprende la existencia múltiples demandas que pueden alterar las urgencias de los establecimientos y con ello la planificación de la acción formativa es que se contempla como estrategias plausibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagendamiento de actividades • Virtualización de reuniones de equipos • Integración o fusión de actividades clave y recursos • Priorizar objetivos y contenidos
<p>Presupuesto de operación del Proyecto:</p>	<p>Monto en pesos (\$)125.694.000</p>
<p>Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:</p>	<p>Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital</p>

	<p>que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Nadiezhdha Yañez Oyarzún, Licenciada en Psicología</p> <p>Alberto Galaz Ruiz, Docteur en Sciences de l'Éducation</p> <p>+Comunidad: Subir al siguiente link:</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Nadiezhdha Yañez Oyarzún</p> <p>+56973071542</p> <p>Nadiezhdha.yanez@fch.cl</p> <p>Alberto Galaz Ruiz</p> <p>+56992294164</p> <p>Alberto.galaz@uach.cl</p>
Equipo:	<p>Coordinación técnica y monitoreo de la implementación: Nadiezhdha Yañez</p> <p>Articulación de recursos pedagógicos y coordinador regional Los Ríos: Alberto Galaz</p> <p>Coordinadora regional Atacama: María José Donoso</p> <p>Coordinadora regional Metropolitana: Libertad Manzo</p> <p>Coordinadora regional Biobío: María Paz Muñoz</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total años	Medio de verificación
3	OE2: Implementar una oferta formativa innovadora y diversificada, de estándar internacional y a nivel territorial, para el fortalecimiento de prácticas del liderazgo educativo	2.1 Nivel de implementación de programas de formación de acuerdo al modelo propuesto por el Centro.	20%	40%	70%	100%	100%	Informe de implementación
		2.2 Número de equipos interniveles formados en programas innovadores.	36	36	36	36	36	Registro de equipos participantes en el programa de formación.

	intermedio y escolar.	2.5 Número de participantes del nivel escolar aprobados en programas de formación innovadores (presencial y/o online).	144	144	144	144	144	Registro de personas que aprueban el programa de formación.
3	OE4. Contribuir al mejoramiento de variables de gestión institucional y prácticas de liderazgo escolar, que propicien el desarrollo personal y social de los estudiantes en establecimientos convenidos con MINEDUC, a partir de la implementación de un plan de acompañamiento y apoyo a líderes escolares en ejercicio.	4.3. Líderes intermedios acompañados	36	36	36	36	36	Registro de personas acompañadas.
		4.4. Líderes escolares acompañados.	144	144	144	144	144	Registro de personas acompañadas.
		4.6. Nivel de satisfacción (según NPS) de los participantes con el modelo de acompañamiento.	60%	60%	70%	80%	80%	Informe de resultados de encuesta de satisfacción de los participantes.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de actividades y materiales	X	X	X									
Inicio de actividades con las escuelas			X									
Momento 1: visión de aprendizaje			X	X								
Momento 2: problema práctica y teoría de acción					X							
Momento 3.1: diseño de clases AP						X	X					
Momento 3.2: implementación								X	X	X		
Momento 4: evaluación y prototipado										X	X	

Ficha proyecto 2: Diseño e implementación de formación 100% online

Nombre del Proyecto	Diseño e implementación de formación 100% online
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>El proyecto dispone de una oferta diferenciada para las y los líderes intermedios y docentes líderes, un diplomado virtual y cursos de autoaprendizaje, respectivamente. Dado que es un proyecto de continuidad que se encuentra en su último ciclo, los aprendizajes en torno al diseño e implementación de estas acciones formativas -diferenciadas por actor escolar-, serán compartidas con el MINEDUC a fin de insumar con esta experiencia en el diseño de estrategias de fortalecimiento de liderazgo.</p> <p>El Diplomado Virtual en Gestión del Cambio y Liderazgo para la Mejora Sistémica actualiza la versión de los años anteriores. y, se propone contribuir al fortalecimiento de capacidades de equipos de liderazgo para la NEP, desde su rol estratégico a nivel intermedio. Organizado en tres módulos, 1: liderar la educación pública en un nuevo siglo; 2: liderar el aprendizaje; 3: liderar un territorio con enfoque sistémico.</p> <p>La evaluación considera ejercicios de argumentación y retroalimentación; comprensión de textos bibliográficos y aplicación de estrategias y herramientas por módulo.</p> <p>Los cursos de autoaprendizaje responden al modelo de las MOOCs (Massive Online Open Courses); cursos masivos, abiertos y basados en un proceso de aprendizaje autónomo, pero guiado en un modelo de aprendizaje experiencial, ofreciendo una formación preliminar, con recursos sobre temáticas relevantes para los y las líderes y una ruta pedagógica de aprendizaje activo, reflexión desde la práctica y retroalimentación entre pares.</p> <p>Se impartirán (en continuidad al 2023) “Liderazgo para el cambio educativo”, “Liderazgo y formación ciudadana”, “Liderar el aprendizaje con un enfoque socioemocional”. El 2024 se desarrollará un curso sobre “Liderazgo para la</p>

	<p>Nueva Educación Pública” centrado en la difusión y comprensión de los principios, valores y orientaciones pedagógicas de la estrategia nacional de educación pública. Para evaluar los resultados de los programas se aplicarán pruebas pre y post para medir avances en el desarrollo de conocimientos de los formados.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>La revolución tecnológica (la denominada “tercera revolución”), centrada en torno a las tecnologías de la información, abre un nuevo marco cultural que se ha denominado “el de la sociedad del conocimiento, de la información, o sociedad-red” (Lastra, 2013).</p> <p>Como lo plantea Andreas Schleicher, director de educación y habilidades de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el éxito educativo ya no consiste en la reproducción del conocimiento de contenidos, sino de la extrapolación a partir de lo que sabemos y de la aplicación de dicho conocimiento a situaciones nuevas. Por tanto, es necesario que los procesos formativos consideren entornos digitales, respondiendo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación continua actualizada, pertinente y con foco en mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y enriquecer la experiencia formativa. - Contenidos (temáticas, metodologías, propuestas) orientadas a necesidades concretas y específicas de las y los docentes, profesionales de la educación y comunidades educativas. - Temáticas alineadas con la política educativa nacional (en coherencia con los decretos ministeriales, las orientaciones nacionales, currículum, etc). - Énfasis profesionalizante; promueve la formación constante, en función del desarrollo de competencias y fortalecimiento del criterio técnico. Potencia la capacidad de reflexión sobre la práctica y de transformación y mejoramiento de esta. <p>La educación 100% virtual no es sólo una realidad sino una necesidad, precisamente por las posibilidades que ofrece a los retos que nos imponen nuestra vida actual y futura (Gros, 2018; Reeves y Pedulla, 2011; Means et al., 2010). Dentro de las ventajas se puede destacar: el ahorro de costos en diversos ámbitos, como aquellos asociados a los expertos (que en el caso de la formación virtual ocurre por una sola vez), en la reutilización de materiales (que son digitales), la no utilización de espacios físicos, y la no</p>

	<p>necesidad de desplazamientos de estudiantes y relatores (Unesco, 2005).</p> <p>Como segunda ventaja el mayor acceso y equidad, debido a la mayor cantidad de personas que tiene la posibilidad de optar por estas modalidades de aprendizaje (por localización física, tiempos de traslados, incompatibilidad con jornadas de trabajo, u otras). Permitiendo, además, atender un mayor número de participantes simultáneamente. Tercero, destaca la posibilidad de flexibilizar las condiciones de aprendizaje, en términos de lugar, días y horarios en los cuáles quiere aprender (Unesco, 2016). En esa misma línea, están las posibilidades de un aprendizaje más personalizado, con oportunidades de aprendizaje activo y el uso de recursos multimedia (Gros, 2018).</p> <p>Ahora bien, entendiendo que las tecnologías crean ciertas condiciones, pero la pedagogía hace realidad las oportunidades Means et al., 2010; Bonk et al., 2015), estos programas disponen de un diseño instruccional claro, con objetivos de aprendizaje apropiados, interacciones pedagógicas de alta calidad, desarrollo acabado de las actividades, criterios e instancias evaluativas pertinentes, así como recursos didácticos basados en principios clave para el aprendizaje de adultos en contextos de desarrollo profesional e innovación, tomados desde autores como David Kolb, Roger Greenaway, Chris Agrys y Donald Schon.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Si es proyecto de continuidad, establecer vinculación con desarrollos precedentes.</p> <p>La formación 100% online corresponde a un proyecto de continuidad que tiene una cobertura incremental y, en particular, suma nuevas temáticas con los nuevos cursos de autoaprendizaje, los que representan una oportunidad para familiarizar a profesoras y profesores en la comprensión de desafíos contingentes. Así, por ejemplo, post pandemia se desarrolla el curso “Liderar el aprendizaje con un enfoque socioemocional”. Durante el 2024 se orientará que tanto los cursos de autoaprendizaje como el diplomado aborden experiencias y desafíos asociados a la reactivación educativa.</p> <p>Así también las orientaciones técnico-pedagógicas de la estrategia nacional de la educación pública serán integradas como referentes en el desarrollo del diplomado. en pos de fortalecer el rol de las y los líderes del nivel intermedio en el marco de los desafíos de corto y mediano plazo que el fortalecimiento de los aprendizajes, la</p>

	<p>asistencia y vinculación, así como la salud mental y la convivencia escolar.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Ahumada, L., Améstica, J. M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A., & González, Á. (2019). Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico. Nota Técnica No 3. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.</p> <p>Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. <i>Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad</i>, 9(2). https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-1</p> <p>Fullan, M., Quinn, J., McEachen, J., Gardner, M., & Drummy, M. (2021). Sumergirse en el aprendizaje profundo: Herramientas atractivas. Ediciones Morata.</p> <p>Rincón Gallardo, S. (2019). Liberar el aprendizaje: el cambio educativo como movimiento social. Libros Grano de Sal.</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Disponer de una oferta formativa 100% online pertinente y de calidad para líderes de todos los niveles del sistema, potenciando capacidades de comprensión, organización y creación en la gestión del cambio y la mejora educativa con foco en los desafíos del aprendizaje que demanda el siglo 21 y la reactivación educativa</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un diplomado dirigido a líderes intermedios de la nueva educación pública y municipios, en ambiente de aprendizaje digital y recursos pedagógicos pertinentes, contribuyendo al fortalecimiento de su rol de dirección territorial y apoyo a las escuelas. • Disponer de cinco cursos de autoaprendizaje para las y los líderes escolares y docentes líderes en ambiente de aprendizaje digital y recursos pedagógicos pertinentes, contribuyendo al fortalecimiento de su rol de gestores del cambio con foco en el aprendizaje. • Desarrollar un curso centrado en el fortalecimiento de los aprendizajes, entregando herramientas para diseños de clases con enfoque de aprendizaje profundo.

	<ul style="list-style-type: none"> Integrar análisis de casos sobre reactivación educativa en el diplomado online. Efectuar un seguimiento a los y las participantes del diplomado en torno a la modificación de prácticas y capacidades. 				
Beneficiarios proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <p>El número de participantes a continuación, de acuerdo a la meta establecida en los indicadores comprometidos, sin perjuicio que el alcance de los cursos de autoaprendizaje pueda ser mayor.</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td> Meta cursos autoaprendizaje: 350 actores escolares Cupos Diplomado: 40 líderes del nivel intermedio Total: 390 </td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>145</td> </tr> </table> <p>Para estimar y proyectar los líderes beneficiarios sobre la base de una determinada muestra de establecimientos, o viceversa, se sugiere ocupar la información oficial del Mineduc para el año 2022 disponible en https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/</p> <p>Como en cualquier ejercicio de planificación, debe existir un número esperado, y luego esto podrá confrontarse con la implementación real. Un referente, desde luego, son las metas de los indicadores establecidos por convenio. También es posible una modelación más certera a partir de la cobertura efectiva que han tenido en acciones similares implementadas en años anteriores.</p> <p>Si es necesaria alguna precisión adicional, desarrollar en no más de 100 palabras.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Meta cursos autoaprendizaje: 350 actores escolares Cupos Diplomado: 40 líderes del nivel intermedio Total: 390	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	145
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Meta cursos autoaprendizaje: 350 actores escolares Cupos Diplomado: 40 líderes del nivel intermedio Total: 390				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	145				
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> Virtual 				
Región/es:	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura nacional (a través de la difusión en redes sociales, sitio web del centro y en alianza con el Mineduc). Para el caso de los cursos de 				

	<p>autoaprendizaje, se busca abarcar la mayor cantidad de actores escolares en todas las regiones del país. Para el diplomado, el alcance será dado de acuerdo con el proceso de postulación y de los cupos disponibles.</p>						
<p>Alcance territorial:</p>	<p>Cobertura nacional (a través de la difusión en redes sociales, sitio web del centro y en alianza con el Mineduc). Para el caso de los cursos de autoaprendizaje, se busca abarcar la mayor cantidad de actores escolares en todas las regiones del país.</p> <p>Para el diplomado, el alcance será dado de acuerdo con el resultado del proceso de postulación según los cupos disponibles (40).</p> <table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):							
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Extensión máxima: 250 palabras. Indicar si el proyecto contará con la colaboración o apoyo de otros Centros de Liderazgo, fundaciones, empresas u otras organizaciones.</p> <p>Se desarrollarán iniciativas formativas que refuercen este proyecto a través de seminarios, webinar o afines junto al equipo de formación del Centro de Liderazgo CILED.</p>						
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Los mecanismos de monitoreo y evaluación del proyecto son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Seguimiento individualizado mediante registro de plataforma: informe mensual. ii) Acompañamiento tutoría: informe mensual de actividades y participación (para efectos del diplomado). iii) Evaluación intermedia: informe de avance de acuerdo con la planificación comprometida. iv) Evaluación de resultados: considera la evaluación individual de los participantes y el comportamiento agregado de las unidades de aprendizaje y/o módulos. v) Evaluación de satisfacción. 						
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado 100% online ajustado y validado. - 40 líderes intermedios aprobados en el diplomado virtual. 						

	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de autoformación 100% online diseñados y validados. - 350 líderes escolares participan en cursos de autoformación. - 70% de nivel de satisfacción (según NPS) de los participantes con las distintas modalidades de formación online. 							
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 22.000.000.-							
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Nadiezhdha Yáñez Oyarzún</p> <p>Licenciada en Psicología</p> <p>+Comunidad: Subir al siguiente link:</p>							
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Nadiezhdha Yáñez Oyarzún</p> <p>+56973071542</p> <p>Nadiezhdha.yanez@fch.cl</p>							
Equipo:	<p>Coordinación técnica y monitoreo de la implementación: Nadiezhdha Yáñez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabriel Salfate Montaje – Seguimiento métricas de participación 							
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:								
N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total años	Medio de verificación
3	OE1.Co-diseñar un modelo de formación innovador para líderes interniveles que comprenda programas	1.4 Cursos de autoaprendizaje virtual para líderes del sistema en temáticas relevantes y emergentes, diseñado y validado.	2	1	1	1	5	Programa validado por experto nacional y/o internacional.

	diversificados (presencial y/o virtual), basados en principios de desarrollo profesional de alto impacto, en las demandas contextuales y normativas vigentes.							
OE2: Implementar una oferta formativa innovadora y diversificada, de estándar internacional y a nivel territorial, para el fortalecimiento de prácticas del liderazgo educativo intermedio y escolar.	2.1 Nivel de implementación de programas de formación de acuerdo con el modelo propuesto por el Centro.	20%	40%	70%	100%	100%	Informe de implementación	
	2.3 Número de diplomados 100% online para líderes intermedios implementado.	1	1	1	1	1	Registro de personas que aprueban el programa de formación.	
	2.6 Número de líderes escolares que aprueban cursos de autoaprendizaje.	100	250	300	350	1000	Registro de personas que aprueban el programa de formación.	
	2.7 Nivel de satisfacción (según NPS) de los participantes con las distintas modalidades de	80%	60%	60%	70%	70%	Informe de resultados de encuesta de satisfacción de los participantes.	

		formación online y/o presencial.												
--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Actualización de diplomado	X	X	X									
Actualización cursos autoaprendizaje		X	X									
Gestión expositores para diplomado			X	X								
Desarrollo 5to curso de autoaprendizaje			X	X								
Campaña promocional cursos y diplomado			X	X								
Inicio de cursos y diplomado				X								
Actividades sincrónicas diplomado: expositores y tutorías				X	X	X	X	X	X	X	X	
Segunda campaña de difusión							X	X				
Evaluación y cierre											X	X

Ficha Proyecto 3: Sistematización de Aprendizajes del modelo de Formación de Capacidades de Liderazgo escolar para el Aprendizaje

NOMBRE DEL PROYECTO:	Sistematización de Aprendizajes del modelo de Formación de Capacidades de Liderazgo escolar para el Aprendizaje
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	Este proyecto tiene como propósito sistematizar el proceso de diseño e implementación de la propuesta formativa de la línea, a fin de generar insumos para el modelo definitivo de formación innovadora para líderes escolares propuesto por +Comunidad. Para ello, se sistematizará el prototipo de formación considerando las siguientes dimensiones: teoría de acción, etapas, niveles y focos de implementación. Luego, se organizará un levantamiento de datos con beneficiarios,

	<p>implementadores, diseñadores, <i>stakeholders</i> y expertos, quienes de manera sistemática informarán sobre los facilitadores y obstaculizadores de cada dimensión, considerando, entre otros insumos, los reportes de monitoreo de la línea de investigación del centro. Asimismo, se caracterizarán los mecanismos de adaptabilidad, sostenibilidad, desafíos y proyecciones futuras que se deben integrar al modelo formativo, considerando ejes claves como: estrategias y focos de formación, trabajo en red, facilitación, entre otros.</p> <p>El diseño seguirá un enfoque que por una parte se organizará en torno a las especificación del diseño del prototipo; para luego asumir un enfoque cualitativo, de entrevistas semiestructuradas y en profundidad (Creswell, 2013) utilizando técnicas de elicitación (Barton, 2015; Varga-Atkins & O'Brien, 2009) y pensamiento en voz alta (Cowan, 2019). La muestra será seleccionada de manera intencionada, de acuerdo a criterios (Creswell et al., 2007). Del mismo modo, el producto sistematizado será propuesto a los agentes informantes a fin de valorar y validar la propuesta final (Elliot, 2001; McIntosh, 2010).</p> <p>Este proyecto contribuirá al indicador 1.1. de la línea de formación, generando un modelo de formación sistematizado y una publicación aceptada en revista de alto impacto sobre el proceso de formación realizado por el centro.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>La sistematización del aprendizaje o experiencia en contextos de cambio e innovación participativa se entiende como un proceso interactivo de exploración profunda que transforma una experiencia en conocimiento organizado, respaldado por cimientos teóricos y conceptuales. Este conocimiento, que es comunicable, actúa como un instrumento cualitativo para evaluar iniciativas de cambio social y/o para aportar a la creación de políticas públicas (Mantilla, 2010).</p> <p>El término "Sistematización de Experiencias" hace alusión a la interpretación analítica de los procesos experimentados que, una vez estructurados y recuperados, releva aprendizajes claves que se deben transmitir y compartir para enriquecer la experiencia propia o para motivar a otros desde una perspectiva transformadora. Esta interpretación, siempre vinculada a "experiencias", conlleva una labor intelectual multifacética que incluye: registro, descripción, recuperación, análisis, síntesis, interpretación y comunicación. En esencia, significa teorizar a partir de las experiencias vividas, lo cual</p>

	<p>requiere un procedimiento minucioso y, por lo tanto, sistemático (Jara, 2012, 2020).</p> <p>Al sistematizar una experiencia con el objetivo de generar aprendizajes, se busca originar nuevos saberes basándose en experiencias anteriores, contrastando las enseñanzas obtenidas durante las fases de seguimiento y evaluación con los fundamentos teóricos y conceptuales de un proyecto. Esto incluye la "teoría o hipótesis de cambio", el marco teórico institucional, y el enfoque de desarrollo (Falkembach & Carillo, 2015). Asimismo, requiere del desarrollo de procesos participativos, que garanticen la captura de hechos y detalles cruciales sobre situaciones y emociones durante las fases de recogida y análisis de datos de las actividades de seguimiento y evaluación. Todos estos elementos, en conjunto, forman una reconstrucción meticulosa del proceso vivido, en el que se intercambian y se llega a acuerdos sobre significados mediante un análisis crítico de la estrategia de intervención, culminando con un consenso sobre la interpretación de la experiencia (Elliot, 2001; McIntosh, 2010)</p> <p>De acuerdo a Jara (2020), cinco elementos son fundamentales para sistematizar una experiencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Especificar la experiencia o el objeto a sistematizar (en términos de tiempo y lugar), identificando la práctica específica, los actores involucrados, las condiciones y el periodo de tiempo que se utilizará como base para la construcción del aprendizaje. b) Establecer un objetivo claro y específico que se espera lograr a través de la sistematización. c) Determinar un eje central en torno a los elementos más relevantes de la experiencia que son de nuestro interés, y usarlo como hilo conductor para interpretar la experiencia. d) Identificar las fuentes de información disponibles, como documentos, fotografías, grabaciones de audio, registros audiovisuales, etc., y determinar qué información adicional se necesita para comprender la experiencia. e) Diseñar los procedimientos, técnicas y actividades a llevar a cabo, asignar responsabilidades, establecer plazos y productos esperados.
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Si es proyecto de continuidad, establecer vinculación con desarrollos precedentes.</p> <p>El entorno de incertidumbre que envuelve el desarrollo de innovaciones y propuestas de cambio, exige a los gestores de</p>

	<p>proyectos formular estrategias que permitan a los responsables de la toma de decisiones adaptarse a las innovaciones y aprender de sus experiencias, así como de las ajenas (Jara, 2020). Un desafío intrínseco en este proceso es considerar y valorar la experiencia histórica acumulada en el ámbito de una innovación. Específicamente, se trata de fomentar la generación colectiva de conocimiento a través de un análisis crítico enfocado en discernir la mejor forma de facilitar el cambio deseado (Mantilla, 2010).</p> <p>Un problema recurrente de la formalización de las experiencias de innovación se vincula a la invisibilización de quienes han sido beneficiarios de esta. Muchas veces su experiencia se reduce a un nivel de información que solo tributa a procesos de monitoreo y evaluación, pero no a un nivel de aprendizaje conjunto (Elliot, 2001; McIntosh, 2010).</p> <p>En los proyectos sociales que buscan un impacto en las comunidades escolares, es clave integrar las voces de estos actores a fin de generar instrumentos contextualizados de promoción del cambio y la mejora. En este sentido, es clave para generar lecciones sobre su propia experiencia formativa en instancias promovidas por el centro, aquellas voces de profesores, líderes escolares y agentes del nivel intermedio que participaron de la innovación (Muñoz et al., 2019; Rivero et al., 2018).22-11-2023 10:08:00</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Barton, K. C. (2015). Elicitation Techniques: Getting People to Talk About Ideas They Don't Usually Talk About. <i>Theory & Research in Social Education</i>, 43(2), 179-205. https://doi.org/10.1080/00933104.2015.1034392</p> <p>Elliot, J. (2001). <i>Action Research for Educational Change</i>. Open University Press.</p> <p>Falkembach, E., & Carillo, A. T. (2015). Systematization of Experiences: A Practice of Participatory Research from Latin America. En H. Bradbury, <i>The SAGE Handbook of Action Research</i> (pp. 76-82). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781473921290.n8</p> <p>Jara Holliday, Ó. (2020). Systematisation of Experiences: New paths to academic work in universities. <i>International Journal of Action Research</i>, 16(1-2020), 62-74. https://doi.org/10.3224/ijar.v16i1.05</p>

Objetivo general:	Sistematizar el proceso de diseño e implementación del modelo formativo del centro +Comunidad a fin de contribuir a la política pública en cuanto a la formación de las y los líderes escolares.				
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prototipar el modelo formativo considerando teoría de acción, etapas, niveles y focos de implementación. 2. Identificar facilitadores y obstaculizadores de etapas, niveles y focos de implementación. 3. Caracterizar mecanismos de adaptabilidad y sostenibilidad, que identifican y desarrollan los establecimientos escolares. 4. Identificar desafíos y proyecciones futuras que se deben integrar al modelo de formación. 5. Producir un modelo de formación identificando niveles de implementación, aprendizajes y desafíos. 6. Validar modelo de formación de manera participativa integrando a distintos actores. 				
Beneficiarios proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="500 989 1052 1150"> <tr> <td data-bbox="500 989 846 1045">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="846 989 1052 1045">80 líderes directivos 229 docentes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="500 1045 846 1150">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="846 1045 1052 1150">40 escuelas</td> </tr> </table> <p>Para estimar y proyectar las y los líderes beneficiarios sobre la base de una determinada muestra de establecimientos, o viceversa, se sugiere ocupar la información oficial del Mineduc para el año 2022 disponible en https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/</p> <p>Como en cualquier ejercicio de planificación, debe existir un número esperado, y luego esto podrá confrontarse con la implementación real. Un referente, desde luego, son las metas de los indicadores establecidos por convenio. También es posible una modelación más certera a partir de la cobertura efectiva que han tenido en acciones similares implementadas en años anteriores.</p> <p>Si es necesaria alguna precisión adicional, desarrollar en no más de 100 palabras.</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 escuelas
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 escuelas				
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial • Virtual 				

Región/es:	<p>Listar todas las regiones en que se implementará el proyecto. Si se implementará en las 16 regiones del país, indicar "Nacional".</p> <p>Nacional, ya que se realizará difusión abierta para los cursos de autoaprendizaje y proceso de postulación para el Diplomado, de acuerdo a los cupos disponibles.</p>						
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>301 SLEP Atacama 302 SLEP Huasco 1309 SLEP Gabriela Mistral 801 SLEP Andalién Sur</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	301 SLEP Atacama 302 SLEP Huasco 1309 SLEP Gabriela Mistral 801 SLEP Andalién Sur	Comunas (COD_COMUNA):	
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	301 SLEP Atacama 302 SLEP Huasco 1309 SLEP Gabriela Mistral 801 SLEP Andalién Sur						
Comunas (COD_COMUNA):							
Vínculos institucionales:							
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Extensión máxima: 750 palabras.</p> <p>Para evaluar los logros del proyecto se desarrollarán las siguientes acciones de monitoreo y evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de información en 2 rondas a fin de generar integración de resultados en levantamiento final. 2. Generación de sistema de seguimiento para el levantamiento de información. 3. Validación con actores claves de producto final. 						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo de formación para las y los líderes escolares, en formato publicación digital, sistematizado y validado. 2. Al menos 1 publicación en revista de alto impacto, enviada. 						
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 7.500.000.-						
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i>						

	<p>actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Jorge Gajardo Aguayo, Mg. en Gestión, Liderazgo y Política Educativa.</p> <p>Libertad Manzo Alvarez, Mg. en Política Educativa.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Teléfono y correo electrónico. Estos datos son personales, y por tanto, sólo se usarán para la gestión interna y no serán públicos.</p> <p>jorgegajardo@udec.cl</p> <p>+56978834742</p> <p>libertad.manzo@fch.cl</p> <p>+56966697487</p>
Equipo:	<p>Indicar <u>sólo</u> nombres, breves descripciones de sus funciones en el proyecto y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Jorge Gajardo Aguayo</p> <p>Libertad Manzo Alvarez</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE1.Co-diseñar un modelo de formación innovador para líderes interniveles que comprenda programas diversificados (presencial	1.1. Modelo innovador de formación internivel diseñado y validado.	1	0	0	1	1	Modelo validado por DEG y/o DEP y actores territoriales .
		1.2. Modelo innovador	0	0	0	1	1	Informe de ajustes al modelo a

Ficha Proyecto 4: Programa de Formación de Líderes Sistémico

NOMBRE DEL PROYECTO:	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES SISTÉMICOS
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.
Resumen del Proyecto:	<p>Este programa de formación busca desarrollar el conocimiento, la disposición y la capacidad de las y los líderes escolares e intermedios para apoyar efectivamente a sus escuelas y maestros, colaborar efectivamente con sus pares, y participar como agentes de cambio del sistema educativo en su conjunto. Se busca movilizar los conocimientos y capacidades de estos líderes para ejercer influencia en estas tres direcciones de modo que puedan influir, indirecta pero intencionalmente, en el aprendizaje y el bienestar de todos los y las niños/as y jóvenes que atienden.</p> <p>El programa utilizará como herramienta clave de trabajo y formación la ‘Teoría de Acción’ (ver Argyris y Schön; Elmore), una herramienta utilizada por ‘organizaciones que aprenden’ (Senge,) para llegar, a través de un proceso iterativo de examinación, planeación, puesta en marcha, y testeo de una estrategia de mejora cada vez más precisa y efectiva. A partir de un ejercicio inicial en que definen el estado actual y el estado deseado de su organización, los participantes en el programa desarrollarán una Teoría de Acción inicial que se espera pongan a prueba, examinen, y refinan a lo largo de la duración de éste. Con el objetivo de alinear los esfuerzos con el Plan de Reactivación educativa, impulsado por el Ministerio de Educación, se solicitará a los participantes que la Teoría de Acción a desarrollar se vincule con el eje de Fortalecimiento de Aprendizajes alguno de los ejes definidos: (1) Convivencia y salud mental, (2) Fortalecimiento de aprendizajes y (3) Asistencia y revinculación educativa. Cada módulo posterior (tres en total) se enfocará en una de las tres direcciones en que ejerce influencia el liderazgo desde el medio – hacia abajo, lateralmente, y hacia arriba. Estos módulos ofrecerán insumos, ejemplos e ideas que ayuden a refinar las teorías de acción de los equipos participantes.</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>Al mismo tiempo que es crucial preparar a líderes sistémicos capaces de movilizar y utilizar lo mejor del conocimiento especializado en pos de la mejora educativa, es necesario también prepararlos como agentes de cambio del sistema educativo en su conjunto. Producto de la pandemia, se observa una crisis global que se ha acelerado alrededor del mundo. Varios autores han planteado la importancia de centrar el esfuerzo de los sistemas educativos en el aprendizaje, el bienestar y la equidad en oportunidades educativas de niños y jóvenes, y han argumentado que, para efectivamente cultivar estos tres propósitos es necesario convertir los sistemas educativos en organizaciones donde aprender es la tarea de todos - maestros, líderes escolares y líderes sistémicos por igual – (Ver por ejemplo Rincón-Gallardo, 2019; Fullan, 2019; 2020). Eso supone cambios fundamentales en la lógica de operación de los sistemas educativos: dejar atrás la lógica de control vertical y cultivar en su lugar culturas de conexión, colaboración, y aprendizaje continuo.</p> <p>El concepto de “liderazgo desde el medio” acuñado inicialmente por Hargreaves y Braun (2012) y posteriormente adoptado y desarrollado en mayor amplitud por otros autores (Hargreaves y Ainscow, 2015; Fullan, 2015; Fullan, Rincón-Gallardo y Gallagher, 2019) es particularmente relevante aquí. Como comienza a hacerse evidente en algunos casos recientes de reforma educativa sistémica, los líderes intermedios pueden contribuir no sólo a la mejora en las escuelas que les corresponde apoyar, sino también a la mejora del sistema educativo en su conjunto. El liderazgo desde el medio puede lograr esto al ejercer influencia en tres direcciones: liberar y apoyar hacia abajo (en relación con las escuelas o aulas que el líder tiene directamente a su cargo), conectar y colaborar lateralmente (al interior de su organización y en relación con otros líderes intermedios), y aprovechar e influir hacia arriba (en relación con el sistema educativo en su conjunto). Nótese aquí que el término “liderazgo desde el medio” no está definido exclusivamente en función de la posición formal que un funcionario ocupa en el sistema educativo, sino más bien en función de las tres direcciones de influencia que aquí se han descrito. Un director de escuela, por ejemplo, puede ejercer el liderazgo intermedio si trabaja intencionalmente por liberar y apoyar a los maestros y estudiantes con quienes trabaja, conectar y colaborar con líderes de otras escuelas (por ejemplo, en redes de mejoramiento escolar), y aprovechar e influir las</p>
--	--

	iniciativas y políticas de su Servicio Local de Educación o su DAEM.				
Justificación del problema que aborda el proyecto:	El programa está siendo implementado desde el primer año del centro, situándose como un programa de continuidad en la línea de formación. Busca fortalecer capacidades de liderazgo entre las y los líderes del nivel intermedio y líderes directivos favoreciendo culturas de mejoramiento con asiento territorial., cuestión que resulta de primer orden si se considera las necesidades imperantes al alero de la implementación de los nuevos Servicios de Educación Pública.				
Principales referentes teóricos:	Elmore, R.F. (2010) <i>Mejorando la Escuela desde la sala de clases</i> . Santiago de Chile, Fundaciónn Chile. Rincón-Gallardo, S. (2019). <i>Liberar el Aprendizaje: el cambio educativo como movimiento social</i> ". México: Grano de Sal.				
Objetivo general:	Desarrollar el conocimiento, la disposición y la capacidad de las y los líderes escolares e intermedios para apoyar efectivamente a sus escuelas y maestros, colaborar efectivamente con sus pares, y participar como agentes de cambio del sistema educativo en su conjunto.				
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Movilizar los conocimientos y capacidades para ejercer influencia, indirecta pero intencionalmente, en el aprendizaje y el bienestar de todos los y las niños/as y jóvenes que atienden. • Apropiar la herramienta de teoría de acción como un instrumento de análisis permanente de las estrategias de mejoramiento educativo, con foco en los ejes de la reactivación educativa. 				
Beneficiarios 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>Meta: 80</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>--</td> </tr> </table> <p>Para estimar y proyectar los líderes beneficiarios sobre la base de una determinada muestra de establecimientos, o viceversa, se sugiere ocupar la información oficial del Mineduc para el año 2022 disponible en https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Meta: 80	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	--
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Meta: 80				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	--				

	<p>Como en cualquier ejercicio de planificación, debe existir un número esperado, y luego esto podrá confrontarse con la implementación real. Un referente, desde luego, son las metas de los indicadores establecidos por convenio. También es posible una modelación más certera a partir de la cobertura efectiva que han tenido en acciones similares implementadas en años anteriores.</p> <p>Si es necesaria alguna precisión adicional, desarrollar en no más de 100 palabras.</p>						
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtual – sincrónico y asincrónico 						
Región/es:	<p>Listar todas las regiones en que se implementará el proyecto. Si se implementará en las 16 regiones del país, indicar “Nacional”.</p> <p>Nacional</p>						
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <p>Se realizará difusión abierta al curso de líderes sistémicos, de acuerdo a los cupos disponibles.</p> <table border="1" data-bbox="527 1192 1052 1333"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):							
Vínculos institucionales:	Fundación Educacional Seminarium						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Extensión máxima: 750 palabras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rúbrica de autoevaluación • Trabajos de consolidación • Informe de diseño y validación. • Informe de implementación y resultados. • Reporte de encuestas de satisfacción. • Reporte de estudiantes aprobados. 						
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Formación actualizado de acuerdo a la experiencia de las versiones anteriores. 						

	<ul style="list-style-type: none"> - 80 líderes sistémicos formados. - 70% de nivel de satisfacción (según NPS) de los participantes.
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 25.360.000
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Pilar López Leyton</p> <p>Administradora Pública. Mención en gestión pública</p> <p>+Comunidad: Subir al siguiente link:</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Teléfono y correo electrónico. Estos datos son personales, y por tanto, sólo se usarán para la gestión interna y no serán públicos.</p> <p>plopez@seminarium.cl</p> <p>+56995418322</p>
Equipo:	<p>Indicar <u>sólo</u> nombres, breves descripciones de sus funciones en el proyecto y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total años	Medio de verificación
3.1.	OE3: Desarrollar capacidades	Programa de formación para	1	0	0	1	1	Programa validados por DEG y/o DEP.

	de acompañamiento y mejora en contextos de trabajo en red, a partir del diseño e implementación de un programa de formación para líderes sistémicos, que les permita contribuir desde sus distintos ámbitos a la mejora integral de su comunidad educativa.	líderes sistémicos diseñado y validado.							
3.2.		Programa de formación para líderes sistémicos implementado.	1	1	1	1	1		Informe de implementación.
3.3.		Número de Participantes aprobados en Programas innovadores de formación para líderes sistémicos.	30	60	80	80	80		Registro de personas que aprueban el programa de formación.
3.4.		Nivel de satisfacción (según NPS) de los participantes con las distintas modalidades de formación	70%	70%	70%	70%	70%		Informe de resultados de encuesta de satisfacción de los participantes.

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Rediseño y actualización metodológica del curso	X	X	X									
Campaña de difusión			X	X								
Revisión y selección de participantes				X								
Inicio de las actividades formativas				X								
Primer módulo					X	X						
Segundo módulo							X	X				
Tercer módulo									X	X		

y Temáticas del Ministerio de Educación (10 redes en total), a través de la elaboración de un modelo de acompañamiento que se ha aplicado en un trabajo contextualizado a los territorios correspondientes a las regiones de Atacama, del Bio Bio y Los Ríos. Este modelo está basado en metodologías sistémicas, de cartografía social y de investigación acción participativa, a partir del trabajo realizado por el equipo interdisciplinario que dispone la línea, estando en directa articulación con el trabajo realizado por la plataforma de visualización de las redes educativas, que generará levantamiento, monitoreo y retroalimentación de redes educativas.

6.2.2- Resumen de proyectos en ejecución Línea 2

Proyectos en ejecución

Proyecto 1. “Desarrollo de un sistema digital de mapeo y complejidad visual para potenciar y fortalecer el trabajo colaborativo y en red en diferentes modalidades dentro del sistema educativo. (Tercera etapa: escalamiento nivel país y acompañamiento en interpretación de información organizacional y territorial)”: Este proyecto de continuidad para su tercer año de ejecución (2023), plantea el mejoramiento y escalamiento de un sistema digital que permita reconocer con nuevos recursos de análisis y visualización, las redes que están en funcionamiento, las dinámicas que desarrollan, visibilizando los nodos o clusters potenciadores del trabajo colaborativo a distintas escalas y ámbitos de mejora. En convergencia con lo anterior, el proyecto continuará generando nuevos recursos para distinguir nodos potenciales de asociatividad dentro de las escuelas como también entre ellas, a fin de fomentar y fortalecer el trabajo en red con foco en la mejora educativa. Este proyecto permite no sólo continuar ampliando y diversificando los recursos de análisis y visualización de redes en términos de los objetivos propuestos por el Centro + Comunidad, sino que simultáneamente se articula formalmente con la Línea 1 (Formación) y con las Línea 3 (investigación y Monitoreo). Desde esta base, se proyectan avances y articulaciones formales a nivel de la Línea 2 y complementariamente, el apoyo metodológico a proyectos ejecutados por las otras líneas de trabajo del Centro.

Proyecto 2. “Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial (Segunda etapa)”: El proyecto de continuidad se orienta a la aplicación del modelo de acompañamiento a las Redes de Mejoramiento y Temáticas del Ministerio de Educación (20 redes en total), con un foco en el fortalecimiento socio-territorial del trabajo en bienestar socioemocional de las comunidades educativas participantes.

6.2.3.- Resumen de proyectos Línea 2

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial. (Tercera etapa)	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	

6.2.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 2

Ficha Proyecto 1: Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial. (Tercera etapa)

Nombre del Proyecto:	Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial. (Tercera etapa)
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento y Contextualización ● Formación ● Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares y en articulación con sus territorios.
Resumen del Proyecto:	<p>Teniendo a la base la experiencia previa del trabajo de diagnóstico y de acompañamiento, el proyecto de continuidad, en esta tercera etapa, se orienta a afianzar y profundizar la ejecución del modelo de acompañamiento de las Redes de Mejoramiento y Temáticas del Ministerio de Educación, Micro Centros y redes emergentes desde la gestión territorial de DAEM y SLEP.</p> <p>De este modo, se propone darle continuidad al proceso de acompañamiento a las redes socio-educativas con las que ya nos encontramos trabajando y comenzar el proceso con las redes que se incorporen a nuestro plan de trabajo.</p> <p>La orientación general del acompañamiento se dirigirá a la visibilización y validación de los recursos y prácticas generadas y emergidas desde las instancias de reflexividad y participación propiciadas por el modelo de acompañamiento y su estabilización en herramientas de gestión organizacional de las redes y establecimientos. Todo esto en miras al fortalecimiento del trabajo en torno a los ejes de la política de reactivación educativa, estando atentos a los requerimientos que las redes realicen en torno a los ejes respectivos. De este modo, y apelando a la experiencia 2023, el acompañamiento podría plantear un énfasis en Convivencia y Salud Mental, o en el eje que, desde la propia red, se indique como foco temático para el acompañamiento.</p>

Comentado [F1]: Cabe aclarar que el presente Plan 2024, sólo se considera el proyecto 1: “Modelo sistémico de acompañamiento de redes socioeducativas para la mejora escolar y articulación territorial”, por lo que, el proyecto “Desarrollo de un sistema digital de mapeo y complejidad visual para potenciar y fortalecer el trabajo colaborativo y en red en diferentes modalidades dentro del sistema educativo”, corresponde a los años 1, 2 y 3, en los que se construyó e implemento la plataforma RedFlexiva, que para el Plan 2024 se incorpora como una herramienta metodológica del proceso de acompañamiento.

	<p>Al igual que en las etapas anteriores, el modelo de acompañamiento se complementa con la Plataforma Redflexiva como un recurso metodológico que permite la visualización en una escala territorial para la reflexión y gestión de las redes socioeducativas. En estos términos, se continuará contribuyendo al desarrollo y apropiación de recursos de diagnóstico sistémicos orientados a mapear los actores y redes socioeducativas emergentes en diversos contextos territoriales, con el propósito de potenciar y dinamizar procesos de colaboración y reciprocidad en diversas escalas y dimensiones del sistema educativo. La plataforma, como recurso metodológico, permite no sólo continuar ampliando y diversificando los recursos de análisis y visualización de redes en términos de los objetivos propuestos por el Centro + Comunidad, sino que simultáneamente mantendrá la articulación con la Línea 1 (Formación) y con las Línea 3 (investigación y Monitoreo). De esta manera, contribuir y complementar el trabajo realizado en los diversos ámbitos de formación desde el nivel de liderazgo intermedio (dimensión de articulación con Línea 1), y contribuir en la generación de data para su uso e interpretación (dimensión de articulación con Línea 3).</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>El modelo de acompañamiento trabaja en base a un paradigma sistémico que releva la complejidad de las redes, su configuración y articulación contextual, a partir del reconocimiento de lo central de los procesos de colaboración en la conformación y dinámica de las redes socioeducativas (Chapman & Fullan, 2007). Procesos de colaboración que se producen desde los aprendizajes implicados tanto en el desarrollo, estabilización y transformación de la red socioeducativa (Ahumada et al, 2019).</p> <p>Punto central es propiciar una cultura de colaboración como premisa y marco del funcionamiento de las redes socioeducativas, con un énfasis en el trabajo de acompañamiento para la autoobservación de las redes a partir de su propia experiencia, en un plano de interacción, organizacional y territorial (Luhmann, 2007).</p> <p>La contextualización de la realidad de las redes en cuanto evolución, focos estructurales y relacionales (Ahumada et al, 2016), nos pone un desafío metodológico permanente de disponer de indicadores en torno a los observables empíricos</p>

	<p>(Perrona et al, 2016), para poder captar los diversos estados, momentos, texturas y situaciones de las redes. De manera que la apertura y sensibilidad metodológica hace posible que aparezcan los emergentes cualitativos que surjan desde la observación y autoobservación que se genera desde el propio despliegue de las redes y desde su acompañamiento.</p> <p>En este contexto, desde el modelo de acompañamiento, con la sensibilidad metodológica situada, nos orientamos a generar las condiciones de posibilidad para fortalecer la acción de los propios actores. Esta contextualización sistémica es uno de los aspectos metodológicos centrales que las investigaciones en el área han destacado (Chapman et al, 2016), y que permiten proyectar la estabilización de prácticas que se sostienen en un permanente ejercicio de aprendizaje (Rincón, 2019).</p> <p>El trabajo en red que se viene produciendo como un mecanismo, tanto de coordinación entre profesionales al interior de los establecimientos como en referencia a su entorno social e institucional (Muijs, West y Ainscow, 2010), se hace altamente desafiante ante el escenario actual de postpandemia, que ha llevado al diseño e implementación de una política de reactivación educativa (Mineduc, 2023) ante la cual el modelo de acompañamiento intenta ser una contribución, precisamente en el proceso de aprendizaje que implica el trabajo desde la redes sobre dimensiones que son altamente sensibles y vinculadas directamente con una cultura de la colaboración que permita hacer frente a los efectos de la contingencia sanitaria.</p> <p>Es por ello que partir desde una perspectiva compleja, sistémica y colaborativa, hace viable tanto la visibilización como el abordaje desde los propios agentes de redes de las comunidades educativas su realidad de funcionamiento y potencialidades de mejora como red y como recurso para la mejora educativa.</p> <p>A este respecto, desde la perspectiva del trabajo en redes, la autonomía de la dinámica de las redes funciona, tanto como una premisa operativa, en la que hay que partir para que “haga sentido” el proceso de acompañamiento, como un horizonte a favorecer desde los aprendizajes que el</p>
--	---

	<p>acompañamiento propicie. Este proceso no es lineal ni se reduce a la expectativa normativa que se pueda tener al considerar la dicotomía autonomía/heteronomía, sino más bien al tener la sensibilidad metodológica y práctica para identificar las propias motivaciones, temas e inquietudes que los actores de las redes educativas identifican, y que los mueven a incorporar y desarrollar prácticas que se sostengan en el tiempo. Se lleva a cabo a través de un proceso reflexivo constante en que la acción de reflexión se conecta con la reflexión sobre la acción, en miras a que, por un lado, las redes identifiquen las prácticas y aprendizajes desde su autonomía operativa, y por otro, que desde esta autonomía operativa releven aquellas prácticas y aprendizajes que podrían sostener desde sí mismas, independiente de la instancia de supervisión que se disponga</p> <p>Es decir, modos de trabajo que, desde el proceso de reflexión que conlleva el acompañamiento, se muestren como diferencia a los modos en los que ha primado la guía externa. Con esto no se busca que la guía externa quede de lado, lo cual no es recomendable, sino que las redes puedan reconocer su propia dinámica, operatoria y ritmos de acción para construir su propio horizonte de sentido susceptibles de acoplarse a las dinámicas y desafíos de su entorno socio-territorial.</p> <p>Bajo esta perspectiva, consideramos que una de las maneras de conectar la dinámica interna de la red con la posibilidad de estabilizar un trabajo autónomo, es que lo realizado por la red efectivamente permee en los propios establecimientos de los forman parte los integrantes de las redes. Es decir, que la referencia a los establecimientos no se reduzca a las experiencias que dentro de la red se pueden compartir sobre las realidades particulares (la red como espacio de transmisión de información), sino que la propia red produzca un aprendizaje que sea relevante para la propia red en vinculación con los establecimientos (red colaborativa), generando una modificación que enriquece la dinámica tanto de la red como de los establecimientos acoplados.</p> <p>De manera general el modelo de acompañamiento tendrá las siguientes características:</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • El foco en los ejes de la política de reactivación educativa, con un énfasis en el eje Convivencia y Salud Mental, relevando las herramientas metodológicas antes señaladas y la coordinación con agentes y actores comunitarios que emerjan como significativos desde las propias redes acompañadas. • Se basará en una metodología que conecte una perspectiva sistémica de segundo orden con una perspectiva de trabajo colaborativo, propiciando un acompañamiento que gatille la identificación, reflexividad y prácticas de gestión respecto de los temas-problemas observados en clave contextual y territorial. • Incorpora los insumos conceptuales que otras experiencias de trabajo con redes socioeducativas, como C-Líderes, por ejemplo, han desarrollado, y que permiten plantearse desafíos de orden metodológico y técnico. Estas coordinaciones con actores que han investigado y levantado conocimiento técnico permiten generar instancias en las que se puedan socializar las perspectivas de ambos centros de liderazgos. • También trabajará con herramienta metodológicas orientadas al aprendizaje y gestión en redes, aprendiendo de la propia experiencia situada de las redes en sus contextos socioeducativos y territoriales. • Seguirá articulado la Plataforma de visualización de redes “Redflexiva” como un recurso metodológico. • Se buscará que las redes socioeducativas logren incorporar capacidades y trabajo autónomo, que permee al interior de cada establecimiento educacional en el dominio de las prácticas pedagógicas e institucionales. • Levantar un conocimiento que, basado en estas experiencias de acompañamiento y sus resultados, permita ser un aporte a las propias redes, al Centro + Comunidad y al contexto educativo en general. Este conocimiento pondrá el foco en aquellos aspectos metodológicos, semánticos y prácticos, que un
--	---

	<p>acompañamiento a redes permite movilizar hacia el avance a la autonomización de las redes educativas, siendo este un aspecto clave de la mejora.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Como Centro de Liderazgo, uno de los principales desafíos es modificar las lógicas de aprendizaje que tradicionalmente se han desarrollado y que tienen como premisa la competencia en los diversos niveles del sistema educativo. De ahí el acompañamiento de las redes socioeducativas en el trabajo que han venido realizando y que ponen en el centro el fortalecimiento de las dinámicas de aprendizaje en orientación a la colaboración, para desde aquí generar las condiciones que hagan posible una articulación con sus propias realidades territoriales.</p> <p>En este contexto, y situado en los desafíos de la reactivación educativa, el proyecto de continuidad centrado en el acompañamiento de las redes socioeducativas, se propone generar las condiciones para la visualización, reconocimiento y articulación de acciones territoriales a partir de los sentidos compartidos que emerjan. De esta manera, el acompañamiento a través del modelo elaborado el 2022 y ejecutado el 2023, se justifica como un recurso para abordar la dimensión socio-territorial de la mejora educativa, teniendo presente la complejidad de la contingencia y sus efectos en los procesos de mejora.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Ahumada, L., Améstica, J.M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A. y González, A. (2019). Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico. Nota Técnica Nº 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.</p> <p>Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, A. y West, M. (2016). Using collaborative inquiry to foster equity within school systems: Opportunities and barriers. <i>School Effectiveness and School Improvement</i>. 27(1): 7-23, DOI: 10.1080/09243453.2014.939591</p> <p>Chapman, C. y Fullan, M. (2007). <i>Collaboration and Partnership for Equitable Improvement: Towards a</i></p>

	<p>Networked Learning System? School Leadership & Management 27(3), 207-211.</p> <p>Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. School Effectiveness and School Improvement, 21(1), 5–26.</p>				
Objetivo general:	Fortalecer el desarrollo de prácticas colaborativas y de asociatividad en las Redes socioeducativas dentro de sus contextos socio-territoriales en el marco de los ejes de la reactivación educativa.				
Objetivos específicos:	<p>1.- Desarrollar recursos metodológicos situados para el acompañamiento de las redes de acuerdo con sus etapas de evolución y focos temáticos.</p> <p>2.- Favorecer la instalación de formas de aprendizaje colaborativo en las redes socioeducativas.</p> <p>3.- Acompañar en la traducción de los recursos diagnósticos en instrumentos de gestión para que se establezcan dentro de las dinámicas organizacionales de las redes y establecimientos participantes.</p> <p>4.- Reconocer aprendizajes y proyectar escalamiento en torno a los ejes de la reactivación educativa.</p>				
Beneficiarios proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="505 1199 1062 1514"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>200 líderes (directivos, docentes, coordinadores) de forma directa e indirecta.</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos (Redes) educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>20 redes</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	200 líderes (directivos, docentes, coordinadores) de forma directa e indirecta.	Cantidad de establecimientos (Redes) educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	20 redes
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	200 líderes (directivos, docentes, coordinadores) de forma directa e indirecta.				
Cantidad de establecimientos (Redes) educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	20 redes				
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presencial ● Híbrida ● Virtual 				

Región/es:	Región del Bio-Bio, Ñuble, Región de la Araucanía, Región de Los Ríos						
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p>						
	<table border="1"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Valdivia, El Ranco</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>SLEP Costa Araucanía</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td> Región de los Ríos: Valdivia, Lanco, Paillaco, Futrono. Región de la Araucanía: Carahue, Imperial, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt. Comunas a determinar en la Región del Bio-Bio y de Ñuble </td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Valdivia, El Ranco	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	SLEP Costa Araucanía	Comunas (COD_COMUNA):	Región de los Ríos: Valdivia, Lanco, Paillaco, Futrono. Región de la Araucanía: Carahue, Imperial, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt. Comunas a determinar en la Región del Bio-Bio y de Ñuble
	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Valdivia, El Ranco					
	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	SLEP Costa Araucanía					
Comunas (COD_COMUNA):	Región de los Ríos: Valdivia, Lanco, Paillaco, Futrono. Región de la Araucanía: Carahue, Imperial, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt. Comunas a determinar en la Región del Bio-Bio y de Ñuble						
Vínculos institucionales:	Seremi Bio Bío; Deprov Concepción; Seremi Los Ríos, DAEM Valdivia; SLEP Costa Araucanía.						
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>El plan se basa en tres etapas del modelo de acompañamiento bien definidas: Etapa 1 Co-diagnóstico; etapa 2 de implementación; y etapa 3 de evaluación y devolución. Cada etapa considera una serie de actividades asociadas a desarrollar que se corresponden a su vez con los objetivos del proyecto. Por otro lado, la evaluación del grado de cumplimiento de las etapas se medirá a través de un monitoreo permanente a través de herramientas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes y reportes técnicos que dan cuenta del nivel de avance de los indicadores del proyecto. 2. Reportes de satisfacción de usuarios: los que pretenden a partir de una encuesta de satisfacción aplicada en las actividades del proyecto, conocer el grado de cumplimiento de expectativas 						

y la percepción del aporte del proceso de acompañamiento, en de las redes socioeducativas con las cuales se trabaja.

Todo lo anterior en periodos de cumplimiento comprometidos para cada etapa.

Tabla Plan de Evaluación:

Etapas	Actividades	Herramientas de evaluación	Periodo de cumplimiento
Etapa 1 Co-diagnóstico	<p>Coordinación con las redes socio-educativas para comenzar proceso de acompañamiento o dar continuidad a lo trabajado en el año anterior.</p> <p>Presentación del Modelo de acompañamiento a las redes socio-educativas.</p> <p>Co-construcción de la lectura del estado de la red en cuanto a desarrollo, focos principales y condiciones estructurales para levantar y estabilizar formas de trabajo autónomo en sus prácticas.</p> <p>Definición de plan de trabajo con las redes socio-educativas participantes de acuerdo a estado de desarrollo, focos principales y condiciones estructurales para levantar y estabilizar formas de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de co-diagnóstico de problemáticas y necesidades relativas a los ejes de la política de reactivación educativa de las redes socioeducativas a partir del diagnóstico de redes. • Informe de avance de co-diseño de metodologías emergentes y operativas para el abordaje de temáticas relativas a los ejes de la política de reactivación educativa desde una perspectiva de redes colaborativas en acoplamiento con plataforma de visualización redflexiva. • Informe de las condiciones estructurales de la red estabilizar 	Enero-junio 2024

	autónomo en sus prácticas.	formas de trabajo autónomo en sus prácticas. <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de satisfacción de usuarios 	
Etapa 2 implementación	Implementación del Plan de trabajo para el acompañamiento a las redes socioeducativas, centrándose en aspectos centrales relevados por los agentes de la red. Sistematización del proceso de acompañamiento y resultados logrados de acuerdo a lo definido con las redes socioeducativas. Elaboración de informes del proceso de acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Implementación del Plan de Acción Anual • Reporte de satisfacción de usuarios 	Julio-septiembre 2024
Etapa 3 Evaluación y devolución	<ul style="list-style-type: none"> • Devolución de los resultados del proceso de acompañamiento a las redes socioeducativas. • Informe de Resultados y Satisfacción de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de devolución sobre elementos de aprendizaje de red a nivel organizacional, niveles de reflexividad aprendidos, y elementos operativos-gestión, conocidos y apropiados en relación con el 	Octubre - Noviembre 2024

		<p>desarrollo de capacidades y formas de trabajo autónomo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de evaluación sobre la manera en que los aprendizajes y prácticas han tenido efectos en las prácticas pedagógicas e institucionales. • Reporte final de satisfacción de usuarios 	
Resultados esperados del Proyecto:		<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de acompañamiento implementado • Redes acompañadas en base a modelo basado en metodologías de gestión de aprendizaje en red orientado al fortalecimiento del trabajo colaborativo y plataforma de visualización de redes Redflexiva. • Redes retroalimentadas y con recursos instalados para gestión de aprendizaje en red orientado al fortalecimiento del trabajo colaborativo. • Redes retroalimentadas y con aprendizajes sobre su propia forma de operar y tensiones entre el trabajo autónomo y la dependencia de la guía externa. • Redes retroalimentadas logran dar cuenta de la manera en que las prácticas y aprendizajes adquiridos permean (o no) en los establecimientos educacionales al nivel de las prácticas pedagógica e institucionales. • Redes retroalimentadas y con recursos instalados para gestión en torno a los ejes de la reactivación educativa. 	
Presupuesto de operación del Proyecto:		Monto en pesos (\$) 31.100.000.-	
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:		Harold Dupuis Marambio: Sociólogo, Doctor © (Universidad Austral de Chile).	
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:		+569 89967470 hdupuis.centroliderazgo@gmail.com	
Equipo:		Indicar <u>sólo</u> nombres, breves descripciones de sus funciones en el proyecto y grado académico. Cada Centro deberá	

depositar los correspondientes *curriculum vitae* actualizados en un enlace privado a un repositorio digital **que tendrá este objetivo exclusivo** (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl

Cristian Bellei Carvacho: Jefe de Línea. Sociólogo (Universidad de Chile), Máster en Política Educacional (Universidad de Harvard) y Doctor en Educación (Universidad de Harvard).

Investigador del Centro de investigación Avanzada en Educación (Universidad de Chile), docente (Facultad de Filosofía y Humanidades Universidad Austral de Chile).

Iván Oliva Figueroa: Coordinador del proyecto. Licenciado en Biología (Universidad Católica de Valparaíso), Dr. Ciencias de la educación (Universidad Católica de Chile), profesor titular (Universidad Austral de Chile).

Harold Dupuis Marambio: Coordinador Territorial, Coordinador del proyecto. Sociólogo (Universidad de la Frontera), Magister en Antropología y Desarrollo (Universidad de Chile), Doctor © en Ciencias Humanas, Mención discurso y Cultura (Universidad Austral de Chile).

Carlos Adriaola García: Trabajo de coordinación territorial en la región de La Araucanía y apoyo metodológico. Sociólogo (Universidad de la Frontera), Doctor © en Ciencias Humanas, Mención discurso y Cultura (Universidad Austral de Chile).

Javier Ulloa: Operador de Redflexiva, Facilitador en ejecución de modelo de acompañamiento, Operador de plataforma Redflexiva. Profesor de Historia y Ciencias Sociales (Universidad San Sebastián), Mg. en Educación, Mención Política y Gestión Educativa (Universidad Austral de Chile), Doctor © en Ciencias Humanas, Mención discurso y Cultura (Universidad Austral de Chile)

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Me	Me	Me	Met	Tot al a 4 años	Medio de verificación
			ta año 1	ta año 2	ta año 3	a año 4		

7	OE1: Monitorear el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación, así como a las redes socioeducativas territoriales de las escuelas y liceos, mediante el desarrollo de un sistema informático de modelamiento y visualización de redes geográficas referenciado	1.1. Nivel de desarrollo de plataforma digital de visualización de redes para monitorear el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación y socioeducativas a nivel territorial.	70 %	80 %	90 %	100 %	100 %	Sistema desarrollado y validado.
		1.2. Co-Diseño de metodología de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa para insumar la plataforma digital de visualización de redes de Mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación, así como socioeducativas territoriales	1	0	0	0	1	Reporte de diseño metodológico

		de escuelas y liceos							
		1.3. Co-Diseño de plan de escalamiento del levantamiento o autoadministrado de información para insumar la plataforma	0	1	0	0	1	Informe de diseño	
		1.4 Nivel de desarrollo Co-diseño de la “buena red” en conjunto con el Ministerio de Educación	50 %	70 %	90 %	0	100 %	Informe de co-diseño de la “buena red” con el Ministerio de Educación.	
		1.5. Información cualitativa y cuantitativa levantada para insumar la plataforma digital de visualización de redes	2	2	1	0	5	Informes técnicos	
		1.6. Información cuantitativa levantada de forma autoadministrada por las redes de mejoramiento escolar y	2	2	1	0	5	Informes técnicos.	

		temáticas del ministerio, así como las redes socioeducativas territoriales						
		1.7. Recursos de gestión e información estratégica levantados para el desarrollo de capacidades locales en la dinamización de redes.	0	1	2	0	3	Informe de Recursos de gestión e información estratégica
6	OE2: Retroalimentar a las Redes de Mejoramiento, temáticas del Ministerio de Educación y socioeducativas de los territorios, con información compleja y estratégica en torno a su desempeño y capacidades sistémicas de desarrollo, impulsando prácticas de trabajo asociativo intra/interorganizacionales focalizadas en la mejora multidimensional	2.1. Codiseño de capacitación para profesionales de apoyo al trabajo en red	1	0	0	0	1	Modelo de capacitación
		2.2. Equipos interdisciplinario de profesionales del Centro de Liderazgo formados para acompañar a los líderes sistémicos que trabajan en red	2	0	0	0	2	Informe de evaluación proceso de formación
		2.3. Plan de acción y acompañamiento	0	0	1	0	1	Informe de Plan de acción

	de los procesos educativos	miento a redes co-construido con líderes sistémicos de la red						
		2.4. Plan de acción implementado por las redes	20	10	0	0	30	Territorios con plan de acción implementados
		2.5. 70% de satisfacción (Net Promoter Score) con el plan de acción en usuarios	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	Informe de resultados y satisfacción usuarios
		2.6. Redes socioeducativas retroalimentadas con diagnóstico redes	0	1	3	0	3	Reporte de Retroalimentación
5	OE:3 Acompañar a las Redes de Mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación en articulación con las redes socioeducativas territoriales de las escuelas y liceos, desarrollando capacidades de	3.1. Co-diseño de modelo de acompañamiento a Redes de mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación	0	1	0	0	1	Informe de modelo de acompañamiento
		3.2. Co-diseño y validación de recursos para	0	1	0	0	1	Informe de modelo de acompañamiento

trabajo asociativo en red.	acompañar el diagnóstico de problemáticas y necesidades de mejora de redes de aprendizaje del Centro y de mejora escolar y temáticas del Ministerio.						nto y Validación
3.3. Co-diseño y validación de Herramientas de trabajo para el aprendizaje en red	0	2	1	0	3	Herramientas diseñadas y publicadas	
3.4. Redes asistidas con modelo de acompañamiento a Redes de mejoramiento y temáticas del Ministerio de Educación	0	10	20	0	30	Informe de modelo de acompañamiento implementado anual	
3.5. Nivel de satisfacción NPS (Net Promoter Score) con las herramientas de trabajo para el	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	Informe de resultados y de satisfacción	

		aprendizaje lateral y en red												
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Coordinación con las redes socio-educativas para comenzar proceso de acompañamiento o dar continuidad a lo trabajado en el año anterior.	X	X	X	X								
Presentación del Modelo de acompañamiento a las redes socio-educativas			X	X	X							
Co-construcción de la lectura del estado de la red en cuanto a desarrollo y focos principales.				X	X	X						
Definición de plan de trabajo con las redes socio-educativas participantes de acuerdo a estado de desarrollo y focos principales.				X	X	X	X					
Implementación del Plan de trabajo para el acompañamiento a las redes socio-educativas, centrándose en aspectos centrales relevados por los agentes de la red.						X	X	X	X	X	X	
Sistematización del proceso de acompañamiento y resultados logrados de acuerdo a lo definido con las redes socio-educativas.								X	X	X	X	X
Elaboración de informes del proceso de acompañamiento.											X	X
Devolución de los resultados del proceso de acompañamiento a las redes socio-educativas.											X	

6.3.2.- Resumen de proyectos en ejecución línea 3

La línea de investigación ha desarrollado 3 proyectos, todos con duración en los 4 años de funcionamiento del centro. A continuación, se describen, brevemente, cada uno de ellos.

El proyecto 1, da cuenta del diseño e implementación de un sistema de monitoreo del programa de formación que ha planteado el centro. El diseño del modelo fue elaborado en la fase de implementación del centro y ha sido actualizado de acuerdo con los desafíos que se incorporan en el modelo de acompañamiento. El modelo de monitoreo y evaluación recoge los elementos de proceso como de resultados, y en este sentido, se define, metodológicamente, como un modelo mixto de investigación.

Por una parte, se miden variables estructurales en las escuelas, las cuales el modelo de acompañamiento intenciona desarrollar, a decir, prácticas de liderazgo pedagógico, colaboración, uso de datos. Además, el modelo ha buscado impactar aspectos organizacionales como además de prácticas docentes para finalmente ver resultados en la autoestima académica de los estudiantes. Es esta cadena de asociación que se espera medir dentro de una lógica longitudinal, es decir, medir el efecto desde las prácticas de liderazgos, en las prácticas docentes y a su vez en los resultados de los estudiantes en un horizonte de 4 años.

La complejidad de la asociación esperada es también pesquisada a través de la implementación del modelo propuesto. Desde la línea de investigación hemos diseñado un modelo de Fidelidad de la Implementación (FI) para buscar atribuir los efectos observados en las escuelas a efectivamente lo que desarrollamos con ellas. La hipótesis es que a mayor fidelidad de la implementación del modelo de +Comunidad, más impacto encontraremos en las escuelas. Este modelo se ha aplicado todos los años considerando las respuestas de nuestros facilitadores en cada uno de los territorios.

Para captar aspectos emergentes, hemos desarrollado un seguimiento cualitativo. En el primer año incorporamos un análisis de los “artefactos” escolares para ver más de cerca lo que sucede en el aula. Realizamos un análisis de planificaciones de aula y evaluaciones y observaciones que las escuelas han desarrollado para evaluar sus posibilidades de impactar la colaboración y autoestima académica de los estudiantes. También, de forma cualitativa, hemos realizado entrevistas al proceso de implementación captando aprendizajes y desafíos en los procesos de implementación del modelo de acompañamiento.

Finalmente, este proyecto nos ha proporcionado la posibilidad de articular y responder a una serie de indicadores de la línea. Por ejemplo, nos ha dado información para detectar casos de buenas prácticas, establecer equipos de uso de datos en los territorios, contribuir a entregar información a las escuelas a través de reportes individualizados. Para este último año, el proyecto cierra su proceso de evaluación. Considerando la perspectiva longitudinal mencionada, este año 2024, se realizan las evaluaciones de efecto para todas las escuelas pertenecientes al centro.

El proyecto 2, da cuenta de una serie de investigaciones para describir a nivel de redes, los esfuerzos del centro para facilitar el trabajo de los líderes intermedios. En un comienzo hemos considerado los despliegues desarrollados por la línea de formación con los equipos internivel, y las acciones

desarrolladas por la línea 2 de redes. En el año 2 generamos un modelo de diagnóstico de la asociatividad sistémica a partir del uso de la plataforma generada por línea 2. En el año 3 hemos dado seguimiento a redes de mejoramiento del territorio del Biobío, considerando sus propósitos y aprendizajes. Estamos aprendiendo de las formas de articulación e innovaciones a niveles de redes que presentan casos interesantes de sistematizar.

Se proyecta para el año 4 seguir con los esfuerzos de sistematización de experiencias de redes. Hemos considerado develar las trayectorias de redes de mejoramiento y redes temáticas que han mostrado una articulación en el tiempo y que esperamos poder detectar aspectos claves que permitan contribuir al capital acumulado de lo que sabemos para el fortalecimiento del trabajo de redes y la mejora sistémica.

Finalmente, **el proyecto 3**, ha dado cuenta de un estudio progresivo sobre el desarrollo profesional docente (DPD). Hemos proyectado una línea de investigación aplicada para primero describir los planes de DPD que construyen nuestras escuelas y desde ahí proyectar una investigación participativa. Desde el comienzo del proyecto, el 2021, hemos desarrollado un modelo de un “buen plan” el cual nos ha dado la pauta para organizar un acompañamiento a las escuelas en conjunto con la participación del equipo DAEM. Desde el 2022 iniciamos el proyecto participativo con 12 escuelas de la comuna de Talcahuano, más la inclusión de 13 asesoras técnicas del DAEM de Talcahuano.

El proyecto se ha ejecutado considerando tres etapas de desarrollo: una etapa de planificación de los planes, etapa de implementación de los planes, y una etapa de evaluación. En el 2022 se comenzó con la planificación del plan, que este año 2023 se actualizó. Durante el 2022, se crearon equipos de trabajo en cada una de las escuelas, las cuales estuvo acompañada por una asesora técnica, más un facilitador de +Comunidad. Con este equipo se construyó y retroalimentó un plan de DPD. Los aprendizajes han sido variados, pero lo relevante es que las escuelas han podido planificar instancias de DPD significativas, y como lo han mencionado, sistemáticas.

En la etapa de implementación es dónde se han evidenciado cambios no solo en los equipos de liderazgos, sino en la participación y práctica de los docentes de las escuelas participantes. En la etapa de implementación se realizaron apoyos, instancias de discusión, monitoreo de los procesos, e instancias de compartir aprendizajes. Cada escuela pudo obtener desde +Comunidad un detallado informe sobre la ejecución del año 1.

Para medir los efectos del proyecto se ha generado un sistema de monitoreo y evaluación de carácter anual. Se ha aplicado encuestas en todas las escuelas participantes y además una serie de entrevistas grupales a los equipos de liderazgo y docentes de cada una de las escuelas. Los resultados arrojados en el segundo año de implementación han sido prometedores, y esperamos reafirmar los buenos resultados con el segundo año de implementación de los planes, esta vez, con más experiencias desde las escuelas, y con mayor claridad de las estrategias desarrolladas.

En este último año de ejecución se espera realizar una evaluación respecto a las trayectorias de las escuelas participantes. Con los datos de mediciones cuantitativas como cualitativas, esperamos sistematizar los resultados y aprendizajes que han surgido desde el proyecto. A la fecha hemos realizado una serie de actividades de difusión del modelo de trabajo para apoyar la política pública en esta materia. En el 2022 realizamos un seminario virtual en la región de Atacama, hemos

participado en encuentros de comités Locales de DPD en la región del Bio Bio y O'Higgins y hemos presentado resultados de investigación en congresos nacionales e internacionales. Actualmente estamos redactando los artículos científicos para validar los conocimientos que hemos generado con la iniciativa.

6.3.3- Resumen de proyectos planificados Línea 3

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)												
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Evaluación del efecto de los Equipos Interniveles en el despliegue de las prácticas de liderazgo, capacidades docentes y motivación escolar de los estudiantes.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2	Levantamiento Descriptivo de Experiencias de Trabajo Colaborativo en Redes	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	Estudio de implementación de los Planes de desarrollo profesional Docente	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

6.3.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 3

Ficha Proyecto 1: Evaluación del efecto de los Equipos Interniveles en el despliegue de las prácticas de liderazgo, capacidades docentes y motivación escolar de los estudiantes.

Nombre del Proyecto:	Evaluación del efecto de los Equipos Interniveles en el despliegue de las prácticas de liderazgo, capacidades docentes y motivación escolar de los estudiantes.
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Formación • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar. 3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.
Resumen del Proyecto:	Extensión máxima: 250 palabras. El trabajo del Centro de Liderazgo +Comunidad requiere evaluar su “PROGRAMA EQUIPOS INTERNIVEL (EI)” que se implementa desde el 2021 en 4 territorios del país: Atacama, Metropolitana, Biobío y Los Ríos. El sistema de monitoreo implementado permite conocer los efectos esperados o inesperados en los focos desde una perspectiva de 4 años (2021 a 2024). A partir de la metodología de evaluaciones anuales longitudinales de orden cuantitativo para una muestra de 45 establecimientos participantes, con complementos cualitativos permiten profundizar las interpretaciones de lo que ha sucedido en las redes. Se recoge información de varios actores de los establecimientos y sostenedores entre los que figuran principalmente los Directores y secundariamente los encargados UTP, profesores líderes y encargados del proceso de parte de los sostenedores. La información se levanta mediante cuestionarios, artefactos educativos, entrevistas y observación o reporte de los facilitadores que trabajan por parte de +Comunidad. El proyecto integra variados procesos de retroalimentación y discusión de resultados con el objetivo de usar evidencia

	<p>para la toma de decisiones. Dentro de los destinatarios está el propio centro y sus procesos de formación, pero sobre todo los actores intermedios y escolares. También se considera al Ministerio de educación como un destinatario clave del conocimiento producido y se espera alimentar a la política pública en los distintos ámbitos de intervención que el Centro ha trabajado.</p>
<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p> <p>En las últimas décadas el interés por la calidad de la preparación de los líderes escolares sólo ha aumentado. Esto se debe al potencial como estrategia de mejora de un sistema mediante un efecto multiplicativo. Esto pone a los líderes educacionales en una posición clave para un sistema educativo, la mejora escolar, gestionar los desempeños de profesores y orientar el esfuerzo institucional al aprendizaje de los estudiantes. La formación de líderes por tanto se reconoce como la principal estrategia de cambio y mejora escolar a nivel mundial (Orr, 2011; Hallinger & Heck, 1996; Leithwood & Jantzi, 2006, 2008; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008; Waters, Marzano, & McNulty, 2003). Los líderes escolares hacen una contribución relevante tanto en la efectividad organizacional, como en los logros de los estudiantes, aunque esto último de forma indirecta a través de los desempeños de los equipos docentes. Los equipos directivos son descritos como capaces de establecer visión y foco para el trabajo, hacerse cargo de las condiciones de la escuela, desarrollar capacidades en otros y establecer procesos funcionales para facilitar la enseñanza y el aprendizaje. Estas capacidades son diferentes entre los líderes escolares, se pueden desarrollar y orientan la selección para tener a las personas más capaces en las posiciones más estratégicas.</p> <p>Los “diseñadores de programas de formación” o abreviado “formadores”, están llamados hoy en día a presentar evidencia de sus esfuerzos formativos. Como encargados de ofrecer y realizar la preparación de líderes educativos, mayormente en universidades (LaMagdeleine, Maxcy, Pounder, & Reed, 2009), diseñan programas que abordan complejas combinaciones de conocimientos y habilidades multidisciplinares.</p>

	<p>Los centros de liderazgo chilenos que funcionaron entre 2016 y 2019 y que vuelven a crearse en mayor número y alcance territorial en 2021 son evidencia de diseño de esta política en alianza con escuelas reales. Los “propios líderes” del sistema se forman ajustados a la realidad local, fortalecen las organizaciones que participan y forman redes que permiten sustentar un trabajo a más largo plazo.</p> <p>Por otro lado, estudiar los efectos de la preparación ha sido un foco menos atendido y desarrollado de forma predominantemente descriptiva, por ejemplo, tomando casos como ejemplos de lo que se puede lograr y las dificultades que se enfrentan. Son más escasos los estudios empíricos de efectos con datos y técnicas cuantitativas. Incluso en la política chilena de los centros de liderazgo se registró un solo reporte (López, Valenzuela, Vanni, y Herrera, 2019) y este no completó el plan de análisis original del centro. Si bien hay evidencia de que la formación de directores, influye en su trabajo esta se comprende descriptivamente y se desconoce su magnitud, sobre todo contemplando diferentes posibles efectos dentro de la organización.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Si es proyecto de continuidad, establecer vinculación con desarrollos precedentes.</p> <p>Tomando en cuenta el discutido trabajo de Leithwood y Levin (2005) sobre la evaluación de los programas de liderazgo sobre el aprendizaje de los estudiantes y el predecesor Modelo de Monitoreo de la formación directiva en Chile del Centro Líderes Educativos (Fromm, Valenzuela y Vanni, 2017) se hace una propuesta al día con sustanciales mejoras producto de la revisión y las experiencias pasadas.</p> <p>El impacto de la formación sobre individuos es relativamente fácil de medir usando constructos psicológicos como creencias, disposición, conocimientos, confianza, o autoeficacia directiva (p.e. Fromm, Hallinger, Volante y Wang, 2017; Tschannen-Moran & Gareis, 2015). La suposición de transferencia a la práctica usa todavía durante la formación situaciones de resolución de problemas, casos de estudio, proyectos para implementar en el contexto o simulaciones (virtuales y actuadas cara a cara). Mientras mejor desempeño se observe en estas técnicas evaluativas “auténticas” mejor propensión a la implementación en las escuelas se le atribuye.</p>

	<p>La cercanía a la realidad y aplicabilidad de estos instrumentos efectivamente permiten suponer esta transferencia de forma consensuada. Las prácticas, por definición acciones colectivas y regulares, que se puedan observar en las escuelas pasan el umbral de la transferencia y funcionan como una suerte de efecto del liderazgo. Si los líderes son formados en orientar a las personas tanto hacia ciertas acciones cotidianas y estas acciones son evaluadas por las mismas personas influidas mediante auto-reportes se obtiene una medición bastante válida de lo que se espera obtener. Esto implica que obtener información de las prácticas en grupos numerosos, representativos y variados sobre el liderazgo en las escuelas es deseable para estas técnicas que pueden dar cuenta del alcance organizacional y la intensidad o profundidad de las prácticas desplegadas.</p> <p>La evaluación de la formación debe contemplar efectos a nivel organizacional. Esto bajo el entendido que los cambios logrados en los líderes formados, sólo son relevantes (o incluso considerados como cambios) si mejora el desempeño en y de la organización.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Hallinger, P. (2013). Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale (5.0 ed., pp. 88): General Research Fund # GRF 841711 - University Grants Commission of Hong Kong</p> <p>Hallinger, P., & Wang, W.-C. (2015). <i>Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale</i>: Springer.</p> <p>Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. <i>Educational administration quarterly</i>, 44(4), 496-528</p> <p>Marzano, R. J. (2003). <i>What works in schools: Translating research into action</i>. ASCD.</p> <p>Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. <i>Teaching and teacher education</i>, 17(7), 783-805.</p>

Objetivo general:	<p>Extensión máxima: 250 palabras.</p> <p>Evaluar el proceso de formación del Equipo Internivel (EI) y el despliegue de prácticas de liderazgo, capacidades docentes y desarrollo personal y social de los estudiantes.</p>				
Objetivos específicos:	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar la Fidelidad de la Implementación del programa EI considerando sus elementos estructurales y de resultados. 2. Identificar los facilitadores/obstaculizadores de la implementación del programa EI 3. Comparar el desarrollo de cada EI según su despliegue de prácticas iniciales y finales. 4. Evaluar la asociación entre el despliegue de las prácticas de liderazgo, prácticas docentes y nivel de desarrollo personal y social de los estudiantes. 5. Sistematizar casos de buenas prácticas escolares. 6. Disponibilizar resultados del monitoreo al centro y a los establecimientos educacionales con evidencia relevante para la toma de decisiones. 				
Beneficiarios proyectados:	<p>Cuantificar a cuántos docentes directivos y/o establecimientos involucrará la acción mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="513 1173 1053 1528"> <tr> <td data-bbox="513 1173 691 1310">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="695 1173 1053 1310">80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="513 1314 691 1528">Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td data-bbox="695 1314 1053 1528">40 establecimientos</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 establecimientos
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	80 líderes directivos 229 docentes (líderes medios)				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	40 establecimientos				
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtual 				

Región/es:	<p>Listar todas las regiones en que se implementará el proyecto. Si se implementará en las 16 regiones del país, indicar “Nacional”.</p> <p>Las regiones presentes en las mediciones y reportes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región de Atacama • Región Metropolitana • Región del Bio Bio • Región de Los Ríos 						
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <p><i>Las comunas que no tienen código son porque aún no se han configurado como SLEP.</i></p> <table border="1" data-bbox="513 1012 1047 1688"> <tr> <td data-bbox="513 1012 797 1066">Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td data-bbox="797 1012 1047 1066"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="513 1066 797 1283">Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td data-bbox="797 1066 1047 1283"> 301 SLEP ATACAMA: 5 escuelas 302 SLEP HUASCO: 4 escuelas 1309 SLEP Gabriela Mistral: 3 escuelas 801 SLEP Andalién Sur: 2 escuelas </td> </tr> <tr> <td data-bbox="513 1283 797 1688">Comunas (COD_COMUNA):</td> <td data-bbox="797 1283 1047 1688"> Región Atacama: 9 escuelas 3301 Vallenar 3302 Alto del Carmen 3101 Copiapó 3102 Caldera 3201 Chañaral Región Metropolitana: 9 escuelas 13111 La Granja 13118 Macul 13129 San Joaquín Peñaflor </td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	301 SLEP ATACAMA: 5 escuelas 302 SLEP HUASCO: 4 escuelas 1309 SLEP Gabriela Mistral: 3 escuelas 801 SLEP Andalién Sur: 2 escuelas	Comunas (COD_COMUNA):	Región Atacama: 9 escuelas 3301 Vallenar 3302 Alto del Carmen 3101 Copiapó 3102 Caldera 3201 Chañaral Región Metropolitana: 9 escuelas 13111 La Granja 13118 Macul 13129 San Joaquín Peñaflor
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	301 SLEP ATACAMA: 5 escuelas 302 SLEP HUASCO: 4 escuelas 1309 SLEP Gabriela Mistral: 3 escuelas 801 SLEP Andalién Sur: 2 escuelas						
Comunas (COD_COMUNA):	Región Atacama: 9 escuelas 3301 Vallenar 3302 Alto del Carmen 3101 Copiapó 3102 Caldera 3201 Chañaral Región Metropolitana: 9 escuelas 13111 La Granja 13118 Macul 13129 San Joaquín Peñaflor						

		<p>Conchalí</p> <p>Región del Bio Bío: 13 establecimientos 8101 Concepción 8105 Hualqui Talcahuano, Lebu Curanilahue Penco Tomé Lota</p> <p>Región de los Ríos: 9 escuelas Paillaco Futroneo Lanco</p>
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Si bien la coordinación y vínculo con los SLEP y DAEM/DEM de cada territorio ha sido desplegada desde el primer año, la profundidad y sostenibilidad de esos vínculos es variada. No obstante, se desplegarán acciones de refuerzo para realizar una nueva coordinación con las Secretarías Regionales Ministeriales, SLEP y DAEM en todos los territorios, a través de la contraparte ministerial correspondiente.</p> <p>Asimismo, y con el mismo mecanismo, se activará la presentación del modelo y las iniciativas más destacadas al Centro de Innovación del Mineduc (CIM) para que sean contempladas en su difusión.</p>	
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>A nivel metodológico se realiza una medición a las cuatro dimensiones de nuestra cadena de asociación combinando una estrategia evaluativa de corte cuantitativa como cualitativa.</p> <p>La primera a través de un estudio de Fidelidad de la Implementación se monitorea el cómo desde los distintos El se ha implementado el modelo de formación y apoyo. Con esto se puede individualizar por El y territorialmente los niveles de fidelidad a fin de poder correlacionar el impacto en las variables focalizadas. Se complementa este monitoreo con estudios focalizados sobre obstaculizados y facilitadores del proceso.</p> <p>En segundo lugar, a través de las evaluaciones anuales, de nuestras encuestas online, se establece el nivel de</p>	

	<p>despliegue de las prácticas de liderazgo pedagógico, colaboración, uso de datos y capacidades docentes. En el último año de evaluación se establece un análisis longitudinal de los 4 años de ejecución del proyecto.</p> <p>En tercer lugar, para el caso de la medición de la autovaloración académica y motivación escolar de los estudiantes se consulta, a docentes sobre su percepción sobre estas variables y se utilizan las mediciones realizadas por la Agencia de la Calidad de la Educación.</p> <p>Finalmente, para la sistematización de las buenas prácticas se realiza un análisis de los casos identificado en los años anteriores considerando los aspectos claves en cada una de las dimensiones trabajadas.</p> <p>En términos de técnicas de análisis, aplicaremos distintas técnicas para establecer las asociaciones, determinar las diferencias territoriales, y progresión a través del tiempo. Por ejemplo, análisis de clúster, ANOVA, HLM.</p> <p>Una vez finalizada la etapa de análisis, la evidencia producida se disponibiliza al interior del centro y a las comunidades educativas vía varios soportes.</p> <p>Primero, se reportan las evaluaciones y los conocimientos generados en los diferentes años de forma interna en el centro. Segundo, junto con la línea de formación se disponibiliza los diagnósticos producidos a cada una de las escuelas. Finalmente, se presentan los resultados en variadas instancias académicas como de investigación.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Los resultados esperados son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de Fidelidad de la implementación a nivel de EI y territorialmente ejecutado. 2. Identificación de facilitadores/obstaculizadores de la implementación del programa EI. 3. Comparación del desarrollo de cada EI según su despliegue de prácticas iniciales y finales. 4. Evaluación del nivel de despliegue de las prácticas de liderazgo, prácticas docentes y nivel de desarrollo personal y social de los estudiantes desarrollado. 5. Sistematización de casos de buenas prácticas en liderazgo escolar.

	6. Presentación y Publicación de resultados en diferentes medios científicos ejecutado.							
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 21.200.000.-							
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl +Comunidad: Subir al siguiente link: Jorge Rojas Bravo, PhD							
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	940426866 jorgemanrojas@udec.cl							
Equipo:	Jorge Rojas, PhD. Jefe de proyecto. Su función es levantar la información cuantitativa como cualitativa. Coordinar al equipo de investigación. Dr. Germán Fromm, Coordinador y asesor metodológico. Manejo y análisis de los datos. Redacción de reportes técnicos. Indicar <u>sólo</u> nombres, breves descripciones de sus funciones en el proyecto y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl							
Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:								
N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
	OE1: Co-generar conocimiento científico acerca de	1.1. Número de equipos de coinvestigadores	1	2	2	3	8	Informe de constitución y organización.

tópicos claves del liderazgo escolar e intermedio para el cambio y mejora sustentable en centros escolares, servicios locales y sostenedores.	conformados por territorio.						
	1.2. Número de equipos de uso y datos conformados	1	1	1	1	4	Informe de constitución y organización.
	1.3. Número de investigaciones finalizadas	1	2	2	3	8	Informe de co-investigación aprobado.
	1.4. Número de publicaciones aceptadas en revistas indexadas	0	1	4	4	9	Manuscritos publicados o aceptado
	1.5. Número de libros	0	1	1	0	2	Manuscritos publicados o aceptado
	1.6. Número de presentaciones en congresos nacionales	1	1	3	3	8	Programa de congreso más abstract de la presentación
	1.7. Número de presentaciones en congresos internacionales	0	0	2	1	3	Programa de congreso más abstract de la presentación
	1.8. Número de tesis de pregrado	0	1	2	0	3	Registro de unidad académica con inscripción de tesis
	1.9. Número de tesis de postgrado	0	1	3	2	6	Registro de unidad académica con inscripción de tesis

OE3: Levantar buenas prácticas en distintos niveles para apoyar los procesos de mejora.	3.2. Detectar buenas prácticas de procesos de cambio y mejora escolar	0	1	1	0	2	Informe técnico anual
	3.3. Detectar buenas prácticas de liderazgo intermedio para procesos de cambio y mejora escolar	0	1	1	0	2	Informe técnico anual
	3.4. Sistematizar los elementos de las buenas prácticas de liderazgo para la mejora escolar	3	1	2	4	10	Notas técnicas para el sistema escolar
	3.5. Sistematizar los elementos de las buenas prácticas de liderazgo intermedio para la mejora escolar	2	0	1	3	6	Notas técnicas para el sistema escolar

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Actividad 1: Recolección y entrega de datos sobre FI.			X	X	X	X	X	X	X	X		
Actividad 2: sistematización y análisis								X			X	
Actividad 3: Entrevistas facilitadores								X				

Actividad 4: implementación de instrumentos de medición								X	X			
Actividad 5: Análisis de resultados									X	X	X	
Actividad 6: Trabajo de campo. Aplicación de entrevistas y seguimiento de casos buenas Prácticas.						X	X	X				
Actividad 7: Identificación del caso de buenas prácticas			X	X								
Actividad 8: Desarrollo de Informe.											X	X

Ficha Proyecto 2: Levantamiento Descriptivo de Experiencias de Trabajo Colaborativo en Redes

Nombre del Proyecto:	Levantamiento Descriptivo de Experiencias de Trabajo Colaborativo en Redes
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.</p> <p>3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>El Centro de Liderazgo +Comunidad está llevando a cabo un proyecto focalizado en la descripción detallada de las experiencias de las redes del Bio Bio y Los Ríos en el contexto de la colaboración y liderazgo educativo. El objetivo principal de este proyecto es entender cómo se organizan y desarrollan las dinámicas de trabajo colaborativo en Redes en un caso único en el país de un proceso que ya lleva 3 años contribuyendo a la mejora de la educación a nivel local.</p> <p>El propósito de este proyecto es documentar y analizar las prácticas, estrategias, y experiencias de trabajo colaborativo en Redes del Bio Bio y Los Ríos. Este levantamiento descriptivo buscará recoger información a través de entrevistas, grupos focales, y otras formas de recolección de datos, para proporcionar una visión detallada de cómo se organizan y gestionan estas prácticas de colaboración en el terreno educativo.</p> <p>A su vez, este estudio descriptivo busca comprender cómo estas experiencias de colaboración influyen en el liderazgo intermedio en las instituciones educativas, y qué impacto tienen en la mejora de las prácticas educativas.</p> <p>A través de este proyecto, el Centro de Liderazgo +Comunidad espera contribuir a la comprensión y el fortalecimiento de las prácticas de colaboración y liderazgo en el Bio Bio y Los Ríos, y aportar a la mejora continua de la educación en estas regiones.</p>
Fundamentación conceptual:	La literatura internacional destaca que los líderes sistémicos desempeñan una de las principales funciones de mejora en los sistemas escolares (Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll, y Mackay, 2014). Estos son individuos que se preocupan por fortalecer institucionalmente a varias escuelas a la vez, concentrándose en el

	<p>proceso de enseñanza y aprendizaje y atendiendo a sus estudiantes a pesar de los obstáculos. Originalmente, este concepto se aplicaba a los directores, quienes son los líderes naturales de las escuelas, con la expectativa de que no sólo trabajen para mejorar su propia escuela, sino también las demás en su entorno inmediato a través de iniciativas coordinadas, aprendizajes compartidos y trabajo colaborativo (Hopkins, 2010). Esta función también puede ser desempeñada por sostenedores, coordinadores, encargados de educación y administradores de escuelas, conocidos como líderes intermedios (Zoro, Berkowitz, Uribe, y Osorio, 2017).</p> <p>Precisamente, de esta tradición surgen las políticas de trabajo en Redes para escuelas y, por ende, una capacidad instalada en ellas conocida como asociatividad sistémica, entendida como el mejor resultado esperado del trabajo en Redes (González, Pino, y Ahumada, 2017; Ahumada-Figueroa, Pino, González, y Galdames, 2016).</p> <p>En Chile ya se han estudiado los liderazgos intermedios, coincidiendo con las ideas de liderazgo sistémico (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames, y Zoro, 2017) y su correspondiente asociatividad. Aunque la teoría de lo que hacen los líderes intermedios es sólida, se necesita precisar cómo hacer que estos líderes se alineen más con el perfil sistémico, más allá de un levantamiento descriptivo de la praxis a la teoría (Uribe, Galdames y Obregon, 2022; Rodríguez, 2022).</p> <p>Este trabajo nos permite centrarnos en un proceso longitudinal de lo que se entendería como variable de salida: la Asociatividad Sistémica, lo que nos permite hacer un seguimiento de cómo se logra instalar capacidades de asociatividad sistémica.</p> <p>Es habitual en los estudios sobre mejora educacional (Bellei, Vanni, Valenzuela, y Contreras, 2015) recolectar datos transversales en un solo momento, con un enfoque limitado al territorio y luego hipotetizar diferencias como una trayectoria de mejora. Estos enfoques no logran dar cuenta de dinámicas complejas, como cambios laterales, compensaciones entre mejoras y deterioros en áreas institucionales, o simplemente determinantes externas que no se observan. En estos casos, se carece de casos contrafácticos de los que se presume una trayectoria atribuible a lo observado y luego se generaliza como recetas para replicar lo que hacen los casos considerados avanzados. Es posible que la teoría levantada no esté equivocada, pero también puede significar que los grupos de escuelas terminen confundiendo sus estrategias de mejora al intentar aplicar la del "siguiente estadio" en lugar de una estrategia local o incluso una estrategia general que podría servir en todo estadio.</p>
--	--

	<p>Este estudio se encargará precisamente de esta limitación al plantear una mejora sostenida y longitudinal que se observaría en términos del aporte del conocimiento práctico de una iniciativa formativa y sus logros con matices locales y levantamiento generalizable.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>El presente proyecto se considera esencial dada la singularidad y nuevas iniciativas de acompañamiento producidas en el contexto de los proyectos de +Comunidad. El Bio Bio y Los Ríos se presentan como casos de innovación en el país, caracterizado por el uso de plataformas que mapean el territorio y las conexiones de los agentes locales.</p> <p>La literatura internacional respalda la idea de que el liderazgo efectivo es un factor crítico para el desarrollo y mejora de los sistemas educativos. Sin embargo, este liderazgo no opera de manera aislada, sino en el marco de una estrecha colaboración y redes de trabajo. Es por ello que es crucial comprender en profundidad cómo se desarrollan estas prácticas colaborativas, cómo fortalecen el liderazgo intermedio y cuál es su impacto en la educación.</p> <p>A través de la recopilación exhaustiva de información descriptiva sobre las experiencias específicas del Bio Bio y Los Ríos, el proyecto busca no sólo informar y guiar futuras intervenciones o programas de desarrollo profesional en la región y en contextos similares, sino también contribuir a la teoría existente proporcionando un análisis detallado de cómo se desarrolla la asociatividad sistémica en este contexto único y su influencia en la mejora del liderazgo intermedio.</p> <p>En resumen, este proyecto tiene el potencial de aportar tanto a la teoría como a la práctica educativa, al brindar información valiosa sobre las prácticas de colaboración y liderazgo, un contexto que ha demostrado con éxito el poder de estas dinámicas. Es una oportunidad de aprendizaje invaluable tanto para la región del Bio Bio y Los Ríos como para el resto del país. En Chile se ha avanzado en la comprensión del trabajo de las redes, y en este proyecto se considera el aprendizaje acumulado de las investigaciones nacionales de Ahumada et al., (2016), González et al., (2017) y Uribe et al., (2022).</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Ahumada-Figueroa, L., Pino, M., González, Á., & Galdames, S. (2016). MARCO PARA EL LIDERAZGO SISTÉMICO Y EL APRENDIZAJE EN RED: LOS DESAFÍOS DE LA COLABORACIÓN EN CONTEXTOS DE COMPETENCIA. <i>Santiago: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.</i></p> <p>González, A., Pino, M., & Ahumada, L. (2017). Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y</p>

	<p>desafíos de las redes escolares en Chile. <i>Chile: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar</i>.</p> <p>Hopkins, D. (2007). <i>Every school a great school: Realizing the potential of system leadership</i>. McGraw-Hill Education (UK).</p> <p>Uribe, M. ., Galdames, S., & Obregon, J. L. (2022). Desarrollo del Liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública . <i>RLE. Revista De Liderazgo Educativa</i>, (1), 66-84. https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004</p>				
Objetivo general:	Explorar y describir en profundidad las prácticas de organización de redes y liderazgo intermedio en la región del Bio Bio y Los Ríos, identificando factores claves de éxito, para mejorar la comprensión teórica y práctica de estos procesos en un contexto educativo chileno.				
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y describir las estrategias y procesos utilizados en la organización de redes de trabajo colaborativo la región del Bio Bio y Los Ríos, centrándose en 2 o 3 temas específicos de relevancia para el sistema educativo de la comuna. 2. Evaluar la mejora de las prácticas de liderazgo intermedio en la región del Bio Bío y Los Ríos a través de un análisis profundo de las experiencias, desafíos y logros encontrados en el desarrollo y mantenimiento de estas redes. 3. Identificar lecciones y prácticas transferibles que puedan ser aplicables en otros contextos educativos similares. 				
Beneficiarios 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>Evaluados 12. beneficiados, todos los lectores posibles</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>Evaluados 12. Beneficiados, todos los que aprovechen el conocimiento levantado</td> </tr> </table> <p>Para este proyecto, se propone el estudio de tres redes educativas específicas dentro de la región del Bio Bio y Los Ríos, cada una conformada por una docena de escuelas que voluntariamente han acordado compartir información sobre su proceso de trabajo colaborativo y liderazgo intermedio.</p> <p>Red 1: Red de Convivencia Escolar</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Evaluados 12. beneficiados, todos los lectores posibles	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Evaluados 12. Beneficiados, todos los que aprovechen el conocimiento levantado
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	Evaluados 12. beneficiados, todos los lectores posibles				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	Evaluados 12. Beneficiados, todos los que aprovechen el conocimiento levantado				

	<p>Esta red está conformada por escuelas que han centrado su trabajo colaborativo en el tema de la convivencia escolar. Este grupo de escuelas ha implementado estrategias para fomentar la sana convivencia en el ámbito escolar, promoviendo la empatía, la resolución pacífica de conflictos, y el respeto por la diversidad. Los liderazgos intermedios en estas escuelas se han enfocado en la gestión de estas prácticas, la formación de comités de convivencia y la implementación de programas y actividades que refuercen estos valores.</p> <p>Red 2: Red de Docentes</p> <p>La segunda red está integrada por escuelas que han decidido trabajar en conjunto para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de un ramo específico (probablemente se escoja inglés). Esta red comparte estrategias pedagógicas, recursos y métodos de evaluación con el objetivo de aumentar el rendimiento de los estudiantes en esta área. Los líderes intermedios en estas escuelas juegan un papel crucial en la coordinación de estas iniciativas y en la implementación de cambios curriculares y pedagógicos basados en los hallazgos compartidos.</p> <p>Red 3: Red de Directores</p> <p>La tercera red está conformada por directores de escuelas de la región del Bio Bio que colaboran en temas relacionados con la gestión escolar. Estos líderes intermedios se reúnen para compartir mejores prácticas, desafíos y estrategias en áreas como la planificación estratégica, la administración de recursos, la implementación de políticas educativas y el liderazgo pedagógico. Esta red es un espacio para el desarrollo profesional y el apoyo mutuo entre directores, que a su vez ejercen un papel de liderazgo intermedio al llevar las lecciones aprendidas en la red a sus respectivas escuelas.</p>						
Modalidad de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Virtual 						
Región/es:	Biobío – Los Ríos						
Alcance territorial:	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <table border="1" data-bbox="448 1583 1049 1667"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td></td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):		Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):		Comunas (COD_COMUNA):	
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):							
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):							
Comunas (COD_COMUNA):							

Vínculos institucionales:	La DEPROV de la región del Bio Bío y Los Ríos es un socio estratégico.
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	<p>Plan de Evaluación de Logros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización del Levantamiento: <p>Éxito indicado por la obtención completa de datos cualitativos a través de entrevistas y testimonios de las tres redes seleccionadas en Bio Bio y Los Ríos. Se considera alcanzado si se completa dentro del plazo establecido.</p> 2. Análisis de los Casos: <p>Éxito marcado por la interpretación coherente y exhaustiva de los datos cualitativos recopilados, incluyendo una visión profunda de las dinámicas de liderazgo y las formas de colaboración dentro de las redes. Es satisfactorio si se identifican claramente patrones, tendencias y hallazgos significativos.</p> 3. Validación de la Información: <p>Éxito demostrado por el consenso de los actores clave de las redes en la veracidad y precisión de los hallazgos y análisis presentados. Se considera alcanzado si la mayoría de los actores clave validan la interpretación de los datos.</p> 4. Publicación de la Información: <p>Éxito indicado por la publicación clara, accesible y oportuna de los hallazgos y análisis en la web pública del centro. Se considera exitoso si los resultados son accesibles para el público y los actores relevantes, y si los informes generan discusiones constructivas o acciones de seguimiento.</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>Los resultados esperados de este proyecto incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un Informe Detallado: Este documento contendrá el análisis completo y en profundidad de las entrevistas y observaciones realizadas en las tres redes de escuelas seleccionadas en la región del Bio Bio y Los Ríos. Proporcionará información valiosa sobre cómo estas redes operan, cómo se organizan en torno a temas estratégicos y cómo el liderazgo intermedio juega un papel en estos procesos. 2. Identificación de Buenas Prácticas: El proyecto proporcionará ejemplos claros y convincentes de buenas prácticas de liderazgo intermedio y colaboración dentro de las redes. Estas prácticas podrán usarse como ejemplos para otras comunidades educativas y podrán informar futuras políticas y prácticas a nivel nacional.

	3. Creación de Diálogo: La publicación de los hallazgos y su discusión con la comunidad educativa ampliada dará inicio a un debate en torno a la eficacia y relevancia de las redes de escuelas y la importancia del liderazgo intermedio.
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 3.800.000.-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Doctor Germán Fromm +Comunidad: Subir al siguiente link: https://centromascomunidad.cl/quienes-somos/
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	+56988095917 germanfromm@gmail.com
Equipo:	Dr. Jorge Rojas

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
	OE2: Evaluar el proceso y efecto de las iniciativas de apoyo, de formación y acompañamiento implementadas por el centro en la mejora de las prácticas de liderazgos, cambio de prácticas docentes, y las redes socioeducativas implementadas por el centro.	Indicador 2.4. Evaluar la mejora de las prácticas de liderazgo intermedio.	1	1	1	1	4	Informe final
		Indicador 2.10. Evaluar el efecto de la asociatividad sistémica en la mejora del liderazgo intermedio.	0	1	1	1	3	Segmento de buenas prácticas en el informe final

Estos indicadores apuntan a evaluar cómo la formación y participación en redes de escuelas (asociatividad sistémica) puede influir en la mejora de las prácticas de liderazgo intermedio. Para darle cumplimiento a este indicador dentro del año, se realizarán entrevistas en profundidad a los líderes intermedios (por ejemplo, directores, coordinadores, administradores) de las tres redes de escuelas seleccionadas en la región del Bio Bío y Los Ríos. Estas entrevistas recogerán datos sobre cómo la participación en estas redes ha impactado en su liderazgo, las prácticas que han adoptado y las mejoras que han observado.

Además, se realizarán observaciones de la interacción entre los líderes dentro de estas redes para complementar y corroborar las declaraciones de los entrevistados. El análisis de estos datos proporcionará una evaluación del efecto de la asociatividad sistémica en la mejora del liderazgo intermedio.

Al final del año, se producirá un informe que documentará los hallazgos, identificará las buenas prácticas y proporcionará recomendaciones para la mejora futura. Este informe servirá como un recurso valioso para otras redes de escuelas y para los responsables de la toma de decisiones en el ámbito educativo.

Es importante destacar que este proceso no sólo cumplirá con este indicador, sino que también proporcionará una valiosa oportunidad para aprender de las experiencias de las redes de escuelas en Bio Bío y Los Ríos, reconocida por su avanzada organización y trabajo en red.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Realización del Levantamiento			x	x	x							
Análisis de los Casos					x	x						
Validación de la Información							x	x				
Publicación de la Información									x	x		

Ficha Proyecto 3: Estudio de implementación de los Planes de desarrollo profesional

Docente

Nombre del Proyecto:	Estudio de implementación de los Planes de desarrollo profesional Docente
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Contextualización • Investigación Aplicada
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	<p>1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.</p> <p>3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.</p>
Resumen del Proyecto:	<p>Extensión máxima: 250 palabras.</p> <p>El desarrollo profesional docente es un proceso continuo y situado. Los equipos de liderazgos tienen un rol fundamental en la elaboración de planes de desarrollo profesional que sean de forma participativa, pertinente y con coherencia con los planes de desarrollo institucional y territorial. Sin embargo, los planes son instrumentos de construcción técnica que requieren el abordaje de los saberes educativos y las necesidades locales que no siempre están explicitadas. El proyecto evalúa desde una perspectiva longitudinal variables estructurales en las escuelas participantes, como además de la percepción de cambio de los equipos de liderazgo escolar como docentes.</p> <p>El proyecto en su tercer año de ejecución evaluará la calidad de los planes de desarrollo profesional docente de las escuelas involucradas, y las capacidades de los equipos para su construcción. También se situará el desarrollo de las implementaciones realizadas, en base a evidencia y percepciones de los propios actores.</p> <p>Se proyecta que las iniciativas desarrolladas con las escuelas aumenten las capacidades del equipo de sostenedor que ha acompañado el proceso de mejora por los 3 años, como además de cada uno de los equipos directivos de las escuelas. Se proyecta, además, tener evidencia del nivel de despliegue de las iniciativas de DPD implementadas y los cambios observados en los docentes.</p>

	<p>Por lo tanto, como elemento que ayuden a la sostenibilidad de los resultados, se prevé un equipo Técnico del sostenedor consolidado en el apoyo en la formulación de DPD como también de su sistema de seguimiento y retroalimentación. También se incorporan acciones de difusión con actores del sistema, como Comités Locales de DPD, equipos de SLEPs y Seminarios.</p>
Fundamentación conceptual:	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p>
Justificación del problema que aborda el proyecto:	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Si es proyecto de continuidad, establecer vinculación con desarrollos precedentes.</p> <p>“Si queremos que las escuelas ofrezcan oportunidades de aprendizaje más poderosas para los estudiantes, debemos ofrecer oportunidades de aprendizaje más poderosas para profesores”</p> <p>(Borko, Jacobs & Koellner, 2010, p. 548).</p> <p>La formación docente se entiende como un “proceso de aprendizaje ligado al ejercicio de la enseñanza, que toma formas distintas en las diferentes etapas de la vida del docente” (Ávalos, 2007:3), siendo esta formación la estrategia clave para el mejoramiento del aprendizaje escolar a través del perfeccionamiento del maestro, buscando que se produzca un cambio positivo en la competencia de los profesores en ejercicio (Borg, 2018). De esta forma, el desarrollo profesional docente es un componente fundamental en los esfuerzos dirigidos a mejorar el rendimiento estudiantil (Sandholtz & Scribner, 2006; Kanokorn, Pongtorn & Somjai, 2012).</p> <p>Desde la política pública, se ha iniciado una nueva demanda para los roles y funciones de las escuelas y sus equipos directivos en los procesos de desarrollo profesional de los docentes. La ley 20.903 ha mandado a las escuelas a formular planes de desarrollo profesional docente y transformar este documento en una instancia concreta de recoger las necesidades de desarrollo de los docentes y diagnósticos institucionales.</p> <p>En la actualidad de la investigación en Chile, no tenemos antecedentes que den cuenta sobre el proceso de construcción de estos planes ni de los efectos que estos</p>

	<p>pueden tener sobre el desarrollo profesional de sus docentes.</p> <p>Este proyecto de continuidad, se sustenta en los hallazgos del proyecto ejecutado durante el 2021 y la implementación del acompañamiento realizado en el 2022-2023. Dentro de los aprendizajes obtenidos, se plantea la necesidad de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los equipos escolares requieren de apoyo continuo en todas las etapas de ejecución de un plan de DPD. 2. Cuando se apoya a los equipos escolares se obtiene como productos planes más focalizados y con coherencia estratégica. 3. Cuando se incluyen a los equipos de sostenedor, se inician procesos de mejora sistémica que permite la sustentabilidad de la mejora escolar. <p>El desarrollo profesional docentes es un proceso a largo plazo, y el proyecto al 2024 comienza su etapa de evaluación. Los hallazgos preliminares del 2023 son prometedores y esperando ratificar al 2024 los buenos impactos en las variables claves en las escuelas participantes.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Listar un máximo de cuatro referencias, citadas bajo norma APA.</p> <p>Ávalos, B. (2006). Currículo y desarrollo profesional docente. Revista Prelac, 3, 104-111.</p> <p>Borg, S. (2018). Evaluating the impact of professional development. RELC Journal, 49(2), 195-216.</p> <p>Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: mapping the terrain. Educational Researcher, 33(8), 3e15</p> <p>Sandholtz, J. H., & Scribner, S. P. (2006). The paradox of administrative control in fostering teacher professional development. Teaching and Teacher Education, 22(8), 1104-1117.</p>
<p>Objetivo general:</p>	<p>Extensión máxima: 250 palabras.</p> <p>Evaluar la implementación de los planes de desarrollo profesional docente y los impactos en las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>Objetivos específicos:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar el modelo de acompañamiento a los

	<p>equipos escolares para la elaboración de planes, su implementación y monitoreo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sistematizar aprendizajes del proceso de planificación de los planes de DPD. 3. Sistematizar aprendizajes del proceso de Implementación de estrategias de desarrollo profesional docente con impactos en las prácticas y la organización escolar. 4. Evaluar los efectos en el desarrollo profesional docente y en las condiciones organizacionales de los centros escolares. 5. Relevar elementos claves del proceso de planificación e implementación, a fin de obtener aprendizajes relevantes que permitan escalar las mejoras escolares. 				
Beneficiarios 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 style="width: 30%;">Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>20 Directores/as 20 Jefes/as de UTP 60 Profesores/as 12 personas equipo técnico sostenedor</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>20 establecimientos educacionales <ul style="list-style-type: none"> - 12 escuelas del DAEM Talcahuano. - 8 establecimientos educacionales por definir </td> </tr> </table> <p>Para estimar y proyectar los líderes beneficiarios sobre la base de una determinada muestra de establecimientos, o viceversa, se sugiere ocupar la información oficial del Mineduc para el año 2022 disponible en https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/</p>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	20 Directores/as 20 Jefes/as de UTP 60 Profesores/as 12 personas equipo técnico sostenedor	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	20 establecimientos educacionales <ul style="list-style-type: none"> - 12 escuelas del DAEM Talcahuano. - 8 establecimientos educacionales por definir
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	20 Directores/as 20 Jefes/as de UTP 60 Profesores/as 12 personas equipo técnico sostenedor				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	20 establecimientos educacionales <ul style="list-style-type: none"> - 12 escuelas del DAEM Talcahuano. - 8 establecimientos educacionales por definir 				
Modalidad de trabajo:	<p>Indicar alguna de estas 3 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial 				
Región/es:	<p>Listar todas las regiones en que se implementará el proyecto. Si se implementará en las 16 regiones del país, indicar "Nacional".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región del Bio Bio 				

<p>Alcance territorial:</p>	<p>Listar, en el siguiente cuadro, las unidades territoriales que se propondrán a los niveles ministeriales regionales para coordinar la implementación del proyecto. Esto se hará a través de códigos territoriales (Planilla de referencias territoriales, Ficha técnica), separados por comas. Para estos efectos, las unidades territoriales podrán ser Departamentos Provinciales, Servicios Locales de Educación Pública o Comunas.</p> <table border="1" data-bbox="513 630 1047 766"> <tr> <td>Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):</td> <td>Concepción</td> </tr> <tr> <td>Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):</td> <td>Por definir</td> </tr> <tr> <td>Comunas (COD_COMUNA):</td> <td>Talcahuano</td> </tr> </table>	Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Concepción	Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Por definir	Comunas (COD_COMUNA):	Talcahuano
Departamentos Provinciales (COD_DEPROV):	Concepción						
Servicios Locales de Educación Pública (COD_SLEP):	Por definir						
Comunas (COD_COMUNA):	Talcahuano						
<p>Vínculos institucionales:</p>	<p>Extensión máxima: 250 palabras. Indicar si el proyecto contará con la colaboración o apoyo de otros Centros de Liderazgo, fundaciones, empresas u otras organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DAEM Talcahuano • Comités locales de Desarrollo Profesional Docente. • SLEPs. Se consultará a la Dirección General de Educación y Subcomité de Liderazgo para la Mejora Escolar, posibles SLEP con potencial interés de participar del proyecto a fin de no redundar esfuerzos en el sistema. 						
<p>Plan de evaluación de los logros del Proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 750 palabras.</p> <p>A nivel metodológico, este proyecto se define como una investigación-acción. Con el objetivo de iniciar un proceso de indagación, reflexión y aprendizaje, el proyecto buscó apoyar a los equipos comunales y escolares en la construcción de los planes de desarrollo profesional docentes (PDPD) y dar seguimiento a sus implementaciones y evaluaciones.</p> <p>El proyecto contiene 3 fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de formulación del plan 2. Fase de implementación del plan 3. Fase de monitoreo y evaluación del plan. <p>Para este último año de ejecución, +Comunidad trabaja directamente con el equipo DAEM quienes son los que se vinculan directamente con las escuelas. Las dos primeras fases las escuelas y el equipo DAEM trabajarán de forma autónoma, y los facilitadores de +Comunidad toman la distancia y asesoran y evalúan los resultados finales.</p>						

	<p>El proyecto inició su evaluación con el levantamiento de una línea base en las escuelas. La línea base consiste en la medición de aspectos organizacionales claves al interior de cada escuela. Se aplicó un cuestionario online donde se miden variables de liderazgo pedagógico, uso de datos, satisfacción laboral y colaboración. También a nivel cualitativo se entrevistan a los directivos y docentes para conocer sus apreciaciones sobre el DPD en sus comunidades.</p> <p>Respecto a la medición de la implementación y producto del proyecto se sigue una aproximación metodológica ajustada a la fase. En primer lugar, los planes que los distintos equipos construyen son construidos y evaluados considerando la rúbrica elaborada en el proyecto 2021. A partir de esto se ha explicitado un formato que integra los elementos esenciales de un 'buen plan'.</p> <p>Segundo, desde el punto de vista del monitoreo, el proyecto integra procesos de evaluación en cada una de las etapas. En la fase de formulación se finaliza con talleres de evaluación del proceso, buscando los aspectos de aprendizajes y retos. En la etapa de implementación se hace un seguimiento de las prácticas por medio de artefactos educativos como lo son las observaciones de aula, planificaciones y evaluaciones.</p> <p>Finalmente, se consideran los aprendizajes finales de la etapa de evaluación. Se realizan talleres grupales con los equipos para conocer los aprendizajes y desafíos presentados. Esta información se sistematiza y se ajusta para las siguientes implementaciones. Análisis cuantitativos respecto a las modificaciones organizacionales en las escuelas se desarrollarán al finalizar el proceso.</p>
<p>Resultados esperados del Proyecto:</p>	<p>Extensión máxima: 500 palabras. Los resultados esperados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de liderazgo internivel y escolares fortalecidos en la práctica de desarrollar planes de desarrollo profesional docentes. • Planes de desarrollo profesional docentes, pertinentes a las necesidades de las comunidades y coherentes según los elementos relevantes de la teoría de desarrollo profesional docente. • Efectos en las condiciones organizacionales para el DPD evaluadas.

	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización y difusión de los elementos claves del proceso de planificación, implementación y evaluación ejecutado.
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 10.350.000.-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Indicar <u>sólo</u> su nombre y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Dr. Jorge Ulloa.</p> <p>+Comunidad: Subir al siguiente link:</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Teléfono y correo electrónico. Estos datos son personales, y por tanto, sólo se usarán para la gestión interna y no serán públicos.</p> <p>Dr. Jorge Ulloa.</p> <p>jorulloa@udec.cl</p> <p>+56963078051</p>
Equipo:	<p>Indicar <u>sólo</u> nombres, breves descripciones de sus funciones en el proyecto y grado académico. Cada Centro deberá depositar los correspondientes <i>curriculum vitae</i> actualizados en un enlace privado a un repositorio digital que tendrá este objetivo exclusivo (v. gr. One Drive, Google Drive), compartido a los correos rodrigo.torresc@mineduc.cl y elizabeth.vegar@mineduc.cl</p> <p>Dr. Jorge Ulloa. Gestor territorial, realiza convenios institucionales, coordina y apoya la facilitación. Desempeña una labor de asesor pedagógico y metodológico. Difunde resultados a la comunidad.</p> <p>Dr. Jorge Rojas. Coordinador territorial y facilitador con el trabajo de las escuelas y equipo DAEM. Colabora en el diseño del programa de facilitación y coordina y realiza los análisis cualitativos como cuantitativos.</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
	OE1: Co-generar conocimiento científico acerca de tópicos claves del liderazgo escolar e intermedio para el cambio y mejora sustentable en centros escolares, servicios locales y sostenedores.	1.1. Número de equipos de coinvestigadores conformados por territorio.	1	2	2	3	8	Informe de constitución y organización.
		1.2. Número de equipos de uso y datos conformados	1	1	1	1	4	Informe de constitución y organización.
		1.3. Número de investigaciones finalizadas	1	2	2	3	8	Informe de co-investigación aprobado.
		1.4. Número de publicaciones aceptadas en revistas indexadas	0	1	4	4	9	Manuscritos publicados o aceptado
		1.5. Número de libros	0	1	1	0	2	Manuscritos publicados o aceptado
		1.6. Número de presentaciones en congresos nacionales	1	1	3	3	8	Programa de congreso más abstract de la presentación
		1.7. Número de presentaciones en congresos internacionales	0	0	2	1	3	Programa de congreso más abstract de la presentación
		1.8. Número de tesis de pregrado	0	1	2	0	3	Registro de unidad académica con

								inscripción de tesis
		1.9. Número de tesis de postgrado	0	1	3	2	6	Registro de unidad académica con inscripción de tesis
OE3: Levantar buenas prácticas en distintos niveles para apoyar los procesos de mejora.	3.2. Detectar buenas prácticas de procesos de cambio y mejora escolar	0	1	1	0	2	Informe técnico anual	
	3.3. Detectar buenas prácticas de liderazgo intermedio para procesos de cambio y mejora escolar	0	1	1	0	2	Informe técnico anual	
	3.4. Sistematizar los elementos de las buenas prácticas de liderazgo para la mejora escolar	3	1	2	4	10	Notas técnicas para el sistema escolar	
	3.5. Sistematizar los elementos de las buenas prácticas de liderazgo intermedio para la mejora escolar	2	0	1	3	6	Notas técnicas para el sistema escolar	

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Actividad 1: Coordinación equipo sostenedor			X									
Actividad 2: Seguimiento y monitoreo de implementación de planes.				X	X	X	X	X	X	X		
Actividad 1: Evaluación final de la implementación										X	X	
Actividad 2: escritura de informe.											X	X

1.4. Línea de trabajo N°4: “Herramientas Tecnológicas”

La Línea de Herramientas Tecnológicas tiene como propósito el compartir recursos y herramientas digitales de apoyo a los equipos directivos escolares, desarrolladas desde el Centro de Recursos de +Comunidad además de viabilizar los procesos formativos desarrollados por la Línea 1 del Centro.

6.4.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 4

En el primer año, el foco de las actividades de la Línea 4 fue el implementar la infraestructura definida en la web de +Comunidad (CMS) y el Sistema de Administración de Aprendizajes (LMS). Durante ese año se desarrollaron dos herramientas. Junto a lo anterior, la línea estableció dos ejes de trabajo: i) Desarrollo de un Centro De Recursos y Herramientas de Apoyo Directivos Escolares y ii) Desarrollo de Plataformas de Soporte a Procesos de Formativos.

Para desarrollar el primer proyecto, compartir recursos tecnológicos a los equipos directivos escolares, la línea divide su accionar en dos áreas de trabajo, una primera orientada a la prospección, diseño, desarrollo y gestión del ciclo de vida de las herramientas, y una segunda que implementa y da soporte operativo a las plataformas tecnológicas, recogiendo desde ambos proyectos data sobre el uso y satisfacción como de aspectos funcionales como de los no funcionales. Además, la línea 4 ha generado los procesos que permiten dar soporte y retroalimentar a los procesos formativos de la línea 1 de formación (ejemplo: informar sobre el número de alumnos inscritos y certificados al final del período lectivo, configuración de plataformas para módulos de formación, entre otros).

En el año 2 del Centro de Liderazgo, los logros de la línea fueron el diseñar una estrategia para el desarrollo de las herramientas, la cual se encuentra alineada a los focos del centro de recursos y los compromisos de la línea, por una parte, y por otra, con las demandas y oportunidades identificadas a partir de la experiencia del año 2022. Se distribuyeron este segundo año 3 herramientas, junto a manuales de uso y ejemplos. Además, se diseñó y desarrollo la primera herramienta multidispositivo, la cual considera la participación de los usuarios como parte del ciclo de desarrollo.

Respeto a la definición de herramientas y construcción, esta se realizó a partir de un trabajo de caracterización y experiencia de uso de las herramientas desarrolladas y desplegadas en el Centro de Recursos durante el año 1 del proyecto, junto a la identificación de oportunidades de desarrollo de soluciones para satisfacer las necesidades del sistema educativo detectadas por los diversos equipos que conforman el Centro.

Las herramientas corresponden a:

Herramienta	Objetivo
10 tutoriales de adopción tecnológica	Conjunto de diez materiales de apoyo apuntan a ofrecer un kit de materiales de apoyo y una guía de pasos simples para comenzar la incorporación de herramientas tecnológicas en tus actividades diarias, ordenadas desde preguntas básicas que enfrentemos todos en forma recurrente
Herramienta para líderes intermedios	Dispone de un catastro de herramientas y plataformas tecnológicas disponibles, que se pueden utilizar en las actividades cotidianas de los líderes y sus equipos.
Instrumento para el Autodiagnóstico de Competencias Digitales Docentes.	Formulario electrónico que permite realizar un autodiagnóstico de las competencias digitales del Docente y presentar un mejor manejo de tecnologías educativas mediante recursos digitales. La herramienta considera una retroalimentación estándar al usuario.
Instrumento para el diseño de evaluaciones de aprendizaje	Planilla de Cálculo que complementa el diseño de evaluaciones de aprendizaje, utilizando para ello una rúbrica, la cual utiliza descriptores simplificados para facilitar la toma de decisiones pedagógicas.
Instrumento para el diseño de evaluaciones de aprendizaje profundo	Planilla de cálculo, a partir del diseño propuesto por la Red Global de Aprendizaje (RGA), como marco para la acción y la implementación del Aprendizaje Profundo. La propuesta nos propone dos rúbricas para implementarse en el establecimiento, con el objetivo de contribuir a generar un diagnóstico y establecer cuáles son las áreas de mejora y permitan evaluar las condiciones de un Establecimiento Educativo.
Herramienta para la Gestión del PME - Revisión Ágil	El objetivo de la herramienta es permitir que los involucrados en las acciones del PME, realicen una revisión ágil de las estrategias y/o actividades incluidas en el Plan de Mejoramiento. Resulta en una aplicación multidispositivo de apoyo directo a una estrategia de monitoreo de manera reflexiva y ágil del Plan de Mejoramiento Educativo, la que se encuentra en su fase de validación, siguiendo un ciclo de construcción de diseño-desarrollo-validación-rediseño, así, se proyecta presentar la última versión rediseñada durante el primer semestre del año escolar 2024 al equipo DEG y fortalecer su difusión.

6.4.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 4

La línea de desarrollo de herramientas tecnológicas, proyecto único y de continuidad del proyecto N°2 del Centro de Recursos de + Comunidad, busca compartir recursos y herramientas digitales de

apoyo a los equipos directivos escolares, que han sido desarrollados por los equipos del Centro +Comunidad, a partir del levantamiento y sistematización de prácticas de los mismos establecimientos escolares.

El enfoque del proyecto se dirige a líderes educativos y se concentra en la conceptualización, creación, ejecución, funcionamiento y lanzamiento en el Centro de Recursos de tres novedosas herramientas tecnológicas diseñadas de acuerdo con los perfiles de los líderes educativos, en línea con los objetivos establecidos en la iniciativa del Centro +Comunidad. Las herramientas corresponden a:

Herramienta	Objetivo	Estado
Herramienta Rúbrica de Colaboración	Herramienta que permite a un docente, realizar una evaluación para fomentar la colaboración entre los alumnos, de modo que pueda identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de enseñanza en consecuencia.	Publicada
Herramienta Autoevaluación Cultura de innovación	Herramienta ha sido desarrollada en base a las propuestas que el Ministerio de Educación propicia en los equipos directivos en la creación de culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo y donde se incentive la innovación pedagógica culturas.	Publicada
Herramienta Gestor de Recursos	La herramienta contribuye con recursos compartidos y anuncios de equipo, dirigidos a equipos o roles específicos, o disponibles para que todos los miembros de la organización puedan acceder.	En pilotaje

En el horizonte del año 2024, nuestra propuesta se enfoca en fortalecer el liderazgo educativo en su relación el uso de tecnológicas para la educación, reconociendo así que el éxito de la integración de la tecnología en la educación depende en gran medida de líderes educativos sólidos. Por lo tanto, proponemos desarrollar una serie de recursos y herramientas específicamente diseñadas para líderes intermedios en entornos educativos.

Estos recursos se centrarán en áreas críticas del liderazgo tecnológico, incluyendo la creación de una visión clara y la alineación estratégica de las tecnologías de la información, la planificación y gestión efectiva del cambio, el desarrollo profesional de los educadores, la evaluación y mejora continua, la promoción de la inclusión y la equidad, la facilitación de la colaboración y la comunicación, así como la garantía de prácticas éticas y seguridad en el uso de la tecnología. Además, se pondrá énfasis en la capacidad de adaptarse ágilmente a la evolución tecnológica constante, asegurando que los líderes estén equipados para guiar a sus instituciones hacia un futuro educativo digital efectiva.

6.4.3.- Resumen de proyectos planificados Línea 4

PROYECTOS POR LÍNEA				AÑO 4 (MESES)												
Nº	PROYECTO			Continuidad	Mitigación	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
1	Herramientas tecnológicas	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

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

Ficha proyecto 1: Desarrollo de 2 herramientas tecnológicas para directivos escolares

Nombre del Proyecto:	Desarrollo de 2 herramientas tecnológicas para directivos escolares
Núcleo de acción:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.
Resumen del Proyecto:	<p>Esta iniciativa aspira a contribuir con herramientas y recursos que fortalezcan las prácticas de liderazgo definidas por el Centro de Liderazgo. Se centra en la definición, diseño, implementación, operación y despliegue en el Centro de Recursos, de 2 nuevas herramientas tecnológicas orientadas de acuerdo con los perfiles de líderes escolares, según las metas que se han establecido en el proyecto del Centro +Comunidad.</p> <p>Nuestra propuesta busca empoderar a los líderes educativos con las herramientas y conocimientos necesarios para liderar con éxito la integración de la tecnología en el aula. A medida que las tecnologías siguen transformando la educación, estamos comprometidos en proporcionar a los líderes la base sólida que necesitan para guiar a sus comunidades educativas hacia un futuro digital más brillante y equitativo. Nuestra es visión que, para el año 2024, los líderes intermedios en la educación estén bien preparados para liderar proyectos tecnológicos de manera efectiva y, en última instancia, brindar a los estudiantes una educación más enriquecedora y adaptada a las demandas del siglo. XXI.</p> <p>Por otra parte, este año la Línea 4, aborda el desafío de dar continuidad operacional de estas, por tanto, se requiere de la definición de una estructura de costos detallada y de los procesos propios de las tecnologías de la información, el que pueda ser asumido por un Centro de Liderazgo o transferido a un tercero incumbente. La meta establecida para el año 2024, es alcanzar un total de 14 herramientas disponibles -en su totalidad- en el centro de recursos, el último trimestre del año escolar.</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>La experiencia de incorporación de tecnologías en los sistemas educativos de América Latina y el Caribe -previo a la crisis sanitaria provocada por la pandemia- mostró poco efecto en la calidad de la educación. Parte de ello se explica porque la lógica de incorporación ha tenido un sentido instrumental, donde se puso el foco en la “importación, introduciendo en las escuelas dispositivos, cables y programas computacionales, sin claridad previa acerca de cuáles son los objetivos pedagógicos que se persiguen, qué estrategias son las apropiadas para alcanzarlos”. (Unesco, 2013).</p> <p>A pesar de lo anterior, el mundo de la Tecnología Educativa en la región presenta una gran actividad durante los últimos dos años, el cual incluye un número creciente de aplicaciones web de alta calidad que mejoran la enseñanza y el aprendizaje. En Latinoamérica y el Caribe este ecosistema ha tenido un auge explosivo durante el año 2021 “con más de 1500 nuevas empresas de tecnología educativa” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021), que buscan dar un mayor acceso a la educación, mejorar experiencias de uso y alcanzar mejores resultados en las y los estudiantes.</p> <p>Sumado a lo anterior, la pandemia abrió la puerta a la tecnología en las escuelas, pero ésta aún se limita principalmente al uso de plataformas online para hacer clases. Junto a lo anterior, la crisis sanitaria también nos demostró que es importante alejarse del enfoque instrumental y apostar por políticas que cultiven un cambio más profundo que pueda transformar el aprendizaje dentro y fuera del aula.</p> <p>De este modo proponemos un camino para la adopción de herramientas TIC a partir del rol que ocupa el liderazgo escolar, el cual requiere desplegar capacidades para gestionar y aprender.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este proyecto constituye una continuación del Proyecto N°2: Desarrollo de un Centro de Recursos y Herramientas de Apoyo para Directivos Escolares, iniciado en el primer año de la Línea 4.</p> <p>La experiencia previa a la crisis sanitaria originada por la pandemia, en cuanto a la integración de tecnologías en los sistemas educativos de América Latina y el Caribe, reveló un impacto limitado en la calidad de la educación. Es en este contexto que proponemos un enfoque para la implementación de herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) basado en el rol crucial</p>

	<p>que desempeñan los líderes escolares. Estos líderes deben desarrollar habilidades para el aprendizaje continuo y la colaboración efectiva, brindar apoyo a las necesidades docentes y establecer las condiciones de infraestructura necesarias. De esta manera, buscamos no solo aprovechar las ventajas de la tecnología, sino también impulsar un cambio significativo en el panorama educativo en pos de una formación más enriquecedora y efectiva.</p> <p>El liderazgo educativo desempeña un papel crítico en el desarrollo de proyectos de herramientas tecnológicas en donde el éxito de estos no solo se centra en la implementación de tecnología, sino también en requiere que el lideres disponga de una visión estratégicos, sobre los objetivos estratégicos de la institución, tanto desde el sostenedor como del establecimiento.</p> <p>En este mismo sentido, durante el último año de ejecución de este proyecto, se llevará a cabo un paso fundamental para su consolidación y éxito. Enfocaremos nuestros esfuerzos en validar el modelo propuesto, estableciendo vínculos institucionales adicionales, con el fin de fomentar sinergias que enriquezcan aún más el alcance de los proyectos, asegurando que esté alineado con las necesidades y contextos específicos de los directivos escolares.</p> <p>La validación de este modelo implicará un proceso participativo, en el cual se involucrará activamente a los líderes escolares, así como a otros actores relevantes del ámbito educativo. Esta validación se llevará a cabo a través de un enfoque de retroalimentación continua, que permita ajustar y perfeccionar el modelo en función de las experiencias y aportes de los usuarios.</p> <p>Uno de los aspectos cruciales de esta validación será la realización de análisis exhaustivos del uso de las Tecnologías de la Información desarrolladas por el centro de recursos y herramientas de apoyo. Estos análisis nos proporcionarán una comprensión profunda de cómo estas tecnologías están siendo implementadas y aprovechadas en la práctica. Se examinará de cerca la interacción de los directivos escolares con estas herramientas, su impacto en los procesos de toma de decisiones, la mejora de la gestión educativa y el enriquecimiento de la calidad de la educación en general.</p> <p>Para llevar a cabo estos análisis, se desarrollará en las herramientas actuales, módulos proporcionen un registro más exhaustivo del uso y la satisfacción de dichas</p>
--	--

	<p>herramientas, promoviendo así una toma de decisiones más informada y eficaz en la gestión de proyectos educativos. recogerán datos cuantitativos y cualitativos de las experiencias piloto que se realizarán, junto con aplicar encuestas, entrevistas y sesiones de grupo con los usuarios finales. Además, se utilizarán métricas clave para evaluar el rendimiento y la efectividad de las TI en relación con los objetivos pedagógicos y organizacionales establecidos.</p> <p>La información recopilada a través de estos análisis permitirá no solo medir el impacto de las TI en el entorno educativo, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación continua. Estos resultados serán fundamentales para ajustar y optimizar el modelo propuesto, asegurando su adaptabilidad y relevancia a lo largo del tiempo.</p>
Principales referentes teóricos:	<p>Gomes, A., Angarita, A., Dias, A., David, A., Pardo, A., Thienen, V., Camacho, A., Roldan, A., Mujica, A., Medeiros, A., Ferrara, A., Lustosa, A. C., Botero, A. M., Laya, A., Asti, A., Nunez, A., Benavides, A., Barrera, A., Stauffer, A., ... Valenzuela, F. (s/f). Tecnología educativa en América Latina y el Caribe. iadb.org. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tecnologia-educativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf</p> <p>UNESCO, 2013. Enfoques estratégicos sobre las TICS en educación en América Latina y el Caribe. UNESCO, 2013. Unesco.org. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223251</p> <p>Sabra, M., Bergamaschi, A., Rosario, A., Lugo, M. A., Jasin, N. Y., Brito, A., ... & Borchardt, M. (2021). Soluciones Ed Tech En Argentina: Perspectivas Y Desafíos En Tiempos De Pandemia.. https://doi.org/10.18235/0003305</p> <p>Doig, C. (2015, noviembre 19). Calculating the total cost of ownership for enterprise software. CIO. https://www.cio.com/article/242681/calculating-the-total-cost-of-ownership-for-enterprise-software.html</p>
Objetivo general:	Disponibilizar herramientas tecnológicas para el ejercicio de las funciones de liderazgo en instituciones educativas.
Objetivos específicos:	<p>Los objetivos específicos que persigue el área son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y desplegar 2 herramientas tecnológicas según la estrategia establecida en el Centro de Recursos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la operación de las 12 herramientas desarrolladas en el período e incrementar su difusión a través de canales coordinados con el Mineduc. • Caracterizar la experiencia de uso de las herramientas existente en el Centro de Recursos. • Evaluar la transferencia de herramientas con el CIM y su iniciativa RITE, diseñar un mecanismo de operación para las mismas. 				
Beneficiarios proyectados:	<p>El número de docentes directivos y/o establecimientos involucrados la acción se presenta mediante el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <tr> <td>Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:</td> <td>100</td> </tr> </table>	Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	400	Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100
Cantidad de líderes educativos que se proyecta beneficiar:	400				
Cantidad de establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado que se proyecta beneficiar:	100				
Modalidad de trabajo:	Híbrida				
Región/es:	Nacional				
Alcance territorial:	<p>Las herramientas tecnológicas desarrolladas en el macro del proyecto son distribuidas por internet, alcanzado a usuarios distribuidos a nivel nacional.</p> <p>El pilotaje de las herramientas, junto a los equipos de líderes escolares relacionados al Centro +Comunidad, se realiza junto a quienes participan de las Redes de Colaboración Inter nivel y/o en alianza con sostenedores en los territorios con presencia de +Comunidad, mediante invitación. En consecuencia, las escuelas y territorios en los que se pilotarán las herramientas serán definidas al comienzo del año escolar.</p>				
Vínculos institucionales:	La Línea 4 de herramientas tecnológicas tiene vínculos institucionales con la División de Educación General para el pilotaje de herramientas, con el Centro de Innovación del Mineduc para su difusión, agencias intermedias y establecimientos escolares voluntarios.				
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	La evaluación del proyecto - levantamiento, monitoreo y análisis de la satisfacción y usos de las herramientas tecnológicas desarrolladas por la Línea de Herramientas- se realizará a través de procedimientos cuantitativos y cualitativos. Con respecto al levantamiento de información cuantitativa, se enviará una encuesta en línea a todos los				

	<p>usuarios que hayan descargado/utilizado una o más herramientas disponibles en el sitio web. Esta encuesta procesará la información y entregará los resultados comprometidos de Net Promotor Score¹ (NPS) y Customer Satisfaction Score² (CSAT) para cada herramienta y también en general con la oferta disponible en el centro de recursos.</p> <p>Por otro lado, la información cualitativa se levantará a partir de entrevistas y pilotajes de herramientas. Se contactará a aquellos usuarios interesados en participar en el levantamiento de información y se utilizará una pauta de preguntas previamente diseñada (semiestructurada) para profundizar en los aspectos más claves del desarrollo y uso de las herramientas</p>
Resultados esperados del Proyecto:	<p>El mecanismo planificado para evaluar el logro de los objetivos de este proyecto se realizará mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 herramientas tecnológicas nuevas en el Centro de Recursos. • Plan de continuidad operacional/transferencia para el conjunto de las herramientas desarrolladas.
Presupuesto de operación del Proyecto:	\$ 10.000.000.-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Gonzalo Millie, Licenciado en Administración de Empresas. Máster en Gestión de Tecnologías de la información.</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Gonzalo Millie gonzalo.millie@fch.cl + 56 9 7731 2249</p>
Equipo:	<p>Gonzalo Millie – Jefe de Proyecto. Responsable de la ejecución total del proyecto, quien responde por la calidad de los productos entregados y que las entregas ocurran en el tiempo comprometido.</p>

1 Indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente.

2 Métrica utilizada para medir el nivel de satisfacción o felicidad que experimentan los clientes con un producto, servicio o interacción.

Pilar Medina – Experto en Medición y Datos. Responsable del diseño, y gestión técnica y operativa de los instrumentos de medición que contempla 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 año 3	Meta año 4	Total años	Medio de verificación
3	OE1: Orientar al sistema escolar respecto de las herramientas y recursos disponibles para abordar sus necesidades, sistematizando la oferta existente para el apoyo de los procesos de liderazgo y la mejora educativa	1.3 Cantidad de herramientas y recursos disponibilizadas en el centro de recursos.	2	4	6	2	14	Visualización en plataforma de acceso.
	OE3: Acompañar a la comunidad escolar en la implementación de soluciones tecnológicas para el liderazgo desde el saber acumulado, analizando la pertinencia y efectividad del proceso, para obtener retroalimentación.	3.1. Nivel de uso de herramientas por actores escolares	1	1	1	1	1	Reporte de uso de herramientas
		3.2. Nivel de satisfacción con recursos disponibilizados.	0	70%	70%	70%	70%	Informe de Satisfacción

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Desarrollo de 2 herramientas tecnológicas para directivos escolares		x	x	x	x							
Implementación de registro de uso y satisfacción en la adopción de herramientas de apoyo a Directivos Escolares						x	x	x	x	x	x	x
Desarrollar plan de operación / transferencia para la continuidad operacional								x	x	x		

1.5. Línea de trabajo N°5: “Difusión y transferencia”

Esta línea ha adecuado su funcionamiento y quehacer dentro del Centro para articularse como un ente transversal al quehacer de todas las líneas de +Comunidad, recogiendo y poniendo en valor las herramientas y acciones que se realizan.

La línea de Difusión y transferencia se encuentra bajo la co-jefatura de académicas de las Universidades de Concepción (Karina Fuentes Riffo) y de Atacama (Gisella Naranjo Saavedra). Cuenta con un equipo compuesto por dos periodistas y un diseñador gráfico quienes ejecutan acciones destinadas a la difusión y divulgación de las actividades y productos realizados por las diferentes líneas de +Comunidad.

A raíz de las retroalimentaciones recibidas sobre los productos y eventos realizados por la Línea durante los años de funcionamiento del Centro, ha sido posible ajustar y crear espacios de mejora y nuevas instancias que permiten contribuir a la sostenibilidad de ambos proyectos, con la finalidad de que el aprendizaje desprendido de las acciones de +Comunidad perduren y continúen siendo relevantes en tiempo. Tal es el caso de los Cuadernos de Apoyo a la mejora, los Podcast con las experiencias de las escuelas, los microdocumentales, entre otros.

En esta etapa la línea apoyará las acciones que tiendan a la sostenibilidad y escalabilidad del Centro. En particular, colabora a crear conciencia y comprensión de las estrategias desarrolladas durante el proceso de acompañamiento, en cuanto que promueve la sensibilización y educación en relación al quehacer del Centro a través de las acciones de difusión. Por otro lado, la línea promueve la participación activa de los actores relevantes del medio educativo hacia el Centro, intentando generar un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia las diversas dimensiones del liderazgo educativo. En cuanto a la escalabilidad, la línea genera tanto documentación como diversos recursos que facilita la replicación del proyecto de manera efectiva. Además, todo el quehacer que se difunde del Centro tiene como misión ulterior entregar recursos e información sobre experiencias reales en el sistema educacional, para apoyar la toma de decisiones en cuanto a política pública en el área.

6.5.1.- Resumen de proyectos ya ejecutados Línea 5

La línea ha ejecutado sus actividades en torno a dos proyectos centrales que responden a su Plan de Comunicación Estratégica. El primero se aboca a desarrollar elementos de divulgación y transferencia de productos del Centro, mientras que el segundo se orienta a la organización de eventos presenciales y en línea que convoque a diferentes actores del sistema educacional chileno.

El primer proyecto ha comprendido recursos audiovisuales, los cuadernos de apoyo a la mejora y Podcasts, entre otros. Al respecto, se ha procurado concluir con ciertos hitos propuestos para cada año en cada uno de los proyectos. En este sentido se encuentra la creación, puesta en marcha y evaluación del Plan de comunicaciones estratégica, la implementación del sitio web, la generación y actualización periódica de las Redes Sociales asociadas al Centro. La publicación de ocho Cuadernos de apoyo a la mejora educativa y 25 newsletters. Junto a lo anterior se han realizado 8 piezas audiovisuales. En particular, uno de los elementos emanados de este proyecto ha servido como insumos para estudiantes de pedagogía -tanto de pre como de posgrado-, así como profesores

del sistema escolar, quienes han utilizado los diversos números de los Cuadernos de apoyo a la mejora educacional como guía para analizar y evaluar nuevas herramientas, así como también, valorar la implementación de experiencias que otros colegas de la educación han puesto en ejecución en distintos contextos.

Por otra parte, el segundo proyecto se relaciona con el desarrollo de eventos de difusión de carácter masivo, para conectar a expertos nacionales e internacionales con profesionales de diferentes regiones del país, como seminarios, webinar, encuentros territoriales. A la fecha se han ejecutado 6 seminarios, 6 webinars además de encuentros territoriales en 16 fechas contemplando los distintos territorios que comprende el Centro.

6.5.2.- Resumen de proyectos en ejecución Línea 5

En el proyecto relacionado con las instancias de divulgación y transferencia de productos del Centro, año 2023, se han publicado dos cápsulas audiovisuales, se lanzó la primera temporada del Podcast +Voces para la educación, cinco newsletter, campaña de RRSS “Mujeres en educación” durante el mes de la mujer, además de las campañas de difusión regulares (Curso Líderes sistémicos, Diplomado, seminarios, jornadas de trabajo, etc.).

Por otro lado, en cuanto al proyecto de eventos de difusión de carácter masivo, para conectar a expertos nacionales e internacionales con profesionales de diferentes regiones del país, como seminarios, webinar, encuentros territoriales, cuadernos de apoyo a la mejora, entre otros. Se realizó el primer seminario sobre Aprendizaje profundo, en la Región de los Ríos; dos jornadas de trabajo sobre Aprendizaje Profundo en las regiones de Biobío y Metropolitana; un encuentro territorial con enfoque en Aprendizaje profundo en la Región de Atacama

6.5.3.- Resumen de proyectos Línea 5

Según formato dado a continuación. Las casillas en verde se completan con equis (X). Se debe señalar, para cada proyecto, si es de continuidad desde el año anterior, si corresponde a un plan de mitigación, y su duración en meses durante el año 4. Cada proyecto deberá tener un hipervínculo (enlace) a la ficha única de proyectos que corresponda:

PROYECTOS POR LÍNEA		Continuidad	Mitigación	AÑO 4 (MESES)											
N°	PROYECTO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Recursos audiovisuales para la innovación educativa	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	

2	Encuentros académicos de discusión y divulgación.	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
---	---	---	--	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6.5.4.- Ficha única de proyectos planificados para el año 4: Línea 5

Ficha Proyecto 1: Recursos audiovisuales para la innovación educativa

Nombre del Proyecto:	Recursos audiovisuales para la innovación educativa
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> ● Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>Proyecto de continuidad, que agrega nuevas tareas para la consecución del objetivo estratégico.</p> <p>El proyecto considera producir recursos audiovisuales (cápsulas informativas, microdocumentales, testimoniales, entre otras), además de recursos como Podcast +Comunidad para dar a conocer experiencias y testimonios de las escuelas a través de entrevistas, tanto en lugares en los que se han puesto en marcha iniciativas emanadas de la experiencia de los líderes interniveles, como en aquellos equipos en los cuales los aprendizajes obtenidos con el acompañamiento de +Comunidad impactó en la mejora de sus experiencias educativas. Contempla, además, el uso intensivo de redes sociales para complementar difusión, y ajustes al sitio WEB y soporte del Centro de Recursos que promueva la interacción con los usuarios, así como el uso de los recursos generados por el Centro.</p> <p>Los Cuadernos de Apoyo a la Mejora Educativa y los Podcasts, son productos educativos en las cuales en Centro ha proyectado la relación que tiene el trabajo de +Comunidad con el Plan de Reactivación Educativa, Seamos Comunidad.</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>Para lograr uno de los objetivos más importantes relacionados con el desarrollo del paradigma de +Comunidad en el sistema, es necesario que los procesos comunicacionales que surgen desde el Centro tengan concordancia tanto con el perfil de sus audiencias, como los mensajes y los medios que se utilizan para llegar a ellas para crear el impacto esperado.</p> <p>La estrategia comunicacional adoptada en el plan de desarrollo de esta línea reconoce la heterogeneidad de los integrantes del sistema escolar. Se trata de una audiencia cuyas características responden, entre otros aspectos, a diversas funciones, territorios y edades. Por lo anterior es que la estrategia se enfoca en elaborar piezas comunicacionales en las que puedan participar e interactuar un público numeroso y disperso territorialmente, en torno a mensajes que fluyen de manera atractiva y simultánea, con el objetivo de que quienes participen de las instancias elaboradas puedan interiorizar, reflexionar y sacar conclusiones que aporten a su diversidad de labores.</p> <p>En este sentido, la difusión y transferencia está orientada a facilitar el intercambio de pensamientos, ideas y oportunidades, así como a vincular distintos actores y territorios en torno a las propuestas de +Comunidad. Un objetivo esencial es la socialización del quehacer del Centro y la activación de la teoría acción que se propone desde las diversas líneas del Centro.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Nuestro Centro genera recursos, conocimientos y prácticas que requieren ser disponibilizadas al sistema escolar y todos sus actores. Para ello es necesario desarrollar estrategias comunicacionales oportunas y efectivas a fin de que efectivamente sean integradas al trabajo docente y directivo en las escuelas.</p> <p>Por otro lado, es necesario que el conocimiento y prácticas en el proceso de acompañamiento a escuelas, sea socializado con otros actores del sistema de formación en las distintas instituciones de educación superior.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Barrios, E. T. (2011). <i>Comunicación estratégica</i>. Taurus.</p>

	<p>Preciado-Hoyos, A., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público: Estudio comparativo. <i>Palabra Clave</i>, 15(1), 128-159.</p> <p>Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. <i>Razón y palabra</i>, (88).</p>
Objetivo general:	Difundir y transferir conocimiento y recursos para promover el desarrollo de las prácticas y capacidades de liderazgo en contexto, contribuyendo a la articulación entre los actores, la vinculación con el medio y a la sustentabilidad de las iniciativas.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar recursos audiovisuales de difusión de experiencias y prácticas desde la voz de los propios actores de la red de escuelas +Comunidad. • Difundir herramientas y recursos por medios digitales para contribuir al desarrollo de conocimientos y prácticas de liderazgo y de enseñanza en las escuelas del país. • Disponibilizar a la comunidad educativa nacional, un centro de recursos de apoyo a la mejora educativa de las escuelas del país, el cual ha sido desarrollado por la Línea 4 de Herramientas del Centro y será integrado y difundido por la línea 5 de difusión.
Beneficiarios proyectados:	<p>Docentes y directivos del sistema educacional chileno.</p> <p>Docentes e investigadores de instituciones de educación superior.</p> <p>Equipos Mineduc en todos sus niveles.</p> <p>Actividades de alcance nacional; se estima la participación de 2.500 participantes anuales. Esta valor de acuerdo con la meta establecida en los indicadores del Plan Estratégico del Centro. Además, en base a lo evidenciado en las métricas de visitas, descargas y visualizaciones del contenido en todas las plataformas disponibles. Vale indicar, que solo durante la jornada de +Conectados 2023, en enero 2023, se convocó a 1.100 actores del sistema educativo en el teatro Biobío.</p>

Modalidad de trabajo:	Presencial Híbrida Virtual
Región/es:	La línea de Difusión persigue que los recursos generados tengan alcance nacional, a través del sitio web y redes sociales. Sin embargo, se realizan envíos focalizados a los establecimientos educacionales donde el Centro tiene presencia, estos son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atacama 2. Metropolitana 3. Biobío 4. Los Ríos
Alcance territorial:	Alcance nacional, con énfasis en las regiones donde el Centro se sitúa.
Vínculos institucionales:	Vinculación interlíneas del Centro.
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Los logros de los proyectos se medirán a partir de la evaluación de los hitos planteados. En primer lugar, el cumplimiento de la carta Gantt para dar cumplimiento a los productos e indicadores de cada uno. Para este proyecto se establecieron instrumentos de evaluación contestados por la audiencia: Informe de métricas que contempla las visitas a la página web, las interacciones en redes sociales, las reproducciones de los distintos recursos audiovisuales y las descargas de contenido, así como encuestas de satisfacción.
Resultados esperados del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • 4 cápsulas audiovisuales de difusión de experiencias • 10 newsletters • 4 Cuadernos de Apoyo a la Mejora Educativa • 4 Podcasts
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 70.826.000.-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	Gisella Naranjo Saavedra Magíster en docencia para la educación superior Karina Fuentes Riffo Doctora en lingüística +Comunidad: Subir al siguiente link:

Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	Gisella Naranjo Saavedra +569 58932888 gisella.naranjo@uda.cl Karina Fuentes Riffo +569 95194092 kafuente@udec.cl
Equipo:	Valentina Troncoso G. -Periodista Alejandra Herrera- Periodista Johans Elgueta - Diseñador gráfico

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
	OE1: Diseñar e implementar instancias de difusión, encuentro y diálogo, tanto presenciales como virtuales, incluyendo elementos de apoyo, para la entrega de herramientas, metodologías y recursos, y la difusión de avances, posicionamiento	1.1. Diseño de Plan de Comunicación Estratégica del Centro	100%	0%	0%	0%	100%	Documento de Plan de Comunicación Estratégica
		1.2. Implementación del Plan de Comunicación Estratégica del Centro.	30%	50%	80%	100%	100%	Reporte e informes por año del estado de avance de la implementación de las distintas estrategias del Plan.
		1.3. Evaluación del Plan de Comunicación	30%	50%	80%	100%	100%	Informe de evaluación anual con los

	to y retroalimentación del Centro.	n Estratégica del Centro.								alcances del Plan.
		1.4 Diseño de sitio web de difusión del Centro, con aplicación de contador de visitas.	100 %	0%	0%	0%	100 %	Sitio web activo.		
		1.5 Implementación de sitio web de difusión del Centro, con aplicación de contador de visitas	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Reporte con cantidad de ingresos mensuales por año.		

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cápsulas audiovisuales				x		x		x		x		
Cuadernos de Apoyo a la Mejora Educativa				x		x		x		x		
Newsletters			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Podcasts			x		x		x		x			

Ficha Proyecto 2. Encuentros académicos de discusión y divulgación

Nombre del Proyecto:	Encuentros académicos de discusión y divulgación
Núcleo de acción:	Indicar la/s opción/es correspondientes: Investigación Aplicada Formación
Objetivo(s) estratégico(s) del Centro a los que aporta:	1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
Resumen del Proyecto:	<p>Proyecto de continuidad, que agrega nuevas tareas para la consecución del OE el cual se enfoca en encuentros masivos tanto de carácter virtual como presencial enfocados en masificar las experiencias y aprendizajes adquiridos durante el tiempo del desarrollo del Centro.</p> <p>En este proyecto se consideran instancias de difusión (webinars, seminarios) pero también espacios con formato de jornadas de trabajo con los diferentes actores del sistema educacional.</p> <p>Este proyecto tiene como eje el carácter transversal de la línea 5 dentro de +Comunidad. A la vez, se abre a las necesidades surgidas de la institucionalidad en Educación desde los diferentes territorios (DEPROV, SLEPS, Seremi de Educación, DAEMs, entre otras) estableciéndose estas acciones como vínculos entre el quehacer del Centro y los diferentes actores de la comunidad educativa.</p> <p>Por su parte, el proyecto 2 ha sido, y seguirá siendo, un espacio de conversación, diálogo y reflexión con la comunidad nacional e internacional (seminarios, encuentros y webinars internacionales), donde se intencionará el contenido y los productos hacia los ejes del Plan de Reactivación Educativa.</p> <p>Dentro de su ámbito, con las actividades y acciones programadas, el proyecto e de la línea se abre a la posibilidad de generar instancias que contemplen la participación de otros Centros de Liderazgo del país.</p>

<p>Fundamentación conceptual:</p>	<p>Para lograr uno de los objetivos más importantes relacionados con el desarrollo del paradigma de +Comunidad en el sistema, es necesario que los procesos comunicacionales que se surgen desde el Centro tengan concordancia tanto con el perfil de sus audiencias, como los mensajes y los medios que se utilizan para llegar a ellas para crear el impacto esperado.</p> <p>La estrategia comunicacional adoptada en el plan de desarrollo de esta línea reconoce la heterogeneidad de su audiencia; diversidad entendida desde las características territoriales, e intereses en las diferentes temáticas que se abordan desde las distintas líneas desarrolladas en el Centro. Por lo anterior, es que la estrategia se enfoca en generar instancias de diálogo entre los diferentes actores del medio con la finalidad de interactuar, interiorizar, reflexionar y sacar conclusiones que aporten a su diversidad de labores a raíz de un tema puntual que vaya en beneficio del desarrollo de las competencias de liderazgo que propende nuestro Centro. En este sentido, la comunicación y difusión está orientada a facilitar el intercambio de pensamientos, ideas y oportunidades, así como a vincular distintos actores y territorios en torno a las propuestas de +Comunidad.</p>
<p>Justificación del problema que aborda el proyecto:</p>	<p>Este proyecto responde a la problemática de socialización de las acciones relacionadas con el impulso al liderazgo educativo en el sistema y en la institucionalidad, bajo el modelo de acción de +Comunidad. Asimismo, este proyecto colabora con visibilizar las estrategias relacionadas con la Política de Reactivación Educativa que se desarrolla en la acción de las diversas líneas del centro, así como en los productos comunicacionales propios de esta.</p>
<p>Principales referentes teóricos:</p>	<p>Barrios, E. T. (2011). <i>Comunicación estratégica</i>. Taurus.</p> <p>Preciado-Hoyos, A., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público: Estudio comparativo. <i>Palabra Clave</i>, 15(1), 128-159.</p> <p>Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. <i>Razón y palabra</i>, (88).</p>

Objetivo general:	Contribuir a la difusión del conocimiento científico en torno a los procesos de liderazgo y mejora educativa en la escuela.
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar seminarios y webinars con expertos nacionales e internacionales acerca del liderazgo y la mejora educativa. 2. Implementar espacios de conversación sincrónica acerca de los procesos de enseñanza para el aprendizaje profundo de los estudiantes.
Beneficiarios proyectados:	<p>Docentes y directivos del sistema educacional chileno.</p> <p>Docentes e investigadores de instituciones de educación superior.</p> <p>Equipos Mineduc.</p> <p>Público en general.</p> <p>Alcance nacional, con énfasis en las regiones donde el Centro se sitúa.</p> <p>Se estima un número de 2500 participantes</p>
Modalidad de trabajo:	<p>Presencial</p> <p>Híbrida</p> <p>Virtual</p>
Región/es:	<p>Atacama</p> <p>Metropolitana</p> <p>Biobío</p> <p>Los Ríos</p>
Alcance territorial:	Alcance nacional, con énfasis en las regiones donde el Centro se sitúa.
Vínculos institucionales:	Vinculación interlíneas del Centro.
Plan de evaluación de los logros del Proyecto:	Los logros del proyecto se medirán a partir de la evaluación de los hitos planteados. En primer lugar, el cumplimiento de la carta Gantt o, en su defecto del plan de mitigación para dar cumplimiento a los productos e indicadores de cada uno. Para este proyecto se establecieron instrumentos de evaluación

	contestados por la audiencia: Inscripciones a eventos, encuestas de satisfacción.
Resultados esperados del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Seminario internacional • 4 Webinars con expertos • 1 Encuentro territorial de red de escuelas +Comunidad nacional de cierre.
Presupuesto de operación del Proyecto:	Monto en pesos (\$) 37.950.000.-
Jefe/a de Proyecto, indicando grado académico:	<p>Gisella Naranjo Saavedra Magíster en docencia para la educación superior</p> <p>Karina Fuentes Riffo Doctora en lingüística</p> <p>+Comunidad: Subir al siguiente link:</p>
Datos de contacto del jefe/a de Proyecto:	<p>Gisella Naranjo Saavedra +569 58932888 gisella.naranjo@uda.cl</p> <p>Karina Fuentes Riffo +569 95194092 kafuente@udec.cl</p>
Equipo:	<p>Valentina Troncoso G. -Periodista</p> <p>Alejandra Herrera- Periodista</p> <p>Johans Elgueta - Diseñador gráfico</p>

Indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico:

N° Indicador por objetivo	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Total a 4 años	Medio de verificación
1	OE2: Desarrollar	2.1. Instancias de	2	2	2	2	8	Listados de asistencia de

	iniciativas que aseguren la transferencia de herramientas, metodologías y recursos, contribuyendo tanto a la articulación del Centro con y entre actores del sistema escolar, como al uso, ampliación y escalabilidad de los productos generados.	difusión masivas, presenciales u online									los participantes, resultados encuestas de satisfacción y lo sistematizado en cada encuentro (informes de encuentros)
		2.2. Cantidad de visitas y participantes en plataformas digitales e instancias presenciales u online	2.500	2.500	2.500	2.500	10.000				Listados de participantes y número de seguidores / descargas / visitas

Al pie de este cuadro resumen, podrán ahondar en la explicación de indicadores, metas y/o medios de verificación, si se considera que su comprensión puede ser reforzada. Extensión máxima: 250 palabras.

Carta Gantt:

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Seminario				x								
Webinar			x		x		x		x			
Encuentro territorial nacional de cierre											x	
Encuentro + Conectados	x											