

Informe Final  
Programa  
Fortaleciendo Prácticas  
de Liderazgo Escolar  
Arauco y Curanilahue

2018-  
2022



creemos  
en los  
profesores

**arauco**

Para citar este informe:

Fundación Educacional Arauco (2022). Informe Final Programa Fortaleciendo Prácticas de Liderazgo Escolar, Arauco-Curanilahue 2018-2022.

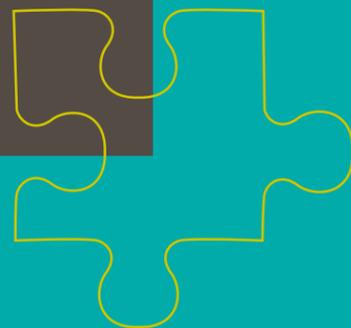
Elaboración y redacción del informe: Alejandra Torretti, Paula Salvatierra, Patricia Echaiz, Alejandra Nogales, Lorena Peñailillo, Carolina Reyes y Florencia Alonso.

Edición: Carolina Vargas

Registro de propiedad intelectual: 2023-A-4827

Diseño y diagramación: Procorp

Impresión: 2023

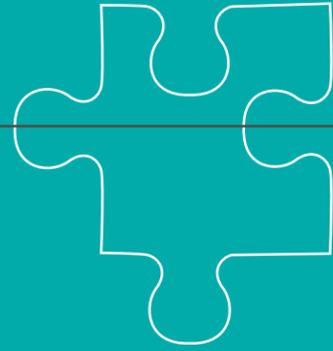


**arauco** | Fundación Educacional



# Informe Final Programa Fortaleciendo Prácticas de Liderazgo Escolar Arauco y Curanilahue

2018-  
2022



Isidora Recart H.  
Directora Ejecutiva  
Fundación  
Educativa ARAUCO

Para ARAUCO, la educación tiene un poder transformador que aporta libertad a las personas, equipara sus oportunidades, contribuye a reducir la brecha de la pobreza y actúa como principal motor del país. En este contexto, en 1989 creó Fundación Educativa Arauco, con la misión de apoyar la educación municipal y el acceso a la cultura y así, entregar mayores oportunidades a niñas, niños y jóvenes de sectores más vulnerables. Desde entonces, la Fundación ha realizado programas de mejoramiento educativo y cultural en las regiones de Maule, Ñuble, Biobío y Los Ríos.

En la búsqueda de resultados sustentables, se ha optado por desarrollar programas que involucren a los docentes de las escuelas, así como a equipos directivos y autoridades educacionales locales, a fin de relevar las diversas voces de actores dentro de un mismo territorio.

Desde su creación, Fundación Educativa Arauco ha trabajado con 38 comunas, 659 escuelas y centros comunitarios, beneficiando a 5.730 profesores y agentes educativos que atienden, cada año, a 120.149 niñas, niños y jóvenes.

El motor que nos impulsa a trabajar cada día y lo que nos ha guiado durante nuestros 32 años de existencia, ha sido poder contribuir a dar mejores oportunidades a niñas, niños y jóvenes a través de la educación. Para lograrlo, apoyamos el desarrollo profesional de docentes y líderes, ya que creemos en el rol fundamental y transformador de la educación. Para ello, es clave que en las escuelas se generen espacios de aprendizaje que los inviten a conectarse y colaborar, para potenciar su desarrollo profesional y lograr mejores aprendizajes en sus estudiantes.

Aprender con otros y colaborar es clave para nosotros. Por eso, valoramos el trabajo realizado en alianzas. Para este programa, nos unimos con destacados profesionales del Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales. Con ellos, desde el año 2018, asumimos el desafío conjunto de reflexionar sobre cómo abordar algunas prácticas para fortalecer el liderazgo al interior de los establecimientos educacionales de las comunas de Arauco y Curanilahue. Nos centramos en dos de ellas: la estructuración de la organización, mirada desde un proceso elegido por cada establecimiento y, la colaboración: como práctica que favorece la calidad del trabajo al interior del equipo de gestión, la efectividad y el clima de trabajo con todo el equipo educativo del establecimiento. La definición de trabajar en estas prácticas fue producto de un proceso participativo que comenzó luego de un diagnóstico que se acordó con las autoridades educacionales, con los equipos de gestión de los establecimientos y con los representantes de los docentes.

Debemos destacar que, pese al gran impacto que tuvo para el desarrollo del programa la pandemia generada por el COVID19, logramos adaptarnos y concluir los objetivos acordados. Tanto las institu-

ciones encargadas del programa, cómo los equipos de liderazgo, docentes, familias y estudiantes, vimos alterados el "normal" funcionamiento de la vida cotidiana y, por supuesto, la forma en que desarrollamos funciones profesionales y personales. Fue necesario adecuar la propuesta formativa a la nueva realidad del contexto, flexibilizando -especialmente- la metodología y los tiempos de la ejecución, pasando de un 100% de presencialidad a un 100% de virtualidad. Con todo lo que este proceso conlleva y sin dejar de reconocer el estrés y dolor experimentado, queremos destacar que la motivación de los equipos de gestión de los establecimientos y autoridades educacionales se mantuvo firme para seguir participando en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del programa. Valoramos enormemente el compromiso desplegado por las y los actores involucrados y su capacidad de mantener los procesos de mejoramiento educativo en un contexto tan complejo, sin perder el norte y poniendo siempre al centro de cada ajuste y mejora a sus estudiantes.

El presente documento da cuenta del desarrollo de esta experiencia formativa, integrando la revisión de los principios que guiaron su ejecución, las acciones implicadas y los diferentes resultados obtenidos. Esperamos que sea un aporte para los involucrados: profesores, directivos y autoridades educativas de las comunas de Arauco y Curanilahue. También hacemos un reconocimiento a sus aprendizajes y cambios, así como una invitación a mantener el esfuerzo realizado. Esperamos que compartir la experiencia y los principales aprendizajes más allá de las fronteras de las comunas participantes, pueda contribuir a fomentar el desarrollo de prácticas vinculadas al liderazgo, para así seguir aportando al desarrollo educacional de nuestro país.



Gonzalo Muñoz Stuardo  
Profesor e Investigador  
Facultad de Educación  
Universidad Diego Portales

La invitación que Fundación Educacional Arauco hizo al programa de Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales (UDP) para colaborar en su iniciativa dirigida a potenciar el liderazgo escolar en las comunas de Arauco y Curanilahue, fue para nosotros una oportunidad de consolidar una alianza institucional de varios años, pero también una posibilidad única para innovar en la forma de apoyar los procesos de mejoramiento educativo en la educación pública. Esta posibilidad de innovación radica en algunas definiciones de diseño que el equipo de Fundación Educacional Arauco había hecho y que como UDP compartimos plenamente: el desarrollo de capacidades de liderazgo requiere apoyos contextualizados, que conecten con las necesidades de los centros y sus líderes, que ofrezcan la posibilidad de formarse en la práctica misma y, sobre todo, que aprovechen el potencial de liderazgo que existe dentro de los territorios y sus escuelas.

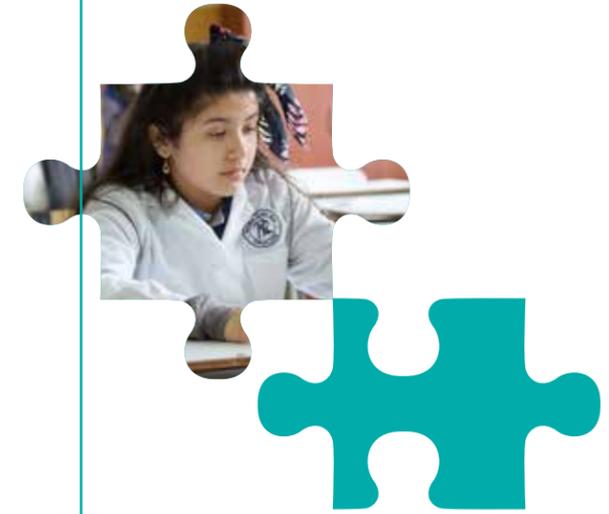
La concreción de esas definiciones en el diseño del programa era potente y representaba un giro en las “teorías de la acción” con las que en general se despliega el apoyo externo en Chile. En primer lugar, se eligió -con participación de las escuelas y sus sostenedores- un set de capacidades esenciales, pero al mismo tiempo concretas, que se trabajarían en profundidad (organización de equipos y colaboración). En segundo término, se decidió que esas capacidades serían desarrolladas por medio de un proceso formativo fuertemente práctico, dirigido a equipos y no a actores individuales; compuesto por distintas modalidades formativas en las cuales participamos intensamente como universidad. En tercer lugar, se estableció que cada comunidad educativa debía trabajar en base a un proceso propio y regular, que permitiera ir aplicando lo aprendido durante el programa.

El proceso de trabajo durante estos años fue inédito por la presencia conjunta de todas estas características, pero también por la irrupción de la pandemia y la flexibilidad con la que hubo que enfrentar su segunda fase. Se mantuvieron firmes los objetivos y el horizon-

te del programa, transformándolo -al mismo tiempo- en un espacio de apoyo y contención frente a la crisis. Fue así como se desarrollaron acciones formativas dirigidas al liderazgo en contextos de complejidad y se hizo un esfuerzo por redirigir el acompañamiento hacia los procesos y problemas que emergieron con la crisis. El aprendizaje que deja la implementación de este programa para las instituciones que participamos en él es enorme. Somos también autocríticos y creemos que hay varios temas que mejorar para futuros programas. Pero cerramos este proceso con la satisfacción de que la estrategia de apoyo ha cumplido sus objetivos -así lo muestra la evidencia recogida en este informe- y que ha dejado huella en las prácticas de los establecimientos. Esto, es gracias al trabajo conjunto de todos quienes participaron en el proyecto, sobre todo de los directivos y líderes escolares, que se dispusieron a aprender en un contexto de alta complejidad. Sobre sus hombros, con apoyo nuestro, por cierto, descansa la posibilidad de darle sustentabilidad a lo logrado.

En momentos en los que como país hemos vuelto a discutir sobre las bases fundamentales de nuestro sistema educativo y su educación pública, experiencias como la de este proyecto nos recuerdan que el cambio educativo a gran escala es factible en la medida que se potencia el “capital profesional” de la base del sistema educativo, desarrollando las capacidades de los docentes y líderes escolares para tomar buenas decisiones y desplegar procesos de enseñanza pertinentes y efectivos. No hay atajos para construir un sistema más justo y de calidad integral. Es deber de las instituciones públicas y privadas catalizar este proceso permanente de profesionalización, confiando en las comunidades, apoyando con herramientas que faciliten el aprendizaje adulto, y sistematizando y difundiendo las experiencias, como el programa desarrollado en Arauco y Curanilahue que precisamente demuestra que mejorar los procesos y resultados educacionales es posible.

la red  
que lo  
hizo posible



El desarrollo del programa “Fortaleciendo Prácticas de Liderazgo Escolar” en los establecimientos municipales de las comunas de Arauco y Curanilahue, fue posible gracias al esfuerzo, dedicación, compromiso y entrega de muchas personas a las que queremos reconocer y agradecer:

A la Empresa ARAUCO por su interés y permanente apoyo en este y en cada uno de nuestros programas.

A la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales, con quienes articulamos miradas y acciones que nos permitieran desarrollar una formación de calidad y contextualizada para el fortalecimiento del liderazgo en los establecimientos municipales.

Al Departamento de Educación Municipal de Arauco y Curanilahue, junto a quienes desarrollamos un trabajo en alianza que posibilitó la realización de este programa. Su involucramiento activo y su aporte fue-

ron centrales para dar pertinencia al programa, como también, su soporte en la coordinación, gestión y desarrollo de las distintas actividades propuestas.

Queremos agradecer y destacar especialmente la participación y compromiso de los directivos, junto a los equipos de gestión de los 14 establecimientos de Arauco y los 9 establecimientos de Curanilahue que, en forma directa, se involucraron y colaboraron con la realización del programa desde su rol de líderes educativos. Su trabajo entusiasta y comprometido, su participación en cada jornada, taller y acompañamiento, en un contexto de pandemia mundial, permitieron alcanzar los objetivos propuestos bajo una mirada situada, colaborativa y proyectada en el tiempo. Reconocemos muy especialmente su compromiso con la educación y con los aprendizajes de todos sus estudiantes.



## principios orientadores

### La relevancia del liderazgo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La revisión académica identifica el liderazgo como la segunda variable intra-escuela que más incide en el desempeño de los establecimientos y en el sistema en general y, que su influencia -producida por las prácticas de los líderes sobre las acciones de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes- es, esencialmente, indirecta (Mulford, 2006; Leithwood, 2009; Bolívar, 2010).

El programa priorizó fortalecer 2 prácticas que todo líder debe llevar a cabo dentro de su institución educativa, buscando influir en las motivaciones, capacidades y condiciones docentes: (1) Estructurar la organización y (2) Liderar el trabajo colaborativo.

### 1. Estructurar la organización: una práctica central para la conformación de una organización escolar efectiva.

Esta práctica se refiere a las acciones tomadas por el liderazgo efectivo, con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades (Anderson, 2010). En lo concreto, implica que los equipos directivos desarrollen una gestión eficiente, facilitando la concreción de su proyecto educativo y el logro de metas institucionales, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo. Esto hace necesario que los líderes estructuren la institución, organicen procesos y definan roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento (MINEDUC, 2015), así como también, la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva bajo una cultura de confianza y respeto mutuo (Anderson, 2010).

También implica la gestión del uso de datos para la mejora que, en el presente programa, fue uno de los

componentes claves. El uso de datos se ha posicionado como una estrategia importante en la gestión de la mejora de las escuelas (MINEDUC, 2019), siendo relacionado internacionalmente con impactos positivos, tanto en el aprendizaje de los estudiantes, en la generación de conocimiento y aprendizaje institucional, como en cambios positivos con respecto a las prácticas docentes (Parra y Matus, 2016).

### 2. Liderar el trabajo colaborativo: una metodología clave para la promoción del desarrollo profesional en la escuela.

La segunda práctica priorizada, se focaliza en que los diversos actores que forman parte de la escuela compartan experiencias y analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas en un contexto institucional y social determinado (Vaillant, 2016). Esto implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común y velando porque no sólo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que debería aprender por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo (MINEDUC, 2019).

Se destacan como beneficios de la colaboración en la escuela que: (1) la responsabilidad por los aprendizajes depende del trabajo coordinado de los distintos actores; (2) se potencia el capital social de una escuela generando mayores niveles de confianza y relaciones de reciprocidad entre sus profesionales (Hargreaves, 2001); (3) y se genera una cultura de mejoramiento continuo y altas expectativas en la comunidad, predominando la creencia colectiva de que la escuela cuenta con capacidades necesarias para impactar positivamente en sus estudiantes (Hattie, 2015, MINEDUC, s.f).



## objetivos del programa



## beneficiarios

El programa **benefició directamente a 177 profesionales** (100 asociados a Arauco y 77 a Curanilahue) de establecimientos urbanos que conformaron equipos de gestión. La composición de cada equipo varió de acuerdo con las decisiones internas del establecimiento, así como también, en función de las condiciones organizacionales del mismo (Escuela, Liceo o CEIA). En términos generales, estuvieron compuestos por: director, jefe técnico pedagógico, inspector general, jefes de departamento y/o ciclo, dupla psico-social, encargados de convivencia escolar y docentes de aula. Los equipos DAEM de Arauco y Curanilahue se integraron a su vez en las acciones formativas y crearon las condiciones para su desarrollo.

Los **beneficiarios indirectos corresponden a 9.342 estudiantes** desde el nivel parvulario hasta segundo medio, pertenecientes a los establecimientos participantes.

### Objetivo general

Fortalecer las prácticas de liderazgo escolar, para contribuir a la estructuración de procesos, roles y funciones en coherencia con prioridades estratégicas de mejoramiento y, el desarrollo del trabajo colaborativo entre docentes, de manera de fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

### Objetivos específicos

1. Planificar estratégica y colaborativamente mejoras a un proceso de gestión curricular, formalizándolo y estructurando roles y funciones para abordar los desafíos de aprendizaje de los estudiantes.
2. Implementar, monitorear y definir mejoras al proceso planificado de forma colaborativa.
3. Facilitar la construcción colaborativa en el equipo involucrado en el proceso, mediando el diálogo y promoviendo un clima de confianza.
4. Promover acciones de involucramiento y adherencia en el equipo docente para trabajar colaborativamente en procesos.

## ¿en qué consistió el programa?

El programa se organizó en 3 etapas: inicial, intermedia y final.

Etapa Inicial: 2018	Etapa Intermedia: 2019-2021	Etapa Final: 2021-2022
Diagnóstico, diseño y planificación macro.	Planificación meso y micro, implementación de actividades y evaluación de proceso.	Cierre formativo, evaluativo, financiero y entrega de resultados a participantes y autoridades.
Se construyó con los agentes educativos del territorio, seleccionando y generando una mirada común respecto de las 2 prácticas a abordar junto a directivos y representantes de docentes. Esto fue determinante para la definición de objetivos, el diseño y planificación macro del programa.	Consistió en la implementación del proceso formativo, su seguimiento, evaluación y ajuste en diferentes momentos del programa. En esta etapa, se ejecutaron actividades que permitieron alcanzar los propósitos establecidos en la etapa inicial.	Se dio cierre a los diferentes procesos y compromisos involucrados en el programa, entre ellos: rendir cuenta del nivel de logro de los objetivos del programa y la realización de acciones para la sostenibilidad de los aprendizajes.

Al ahondar en el proceso formativo del programa, específicamente en su fase intermedia (marzo 2019 a diciembre de 2021), se abordaron de manera interrelacionada las prácticas: 1) Estructurar el establecimiento, organizando procesos y roles en función de sus prioridades de mejora; 2) Generación de condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico colaborativo.

Estas 2 prácticas se trabajaron con equipos de gestión y representantes de docentes, a través de un ciclo de mejora iterativo, orientado a generar condiciones a nivel escuela para desarrollar procesos de mejora orientados a fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. El ciclo estuvo compuesto por 3 grandes momentos: (1) planificación, (2) implementación, (3) evaluación y ajuste del proceso.

Para nutrir este ciclo, se definió trabajar con la metodología propuesta por la Agencia de la Calidad de la Educación (2018), cuyo foco está en el desarrollo de rutinas para potenciar las capacidades colectivas orientadas al uso de evidencias para la toma de decisiones, a través de 5 pasos interrelacionados:

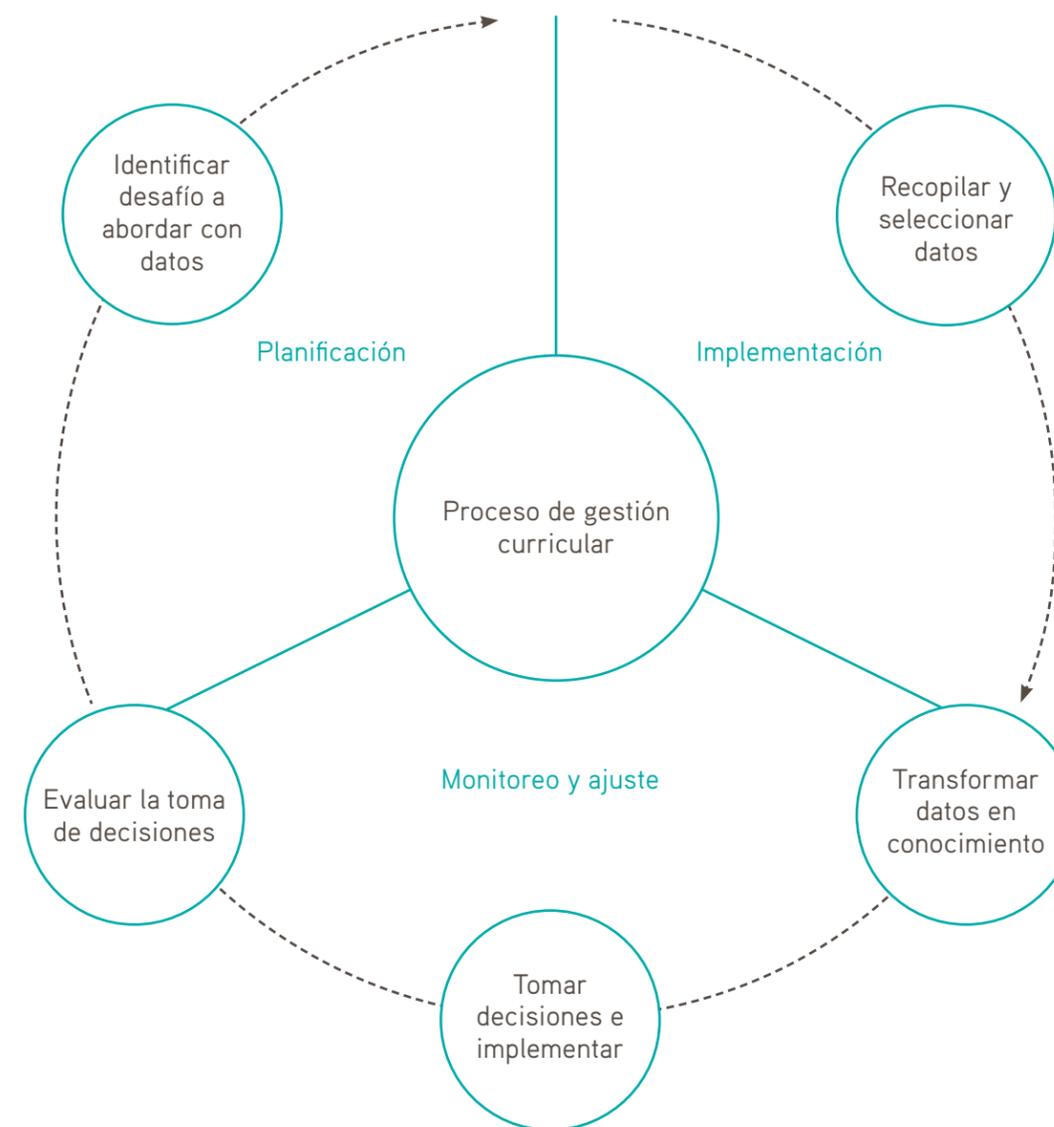
1. Identificar desafíos o problemas para abordar con datos.
2. Recopilar y seleccionar datos.
3. Transformar datos en conocimiento.
4. Tomar decisiones e implementar.
5. Evaluar la toma de decisiones.

En este marco, se desarrollaron modalidades formativas con especial énfasis en metodologías experienciales y enfocadas en prácticas reales, cuya mayor efectividad ya ha sido probada (Pont et al., 2008). Las modalidades realizadas se detallan a continuación:

Modalidad	Participantes	Foco Formativo
Jornadas	Todos los equipos de gestión de la comuna (por comuna).	Enmarcar y enriquecer procesos de mejora, entregando marcos conceptuales y herramientas asociadas.
Trabajo aplicado	Equipo de gestión de cada establecimiento.	Acompañar en la acción a cada equipo, monitoreando la aplicación y práctica de lo trabajado, así como el levantamiento de datos para la toma de decisiones respecto del proceso.
Acompañamientos	Equipo de gestión de cada establecimiento.	Acompañar en la acción a cada equipo, generando un espacio seguro para fortalecer y/o desarrollar conceptos y herramientas situadas, a partir del modelaje y preguntas que facilitaran y, a la vez, tensionaran elementos de la reflexión.
Talleres Inter escuela	Todos los equipos de gestión de la comuna.	Explicitar y favorecer la metacognición, identificando y encapsulando aprendizajes; favoreciendo, a su vez, la construcción de un sentido compartido.

Por medio de estas modalidades se fueron abordando desafíos específicos, generando conexiones entre la experiencia acumulada por los profesionales y los conceptos y capacidades asociadas a las prácticas. Cada establecimiento definió un proceso de gestión curricular que fuera estratégico, relevante y abordable, asociado a su desafío crítico considerando: el contexto, las características y los lineamientos internos de cada uno de ellos.

A continuación, se muestra el ciclo de mejora:



**Herramientas:**

- **Para favorecer la colaboración** (Modelo 5 impulsores de la colaboración, cuestionario de autoevaluación/ Estructura 4D para reuniones efectivas/ 5 claves para diálogo colaborativo en reuniones/ Golden Circle para comunicar/ Estrategias de adherencia).
- **Para organizar el proceso de mejora** (Planificación ágil/ Flujograma de procesos).
- **Para el uso de datos para la toma de decisiones** (Gestión de levantamiento de datos/ Tabla de seguimiento de implementación/ Tabla de análisis de datos/ Técnica de revisión activa de prácticas).

## ¿qué resultados obtuvimos?



Para el levantamiento de información se consideraron diversas fuentes:

Participantes	Instrumentos	Aplicación
Equipos de gestión (n=109)	Cuestionario de percepción respecto al desarrollo de prácticas	2018 y 2021
	Grabación de reuniones colaborativas, evaluación en base a rúbrica	2019 y 2021
	Planificaciones de procesos trabajados, evaluación en base a rúbrica	2019 y 2021
	Póster: Producto síntesis para dar cuenta de la reflexión respecto al proceso de aprendizaje, evaluación en base a rúbrica	2021
	Encuesta de satisfacción	Después de cada actividad formativa
Docentes y asistentes de la educación (n=269)	Cuestionario de percepción respecto al desarrollo de prácticas	2018 y 2021

Los resultados se organizan en 3 niveles: producto, resultados por objetivo y resultados a nivel de prácticas.

Producto

Resultados por objetivo

Resultados a nivel de prácticas

## producto

En este nivel se presenta información general de las actividades realizadas, resultados de asistencia, satisfacción y aprendizajes destacados.

En el marco del programa se realizó la donación de 190 ejemplares del libro "Liderazgo en tiempos de crisis" del autor Carlos Sandoval.

A continuación, se especifica la cantidad de actividades realizadas por modalidad:

Modalidad	Cantidad	Horas
Jornadas	8	32
Trabajo aplicado	30	70
Acompañamientos	13	52
Talleres Interescuela	8	24
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>178</b>



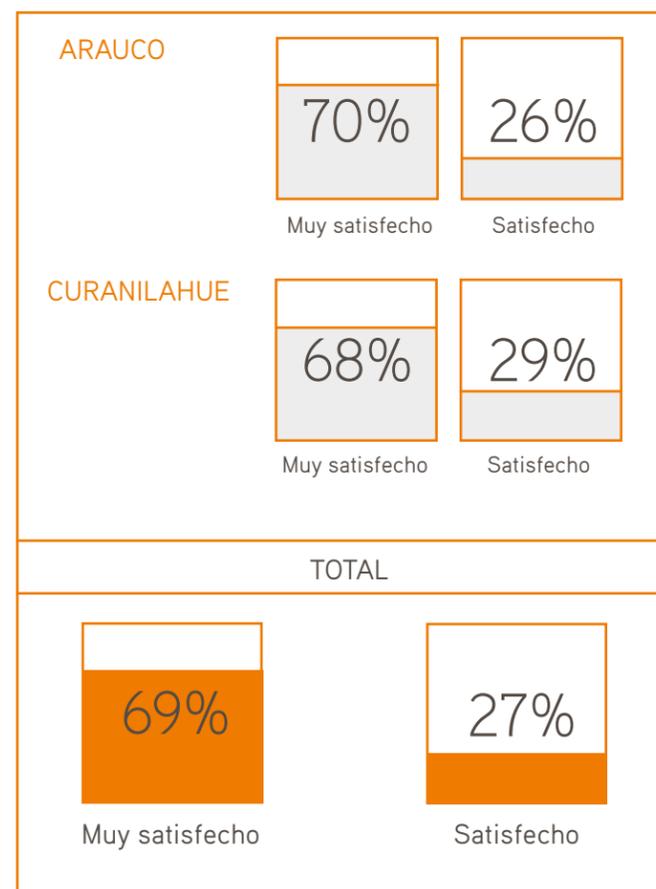


Del total de participantes inscritos desde el inicio (171), se acreditó por CPEIP el 76,6% (131) con un promedio de 87% de nivel de logro de los aprendizajes esperados y un 92% de asistencia de participantes acreditados.

Considerando a todos los docentes que participaron del programa -acreditados, retirados e ingresados en el segundo y tercer año- la asistencia promedio a las actividades fue de un 76% (71% en Arauco y 83% en Curanilahue).

Los participantes reportaron una alta satisfacción en las distintas actividades del programa, con un 69% que se considera muy satisfecho.

**¿Qué tan satisfecho está usted con la instancia?**  
(promedio total actividades 2019-2021)

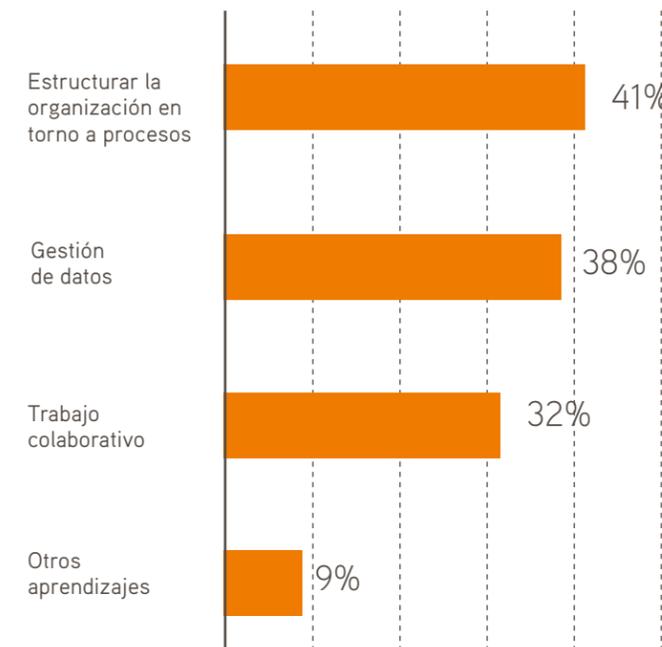


Los equipos de gestión destacan como principal aprendizaje del programa, la **integración de la lógica de procesos para estructurar la organización**, lo que se tradujo en una mirada más organizada de sus procesos, mejores planificaciones y reuniones de trabajo más focalizadas y con objetivos claros.

Otros aprendizajes destacados, corresponden al análisis de datos y el uso de evidencia para la toma de decisiones; y el enriquecimiento de su trabajo colaborativo, desarrollándose mayor participación y diálogo (Gráfico 1).

**Gráfico 1: “Prácticas que ha incorporado en su labor profesional a partir del programa”**

(Pregunta abierta. Respuesta múltiple, superior al 100%)  
(n=109)



**Algunos testimonios de participantes:**

“Tener a mano todos los datos que sean necesarios para tomar decisiones tempranas”.



“Focalizar la meta, mantener el foco y mejorar las acciones tomando en cuenta las necesidades y priorizando las más urgentes”.



“Hablar menos, escuchar más, transparentar toda la información, estimular el diálogo reflexivo orientado a la mejora continua”.





## resultados por objetivo

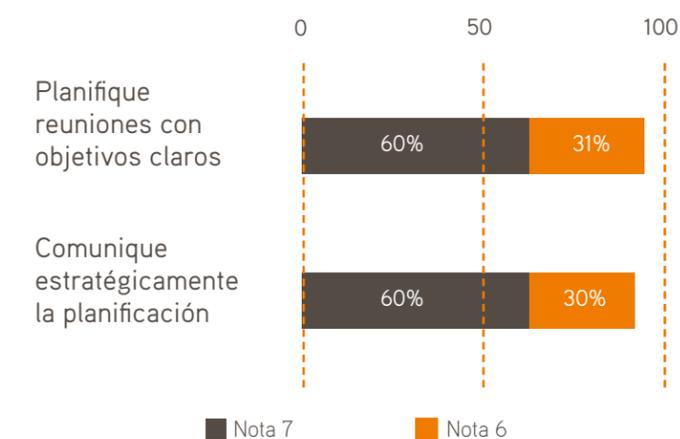
A continuación se presentan los resultados asociados a cada uno de los objetivos del programa.

### 1. Planificar estratégicamente y colaborativamente mejoras a un proceso de gestión curricular, formalizándolo y estructurando roles y funciones.

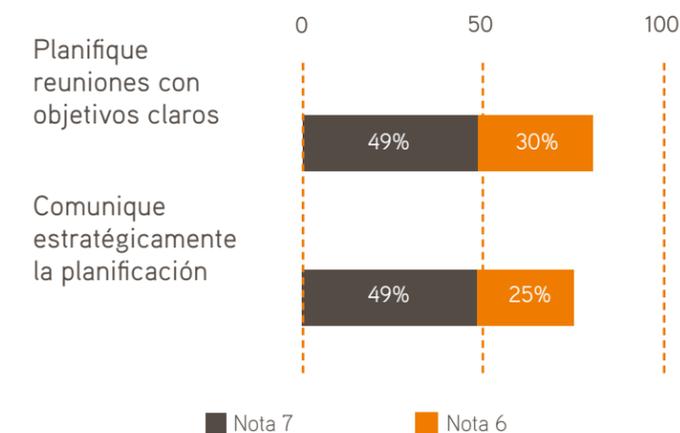
Desde la mirada de los equipos de gestión, se observa una mejora sustantiva en la capacidad colectiva para planificar un proceso de gestión curricular, percepción compartida por docentes y asistentes de la educación (Gráfico 2).

**Gráfico 2: "El programa ha contribuido a que el equipo de gestión..."** (Notas 1 a 7)

#### a) Mirada Equipos de Gestión (n=109)

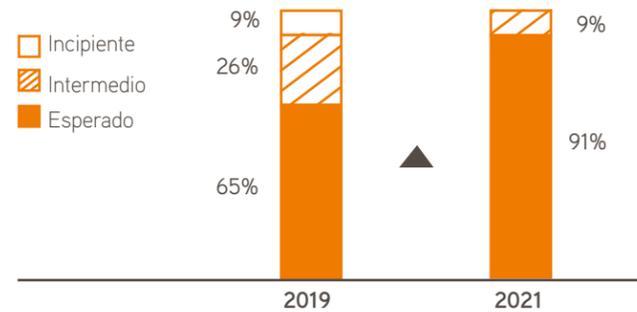


#### b) Mirada Equipos Docentes (n=269)

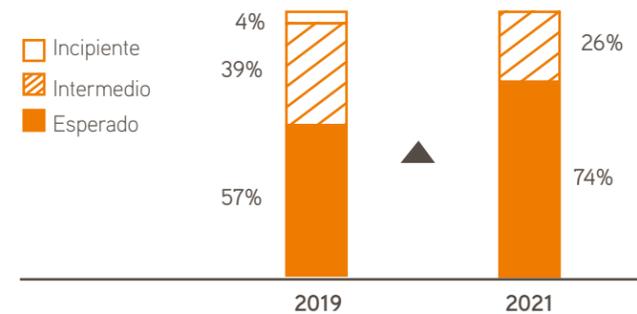


**Gráfico 3: Revisión de planificaciones 2019-2021**  
(Evaluación en base a rúbrica, n=23 establecimientos)

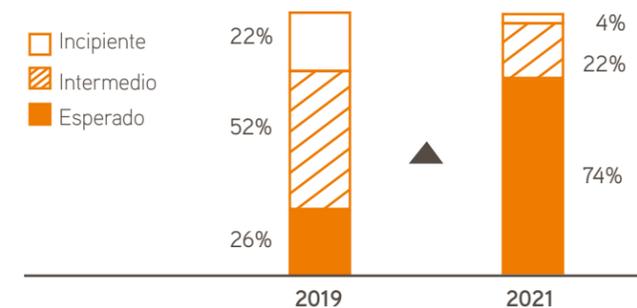
**El proceso está planificado para ser aplicado regularmente.**



**El proceso tiene un objetivo claro y abordable.**



**Los resultados esperados son acotados y medibles.**



La percepción de mejora, reportada por los equipos, respecto a su capacidad para planificar procesos técnicos pedagógicos, se evidencia también en la calidad de sus planificaciones. Si se comparan planificaciones de procesos al inicio y final del programa, se observa una mayor precisión en cómo se definen los procesos para integrarlos al quehacer “regular” del establecimiento (mayor articulación y especificidad de actividades, claridad de fechas y periodicidad), como también, una mayor definición de los objetivos (lenguaje directo, mirada acotada y coherente con los plazos planteados) y de los resultados esperados (metas claras y medibles) (Gráfico 3).



**2. Implementar, monitorear y definir mejoras al proceso planificado de forma colaborativa.**

Como aspecto transversal a la implementación, monitoreo y ajuste de procesos técnicos-pedagógicos, se encuentra la integración de evidencia para orientar la toma de decisiones y asegurar la mejora continua. Desde la mirada de los equipos de gestión (n=109), **el programa contribuyó sustantivamente en su capacidad para basar sus decisiones en evidencia (95% notas 6 y 7), visión que es compartida por los equipos de docentes y asistentes de la educación (77% notas 6 y 7; n=269).**

Otro aspecto fundamental para el cumplimiento de este objetivo, corresponde a la capacidad de los equipos de gestión para comunicar los pasos y decisiones que se van desarrollando durante la implementación. Al analizar el producto síntesis, poster elaborado por los establecimientos para sistematizar y dar cuenta del proceso realizado (n=23), se observó que el 74% de los establecimientos logró **comunicar de manera clara y basada en evidencia, los avances, desafíos y aprendizajes alcanzados; proyectando, a partir de éstos, pasos concretos para seguir avanzando.** El 26% restante se situó en un nivel intermedio, en el que se logra hacer una descripción de manera clara, pero se presentan dificultades para definir pasos concretos y específicos que permitan seguir avanzando.

**3. Facilitar la construcción colaborativa en el equipo involucrado en el proceso, mediando el diálogo y promoviendo un clima de confianza.**

Este objetivo se asocia con la calidad que se observa en el trabajo colaborativo que despliegan los equipos de gestión. En este punto, al analizar grabaciones se observó una **mejora sustantiva en cómo interactúan los equipos al momento de colaborar** (Tabla 1), aumentando en el transcurso del programa y en todas las dimensiones evaluadas, el porcentaje de establecimientos en el nivel esperado. Destaca que los líderes promueven el diálogo con lógica indagativa (78% en nivel esperado). Otro aspecto que muestra una mejora importante corresponde a cómo se incorpora la evidencia en la discusión. Si bien el nivel esperado no supera el 50%, se observa un importante descenso del grupo incipiente; **prácticamente todos los establecimientos logran utilizar evidencia en su discusión colectiva.** El principal desafío para el grupo intermedio se encuentra en cómo ésta se organiza y se integra (más allá de la sola contextualización) para efectivamente nutrir las decisiones.

**Tabla 1: Observación reunión trabajo colaborativo 2019-2021**

(Grabación de trabajo colaborativo. Evaluación en base a rúbrica n=23 establecimientos)<sup>1</sup>

Dimensión evaluada	Nivel esperado	2019-2021												
Líderes estimulan la expresión de diferentes ideas y promueven el <b>diálogo con lógica indagativa</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explican razonamiento detrás de sus ideas.</li> <li>Presentan ideas como hipótesis.</li> <li>Buscan abiertamente la opinión de otros.</li> <li>Indagan y corroboran supuestos detrás de opiniones.</li> <li>Identifican aspectos comunes y discrepancias.</li> </ul>	<table border="1"> <caption>2019-2021 Data for 'Líderes estimulan la expresión de diferentes ideas...'</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>2019</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esperado</td> <td>30%</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>10%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Incipiente</td> <td>60%</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	2019	2021	Esperado	30%	78%	Intermedio	10%	13%	Incipiente	60%	9%
Nivel	2019	2021												
Esperado	30%	78%												
Intermedio	10%	13%												
Incipiente	60%	9%												
Líderes <b>explicitan</b> objetivos/ propósito de la reunión y <b>gestionan</b> la dinámica del grupo para <b>mantener el foco y coherencia interna</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunican el objetivo de la reunión.</li> <li>Hacen explícito su propósito: enmarcan sentido, definen producto o criterios de logro, relacionan con reuniones anteriores, etc.</li> <li>Mantienen el foco de la reunión.</li> </ul>	<table border="1"> <caption>2019-2021 Data for 'Líderes explicitan objetivos/ propósito de la reunión...'</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>2019</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esperado</td> <td>53%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>37%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Incipiente</td> <td>10%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	2019	2021	Esperado	53%	65%	Intermedio	37%	35%	Incipiente	10%	0%
Nivel	2019	2021												
Esperado	53%	65%												
Intermedio	37%	35%												
Incipiente	10%	0%												
Existe evidencia de "transformación" de ideas o productos, es decir que éstos son enriquecidos por la <b>construcción colaborativa</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes respaldan o refutan argumentos.</li> <li>Participantes precisan, ejemplifican, parafrasean.</li> <li>Participantes cuestionan, clarifican, someten a prueba.</li> <li>Participantes generan consensos.</li> </ul>	<table border="1"> <caption>2019-2021 Data for 'Existe evidencia de "transformación" de ideas o productos...'</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>2019</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esperado</td> <td>21%</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>32%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Incipiente</td> <td>47%</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	2019	2021	Esperado	21%	61%	Intermedio	32%	35%	Incipiente	47%	4%
Nivel	2019	2021												
Esperado	21%	61%												
Intermedio	32%	35%												
Incipiente	47%	4%												
<b>Utilizan evidencia</b> , levantada por ellos o por otros actores para <b>enriquecer</b> la conversación y <b>orientar</b> la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo fundamenta puntos de vista o decisiones en base a evidencia.</li> <li>Pone en discusión creencias, supuestos o intuiciones en base a evidencia.</li> <li>Problematiza situaciones en base a evidencia.</li> </ul>	<table border="1"> <caption>2019-2021 Data for 'Utilizan evidencia, levantada por ellos o por otros actores...'</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>2019</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esperado</td> <td>25%</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>10%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Incipiente</td> <td>65%</td> <td>48%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	2019	2021	Esperado	25%	44%	Intermedio	10%	8%	Incipiente	65%	48%
Nivel	2019	2021												
Esperado	25%	44%												
Intermedio	10%	8%												
Incipiente	65%	48%												

<sup>1</sup>En la primera observación (2019), algunos videos no tenían la calidad necesaria para observar todos los aspectos a evaluar, por lo que el 'n' inicial corresponde a sólo 20 establecimientos.



**4. Promover acciones de involucramiento y adherencia en el equipo docente para trabajar colaborativamente en los procesos abordados.**

Desde la mirada de los equipos de gestión (n=109), **el programa contribuyó a favorecer la motivación e involucramiento de los equipos docentes a trabajar colaborativamente en los desafíos abordados** (88% notas 6 y 7), visión compartida por los equipos de docentes y asistentes de la educación (73% notas 6 y 7; n=269).

Concretamente, esta mejora se observa en cómo los equipos fueron integrando acciones específicas en los procesos trabajados, para favorecer la adherencia (instancias de retroalimentación, capacitación, definición conjunta de pasos para avanzar, levantamiento de barreras, etc.). En el poster elaborado (n=23 establecimientos), se observa que el 61% de los establecimientos logra **integrar acciones concretas para favorecer el compromiso, la participación y generación de una mirada compartida**. Un 39% de los establecimientos no logra llegar a este nivel, ya que, si bien enuncian la necesidad de involucrar al equipo docente, no logran definir acciones concretas e integrarlas a la planificación del proceso.



**Tabla 2: Otras prácticas claves de liderazgo**  
(Notas 1 a 7, comparación de notas 7)

## resultados a nivel de prácticas

Estos cambios observados en ambas prácticas, se relacionan con un proceso de mejora más profundo e integral que alcanza a **otras prácticas de liderazgo**. En aquellas que se asocian a **establecer dirección**, se observan cambios en las expectativas respecto a la comunidad educativa, a la capacidad colectiva para definir metas (siendo ésta la que presenta un mayor crecimiento), levantar evidencia, hacer seguimiento y usar esta información para el proceso de mejora. Respecto de las prácticas que se asocian a la **gestión de la instrucción** -ubicando en el centro lo que ocurre en el aula y el desarrollo integral de los estudiantes- se observa una evaluación significativamente más positiva del desarrollo colectivo en estrategias para apoyar a estudiantes con dificultades en ámbitos socioemocionales y de aprendizaje, además de la capacidad del equipo directivo para observar, analizar y retroalimentar las prácticas de enseñanza. Por último, destaca la alta valoración de todos los actores, del hecho que, incluso en un momento de alta incertidumbre dado por la pandemia, **el equipo de gestión logró resguardar el proceso de enseñanza-aprendizaje, evitando la sobrecarga de los equipos docentes** (Tabla 2).



A continuación, se presentan resultados ligados a las 2 prácticas trabajadas a nivel global: estructurar la organización y trabajo colaborativo, así como de otras prácticas de liderazgo asociadas a la mejora continua (establecer dirección) y a una mayor conexión con el núcleo pedagógico (gestionar la instrucción). Estas últimas se reportan, dado que el proceso de mejora escolar busca ser sistémico y mantenerse siempre conectado con el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Respecto de la primera práctica trabajada: **estructurar la organización**, se observa un cambio relevante durante el transcurso del programa, en el que tanto los equipos de gestión como los equipos docentes **mejoran la evaluación de su capacidad colectiva para estructurar y organizar los procesos en función del proyecto educativo y las prioridades del establecimiento** (aumentó de 29 puntos porcentuales de nota 7 en los equipos de gestión y 20 puntos en los equipos docentes).

En relación con la segunda práctica trabajada: **trabajo colaborativo**, se observa también una mejora transversal durante el transcurso del programa. Tanto los equipos de gestión como docentes, reportan una **mayor capacidad del equipo directivo para generar espacios de trabajo orientados a ser una comunidad de aprendizaje** (aumento de 13 y 26 puntos porcentuales en la nota 7, respectivamente), **para cuidar que estos espacios sean sistemáticos y continuos** (aumento de 21 y 25 puntos porcentuales, respectivamente) y, **para generar un ambiente de confianza y diálogo** (aumento de 25 y 33 puntos porcentuales, respectivamente).

### Mirada conjunta equipo de gestión y docente

	2018		2021
<b>Establecer dirección y mejora continua</b> <i>"Respecto al trabajo del equipo directivo..."</i>			
Tiene <b>altas expectativas</b> sobre las capacidades, desempeño y superación de todos los miembros de la <b>comunidad educativa</b> .	56%	▲	67%
Las <b>metas y objetivos de aprendizaje</b> definidos en este establecimiento son <b>relevantes y medibles</b> .	29%	▲	66%
<b>Se usa la información de aprendizaje</b> de los estudiantes y del proyecto educativo, para generar acciones de <b>desarrollo profesional</b> docente y de otros actores educativos.	39%	▲	60%
Los <b>objetivos, planes y metas institucionales</b> han sido definidos por los directivos <b>en conjunto con la comunidad educativa</b> .	42%	▲	58%
Hace <b>seguimiento a las tareas, compromisos y acciones</b> acordadas con los docentes.	36%	▲	52%
<b>Gestionar la instrucción</b> <i>"En conjunto con los docentes y el equipo directivo..."</i>			
<b>Asegura la implementación de estrategias</b> que permitan <b>identificar y apoyar</b> tempranamente a los <b>estudiantes</b> que tienen dificultades en los <b>ámbitos conductuales, afectivos o sociales</b> .	29%	▲	61%
<b>Asegura la implementación de estrategias</b> que permitan <b>identificar y apoyar</b> tempranamente a los <b>estudiantes</b> que tienen <b>dificultades de aprendizaje</b> .	42%	▲	59%
<b>Observa y analiza</b> las <b>prácticas de enseñanza</b> y desempeño docente.	30%	▲	49%
<b>Retroalimenta</b> las <b>prácticas de enseñanza</b> y desempeño docente a los profesores.	28%	▲	46%
<b>Resguarda que los docentes no se distraigan</b> de los procesos de enseñanza aprendizaje, <b>evitando la sobrecarga</b> de proyectos en el establecimiento.	20%	▲	40%



## conclusiones

Durante el transcurso del programa se esperaba que los equipos de gestión fortalecieran el liderazgo escolar en torno a 2 prácticas claves de su labor, articuladas en 4 objetivos específicos. A continuación, revisamos las principales conclusiones en cada uno de estos.

El primer objetivo **“planificar estratégica y colaborativamente mejoras a un proceso de gestión curricular, formalizándolo y estructurando roles y funciones”**, evidencia una **mejora en el desarrollo de los componentes de planificación, destacándose la especificación de objetivos orientados hacia resultados acotados y medibles**. Estos resultados responden a la realización de actividades teórico-prácticas, dentro de las cuales, la planificación se trabajó en base a criterios de flexibilidad a través de herramientas de planificación ágil, considerando las necesidades técnicas y de adherencia de los estamentos participantes. Estos aspectos permitieron generar una **visión comprensiva y compartida de la planificación para la mejora y sus principales componentes**. Esto se comprende bajo el principio de que un plan de acción permite trazar una ruta de mejora sobre la cual realizar iteraciones y ajustes en función de los resultados de implementación (MINEDUC, 2021).

Dentro de los procesos de mejora, no sólo es relevante que los líderes desarrollen capacidades de planificación estratégica, sino también, que sean capaces de llevar a cabo procesos que permitan realizar seguimiento y monitoreo a la misma. En este sentido, los logros relacionados con el segundo objetivo **“implementar, monitorear y definir mejoras**

**al proceso planificado de forma colaborativa”** dan cuenta de que el programa contribuyó sustantivamente en su capacidad para tomar decisiones en base a evidencia, permitiendo mostrar avances y/o proyecciones.

Estos logros responden a que la ruta de acompañamientos estuvo enmarcada en un **ciclo de indagación colaborativa en base a datos**, que invitó a los equipos de gestión no solo a definir un desafío en base a estos, sino también, a recopilar y seleccionar los más relevantes, transformándolos en conocimiento y finalmente, tomar decisiones y evaluarlas en función de estos.

Los resultados obtenidos suponen un **mayor desarrollo de las capacidades profesionales** de los equipos de gestión, para conducir procesos de mejora en medio de los cambios, lo que según señala MINEDUC (2021), permite que la escuela como institución, sea capaz de adaptarse y ajustarse a los nuevos escenarios, manteniendo y resguardando la continuidad de los aprendizajes y el cuidado de la comunidad educativa.

Los procesos de planificación estratégica de los equipos de gestión implican un trabajo colaborativo de calidad entre sus integrantes. Cuando se habla de calidad, en este contexto se trata de desarrollar un trabajo en un marco de diálogo y confianza. En relación a esto, los resultados del tercer objetivo **“facilitar la construcción colaborativa en el equipo involucrado en el proceso, mediando el diálogo y promoviendo un clima de confianza”**, demuestran



que **la calidad de la comunicación a través del diálogo, confianza y escucha activa, fueron los aspectos en el que los equipos perciben una mayor transformación**, permitiendo ir realizando ajustes y/o modificaciones no solo en sus ideas, sino también, en los productos asociados al proceso que se buscaba abordar. La contribución de estos resultados radica en lo que han planteado numerosas investigaciones que han relevado la importancia de la confianza relacional y del trabajo colaborativo, al permitir crear un clima positivo para la comunicación y comprender, más profundamente, las vivencias y emociones que motivan las perspectivas de los distintos actores, lo que contribuye a la resolución de problemas y a la toma de decisiones dentro del grupo (Arias, 2006).

Los procesos de mejoramiento escolar no solo implican capacidades de gestión en los equipos, sino también, de liderazgo. Es decir, que los líderes sean capaces de establecer dirección y ejercer influencia en todos los actores de su comunidad en base a objetivos compartidos. En este aspecto, los resultados relacionados con el cuarto objetivo **“promover acciones de involucramiento y adherencia en el equipo docente para trabajar colaborativamente en procesos”**, evidencian que los equipos de gestión procuran que su planificación sea compartida y comunicada a los involucrados, considerando condiciones para facilitar adherencia.

El hecho de que los equipos de gestión hayan desarrollado una **visión compartida de las iniciativas de mejora** y la hayan comunicado de manera oportuna a los actores de la comunidad educativa, es de suma

relevancia en procesos de gestión del cambio en las escuelas, al permitir que exista un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro (Anderson, 2010).

Los logros analizados en torno a los objetivos se articulan y dan cuenta de las prácticas trabajadas en el programa, destacando **la mejora percibida por los equipos docentes y asistentes de la educación en torno a la colaboración y la estructuración de procesos, consistente con la percepción de los equipos de gestión**.

Lo anterior, responde a una **mirada sistémica de trabajo** en la que se promovió con los líderes, el desarrollo de capacidades de manera que puedan ser transferibles a otros procesos e ir incluyendo a otros integrantes de la comunidad educativa.

La mejora de las prácticas trabajadas **generó influencia en otras prácticas de liderazgo escolar como son, establecer dirección y mejora continua y, gestionar la instrucción**. El desarrollo de esta última práctica es coherente con la necesidad profesional expresada por los participantes y equipo DAEM, por lo que se buscó abordar y articular de manera concreta en el ciclo de mejora, el levantamiento de información más pertinente al objetivo pedagógico de cada proceso priorizado por el establecimiento. De esta manera fue posible ir **focalizando el análisis, reflexión y ajuste en torno a los componentes del núcleo pedagógico**.

## ¿cómo mantenemos lo aprendido y seguimos mejorando?



### A nivel sostenedor

- **Continuar fortaleciendo la toma de decisiones en base a datos en los ciclos de mejora.** Si bien los equipos tienden a contar con datos de los resultados esperados de sus procesos claves, se requiere que sea más claro el vínculo de las decisiones con estos resultados. Se sugiere seguir utilizando herramientas que den mayor estructura a la discusión para transformar los datos en conocimiento y así tomar decisiones, como la Técnica de revisión activa, la Tabla de seguimiento y la Tabla de análisis de datos.
- **Seguir promoviendo el diálogo colaborativo.** A nivel comunal hay diversidad de estrategias y niveles de colaboración en los establecimientos, por lo que se sugiere aprovechar esta diversidad para el desarrollo de capacidades colectivas para la colaboración. Se sugiere seguir utilizando la herramienta de las 4D para el desarrollo de reuniones, así como tener en cuenta el instrumento de autoevaluación en torno a las dimensiones de diálogo colaborativo.



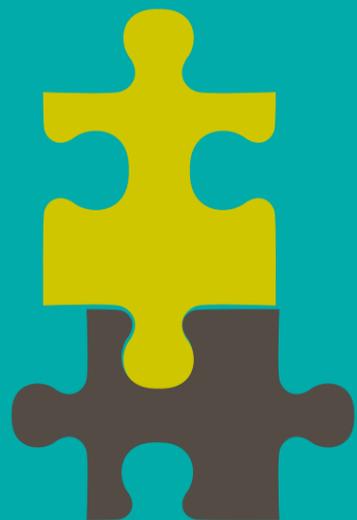
### A nivel escuela

- **Seguir fortaleciendo la participación y colaboración en base a evidencias de aprendizaje de estudiantes.** Si bien existe planificación de instancias para la comunicación, hay diferencias en el grado de planificación de las reuniones y las metodologías para lograr esa participación, por lo que se sugiere seguir fortaleciendo y mantener lo ya iniciado. Surge también la necesidad de fortalecer el diálogo. Un facilitador sería contar de manera sistemática con evidencia más pertinente y relacionada directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita tomar decisiones respecto de las modificaciones necesarias en el núcleo pedagógico para el logro de resultados de los estudiantes.
- **Lograr mayor adherencia en los cambios y mejoras abordados en cada equipo escuela.** En línea con el desafío anterior, la adherencia aparece como un desafío continuo que requiere de mayor acompañamiento y explicitación de lo que se busca lograr, con el fin de que no sólo la planificación y evaluación sea trabajada con respecto a la implementación de iniciativas de mejora, sino también, el cómo generar una visión compartida con respecto a los cambios que se quieren implementar.
- **Instalar el método de ciclos iterativos para otros procesos de mejora.** Cada equipo fue abordando desafíos a través de ciclos de indagación colaborativa en base a datos, lo que permitió trabajar bajo una lógica de proceso iterativo en el que se va analizando, reflexionando, realizando ajustes y tomando decisiones. Queda la tarea de transferir esta forma de abordar desafíos, a otras iniciativas de mejora de la comunidad educativa.



### A nivel aula

- Generar mayores instancias de análisis de las acciones que se quieren implementar, **observando que lo que se está planificando esté relacionado o afecte directamente al núcleo pedagógico.**
- Seguir avanzando y profundizando en la **recolección, análisis y sistematización de datos** de proceso, resultados y mirada de los estudiantes, así como de implementación de mejoras con el fin de **conocer el impacto** de dichas iniciativas en sus aprendizajes. Esto permitiría ir iterando, ajustando y tomando decisiones dentro de la planificación y/o implementación con foco en los aprendizajes obtenidos.
- Se sugiere **releva la voz de los estudiantes en futuras iteraciones** del ciclo de mejora, lo que implica reconocer su mirada e incluirla en las decisiones en torno al diseño y ajustes del proceso de mejora.





## participantes

### Equipo Fundación Educacional Arauco.

Alejandra Torretti Hoppe  
Mauricio Soto Retamal  
Paula Salvatierra Fernández  
Patricia Echaiz González  
Cecilia Acuña Cerda  
Carolina Coddou Silva  
Alejandra Nogales Collao  
Lorena Peñailillo Azócar  
Carolina Reyes Castro  
Simón Rodríguez Espinoza  
Carla Román Parra  
Alicia Russell Cofré  
Cristóbal Tapia del Villar  
Renata Vázquez Iturra  
Marcela Soto Meza

### Profesionales externos

Cristian Cárdenas Cofré  
Norma Sielfeld Figueroa  
Gonzalo Muñoz Stuardo, Facultad de Educación Universidad Diego Portales  
Carlos Sandoval Precht, Facultad de Educación Universidad Diego Portales  
José Weinstein Cayuela, Facultad de Educación Universidad Diego Portales  
Josefina Peire Duarte, docente invitada por Facultad de Educación Diego Portales  
Carolina Sciarrotta López, docente invitada por Facultad de Educación Diego Portales

### Establecimientos Educativos

#### Comuna de Arauco:

Escuela Brisas del Mar  
Escuela Carampangue  
Escuela César Monsalve Flores  
Escuela Edelmira Vergara Quiñones  
Escuela Jorge Valenzuela Zúñiga  
Escuela Los Pinos  
Escuela Mare Nostrum  
Escuela San Pedro de Laraquete  
Escuela Valle de Ramadillas  
Escuela Vicente Millán Iriarte  
Liceo Bicentenario San Felipe  
Liceo Politécnico Carampangue  
Liceo Técnico Profesional Filidor Gaete Monsalve  
Centro de Educación Integrada de Adultos Paul Percival Harris

#### Comuna de Curanilahue:

Escuela Buena Esperanza  
Escuela Colico Sur  
Escuela Independencia  
Escuela Gabriela Mistral  
Escuela Pablo Neruda  
Escuela Ramiro Roa González  
Escuela San José de Colico  
Liceo Polivalente Bicentenario Mariano Latorre  
Centro de Educación Integrada de Adultos Fermín Fierro Luengo

#### Participantes comuna de Arauco:

Ana María Álvarez Romero  
Moisés Enrique Albornoz Bermedo  
Leda Solange Araneda Ruíz  
Grecia del Pilar Araneda Ruíz  
Daniela Margarita Araneda Vidal  
Carolina Andrea Aravena Rivera  
Ángela Cecilia Arévalo Opazo  
Vania Devy Arévalo Ulloa  
María Constanza Argomedo Badilla  
Mariana Nancy Arratia Navarrete  
Teresa Yolanda Auad Barrales  
Sebastián Víctor Hugo Banda Arias  
Carol Belmar González  
Dagoberto Valentín Benítez Marín  
Karen Romina Burgos Hernández  
Belén Solangela Carmiglia Lacroix  
Carla Andrea Carrasco Bastías  
María Elena Carreño Henríquez  
Carolina Zoila Andrea Carrillo Sáez  
Diego del Rosario Cartes Missene  
Patricia Jeannette Carvallo Carvallo  
Isabel Matilde Catrill Monsalves  
Gabriel Basilio Chequen Morales  
Elba del Carmen Contreras Fuentes  
Patricia Mireya Córdova Negrete  
Marcia Angélica del Campo Medina  
Rina Elena Eriz Correa  
Jorge René Escobar Chávez  
Sandra Teresa Escobar Quijada  
Javiera Soledad Espejo Sáez  
Laura Elisa Espinoza Ortega  
Lord Alejandro Friz Urrutia  
Claudia Haydee Fuentes Méndez  
Haroldo Enrique Gallardo Concha  
Paul García Betanzo  
Diego Garrido Sáez  
Cecilia del Pilar Gavilán Bascuñán  
Marianela Jimena Gayoso Sáez  
Pamela Andrea Godoy Garrido

Evelyn Roxana González Ulloa  
María Marcela de Los Ángeles González Merino  
Sergio Aquiles Guíñez Matamala  
Daniela Guzmán Vergara  
Alba Andrea del Pilar Hermosilla Araneda  
Leonor Fabiola Andrea Hermosilla Gaete  
Mario Andrés Hermosilla Garrido  
Walter Gabriel Herrera Medina  
José Luis Huerta Jiménez  
Rosa Jara Jofré  
Verónica Elizabeth Lagos Sáez  
Macarena del Pilar Leal Bascuñán  
Leslie Pamela Macaya Moscoso  
Jorge Isaías Mancilla Mancilla  
Camila Belén Mardones Fuentes  
Vania Matamala Troncoso  
Héctor Miguel Mellado Aguilera  
Margot del Pilar Millar Garrido  
Ricardo Enrique Monsalves Pávez  
Carolina Andrea Montalba Poblete  
Sonia Isabel Moscoso Delgado  
Claudia Ester Muñoz Candía  
Alicia Ester Muñoz Alarcón  
Pamela Fernanda Muñoz Bustos  
Mirna Abigail Muñoz Sáez  
Mónica Alejandra Navarrete Francisco  
Javier Eduardo Navarrete Lara  
Carmen Navarrete Sanhueza  
Ingrid Navarro Fredes  
Cristina Andrea Neira Flores  
José Parada Salgado  
Pedro Juan Parada Salgado  
Lucrecia del Rosario Paz Toro  
Benedicto Germán Pereira Toloza  
Bárbara Andrea Pinto Troncoso  
María José Prieto  
Susana Beatriz Ramírez Palacios

**Participantes comuna de  
Curanilahue:**

Fernanda Emelina Ramos Aravena  
Susana Alejandra Recabal Arias  
Erna Rita Robles Mera  
Alamiro Rivera Rodríguez  
Claudio Eliecer Roca Roca  
Michael Edgardo Ruiz Troncoso  
Luis Alejandro Ruíz González  
Susan Loretto Saavedra Rivas  
Maritza Sáez Sanhueza  
Ana Sanhueza Manríquez  
José Luis Santander Vega  
Susana Silva Salazar  
Olivia Eileen Tillería Guzmán  
Sandra del Carmen Toledo Gutiérrez  
Luis Alberto Torres Aillón  
Sylvia Estela Torres Landaur  
María Celina Tuafloff Carvallo  
Yessica Valdebenito Marican  
Soledad Vega Martínez  
Gladys Angélica Velásquez  
Cheuqueman  
Lorena Alejandra Vergara Budaleo  
Mario Vidal Saavedra  
Kesly Annabel Vidal Brenet  
Ana María Eugenia Villalobos  
Rodríguez

Alejandra Cecilia Acevedo González  
Silvia Jacqueline Aravena Fernández  
Edmundo Onofre Aravena Fernández  
Ruth Mariana Arriagada Zenteno  
Viviana Margarita Ávila Sepúlveda  
Rosa Liliana Elizabeth Badilla Briones  
Patricia Bahamondez Álvarez  
Eulalia Dorotea Bizama Núñez  
Rosa Ingrid Camaño Romero  
Carolina Carrillo Bustos  
Andrés Abraham Castro Muñoz  
Viviana Alejandra Castro Venegas  
Yesenia Andrea Cigarroa Arriagada  
Carmen Loreto Cisterna Sanhueza  
Susana Macarena Cisterna Figueroa  
Mayling Massiel Coronado Carrillo  
Jorge Luis Covili Arce  
Elizabeth Donat Ávila  
Adriana Carolina Duguet Benítez  
Marcela Alejandra Espinoza Paredes  
Conrado Fernández Cartes  
Pamela Andrea Figueroa Sanhueza  
Carla Elizabeth Figueroa Vidal  
Marjorie Flores Haddad  
Silvia Flores Martínez  
Cynthia Natalie Fuentealba Olivero  
Mirta Eliana Fuentealba Pérez  
Aldo Fuentes Fuentealba  
Nilda Zelecta Fuentes Torres  
Nolfa Fuentes Torres  
Óscar Fernando García Alarcón  
Guillermo del Carmen Gavilán  
Araneda  
Viviana Yanira Gómez Parra  
Nelson Edgardo González Romero  
Nora González Villagran  
Delia Luisa González Yévenes  
Carlos Alberto Guerrero Monsálvez  
Luz Mireya Hinojosa Vera  
Víctor Rolando Iturrieta Opazo  
Marta Lorenza Lagos Bizama  
Viviana del Carmen López Zapata

Marcia Verónica Maldonado Araneda  
Elizabeth Escarlette Márquez Rocha  
Paola Lorena Medina Garcés  
Vilma Eliana Medina Peña  
Isabel Mercado Paz  
María Eugenia Muñoz Esperguet  
Magaly Ivette Navarro Fernández  
María Angélica Ortiz Oliva  
Damary Osés Vallejos  
Milton Omar Osorio Sáez  
Andrea Oriana Paiva Maulen  
Juan de Dios Pedreros Gaete  
Luis Alberto Ramírez Sáez  
Nicole Denisse Retamal Rivas  
Víctor Elías Retamal Cofré  
Karen Alicia Reyes Miranda  
Domingo Orlando Rivas Rífo  
Lucía Magaly Rivera Fuentes  
Sergio Arturo Salgado Cáceres  
Juan Fernando Salgado Pereira  
Dalila Verónica Salinas Plascencia  
Pablo César Salvo Arriagada  
Luis Rafael Sánchez Adasme  
Jimmy Sanhueza Flores  
Carla Sanhueza Velásquez  
Víctor San Martín Roa  
Gino Alejandro Santoro Meza  
Sonia Patricia Sierra Alvarado  
Evelyn Soto Parra  
Patricia Elizabeth Torres Cartes  
Susana Beatriz Varela Zambrano  
Pablo Vásquez Barra  
Ana María Vega España  
Mariana Luz Villagra Aravena  
Jorge Villar Gutiérrez  
Moisés Ariel Zapata Carrillo





## referencias bibliográficas

**Agencia de la Calidad de la Educación (2018).** *Guía metodológica para el uso de datos*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14922>

**Anderson, S. (2010).** Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

**Arias, F. (2006).** *La Conversación Exploratoria: una estrategia para la construcción conjunta del conocimiento matemático. 1° Encuentro de la Enseñanza de la Matemática*. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

**Bolívar, A. (2010).** El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 9(2), 9-33. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>

**Hargreaves, D. H. (2001).** A Capital Theory of School Effectiveness and Improvement. *British Educational Research Journal*, 27(4), 487-503.

**Hattie, J. (2015).** *Lo que mejor funciona en la educación: las políticas de la experiencia colaborativa*. Londres: Pearson.

**Leithwood, K. (2009).** *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

**MINEDUC (2015).** *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

**MINEDUC (2019).** *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

**MINEDUC (2021).** *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18434>

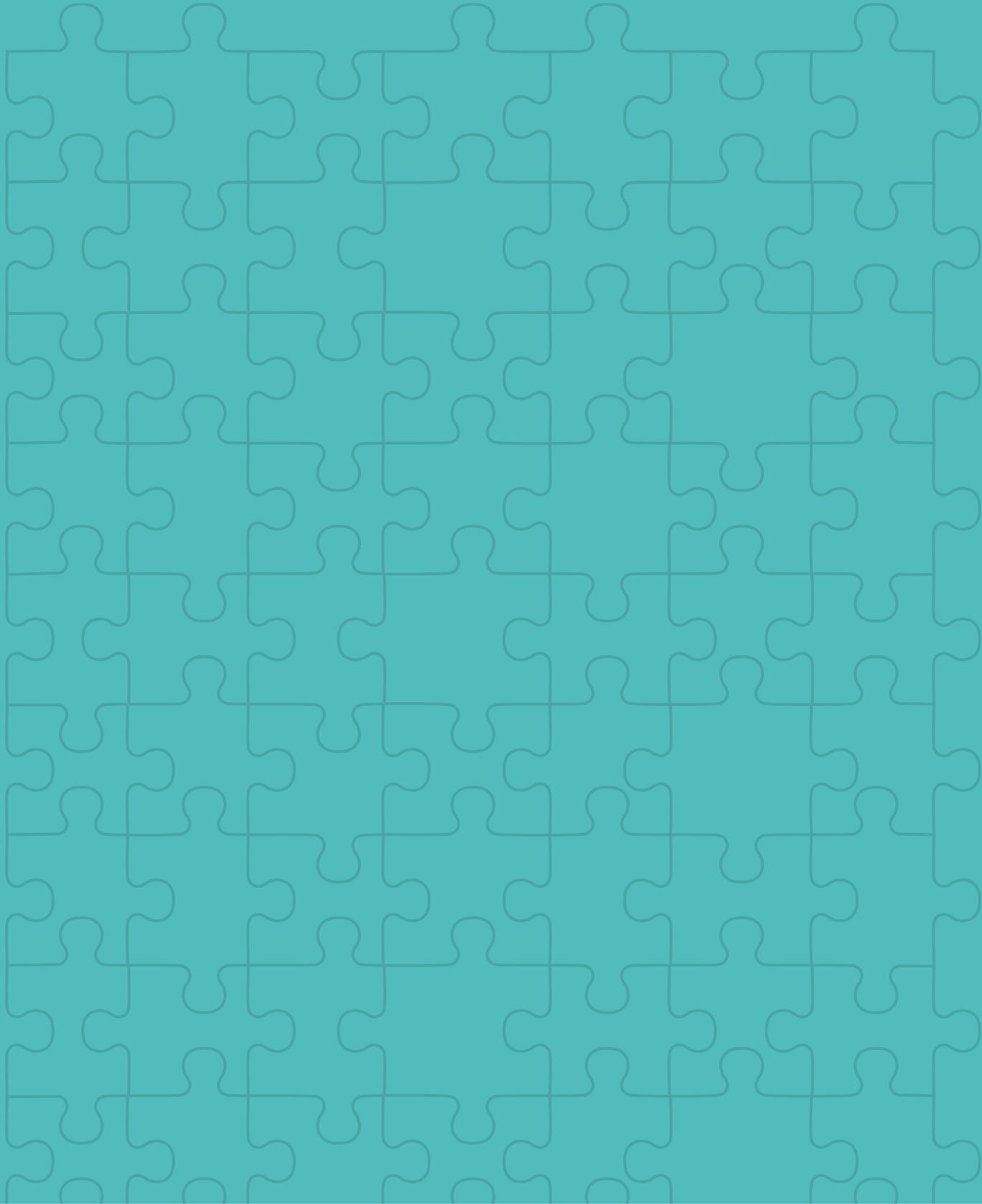
**MINEDUC (S.F).** *Modalidades avanzadas de desarrollo profesional continuo*. Recuperado del sitio web Liderazgo Escolar <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/III.-Modalidades-Avanzadas-de-desarrollo-profesional-continuo.pdf>

**Mulford, B. (2006).** Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1), 1-22. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro>

**Parra, V. y Matus, G. (2016).** Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la educación*, 45, 207-250.

**Pont, B., Nushe, D., y Morrman, H. (2008).** *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1. Política y Práctica*. París: OCDE.

**Vaillant, D. (2016).** Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista Hacia un Movimiento Pedagógico Nacional*, 60, 07-13. Recuperado de <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>



[www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)  
El Golf 150, piso 2, Las Condes, Santiago  
de Chile.  
E-mail: [fundacion@arauco.com](mailto:fundacion@arauco.com)

**arauco** | Fundación  
Educativa