



ORIENTACIONES
POSTULACIÓN Y SUSCRIPCIÓN
CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO
2018

EQUIPOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS PEDAGÓGICOS
SOSTENEDORES/AS
DEPARTAMENTOS PROVINCIALES DE EDUCACIÓN

ÍNDICE

Orientaciones	1
Postulación y suscripción	1
Convenios de Desempeño Colectivo.....	1
2018.....	1
I. Presentación	4
II. El marco legal y las políticas que orientan los Convenios de Desempeño Colectivo	7
Marco Legal de los Convenios de Desempeño Colectivo	7
Políticas que orientan los Convenios de Desempeño Colectivo	8
Propósito de los Convenios de Desempeño colectivo	9
Objetivos de la Asignación de Desempeño Colectivo	10
III. Distinciones conceptuales para el proceso 2018.....	12
Diferencia entre Práctica docente y Práctica directiva	12
Ámbitos y procesos institucionales.....	14
Niveles de Desarrollo de la Organización Escolar	17
El desarrollo de las prácticas directivas para el mejoramiento continuo de la Organización Escolar ...	20
IV. Convenios de desempeño colectivo 2018.....	24
Requisitos para postular a la Asignación de Desempeño Colectivo	24
Procesos del Convenio de Desempeño Colectivo	27
Etapas del Convenio de Desempeño Colectivo.....	28
V. Postulación y suscripción del Convenio 2018	31
Pasos para la Elaboración, Postulación y Suscripción del Convenio de Desempeño Colectivo:.....	31
Estructura y Elementos del Convenio de Desempeño Colectivo	37
VI. Convenios Tipos de Desempeño Colectivo 2018	46
Convenios Tipos o Precargados.....	46
Convenios Libres o Propios	49
VII. Plazos y fechas Convenios Desempeño Colectivo 2018	50

Área de Evaluación Docente

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas

Ministerio de Educación

República de Chile

I. PRESENTACIÓN

El cambio en el siglo XXI es que los establecimientos educacionales aseguren, a todas las y todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación

(Darling-Hammond, 2001)

Una buena educación debe garantizar a todos los y todas las estudiantes los aprendizajes imprescindibles, y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se debe disponer la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios (SAC SEP). Por esto, la mejora de la práctica directiva y técnica pedagógica al ejercicio de la dirección debe ser entendida como un **“liderazgo para el aprendizaje”**, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del estudiantado y los resultados de la institución escolar.

La capacidad de mejora de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008), sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno de la escuela que tiene más relevancia en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

Por otro lado, en la Ley N° 20.903 que crea el “Sistema de Desarrollo Profesional Docente”, deja claramente definida la labor del equipo directivo en el desarrollo profesional de sus docentes, por ejemplo:

- **Artículo 18 B.-** *La formación local para el desarrollo profesional, tiene por objeto fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica. Es un proceso a través del cual los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, y la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica. Lo anterior, considerando las características de los estudiantes a su cargo y sus resultados educativos.*
Corresponderá al director del establecimiento educacional, en conjunto con el equipo directivo, implementar el proceso descrito en el inciso anterior a través de planes locales de formación para el desarrollo profesional. Estos deberán ser aprobados por el sostenedor y serán parte de los Planes de Mejoramiento Educativo, de conformidad con los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos.

Para llevar a cabo esta labor los equipos directivos podrán contar con la colaboración de quienes se desempeñen como docentes mentores de conformidad con lo establecido en el artículo 18 O.”

- **Artículo N° 11:** Los profesionales de la educación tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas. Los profesionales de la educación son responsables de su avance en el desarrollo profesional.

Su objetivo es contribuir al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos, la reflexión sobre su práctica profesional, con especial énfasis en la aplicación de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, así como también el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa.

En el ejercicio de su autonomía, los establecimientos educacionales y en particular sus directores y equipos directivos, tendrán como una de sus labores prioritarias el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes, asegurando a todos ellos una formación en servicio de calidad.

Con el objeto de lograr lo dispuesto en el inciso anterior los establecimientos educacionales podrán contar con el apoyo de los docentes de su dependencia que pertenezcan a los tramos profesionales experto I y experto II u otros docentes de esos mismos tramos de desempeño profesional, si así lo determinan voluntariamente, pudiendo para estos mismos fines generar redes de apoyo con otros establecimientos educacionales y, o equipos docentes.

Esta formación considerará la función que desempeñe el profesional respectivo y sus necesidades de desarrollo profesional, como aquellas otras necesidades asociadas al proyecto educativo institucional, al plan de mejoramiento educativo del respectivo establecimiento educacional, a su contexto cultural y al territorio donde este se emplaza.”

Para enfrentar los desafíos de la Reforma educacional y en particular los de la Ley N° 20.903; el Ministerio de Educación dispone a los equipos directivos y técnicos pedagógicos, a través de la Ley N° 19.933, Artículo 18, correspondiente a la Asignación de Desempeño Colectivo, una variedad de Convenios Tipos elaborados técnicamente por la coordinación nacional del programa, con el objetivo de permitir el avance en prácticas directivas desde un nivel inicial a un desarrollo que vaya en favor de la transformación del establecimiento educacional, tanto en la gestión directiva, como en el desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes. Además, se mantiene abierta la posibilidad que el equipo directivo y técnico pedagógico, después de un análisis y reflexión sobre su contexto, elabore y postule un Convenio Libre, conforme a la necesidad propia del establecimiento.

De acuerdo con lo mencionado, el programa de Asignación de Desempeño Colectivo hace extensiva la invitación a desarrollar las prácticas directivas para el desarrollo institucional y de los aprendizajes de sus estudiantes.

II. EL MARCO LEGAL Y LAS POLÍTICAS QUE ORIENTAN LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

MARCO LEGAL DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

En el contexto y escenario legal vigente, los desafíos y responsabilidades directivas están cada vez más definidos, sobre: los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes; los niveles de desempeño individual; los niveles de desempeño de su establecimiento; los compromisos de gestión asumidos por los sostenedores y las sostenedoras; la selección de su equipo directivo y técnico; el mejoramiento y evaluación del desempeño docente.

Mientras que las responsabilidades legales se encuentran en los siguientes cuerpos legislativos:

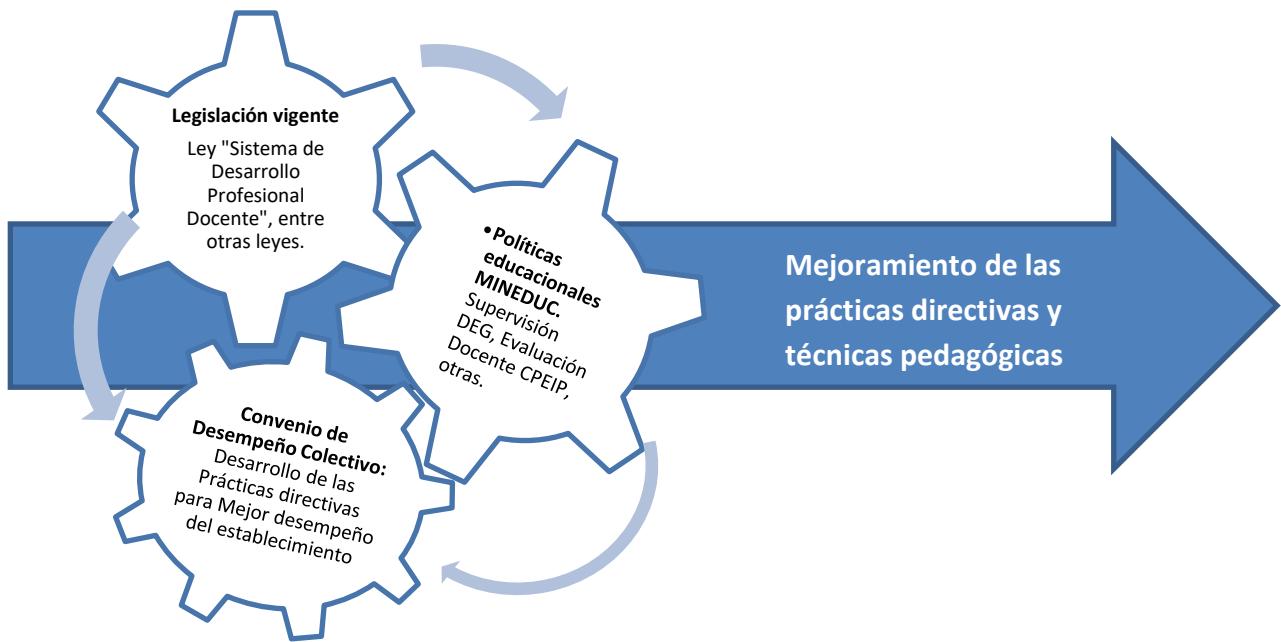
- **Ley 19.933, Artículo 18:** estipula la **Asignación de Desempeño Colectivo**, que plantea un incentivo a los equipos directivos y técnicos pedagógicos del establecimiento educacional, que elaboren e implementen un Convenio de Desempeño Colectivo suscrito, cuyas acciones para el mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo educativo, generen más y mejores condiciones institucionales y organizacionales con la participación activa de la comunidad educativa; cuyo foco y propósito principal es el logro de aprendizajes significativos para cada uno de sus estudiantes. Dirigida a todos los y todas las docentes directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales o particulares subvencionados del país, con 250 o más alumnos y/o alumnas matriculados/as al mes de marzo de cada año.
- **Decreto de Educación N° 176 de 2004:** que regula la **Asignación de Desempeño Colectivo**, en su artículo 9 indica: *“los convenios de Desempeño deberán fijar metas de gestión anuales y pertinentes que efectivamente contribuyan a mejorar el desempeño del establecimiento, las que deberán ajustarse a las políticas del Ministerio de Educación”*.
- **Ley 20.529 “Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación”:** plantea que se deben elaborar estándares para el desempeño escolar, para la institución y sus responsables: directivos y sostenedores, con énfasis en: Gestión pedagógica, Indicadores de calidad de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales, Estándares de gestión de los recursos humanos y pedagógicos, entre otros.
- **Ley N° 20.903**, que crea el “Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente”, sienta las bases del desarrollo profesional de los docentes y las responsabilidades del Estado a través del

Ministerio de Educación (CPEIP) y de los equipos directivos y técnicos, de acuerdo al contexto escolar.

POLÍTICAS QUE ORIENTAN LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

En un contexto de permanente cambio y transformación, el Ministerio de Educación ha generado y se encuentra propiciando diversas políticas, instrumentos y orientaciones que permitan visualizar desde la práctica, los estados de avance hacia la mejora continua de la organización escolar para lograr aprendizajes significativos en los/as estudiantes. Entre ellos, se destacan.

- *Marco para la Buena Dirección*, instrumento que constantemente se encuentra en proceso de actualización, que intenta orientar y profesionalizar el rol que cumple el equipo directivo y técnico pedagógico.
- *Marco para la Buena Enseñanza*, herramienta en su proceso final de actualización, que busca entregar lineamientos profesionales a los y las docentes con el fin de guiar sus prácticas en el aula y fuera de ella.
- *Plan Educativo Institucional (PEI)*: genera herramientas de planificación estratégica de la organización escolar, es la carta de navegación de la Comunidad Escolar.
- *Plan de Mejoramiento Educativo (PME)*: es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales que les permite a los equipos conducir el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos y todas sus estudiantes. Es un instrumento clave para proyectar y consolidar los procesos e iniciativas de mejora que cada comunidad escolar quiere alcanzar.



PROPÓSITO DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

El conjunto de orientaciones, normativas y leyes, que definen el marco de acción de los equipos directivos, tanto a nivel de desempeño profesional como de la organización que lideran, se articulan entre sí a través de proyectos, planes de mejoramientos o convenios de desempeño de la organización escolar y ponen como fin la acción directiva:

- ✓ Alcanzar altos niveles de desempeño de la práctica docente
- ✓ Lograr niveles superiores de aprendizajes en cada uno de los estudiantes del Establecimiento Educativo.
- ✓ Lograr altos niveles de desarrollo profesional docente de acuerdo al contexto escolar del Establecimiento Educativo.
- ✓ Alcanzar un desarrollo organizacional de excelencia.
- ✓ Altos niveles de colaboración y participación de la comunidad educativa en los procesos educativos.

A su vez, los **Convenios de Desempeño Colectivo**, a través de sus diversas etapas (suscripción, implementación y evaluación) y los procesos de cada una de ellas, se constituyen en un instrumento y herramienta de aporte y soporte para el mejoramiento continuo de las prácticas directivas, cuyo propósito es:

- ✓ *Orientar el diseño y proceso de mejora continua de la organización escolar, para el mejoramiento del desempeño del establecimiento educacional. El desarrollo y despliegue de buenas prácticas directivas y técnico pedagógicos para alcanzar niveles de excelencia en el Establecimiento Educacional.*

OBJETIVOS DE LA ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO COLECTIVO

- A. Promover el Mejoramiento permanente del proceso educativo a través del Fortalecimiento de la gestión directiva y técnico pedagógica, con foco en el aprendizaje de los estudiantes:** la influencia que puede ejercer el equipo directivo y técnico pedagógico, en el tipo y calidad de aprendizajes a lograr en los estudiantes, es determinante; si bien los docentes son los profesionales que influyen directamente en el aprendizaje de sus estudiantes, los equipos de gestión directiva y técnica pedagógica, son quienes influyen a través de su práctica movilizan a toda la comunidad educativa hacia objetivos comunes (padres y apoderados, profesionales de la educación, docentes y estudiantes), hacia una visión de lo que se desea como institución educativa.
- B. Fortalecer la gestión y liderazgo directivo de los equipos directivos y técnicos pedagógicos, en cada uno de los procesos institucionales:** es promover en el equipo de gestión, una actitud reflexiva en torno a las prácticas institucionales y en torno a la definición de ideas fuerza o focos de la gestión institucional, que permitan avanzar a mayores y mejores niveles de desarrollo del Establecimiento Educacional.

Un equipo directivo y técnico pedagógico, que reflexiona y acuerda, permite definir con criterios comunes: el estilo de liderazgo que caracterizará su accionar, el sello de su discurso,

la calidad de las interacciones que promoverá; las prioridades en el qué hacer de la comunidad, la forma en que incorporará a los diferentes actores y actoras en las reflexiones y decisiones que tienen que ver con la vida de la escuela; la forma en que se enfrentarán a las dificultades, entre otros elementos de la gestión directiva.

- C. Promover una cultura colaborativa entre sostenedores/as y departamentos provinciales, velando por el mejoramiento continuo y la excelencia del servicio educativo:** la orientación de la Asignación de Desempeño Colectivo es generar un **liderazgo colaborativo** entre dos actores que toman decisiones, mediante el desarrollo de prácticas y mecanismos que aseguren el trabajo conjunto de los responsables de la conducción y mejoramiento educativo de las escuelas y liceos.
- D. Contribuir en el mejoramiento de las habilidades profesionales del equipo directivo y técnico pedagógico, en la detección y desarrollo de las prácticas docentes de acuerdo al contexto, las necesidades de los docentes, de los y las estudiantes y de la organización escolar:** la evidencia nacional e internacional demuestra que “*Durante la última década, las políticas de la educación chilena han estado dirigidas a atraer, educar y apoyar a profesores capaces de enseñar a todos los alumnos a un nivel alto. El principio guía de las políticas relacionadas con los profesores ha sido su fortalecimiento como profesión. En este crítico supuesto descansan las fortalezas de la reforma del pasado reciente, así como las oportunidades para un mayor perfeccionamiento. Es evidente que mientras se ha ganado mucho tratando a los profesores como profesionales, comienza a ser evidente para las autoridades del Ministerio que los profesores necesitan ser apoyados en maneras muy específicas en el desarrollo de las competencias para enseñar a todos los alumnos en forma efectiva*” (Informe OCDE sobre el Sistema Educativo en Chile, 2004, pág. 118).

En base al estudio del párrafo anterior y a las necesidades detectadas en cada uno de los estudios cualitativos y cuantitativos sobre la docencia, es absolutamente necesario que cada equipo directivo y técnico pedagógico desarrolle habilidades en su práctica directiva en el ámbito curricular de los procesos de apoyo y formación a los docentes de su establecimiento educacional.

III. DISTINCIIONES CONCEPTUALES PARA EL PROCESO 2018

Diferencia entre Práctica docente y Práctica directiva



Primera Distinción: diferencia entre práctica directiva y práctica docente:

Una de las dificultades más frecuentes presentadas, al revisar los convenios de Desempeño Colectivo diseñados por los equipos directivos y técnico pedagógico, es el comprometer prácticas de responsabilidad docente.

Al interior del Establecimiento educacional, las tareas son variadas y de diversa responsabilidad, aunque todas persiguen el mismo objetivo: que los y las estudiantes aprendan. Sin embargo, si bien las responsabilidades y procesos se tocan en la interacción hacia el objetivo, es importante tener la claridad de quién realiza qué y un lenguaje común al momento de definir las responsabilidades en los procesos educativos.

Existe diferencia entre prácticas pedagógicas y prácticas directivas. Las diferencias surgen desde los actores que participan en su implementación y desarrollo; las áreas en las que impacta; las situaciones y escenarios en que se sitúa; los objetivos que persiguen y los resultados logrados.

PRÁCTICA DOCENTE	PRÁCTICA DIRECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> - La práctica pedagógica, es lo que hace directamente el o la docente para lograr, que cada estudiante desarrolle sus aprendizajes. - En el Marco para la Buena Enseñanza (en proceso de actualización), se describen cada uno de los procesos de la práctica docente, como: - La preparación de la enseñanza; corresponde al diseño e implementación de las clases, (diseño de materiales, didáctica, metodologías, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las prácticas directivas y técnico pedagógicas, son aquellas asociadas a la conducción de los procesos institucionales, en los ámbitos de la gestión escolar: <i>Liderazgo, Gestión curricular, Gestión del clima organizacional y convivencia, Gestión de recursos y resultados.</i> ✓ En el Marco de la Buena Dirección se definen las prácticas directivas, en relación con aquellas tareas y responsabilidades, procesos y sistemas que son soporte para el logro de

<p>diseño y elaboración de instrumentos evaluativos, estrategias, entre otros)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza para el aprendizaje de todos y todas los y las estudiantes: desarrollo de actividades de clases, estrategias de aprendizajes; evaluación de producciones, apoyo escolar a los estudiantes (dentro y fuera del aula), reforzamientos; evaluación de aprendizajes. - Creación de un ambiente propicio para el Aprendizaje: gestión de la clase, diálogos pedagógicos desafiantes; genera ambiente para el aprendizaje; resuelve conflictos, estrategias de formación personal de los estudiantes. - Responsabilidades profesionales: las propias comprometidas por el rol docente (planificaciones, libros de clases, asistencia); calidad en las interacciones profesionales, estilo de diálogo profesional, equipal; competencias comunicacionales, manejo de la información; actualización profesional. 	<p>los objetivos institucionales, entre los que están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, influyendo en el aprendizaje de los y las estudiantes, a través de la orientación y monitoreo, definiendo prioridades, conduciendo la reflexión en torno a la enseñanza. - Define el marco de principios orientadores, que determinen el desempeño de los docentes en los procesos de preparación, implementación y evaluación de la enseñanza. - El escenario de actuaciones es el establecimiento educacional, con todos los actores y las actoras y procesos que ello implica, pero también el contexto en donde está inserta y los vínculos o redes, con instituciones y autoridades del entorno. - El liderazgo directivo para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes; no solo influyen en el proceso de aprendizaje, sino que lo determinan a través de las decisiones en torno a lo curricular, lo relacional, lo institucional, lo administrativo, lo presupuestario, incidiendo directamente en las condiciones en que el docente realiza su tarea para que el estudiante aprenda.
---	--

ÁMBITOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES



Segunda Distinción: ámbitos y procesos institucionales

Una segunda dificultad detectada, es la poca claridad existente entre los procesos y prácticas asociadas a los ámbitos de la gestión escolar.

Las experiencias de formación de los directivos, la práctica misma y las reflexiones con otros y otras, permiten consensuar y avanzar en la comprensión de estas responsabilidades directivas, sin embargo, se detecta en la revisión de los Convenios de Desempeño Suscritos, que no siempre se describe un proceso del mismo modo, implicando una diversa comprensión de estos, lo que provoca no poder comunicarse profesionalmente con un lenguaje común.

A continuación, se presenta en un cuadro, que pretende apoyar al equipo directivo y técnico pedagógico en su comunicación interna y externa, definiendo los ámbitos y procesos institucionales de su quehacer profesional.

DEFINICIÓN DE ÁMBITOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ÁMBITO	DEFINICIÓN ÁMBITO	PROCESOS INSTITUCIONALES	DEFINICIÓN PROCESO
I.-LIDERAZGO INSTITUCIONAL (Planificación, implementación y evaluación del desarrollo institucional)	<i>El equipo directivo y técnico pedagógico, lidera y dirige el Proyecto Educativo de su establecimiento generando una relación adecuada entre los objetivos institucionales y la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, las personas, para la obtención de logros de aprendizajes de todos sus estudiantes, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa.</i>	1.1. Desarrollo e Implementación del PEI 1.2. Planificación Estratégica y Evaluación Institucional	Es un proceso dinámico, participativo de definición, revisión y retroalimentación permanente de las prácticas pedagógicas y directivas institucionales, en relación a la visión, misión, principios y objetivos institucionales, definidos en el PEI. Es el proceso de diseño, implementación, orientación y evaluación de los diferentes ámbitos de la estructura interna de la organización escolar, proporcionando el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI.
II. GESTIÓN CURRICULAR	<i>El equipo directivo y técnico pedagógico, genera una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, los docentes y los objetivos superiores de la organización para el logro de más y mejores aprendizajes de los estudiantes. El equipo de gestión lidera el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos pedagógicos institucionales, para la implementación curricular en el aula, en un proceso de mejoramiento continuo.</i>	2.1. Organización Curricular 2.2. Evaluación de la Implementación del currículum 2.3. Sistema de apoyo a las prácticas pedagógicas. 2.4. Desarrollo profesional docente. 2.5. Sistema de apoyo a los estudiantes.	Es el proceso que asegura la adecuación, reorganización y articulación del Plan Estratégico Curricular, en coherencia con el PEI, enfatizando y reorientando las acciones y estrategias pedagógicas, en función de las necesidades de los estudiantes. Es el proceso de revisión de las prácticas directivas y docentes, tendientes al mejoramiento o fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes, considerando los procesos de articulación entre sectores y niveles, cobertura, progresión y adecuación curricular. Es el proceso de análisis de evidencias y resultados de las prácticas pedagógicas, en relación al diseño y evaluación de la implementación curricular en el aula, enfocado a la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Es el proceso de inducción, acompañamiento y promoción de los docentes, coherentes con las necesidades personales, profesionales e institucionales, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, incentivo para potenciar el mejoramiento de la práctica pedagógica. Es el proceso de promoción y generación de acciones e instancias de participación con y de los estudiantes para el logro de su desarrollo integral, favoreciendo los principios institucionales y la identidad educativa.

ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO COLECTIVO
ÁREA DE EVALUACIÓN DOCENTE

III.-CLIMA, CONVIVENCIA Y RELACIONES CON EL ENTORNO	<i>El equipo directivo y técnico pedagógico, lidera el desarrollo de la institución y las personas, en un clima de confianza, de comunicación interna y con el entorno, para el fortalecimiento del proyecto educativo institucional.</i>	3.1. Interacción y Convivencia escolar	Es el proceso en que el equipo directivo y técnico pedagógico, implementa planes y estrategias que permiten la interacción dialógica y cotidiana entre los integrantes de la comunidad escolar que favorecen un clima óptimo para el proceso de Aprendizaje y Enseñanza en el aula e institucional.
		3.2. Sistema de relaciones internas y externas de la Institución escolar	Es el proceso en que el equipo directivo crea las instancias y estrategias de participación con los miembros de la comunidad educativa y los agentes e instituciones del entorno para el logro de los objetivos y metas institucionales, con normas y reglamentos claros y útiles.
IV.-GESTIÓN DE PERSONAS Y RECURSOS	<i>El equipo directivo y técnico pedagógico, procura la articulación y organización de todos los recursos necesarios para el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes, para la generación de las condiciones institucionales, que permiten el logro de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad.</i>	4.1. Gestión de personas	Es el proceso donde el equipo directivo crea las condiciones para un trabajo cohesionado y alineado entre PEI y los miembros de la institución escolar: docentes, asistentes de la educación, miembros del equipo directivo, estudiantes y otros.
		4.2. Gestión financiera, recursos, materiales e infraestructura.	Es el proceso, en que el equipo directivo debe velar por la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo al interior de la institución, realizando una gestión eficiente y oportuna de estos, para el apoyo al trabajo pedagógico, las estrategias y objetivos propuestos en el PEI.

NIVELES DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR



Tercera Distinción: niveles de desarrollo de la organización

Al comprometer metas institucionales, generalmente no se considera el estado inicial o actual del proceso comprometido y las metas definidas, no siendo pertinentes a las necesidades concretas del establecimiento. **Las metas pueden ser poco desafiantes o inalcanzables.**

La organización escolar puede y debe crecer, madurar y desarrollarse junto a todos y todas sus integrantes, para ello, el equipo directivo y técnico pedagógico, necesita:

Identificar niveles de progresión y desarrollo de los procesos institucionales fundamentales.

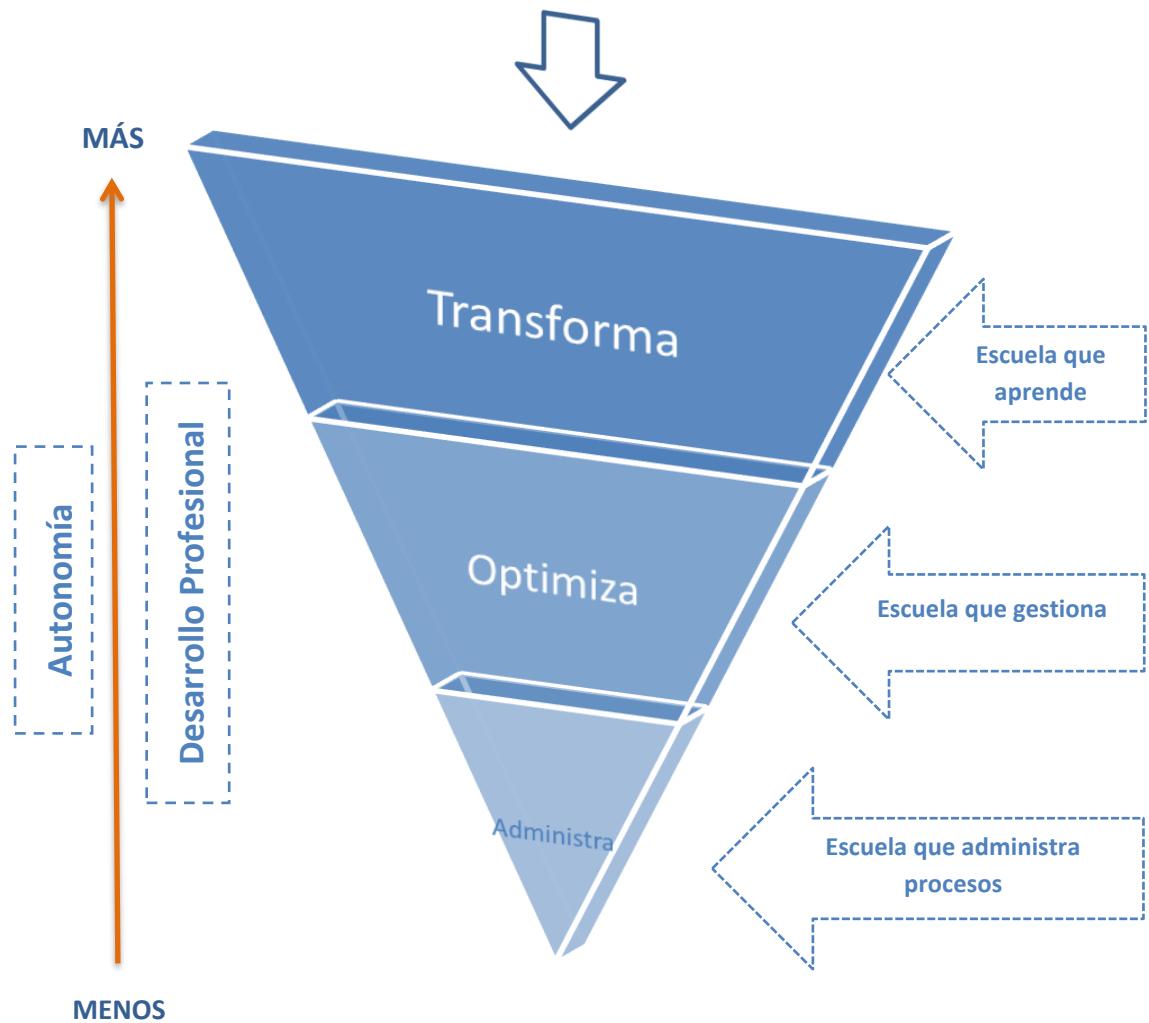
Para avanzar hacia mejores niveles de calidad y madurez institucional, es necesario describir dónde estamos, hacia dónde queremos avanzar y si es posible lograr aquello en los tiempos definidos. El autor Joaquín Garín¹ plantea, que atendiendo a las habilidades directivas desplegadas en su práctica, la institución escolar puede orientarse hacia los siguientes niveles de desarrollo:



Lo anterior se grafica de la siguiente forma:

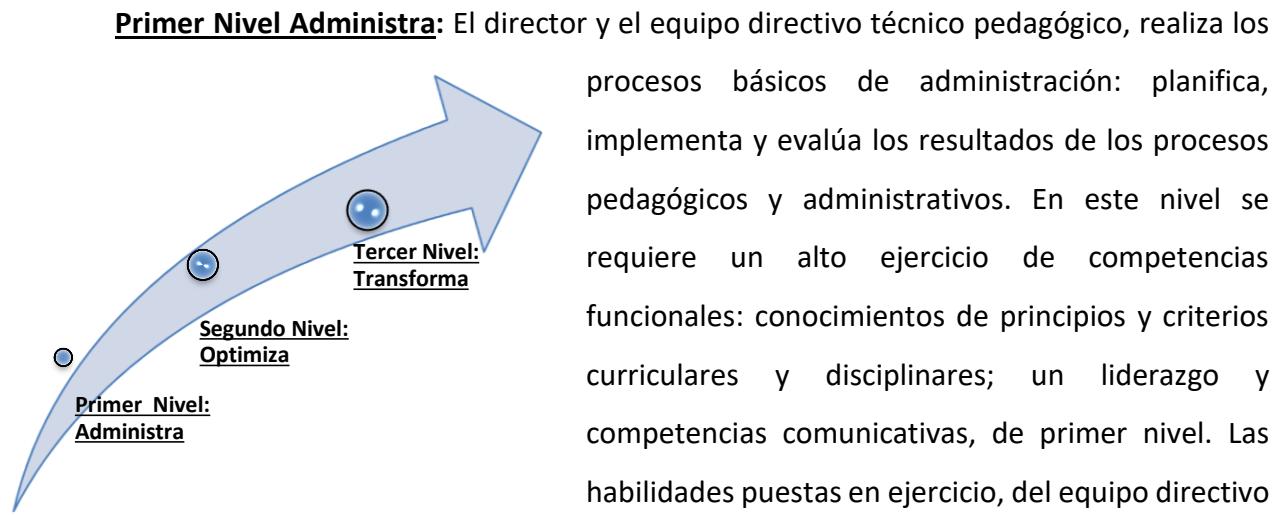
¹ Gairín, Joaquín; Cambio de cultura y organizaciones que aprenden; III Congreso Internacional de Dirección de Centros Educativos. 2000.

Niveles de Desarrollo de la Organización Escolar



Se trata de tomar en cuenta los procesos reales del establecimiento, identificarlos, describirlos y definir el cómo transitar desde una organización escolar que administra los procesos instalados, a una organización escolar que aprende de su propia práctica y modifica sus procesos en pro de la excelencia de sus prácticas y de su responsabilidad en sus resultados.

Los Convenios de Desempeño Colectivo, de acuerdo al cuadro de los ámbitos y procesos institucionales, consideran tres niveles de desarrollo de la organización escolar y los diferentes procesos asociados, definiéndose de la siguiente manera:



Segundo Nivel Optimiza: El director y el equipo directivo técnico pedagógico, ha logrado instalar los procesos curriculares y administrativos con un nivel de participación y compromiso de los diferentes estamentos, con un nivel de calidad técnica óptimo.

En este nivel, las habilidades conductuales, (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras), se manifiestan con prácticas y habilidades directivas de mayor complejidad. Corresponde a un nivel intermedio de desarrollo de las habilidades directivas y técnicas y de desarrollo organizacional.

Tercer Nivel Transforma: El director y el equipo directivo técnico pedagógico, logra constituir una organización escolar de aprendizaje, traspasando los límites de la escuela y consolida una

identidad organizacional que permite su diferenciación entre sus iguales, generando un sentido de pertenencia, identidad y compromiso social, en sus miembros.

En este nivel, las habilidades genéricas o conductuales del equipo directivo y técnico pedagógico se despliegan con notoriedad, generando un estilo de diálogo profesional altamente reflexivo y analítico, en donde las iniciativas individuales, pasan a institucionalizarse (ser parte del ideario institucional).

A nivel de las habilidades del equipo, se evidencian funciones relacionadas a la evaluación, elaboración de estrategias, creación de procesos, entre otros. Es decir, habilidades que demandan un nivel cognitivo superior y el nivel de desarrollo de una organización escolar de excelencia pedagógica.

EL DESARROLLO DE LAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

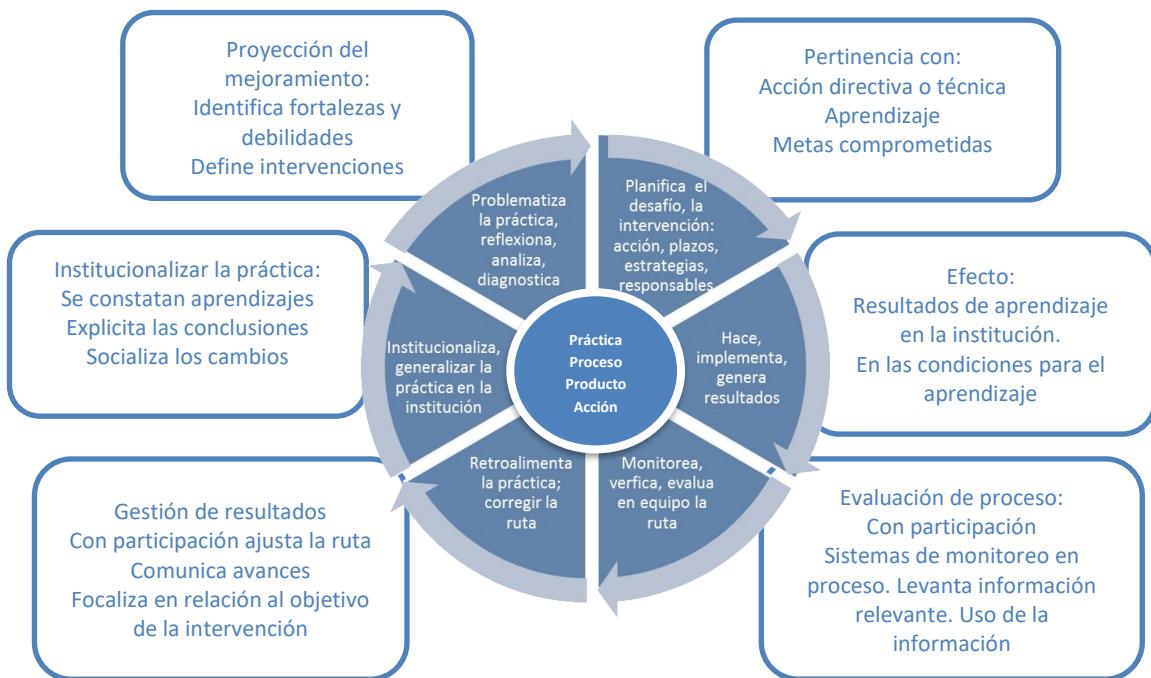


Cuarta distinción: el desarrollo de las prácticas directivas para el mejoramiento continuo.

La acción directiva o técnica, no debe ser un hecho o acción aislada o individual, producto solo de la contingencia y para dar respuesta a terceros. Para la modificación de esta conducta, es absolutamente necesario que el equipo directivo y técnico analice, reflexione y tome decisiones que avancen hacia la excelencia escolar, de acuerdo a su contexto.

Las prácticas directivas necesitan tiempo, monitoreo y reflexión para su buena implementación, tanto a nivel de innovaciones institucionales, como de aula. El ciclo de mejoramiento continuo nos ofrece una forma de trabajo, para avanzar hacia mayores grados de profundidad y calidad en lo que se hace en la escuela, al igual que las prácticas directivas y técnicas, nos permiten obtener claridad en el foco del quehacer en el Establecimiento Educativo.

Ciclo de Mejoramiento Continuo de Prácticas Directivas En el Ámbito Escolar



La movilización de las habilidades directivas y técnicas permite la instalación de prácticas efectivas de gestión y liderazgo, que facilitan las prácticas docentes, los niveles de aprendizajes organizacionales y el avance hacia la excelencia pedagógica institucional.

¿Cuáles son las prácticas de un liderazgo pedagógico efectivo?:

Según la evidencia nacional e internacional, hay cuatro categorías que engloban las prácticas claves para un liderazgo efectivo, siendo las siguientes:

1. Establece direcciones

- Construye una visión compartida
- Promueve una cultura de altas expectativas
- Fomenta aceptación de objetivos comunes

2. Rediseña la escuela

- Construye una cultura de trabajo colaborativa
- Estructura una organización que facilite el trabajo
- Crea una relación productiva de la familia con la comunidad
- Conecta a la escuela con su entorno
- Crea una relación cercana con la familia

3. Desarrollo de personas

- Apoyo individual a los/las docentes
- Atención y apoyo intelectual a los /las docentes
- Modela valores de la organización

4. Gestiona la Instrucción

- Búsqueda adecuada de la dotación del personal
- Apoyo técnico y supervisión de la enseñanza
- Monitoreo de las prácticas docentes y resultados de los estudiantes
- Usa la evidencia para la toma de decisiones

IV. CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO 2018

El Ministerio de Educación pone a disposición de los equipos de gestión, las orientaciones y criterios necesarios, para definir y comprometer metas institucionales que respondan a las necesidades del establecimiento, que sean de responsabilidad directiva y técnico pedagógica y que estén orientadas a los ámbitos y procesos de la gestión directiva las cuales se puedan evidenciar, al término de un año lectivo. Para el desarrollo del proceso anual del programa, el Ministerio de Educación dispone a cada uno/a de los/as actores/as involucrados/as (DEPROV, Sostenedor/a, Director/a y equipo directivo técnico pedagógico del establecimiento educacional), de una **Plataforma web** (www.gestionyliderazgoeducativo.cl), la que contiene perfiles asociados a cada usuario/a, junto a los soportes y dispositivos técnicos necesarios para incorporarse y llevar a cabo cada tarea o función asociada a los procesos y etapas del programa. Durante el proceso anual se despliegan, en cada uno de los perfiles, elementos orientadores necesarios, para desarrollar cada etapa del convenio: **Postulación y suscripción, Implementación (Registro y Revisión Estado de avance – Registro del Reporte de implementación y subida de evidencias), Evaluación de la implementación de convenios de desempeño colectivo, y Validación de antecedentes.**

REQUISITOS PARA POSTULAR A LA ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO COLECTIVO

Conforme al artículo 18, de la Ley 19933, que crea la Asignación de Desempeño Colectivo, pueden postular a este incentivo:

Los profesionales de la educación que se encuentren contratados o designados (Contrato de trabajo o Decreto Alcaldicio), en calidad de titular para ejercer funciones directivas y/o técnico-pedagógicas, en los establecimientos de educación básica y media, particulares subvencionados y del sector municipal, administrados ya sea directamente por el Municipio o por Corporaciones Municipales, que tengan más de 250 estudiantes matriculados al mes de marzo de cada año, independientemente de la modalidad de enseñanza.

Los requisitos para postular son los siguientes:

A. **Sujetos de Asignación:** Esta asignación, está definida *solo para docentes en funciones directivas o técnico-pedagógicas* y que suscriben convenio, es decir, que desempeñen:

- **Función Directiva:** director/a, subdirector/a e inspector/a general.
- **Función Técnico-Pedagógica:** jefe/a de la unidad técnica, evaluador/a, curriculista, orientador/a, entre otros.

Al utilizar la función “**Otro**”, se considera una función técnica pedagógica específica, ejercida por un/a profesional de la educación y declarada en el SIGE.

Los y las docentes que se registran en la plataforma, que no tienen contrato o decreto de nombramiento en el cargo directivo o técnico, sin embargo, ejercen una de estas funciones, **no podrán acceder a la Asignación**.

Solo son sujetos/as de Asignación de Desempeño Colectivos los y las docentes profesionales de la educación, con nombramiento en los cargos directivos o técnicos-pedagógicos, con horas y cargo declarado en el SIGE.

ADECO NO ES UNA ASIGNACIÓN PARA DOCENTES DE AULA

B. **Incorporación de profesionales durante y después de la suscripción del convenio:**

El primer paso para postular a un Convenio de Desempeño colectivo es revisar/modificar/eliminar/incorporar a los y las integrantes del equipo directivo y técnico pedagógico que **trabajará**n en la implementación del convenio. Esta instancia la debe realizar el propio equipo directivo, mediante el *perfil director/a*, es muy importante considerar que la opción de suscribir a los y las integrantes del equipo directivo solo se mantiene activa durante la etapa de postulación.

Considerando que, durante la etapa de implementación del convenio, pueden existir modificaciones en la planta directiva o técnica del establecimiento, es posible incorporar a un o una profesional al convenio suscrito, luego de que finalice la etapa de postulación y

suscripción, para lo cual se debe cumplir con lo indicado en el reglamento que regula este programa.

En el caso de que un o una profesional, sea contratado durante la etapa de implementación del Convenio, es decir, luego de que se cierre la etapa de postulación, en un cargo directivo o técnico pedagógico, el procedimiento legal es el siguiente (art. N°4, reglamento DCTO 176):

"Los directivos que se incorporen a la dotación del establecimiento educacional con posterioridad a la suscripción del convenio de desempeño colectivo deberán suscribirlo dentro de los 30 días siguientes al inicio de funciones en dicho establecimiento. No tendrán derecho a la asignación por desempeño colectivo aquellos directivos que no se hagan parte del convenio de desempeño colectivo dentro del plazo estipulado"

Es decir, él/la Director/a o él/la Sostenedor/a del establecimiento tienen 30 días, para informar, solicitar y enviar los antecedentes contractuales, desde la fecha en que él o la nuevo/a profesional asume sus funciones Directivas o Técnicas pedagógicas.

Esto debe ser informado a la coordinación nacional del programa, a través de la sección CONTACTO de la plataforma web.

Las solicitudes realizadas fuera del plazo establecido NO SERÁN CONSIDERADAS, bajo ninguna circunstancia.

Las incorporaciones durante la etapa de implementación deben ser estrictamente justificadas con antecedentes contractuales que validen el cargo y fecha de ingreso de él o la profesional al establecimiento. La solicitud formal de incorporación debe ser solicitada a la coordinación nacional del programa, con los antecedentes indicados, para determinar si es pertinente dar curso a la solicitud. Es importante recordar que tanto sostenedores/as y encargados/as provinciales de educación deben estar informados de esta solicitud.

PROCESOS DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO

- **Proceso voluntario:** la normativa que regula el proceso del programa otorga a los equipos directivos y técnico pedagógico la **decisión de postular o no**, a la suscripción de un Convenio de Desempeño Colectivo. Esto busca generar un mayor compromiso de los docentes directivos y técnico pedagógicos de las escuelas y liceos, con el mejoramiento educativo de sus establecimientos.
- **Proceso colectivo:** el carácter del **Convenio de Desempeño Colectivo** hace referencia a un compromiso del equipo que lidera los distintos procesos institucionales y a la necesidad de definir las responsabilidades compartidas sobre las metas suscritas.
- **Proceso comunicado:** es fundamental que el contenido del convenio, una vez suscrito, con el sostenedor/a del establecimiento, sea conocido por los diversos actores de la comunidad educativa, planificando el momento en que se dará a conocer el contenido del convenio a el consejo escolar o asamblea con todos los estamentos del establecimiento. Para evidenciar esta instancia de poner en conocimiento a la comunidad escolar, se debe firmar el acta del convenio suscrito por los y las representantes de centro de padres, centro de alumnos, y de profesores/as del establecimiento. Los establecimientos municipales, además deben presentar el **Acta del Concejo Municipal**, que declara que el Concejo Municipal, se encuentra informado del convenio suscrito. Ambos documentos deben cumplir con aspectos de formalidad mínima (fecha, nómina de participantes y firmas).
- **Proceso monitoreado:** una vez que ha sido suscrito el Convenio de Desempeño Colectivo y con el fin de asegurar su efectiva realización, el/la **Sostenedor/a debe establecer con el equipo directivo** las formas de seguimiento y control de las actividades y metas comprometidas.

La responsabilidad de monitorear los avances y dificultades en la implementación del Convenio es del sostenedor/a, sin embargo, el equipo directivo y técnico-pedagógico, es responsable directo de la gestión del Convenio en el establecimiento. Deberán, por

lo tanto, consensuar un procedimiento y tiempos de acompañamiento, de manera de orientar el trabajo y verificar periódicamente el estado de avance de las metas comprometidas (**Artículo 22, Título IV del Decreto 176 que regula la Asignación**).

ETAPAS DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO

El Convenio de Desempeño Colectivo es un proceso anual, que cuenta con cinco etapas. Cada etapa tiene su propia dinámica y proceso e incluso subetapas, en las que participan y tienen obligaciones, los equipos directivos técnicos pedagógicos, sostenedores/as y encargados/as de los departamentos provinciales respectivos. Las responsabilidades y **tiempos para los involucrados y las involucradas, son acotados y consecutivos**, informados a través del sitio web.

Las etapas principales del Convenio de Desempeño Colectivo son las siguientes:



1. **ETAPA ELABORACIÓN O POSTULACIÓN DE CONVENIOS:** En esta etapa, el equipo directivo, reflexiona en base a los antecedentes internos y externos del establecimiento educacional (). Realizan un análisis del diagnóstico, que les permite fundamentar la propuesta de mejoramiento que se propondrán implementar como equipo directivo y técnico, de acuerdo a las dimensiones de su quehacer y del mejoramiento de su práctica directiva, en colaboración y participación activa de la comunidad educativa.
2. **ETAPA DE SUSCRIPCIÓN:** Elaborado y postulado el Convenio de Desempeño Colectivo, el

equipo directivo y técnico lo presenta y analiza con su Sostenedor/a, realizando cambios y adecuaciones necesarias. Sostenedor/a y equipo directivo y técnico firma el convenio para posteriormente, de acuerdo a las fechas entregadas por la coordinación nacional ADECO - CPEIP, lo envían vía plataforma para su revisión y aprobación del Departamento Provincial.

- 3. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN:** Se desarrollan las acciones propuestas y acordadas entre Equipo directivo y Técnico, Sostenedor, refrendadas por la aprobación del DEPROV, dando cumplimiento a las metas comprometidas y recopilando las respectivas evidencias. En esta Etapa, el proceso de **Revisión del Estado de Avance es obligatoria**, la realiza el Sostenedor en fechas acotadas y comunicadas en la Plataforma.
- 4. ETAPA DE EVALUACIÓN:** Verificación nivel de cumplimiento de metas comprometidas a través de las evidencias presentadas por el equipo directivo y técnico, refrendadas por el Sostenedor y DEPROV, determinando, cada uno de los actores, el nivel de desempeño logrado por el equipo; lo que le permitirá o no , acceder a la Asignación de Desempeño Colectivo, cuya cancelación se realiza en cuatro cuotas, en el año precedente a la implementación del convenio, cumpliendo los requisitos de validación de antecedentes por cada uno de los integrantes del equipo evaluado.
- 5. ETAPA DE VALIDACIÓN DE ANTECEDENTES:** La Validación de antecedentes es una tarea del Sostenedor. Todo el equipo directivo y técnico pedagógico que suscribió Convenio de Desempeño Colectivo y obtuvo una evaluación de Destacado o Competente, accede al pago de la Asignación de Desempeño Colectivo; para esto, el sostenedor(a), **sube a la Plataforma**, los antecedentes descritos en el Decreto 176.
 - ✓ Contrato de Trabajo o Decreto de nombramiento de cada uno de los integrantes del equipo directivo o técnico
 - ✓ Certificado de Vigencia. Se encuentra en el sitio web www.gestionalliderazgoeducativo.cl en sección “Documentos”
 - ✓ Si fuese necesario, subir anexo de contrato o nombramiento, para clarificar función y horas

IMPORTANTE: En el **SIGE**, debe estar claramente definida la función directiva o técnica pedagógica por cada profesional del equipo y las horas en que desempeña dicha función.

La coordinación nacional del programa realiza las siguientes acciones:

- ✓ Cruce de información, entre los antecedentes de los integrantes de los equipos cuyos convenios fueron evaluados como Destacados y Competentes y la información ingresada por el sostenedor/a en el SIGE
- ✓ Revisión de los antecedentes de cada profesional que fue subido a la plataforma los sostenedores/as, y el resultado del cruce con el SIGE
- ✓ Elaboración de las nóminas para las resoluciones de pago, después de realizados los puntos anteriores

V. POSTULACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DEL CONVENIO 2018

Con el propósito de orientar las acciones de cada uno de los actores y cada una de las actoras e instancias involucradas en la etapa de Elaboración, Postulación y Suscripción del Convenio de Desempeño Colectivo, la Coordinación Nacional entrega orientaciones para los procesos considerados en su desarrollo; los cuales deben ser registrados mediante sus perfiles disponibles en la plataforma web del programa: www.gestionalliderzgoeducativo.cl

PASOS PARA LA ELABORACIÓN, POSTULACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO:



Para cada usuario/a del programa se encuentran disponibles aplicaciones web en sus perfiles de intranet, con estas herramientas se registran todos los pasos de la postulación o elaboración y suscripción, permitiendo llevar a cabo la propuesta de Convenio de Desempeño Colectivo.

Primer Paso: Elaboración del Convenio.

Responsable: Equipo directivo y técnico pedagógico

Para iniciar el proceso de postulación a la Asignación de Desempeño Colectivo, el/la Director/a debe ingresar al perfil de intranet asociado a su RUT y al RBD del establecimiento, debe comenzar con la inscripción y/o confirmación de los datos personales de cada integrante del equipo directivo y técnico pedagógico que participará del proceso anual. Es importante recordar, que la postulación es un proceso voluntario, por tanto, puede postular la totalidad o parte del equipo directivo técnico pedagógico. Se debe considerar que es un requisito que el equipo directivo técnico pedagógico postule con su DIRECTOR/A, ya que es quien liderará esta tarea. Si existió un cambio de Director/a, deben escribir directamente a la sección CONTACTO de la plataforma web indicando los datos personales del nuevo director/a para generar los cambios.



Luego de ingresar o modificar los datos personales del equipo directivo y técnico pedagógico, se debe elaborar y acordar una propuesta que tenga centralidad en los ámbitos de la gestión directiva técnica pedagógica y en los procesos institucionales asociados.

Desde el año 2016, la coordinación nacional del programa ha puesto a disposición de los equipos directivos y técnicos pedagógicos, propuestas de **Convenios tipos** elaborados y pre cargables, los cuales son actualizados cada año, incorporando nuevas temáticas a trabajar.

Además, se mantiene el formato de **Convenio libre**, el cual corresponde al convenio elaborado en su totalidad por el equipo directivo y técnico pedagógico en base a una propuesta propia.



Convenios Tipos: convenios elaborados por el equipo de coordinación nacional y se encuentran a disposición de los equipos directivos técnicos, para su selección en el perfil Director/a de la plataforma web. Estos convenios NO son editables y deben ser implementados en su totalidad. El equipo directivo debe ingresar información correspondiente a la **Fundamentación de equipo**

directivo y técnico pedagógico (en este apartado deben describir el/los motivo/s de la selección del Convenio Tipo elegido este año, fundamentando en base a la realidad institucional del establecimiento, al contenido de su PEI y a la planificación estratégica y anual del PME. Especificando las consecuencias, avances o mejoras que se esperan conseguir en la práctica directiva, en los y las docentes y en la comunidad escolar, mediante la implementación del convenio tipo seleccionado. Si el año 2017 suscribieron y/o implementaron un convenio tipo, además deberán justificar de manera OBLIGATORIA la selección del convenio actual, de manera coherente al resultado y los principales avances de la implementación del convenio tipo del año anterior). Además, deben incorporar el **Objetivo del Plan de Mejoramiento Institucional**, el cual debe estar estrechamente relacionado con el convenio tipo seleccionado.

Convenio Libre: convenio elaborado paso a paso (Fundamentación, Objetivos, Metas, Indicadores y Medios de verificación) en base a una propuesta propia del equipo, decidiendo desarrollar o mejorar otras necesidades de su práctica directiva.

Al elaborar un Convenio de Desempeño Colectivo Libre, o al seleccionar un Convenio Tipo se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Las principales problemáticas institucionales que impiden o limitan la mejora de los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes; por ejemplo, elaborar estrategias formativas y de acompañamiento efectivo al aula para sus docentes, de acuerdo a las necesidades docentes, al contexto y las necesidades de la organización escolar.
- ✓ La revisión de las prácticas de gestión y los resultados de aprendizaje, históricos y actuales, internos (promedios escolares) y externos obtenidos por los y las estudiantes del establecimiento.
- ✓ Utilización de la información de todas las fuentes de información y antecedentes del establecimiento: supervisión DEPROV, Agencia de Calidad, resultados de la Evaluación Docente, y las propias. Particularmente centrarse en el reconocimiento de las principales limitaciones y debilidades de las prácticas de gestión del establecimiento.
- ✓ La formulación del Objetivo y Metas Institucionales, deben estar orientados al mejoramiento

de la gestión con foco en la superación de los aprendizajes de todos los y todas las estudiantes, al apoyo y al mejoramiento de la enseñanza.

- ✓ La formulación de los Indicadores y sus respectivos Medios de Verificación, los cuales permitirán medir, monitorear y evaluar el nivel de logro de la implementación del convenio



El equipo directivo, Sostenedor/a y DEPROV, deben tener una Clave de acceso a la plataforma, la que se solicita a través de la opción OBTENGA SU CLAVE del sitio web www.gestionalliderazgoeducativo.cl

Si su establecimiento no se encuentra en el listado y cumple los requisitos establecidos en el reglamento, deberá ingresar a la zona de CONTACTO e informar la situación, para evaluar la situación.

Segundo Paso: Revisión del Sostenedor/a

Responsable: Sostenedor/a

El equipo directivo y técnico pedagógico, envía vía plataforma web, al perfil Sostenedor/a el convenio elaborado o seleccionado para su revisión, siendo éste/a quién debe pronunciarse sobre la pertinencia y la calidad de los objetivos, metas, indicadores y medios de verificación comprometidos, así como respecto del cumplimiento de los requisitos técnicos, contemplados y exigidos para participar de esta asignación.



(www) Revisión a través de la Intranet

En esta primera instancia de revisión, el Sostenedor o Sostenedora podrá emitir

observaciones al convenio; el equipo directivo, deberá reflexionar respecto de ellas y realizar las modificaciones que sean necesarias, estableciendo un convenio de mutuo acuerdo, que deberá ser enviado nuevamente (vía intranet) al perfil Sostenedor/a para segunda instancia de revisión.

Es importante considerar que, en la segunda instancia de revisión, el Sostenedor/a está facultado, por ley, para rechazar aquellas propuestas de convenios que no sean corregidos o reformulados en los aspectos deficitarios detectados, según las observaciones realizadas con anterioridad.

Los Convenios tipos pueden recibir observaciones, no obstante, estás no podrán ser incorporadas al convenio por el equipo directivo, ya que la estructura del convenio tipo no es editable. En caso de tener observaciones, estás deben ser pertinentes solo a nivel de Indicadores y/o Medios de verificación, los cuales podrán ser editados por el equipo directivo en la instancia del registro del Estado de Avance (primer proceso de la implementación del convenio).

Tercer Paso: Revisión del Departamento Provincial de Educación

Responsable: Encargado o encargada departamento provincial (DEPROV)

Luego de realizar la segunda revisión, el/la Sostenedor/a envía vía intranet el resultado de ambas instancias al perfil DEPROV, representante del Ministerio de Educación, para la revisión y/o sugerencias de cambios o adecuaciones y la validación del cumplimiento de los requisitos obligatorios por parte del establecimiento para participar.

Al igual que la revisión del sostenedor/a, el encargado o la encargada provincial puede evaluar con observaciones en una primera instancia y luego revisar si estas fueron adecuadas en la versión final del convenio suscrito. Por ley el encargado o la encargada provincial está facultado, para rechazar propuestas de convenios que no sean corregidos o reformulados en los aspectos deficitarios detectados, según las observaciones realizadas con anterioridad.

Los Convenios tipos pueden recibir observaciones, no obstante, estás no podrán ser incorporadas al convenio por el equipo directivo, ya que la estructura del convenio tipo no

es editable. En caso de tener observaciones, estás deben ser pertinentes solo a nivel de Indicadores y/o Medios de verificación, los cuales podrán ser editados por el equipo directivo en la instancia del registro del Estado de Avance (primer proceso de la implementación del convenio).



(www) Revisión a través de la Intranet

La revisión del encargado o encargada del Departamento Provincial es para:

- ✓ Asegurar calidad en la propuesta, tanto respecto a las Metas comprometidas como a los indicadores que explicitan la forma en que se logrará lo comprometido.
- ✓ Validar o rechazar las propuestas de Convenio, que hayan sido aceptadas por los/las Sostenedores/as, realizando observaciones y recomendaciones de forma y contenido a los convenios, observaciones y sugerencias que deben ser consideradas por los equipos directivos.



El Convenio queda Suscrito, cuando el Departamento Provincial ha aprobado la propuesta de Convenio. En este momento se inicia el proceso de Implementación del Convenio.

Cuarto Paso: Convenio Suscrito

Cuando el Convenio de Desempeño ha sido revisado y sancionado por el Sostenedor/a y el respectivo encargado/a del Departamento Provincial de Educación (DEPROV), el Convenio queda oficialmente suscrito.

Este paso, considera dos acciones, que debe realizar el equipo directivo y el Sostenedor/a respectivamente:

Equipo Directivo y técnico

El equipo directivo y técnico, debe dar a conocer, en un acto público, el contenido del Convenio suscrito a las y los diversos/as actores educativos del establecimiento: docentes, estudiantes, padres y apoderados, asistentes de la educación. Lo anterior es para comprometer a toda la comunidad educativa, para su cumplimiento y lo constituyan en un foco fundamental de la gestión institucional.

Si la exposición de los contenidos del Convenio se realiza ante el Consejo Escolar, es necesario que se levante el correspondiente certificado o acta de la toma de conocimiento por parte de los representantes de los actores educativos. **Documento solicitado, al momento de realizar el Reporte de Implementación.**

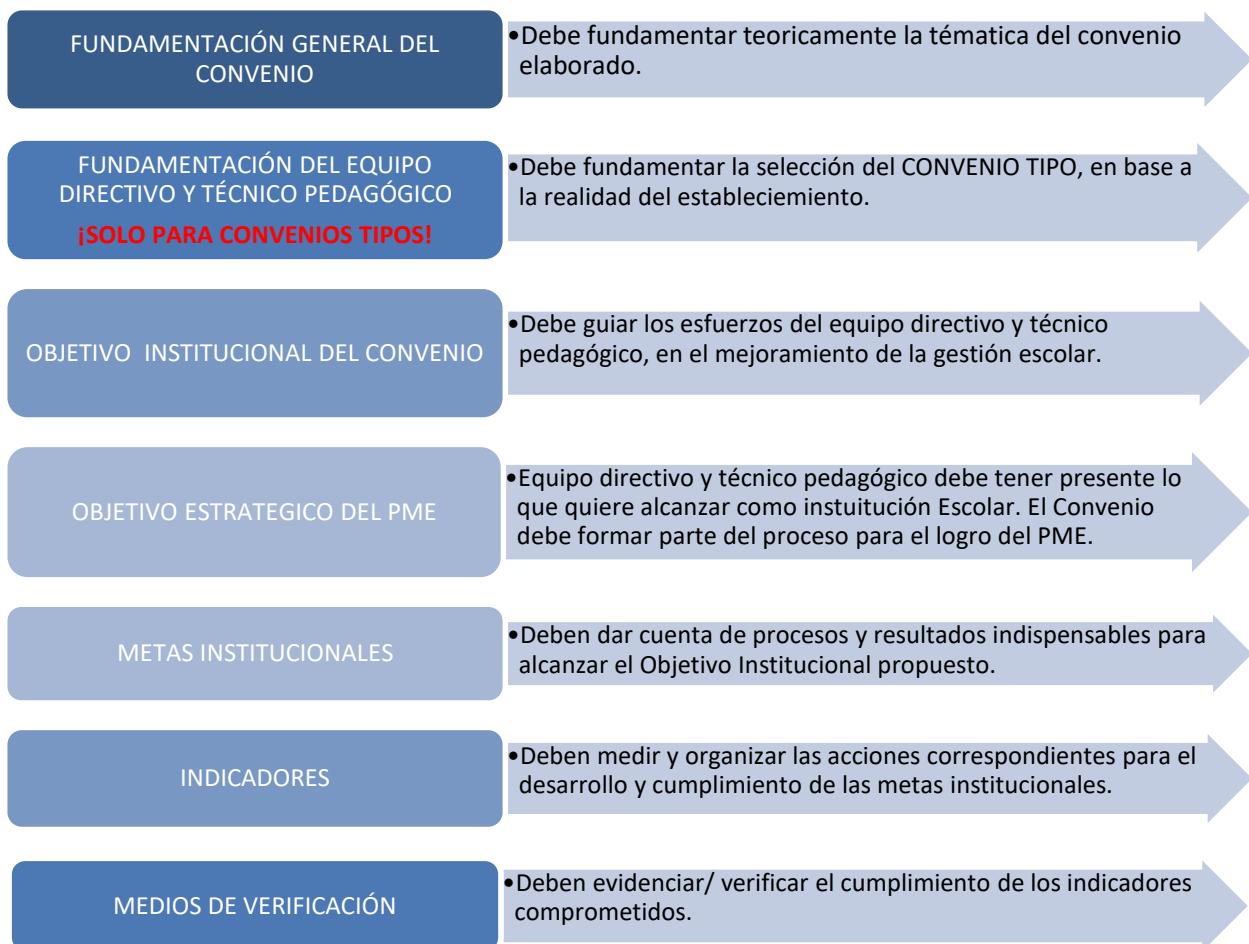


Sostenedor/a

En el caso de los establecimientos de dependencia municipal, el sostenedor o la sostenedora debe informar al Concejo Municipal respecto de la participación de los equipos directivos y técnico pedagógicos en el proceso de Asignación de Desempeño Colectivo de los establecimientos educacionales de su jurisdicción, registrando esta presentación en el correspondiente certificado o acta de toma de conocimiento.

ESTRUCTURA Y ELEMENTOS DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO

El Decreto 176, que regula la Asignación de Desempeño Colectivo, define una estructura del Convenio definida en función de los siguientes elementos:



Fundamentación General del convenio: tal como lo indica su nombre, permite fundamentar de manera general, teórica (bibliografía o informes nacionales o internacionales) y específica (información o datos del mismo establecimiento) la propuesta del convenio a postular. Se espera que la fundamentación general contenga datos cuantitativos y cualitativos que permitan justificar y declarar información que contextualice y valide la propuesta del equipo directivo sobre la temática a trabajar.

Fundamentación del equipo directivo y técnico pedagógico: esta fundamentación debe ser ingresada por los equipos directivos que han seleccionado un Convenio Tipo. La información

corresponde a la descripción de el/los motivo/s de la selección del Convenio Tipo elegido este año, fundamentando en base a la realidad institucional del establecimiento, al contenido de su PEI y a la planificación estratégica y anual del PME. Especificando las consecuencias, avances o mejoras que se esperan conseguir en la práctica directiva, en los y las docentes, y en la comunidad escolar, mediante la implementación del convenio tipo seleccionado. Si el año anterior, el equipo directivo suscribió y/o implementó un convenio tipo, además, deberán justificar de manera OBLIGATORIA la selección del convenio actual, de manera coherente al resultado y los principales avances de la implementación del convenio tipo del año anterior. Mediante esta fundamentación el equipo directivo técnico pedagógico deberá levantar hipótesis sobre el impacto en la gestión y práctica directiva, y como esta influye en los aprendizajes de los y las estudiantes y la comunidad educativa. **Esta fundamentación no debe ser general, sino específica de la realidad y el contexto del establecimiento.**

Objetivo Institucional del Convenio: constituye la declaración de la transformación que se necesita implementar para alcanzar el logro de objetivos estratégicos del establecimiento, ya sea, el mejoramiento de algo existente, un cambio o la implementación de una innovación para avanzar en el mejoramiento de alguna de las diversas áreas de la vida escolar (PME), bajo el liderazgo de los docentes directivos y técnicos pedagógicos. El Objetivo es el hilo conductor de la estructura del convenio, por tanto, debe ser muy claro y tener estricta coherencia y pertinencia con la fundamentación, las metas, los indicadores y los medios de verificación del convenio.

Objetivo Estratégico (PME): se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para relevar los procesos y resultados institucionales y/o pedagógicos que estarán al centro del quehacer formativo y educativo en los próximos 4 años. El levantamiento de estos objetivos implica establecer prioridades de la comunidad educativa en función del horizonte educativo y formativo (análisis estratégico) y situación actual (autoevaluación institucional). El objetivo estratégico del Plan de Mejoramiento que debe ingresar el equipo directivo debe estar vinculado y articulado con la propuesta ingresada, por tanto, debe ser traspasado de manera textual, ya que, a través de la implementación del Convenio de Desempeño Colectivo, se avanzará en el logro del Objetivo Estratégico.

Para lograr el objetivo Institucional del Convenio, es importante reflexionar sobre su factibilidad, sobre cómo las condiciones de contexto pueden afectar su logro. Esto les permitirá determinar acciones preventivas o facilitadoras necesarias para el éxito del proyecto.

En la formulación del Objetivo Institucional del Convenio, se debe considerar:



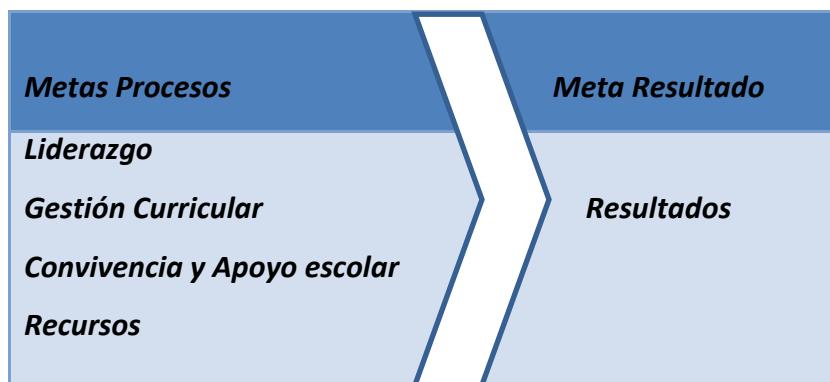
Al momento de determinar el Objetivo del Institucional, es importante visualizar la relación entre la magnitud del objetivo, su envergadura y el tiempo que demandará.

Metas Institucionales: son la expresión concreta, cuantitativa y/o cualitativa de lo que los equipos pretenden realizar en el plazo de un año, para avanzar en el logro del Objetivo Institucional planteado. Las metas deben corresponder a iniciativas encaminadas a establecer cambios, progresos y productos en los soportes o procesos que inciden en el mejoramiento de la gestión del establecimiento (se desprenden de la estrategia que el objetivo involucra). Se expresan en términos de logros que puedan ser comprobados, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

En relación con lo anterior, se debe tener especial consideración, con la coherencia entre metas y pertinencia de estas con el objetivo institucional; asegurar la sinergia entre las metas institucionales comprometidas en el mismo año, lo que permitiría avanzar hacia el cumplimiento del objetivo propuesto.

El Convenio de Desempeño Colectivo, de acuerdo a lo expresado en el Decreto 176, exige lo siguiente:

- ✓ Los Convenios de la Asignación de Desempeño Colectivo, deben establecer un **mínimo de dos y un máximo de cuatro metas de proceso**.
- ✓ El Convenio de Desempeño debe contener al menos una meta de proceso: de **Liderazgo o Gestión Curricular** y una meta del área de **Resultados**. La meta de resultados debe dar cuenta de la meta de proceso comprometida, de acuerdo al gráfico siguiente:



Metas de Procesos: Son los desafíos que se declaran en relación a los procesos institucionales de la gestión escolar y que se refieren a la instalación de nuevas prácticas o procesos, que implican mayores niveles de desarrollo., siendo: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes y Recursos; responden a:

¿Qué se realizará?, definiendo las iniciativas concretas (procesos, prácticas o acciones) que se desarrollarán para abordar el Objetivo planteado;

¿Cómo se hará?, estableciendo la estrategia específica para el año, es decir, especificando la modalidad, las características de su concreción.

¿Cuándo se hará?, estableciendo un período o plazo específico para la realización de las actividades comprometidas y;

¿A quiénes involucra?, especificando a qué actores institucionales es necesario comprometer o quiénes se verán beneficiados con la ejecución de las acciones planteadas.

Cuando las metas de procesos incorporan como característica de logro una expresión **cuantitativa**, tal como: el **80% por ciento**, o, **9 docentes**, esta característica debe considerarse al momento de plantear los indicadores y medios de verificación.

Si esta característica es de **cualidad**, como por ejemplo: “Programa de Orientación, centrado en la filosofía para niños/as”, o “Mejorar el clima de convivencia escolar”, debe ser no sólo incorporada en los indicadores y medios de verificación, sino también, especificada de tal modo que se pueda comprobar o verificar, es decir, describir la forma de demostrar el resultado esperado.

Metas de Resultado: son las expresiones concretas de logro o producto que se desea alcanzar. Su formulación puede hacerse directamente en referencia al logro alcanzado en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento (desafío), o bien, en relación con el desarrollo alcanzado por el conjunto de procesos intencionados, vale decir, con las metas seleccionadas (estrategias).

Es fundamental que las metas de resultados se refieran a niveles y/o tendencias de productos o logros, que sean datos empíricamente verificables, por tanto, debe contener información cuantitativa y cualitativa. Para ello, además de explicitar el cuándo se logrará y a quiénes involucrará o beneficiará, las metas de resultados deben responder a las preguntas:

¿Qué se va a lograr? definir el ámbito específico en el que se desea mejorar y;

¿En qué cantidad? indicar en términos cuantitativos una medida (cantidad numérica, porcentaje o razón) del logro o producto que se espera obtener.

Si la meta de resultado alude a los logros de aprendizaje, deben señalar una línea base o estado inicial (**institucional**) previamente conocido. Esta permitirá contrastar los resultados obtenidos con datos anteriores y, de esta forma, verificar el cumplimiento de los logros comprometidos. Dicha línea base o estado inicial debe contener tres elementos: los resultados iniciales (línea base), mencionar el o los instrumentos que se considerarán para la medición y la fecha de su aplicación.

La meta de resultado debe corresponder a un avance en directa relación con el objetivo planteado (desafío). Pero, también podría plantear un logro de resultado de alguna de las metas de procesos o del conjunto de ellas.

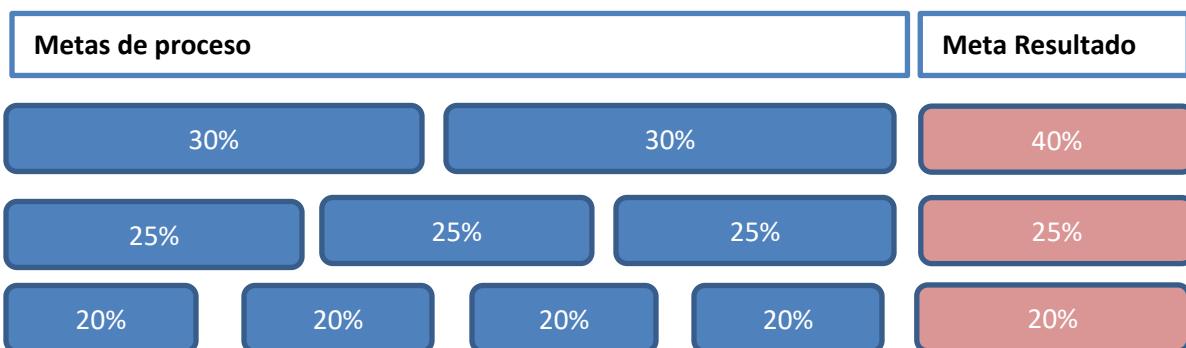
En la meta de resultado, el logro cuantitativo que se declare en una cifra porcentual 90%, o cuando se expresa en un adjetivo de grado como totalidad o todos, se puede mencionar en la misma meta, pero **debe especificar, obligatoriamente, en el indicador y/o medios de verificación**, es decir, determinar la cifra numérica exacta a la que equivale el dato comprometido.

Ponderación de las Metas Institucionales: Es importante tener presente, que es posible que las Metas Institucionales formuladas, tengan diferente relevancia o importancia en relación con el cumplimiento del Objetivo Institucional propuesto.

A partir de esto, es necesario preguntarse qué meta de las que se plantean representa un aporte directo al objetivo o cuál de ellas es prioritaria considerando los recursos con que cuenta el establecimiento.

Así, se asigna a cada meta una ponderación o importancia relativa, las que – conforme a la legislación que regula la Asignación de Desempeño Colectivo – no puede ser inferior a un porcentaje determinado, se debe considerar que la meta de resultado SIEMPRE debe ser asignada con un porcentaje igual o mayor al 20%, como se especifica en la siguiente imagen:

Ejemplos de Ponderación de Logros de Metas de proceso y meta de resultado:



Establecer ponderaciones para las metas institucionales tiene por finalidad, que el Equipo Directivo y Técnico-Pedagógico reconozca la distinta valoración que puede tener cada meta institucional, como aporte al logro del Objetivo Institucional planteado.

Los Indicadores: es una expresión cualitativa o cuantitativa, observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través de la evolución de un proceso o práctica, la que comparada con períodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño. Permite:

- **Establecer el logro** y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas. No son, por lo tanto, solo datos; ante todo, **es información que agrega valor a los datos**.
- **Informar**, mediante los datos, que pueden incluir números, observaciones o cifras. Dicha

información debe ser organizada, que, al ser procesados, pueden mostrar el desarrollo o evolución de un proceso y dan sentido a una situación en particular.

- **Respaldar** una práctica de gestión para un determinado nivel de mejora o avance comprometido en la meta. Su función es organizar y evidenciar las acciones para el cumplimiento de las metas, ya sean de procesos o resultados.

Las características de los indicadores:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, como la meta comprometida, el indicador considera una de tales dimensiones.

Prácticos: Se debe poder documentar de manera ágil; fácil recolección de información y procesamiento.

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo evalúen. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara el proceso con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la práctica o proceso, en el tiempo.

Transparente/Verificable: Evidenciable, debe estar adecuadamente documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Medios de Verificación: corresponden a documentos o elementos materiales, que se desprenden de los indicadores declarados, de modo que, exclusivamente, mediante su existencia y pertinencia es posible dar cuenta del cumplimiento de lo señalado en la **meta** e

indicadores; son una fuente fidedigna e idónea de información respecto de las acciones realizadas por el establecimiento, para corroborar los cambios experimentados en los procesos o resultados comprometidos en el Convenio de Desempeño. Los Medios de Verificación deben tener las siguientes características:

- ✓ Es fundamental que los medios de verificación sean comprometidos, pensando en la calidad y factibilidad de lo que deberá evidenciar.
- ✓ Los Medios de Verificación deben dar cuenta a través de la sistematización de la experiencia, de la implementación realizada.

Por ejemplo:

Esta tarea es responsabilidad de todo el Equipo Directivo y Técnico – pedagógico, por lo tanto, es importante organizar los tiempos, construir claridad en los criterios y orientaciones entregadas, acordar resultados y concluir aportes a lo comprometido.

Un buen Medio de Verificación, debe:

- ✓ describir el mejoramiento, cambio o innovación realizado;
- ✓ describir en detalle la diferencia entre lo existente, lo comprometido y lo logrado;
- ✓ debe describir con claridad la estrategia utilizada;
- ✓ debe evidenciar lo declarado;
- ✓ debe aportar elementos concluyentes a la práctica, proceso o producto comprometido.

VI. CONVENIOS TIPOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO 2018

Desde el año 2016, y a sugerencia de los actores involucrados y actoras involucradas en los Convenios de Desempeño Colectivo de años anteriores, se ha dispuesto en la plataforma web del programa, propuestas de fortalecimiento del liderazgo pedagógico para el equipo directivo técnico del Establecimiento Educacional. Un aporte y apoyo para el desarrollo de habilidades técnicas pedagógicas, que favorezcan el diálogo profesional con los y las docentes y los procesos de retroalimentación de sus prácticas pedagógicas, con los propósitos de:

1. Apoyar al equipo directivo y técnico a potenciar el monitoreo y retroalimentación a los y las docentes en sus prácticas, fortaleciendo su práctica directiva e institucional en forma progresiva.
2. Desarrollar habilidades directivas y técnicas pedagógicas, en la identificación y apoyo directo a las necesidades de desarrollo profesional de los y las docentes, para que se constituya en una práctica institucional, sistemática y rigurosa de acuerdo al contexto.
3. Reconocer el nivel de desarrollo institucional con que parte su desafío, de acuerdo al contexto del establecimiento, para dar inicio o potenciación al desarrollo de su práctica directiva hasta constituirse en una práctica institucional.

Estos convenios hacen sinergia con la información que entregan otros instrumentos y dispositivos que están disponibles en el establecimiento educacional, como: el Plan Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), informes de la Evaluación Docente, observaciones de la Supervisión DEPROV, entre otros. Además de incorporar estudios nacionales e internacionales, para una fundamentación más atingente, desde el año 2017 se incorporan algunos de los desafíos pedagógicos institucionales que se estipulan en la ley que crea el “Sistema Nacional de desarrollo profesional Docente”.

CONVENIOS TIPOS O PRECARGADOS

El equipo directivo y técnico pedagógico tendrá la posibilidad de elegir un Convenio Tipo, para ello deberá considerar:

- ✓ Elegir un Convenio Tipo que responda a las necesidades de mejoramiento de su práctica,
- ✓ Suscribir el convenio completo, comprometiéndose en su implementación hasta el final,
- ✓ Durante la etapa de implementación se debe cumplir estrictamente con los Medios de verificación comprometidos, en base a los criterios mínimos que se indicarán en la guía metodológica (incorporada en las Orientaciones de la etapa de Implementación),
- ✓ En los convenios tipos correspondientes, deben utilizar el material de apoyo disponible.

Los convenios que se ponen a disposición de los equipos directivos y técnico pedagógico son los siguientes:

1. Acompañamiento Profesional a los y las docentes: una práctica directiva en progreso

Se plantea el trabajo directivo desde un nivel inicial de la práctica que se quiere desarrollar o retomar, con el uso de las siguientes estrategias:

- ✓ El Acompañamiento pedagógico al docente en el aula, es la estrategia que modela y contribuye al mejoramiento de la práctica docente in situ; su efectividad depende de las habilidades de la práctica directiva en la utilización de la observación y la Retroalimentación como parte del proceso.
- ✓ La observación al aula, estrategias que implica examinar atentamente todos los ámbitos que inciden los aprendizajes de los estudiantes: ambiente físico, pedagógico y al docente como persona y profesional, entre otros.

2. Acompañamiento Profesional a los y las docentes: una práctica directiva que avanza hacia nuevos desafíos.

El desarrollo de la práctica directiva que se pretende mejorar es de un nivel intermedio; si bien el equipo directivo la viene desarrollando, necesita aplicar otras estrategias para avanzar en su consolidación. Con las siguientes estrategias:

- ✓ El Trabajo colaborativo, estrategia organizacional y curricular, utilizada para el aprendizaje desde un enfoque inclusivo (Graden y Bauer, 1999; Moliner, 2008; Stainback y Stainback, 1999).
- ✓ El Diálogo pedagógico, estrategia freireana, en que educador comienza, precisamente, escuchando con toda su atención al *otro*, (Freire, 1989,109-111) desde la íntima convicción de que el *otro* vale, de que el *otro* es sabio y aporta conocimiento. Al contrario, en toda educación bancaria, de tipo *vertical*, se absolutiza la ignorancia del educando y se lo niega como persona, se lo “invisibiliza”. (Freire, 1992, 77).

3. Acompañamiento Profesional a los y las docentes: redes pedagógicas hacia comunidades de aprendizaje.

Este convenio, parte de la premisa que los convenios 1^a y 1b, ya han sido implementados y trabajados transformándose en una práctica institucional que le depara mayores desafíos a sus equipos directivos y docentes, por ello, inicia un trabajo transformador, sale de la escuela para un trabajo colaborativo en Redes pedagógicas con otros establecimientos.

- ✓ Las redes constituyen un intento por construir lo colectivo sin desconocer lo individual, potenciando simultáneamente los procesos de subjetivación, apoyo y aporte al mejoramiento de las prácticas institucionales, docentes y directivas.
- ✓ Trabajo colaborativo, profundizando esta estrategia de trabajo docente.

4. Acompañamiento profesional a los y las docentes: Promoviendo la equidad de género en el aula.

El sistema educativo es un espacio donde se reproducen las relaciones sociales, influyendo y afectando la adquisición de conocimientos, la construcción de identidades y aspiraciones a futuro de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos de nuestra sociedad.

- ✓ El acompañamiento profesional y la observación de aula se prevé como una estrategia que permitirá complementar el diagnóstico general con evidencia específica de los y las docentes del establecimiento y así detectar sus dificultades, debilidades y necesidades de apoyo y, por su parte, consecuentemente propiciar y dirigir, tanto el trabajo en equipo, así como la implementación de un plan de acompañamiento, constituyéndose en un espacio de reflexión acerca de las prácticas pedagógicas desde una perspectiva con enfoque de género.

5. Fortalecimiento del desarrollo profesional docente en el uso y tiempo de horarios No Lectivos.

Uno de los principales énfasis de la escuela pública en este sentido, es ser efectivamente un espacio donde los docentes **colaboran y desarrollan la pedagogía de manera colegiada**, más aún con la entrada en vigencia del sistema de desarrollo profesional docente cuyo foco es precisamente avanzar en esta dimensión del trabajo de los profesores y profesoras.

6. Fortalecimiento de la participación democrática en la comunidad escolar.

Es en la escuela, centro del quehacer pedagógico, es donde se debe evidenciar en la estructura y funcionamiento de los establecimientos educacionales, sistemas de trabajo intencionados hacia el desarrollo de comunidades democráticas, participativas y responsables en las decisiones organizacionales y consideradas en sus instrumentos estratégicos y operativos.

7. Trabajo Colaborativo; Documentación narrativa de experiencias pedagógicas, un avance hacia el aprendizaje entre pares.

La fundamentación teórica del aprendizaje colaborativo la encontramos en cuatro perspectivas teóricas, la de Vygotzki, la de la ciencia cognitiva, la teoría social del aprendizaje y la de Piaget. Como sostiene Felder y Brent (2007), Vygotzky y Piaget promovieron un tipo de enseñanza activa y comprometida, al plantear que las funciones psicológicas que caracterizan al ser humano, y por lo tanto, al desarrollo del pensamiento, surgen o son más estimuladas en un contexto de interacción y cooperación social.

Los equipos directivos y técnicos pedagógicos que seleccionen un Convenio Tipo, deben incorporar información correspondiente a la estructura de diseño del convenio: **Fundamentación del equipo directivo y técnico pedagógico** (fundamenta la selección del convenio en base al contexto o realidad del establecimiento) y **Objetivo Estratégico del Plan de Mejoramiento Pedagógico** (el objetivo ingresado debe estar relacionado con el convenio tipo seleccionado, ya que la implementación del convenio tipo debe aportar al cumplimiento del Objetivo Estratégico). **El resto de la estructura de diseño del convenio, Fundamentación general, Objetivo institucional, Metas, Indicadores y Medios de verificación NO SON EDITABLES.**

CONVENIOS LIBRES O PROPIOS

El equipo directivo y técnico pedagógico decide, de acuerdo con los antecedentes que posee y las necesidades de mejoramiento de sus prácticas para avanzar en el desarrollo institucional y de los aprendizajes de sus estudiantes; levantar una propuesta de convenio que se aproxime a dar respuesta a sus necesidades.

- ✓ Formular un convenio que responda a sus necesidades y desafíos de mejoramiento de su práctica directiva. Cumpliendo con las exigencias de los criterios evaluativos que están a su disposición en la plataforma.

VII. PLAZOS Y FECHAS CONVENIOS DESEMPEÑO COLECTIVO 2018

ETAPA DE SUSCRIPCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLE
Postulación Establecimientos	Desde el 27 de marzo al 17 de abril	Equipo directivo técnico pedagógico
Primera revisión sostenedor/a	Desde el 16 al 24 de abril	Sostenedor / Sostenedora
Correcciones convenio (de acuerdo a primera revisión sostenedor/a)	Desde el 24 al 26 de abril	Equipo directivo técnico pedagógico
Segunda sanción sostenedor/a	Desde el 26 abril al 04 de mayo	Sostenedor / Sostenedora
Primera revisión DEPROV	Desde el 04 al 18 de mayo	Encargado / Encargada DEPROV
Correcciones convenio (de acuerdo a primera revisión DEPROV)	Desde el 18 al 22 de mayo	Equipo directivo técnico pedagógico
Segunda sanción final DEPROV	Desde el 22 al 25 de mayo	Encargado / Encargada DEPROV
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZOS	RESPONSABLE
Presentar convenio suscrito a la comunidad educativa y/o al concejo municipal.	Desde el 19 al 25 de mayo	Equipo directivo técnico pedagógico y Sostenedor / Sostenedora
Registro de Estado de Avance	Desde el 28 de mayo al 13 de julio	Equipo directivo técnico pedagógico
Revisión del Estado de Avance	Desde el 16 julio al 03 de agosto	Sostenedor / Sostenedora
Subida de Evidencias, registro y envío del Reporte de Implementación	Desde el 03 de agosto al 15 de diciembre	Equipo directivo técnico pedagógico
ETAPA DE EVALUACIÓN	PLAZOS	RESPONSABLE
Evaluación Sostenedor	Desde el 16 al 29 de diciembre	Sostenedor / Sostenedora
Primera Evaluación DEPROV	Desde el 30 de diciembre al 16 de enero 2019	Encargado / Encargada DEPROV
Respuesta Sostenedor	Desde el 16 al 19 de enero 2019	Sostenedor / Sostenedora
Evaluación Final DEPROV	Desde el 22 al 26 de enero 2019	Encargado / Encargada DEPROV