

**Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo intermedio.
Fundación Belén Educa.**

IDENTIFICACIÓN DEL SOSTENEDOR	
Nombres de las Comunas:	Quilicura, Cerro Navia, Pudahuel, Maipú, Santiago, La Pintana, San Joaquín, Puente Alto y La Unión.
Número de establecimientos educacionales que administra:	12 establecimientos educacionales¹, de los cuales 11 se encuentran en la región Metropolitana y 1 en la región de Los Ríos.
Fecha de registro ficha:	09/09/2024.
Año ejecución de la práctica:	Desde el 2017 a la fecha.

A continuación, se presenta **información relevante** acerca de la buena práctica:

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	
¿En qué consiste la práctica? (propósito, objetivos, acciones clave y recursos).	<p>Nombre de la práctica: Apoyando el desarrollo de capacidades de lideresas y líderes educativos a través del acompañamiento de las Asesorías de Líderes de la Fundación Belén Educa.</p> <p>Contexto: Belén Educa es una fundación católica, sin fines de lucro, que se creó el año 2000 con el propósito de ofrecer a niños(as) y jóvenes de sectores de escasos recursos una educación de calidad, desarrollando un proyecto católico e incentivando el compromiso de las familias con la formación de sus hijos(as). Actualmente, cuenta con 12 colegios ubicados en las comunas de Puente Alto, Maipú, La Pintana, San Joaquín, Quilicura, Pudahuel, Santiago y Cerro Navia en la Región Metropolitana y en la comuna de La Unión, Región de Los Ríos.</p> <p>La Fundación Belén Educa, conduce la gestión administrativa, financiera y técnico pedagógica de sus establecimientos. Esto último queda plasmado en su Modelo Formativo Pedagógico. Este modelo guía el quehacer de los equipos de docentes y líderes pedagógicos de los colegios de la Fundación, quienes, a través de un liderazgo transformador para el aprendizaje y con foco en el núcleo pedagógico, desarrollan prácticas formativas y pedagógicas en sus establecimientos.</p> <p>El compromiso de Fundación Belén Educa es formar estudiantes conscientes de su dignidad de hijas e hijos de Dios, que desarrollen aprendizajes</p>

¹ Colegio Juan Luis Undurraga, Colegio San Damián de Molokai, Colegio San Alberto Hurtado, Colegio Cardenal Carlos Oviedo Cavada, Colegio Padre Damián, Colegio Cardenal José María Caro, Colegio Cardenal Juan Francisco Fresno, Colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez, Colegio Arzobispo Crescente Errázuriz, Colegio Arzobispo Manuel Vicuña, Colegio San Francisco de Asís y Colegio Lorenzo Sazié.

significativos para desplegar proyectos de vida de manera autónoma, al servicio de la construcción de una sociedad más justa, solidaria y sostenible.

Para el logro de sus objetivos, la Fundación se comprende a sí misma como un agente educativo que tiene el rol de crear condiciones para mejorar el conjunto de sus establecimientos desarrollando y fortaleciendo capacidades profesionales.

El año 2017 la dirección ejecutiva se dispuso a abrir un espacio de relación directa con las y los directivos, desde la necesidad de profesionalizar y definir una estrategia para el acompañamiento que realizan, como sostenedor y nivel intermedio, a las 12 directoras y directores de sus establecimientos. Con ello, se conforma el área de Liderazgo escolar, área que genera la buena práctica de liderazgo intermedio **que consiste en la definición de un Modelo de Acompañamiento: Asesoría de líderes, que es realizado por 4 asesoras que acompañan directa y sistemáticamente a 12 líderes y lideresas de sus establecimientos educacionales, ubicados en 8 comunas de la región Metropolitana y 1 comuna de la región de Los Ríos. El objetivo de la Asesoría de Líderes es que las y los directores fortalezcan capacidades y prácticas directivas para el despliegue profesional de sus equipos y el impacto en la mejora continua de los colegios.**

Para desarrollar esta buena práctica las asesoras de la Fundación realizan las siguientes acciones:

1. **Revisión de evidencia e investigaciones relacionadas con liderazgo escolar, el asesoramiento y el desarrollo de capacidades.** A partir de lo anterior, el equipo de asesoras establece los fundamentos de la Asesoría de Líderes. Esto se relacionan con:
 - **El fortalecimiento del liderazgo escolar es un aspecto relevante para la mejora escolar.** No existe una sola escuela que logre mejorar resultados de sus estudiantes más allá de lo esperado, sin un liderazgo que sostenga ese proceso (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, p. 28). Su impacto se refleja tanto en procesos estructurales como socioculturales de la escuela (Hallinger y Heck, 2014); estructurales en tanto permite modificar condiciones de la microestructura escuela que están en el ámbito de decisiones de cada directivo y socioculturales como, por ejemplo, en la generación de confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y conseguir la mejora del aprendizaje de sus estudiantes.
 - **La definición de los lineamientos que orientan la Asesoría de Líderes** en la Fundación Belén Educa se basa en experiencias nacionales e internacionales, así como en la experiencia y trayectoria fundacional en el relacionamiento con directores y directoras. Reconociendo como eje central de esta propuesta la oportunidad que genera para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión escolar en cada colegio.

- **La Asesoría de Líderes constituye una estrategia de acompañamiento**, basada en lo propuesto por el Marco para la Buena Dirección y los Estándares Indicativos de Desempeño, cuyo propósito fundamental es apoyar el desarrollo profesional de las lideresas y los líderes de Belén Educa para potenciar el despliegue de sus capacidades mediante la identificación de fortalezas y áreas de mejora, **que ellos identifican**.

2. **Definición de un marco de referencia del asesoramiento a líderes escolares.** El año 2020 el equipo de asesoras comienza a trabajar colaborativamente en la elaboración de un documento de referencia que sirve para orientar sobre qué es lo relevante en la interacción del asesoramiento, fundamentar elecciones teóricas y metodológicas, y guiar la asesoría, como un modo de ver y abordar un problema o situación. Este marco sintetiza los fundamentos de la Asesoría de Líderes de Belén Educa, determinando sus atributos, valores, actitudes y prácticas. A continuación, se detalla:

- **5 atributos de la asesoría.** Hace referencia a las características y criterios que permiten desarrollar la asesoría. A continuación, se describen:
 - **Continua:** La asesoría es una acción sistemática que ocurre de manera regular y con una frecuencia establecida. En concreto, la asesora asiste al colegio semanalmente en el transcurso del año escolar, con algunas excepciones, según los objetivos de trabajo (en ocasiones más de una vez a la semana o quincenalmente). Dado que el proceso de desarrollo profesional de cada director y directora se entiende como algo que ocurre en un ciclo de mediano y largo plazo, la asesoría asume esta condición y la reconoce como una oportunidad, lo que se ve reflejado en el resguardo, en lo posible, de un periodo de al menos 2 años y en el contexto ideal entre 2 y 4 años, facilitando la continuidad de los procesos. Luego de ese periodo, se evalúa la necesidad de cambio, para dar oportunidad a una nueva dupla que favorezca reconocer desafíos que puedan verse afectados por la implicación de la asesora en la relación con la directora y el colegio.
 - **Diálogo con propósito:** El objetivo central del acompañamiento es fortalecer el desarrollo profesional de cada líder. Por tanto, todo lo que ocurre en cada encuentro se enmarca en este propósito. En consecuencia, el diálogo da cuenta de un programa que ordena su agenda temática y los focos a compartir en cada instancia en que ocurre la asesoría, proporcionando un encuadre intencionado y reconocible.
 - **Situado:** Las problemáticas, necesidades y particularidades que presenta cada colegio y, el quehacer

de cada líder, se tienen muy en cuenta en toda la planificación y ejecución de la asesoría. El liderazgo educativo es una práctica y, un hecho situado en un tiempo y lugar determinado, sujeto a múltiples factores idiosincráticos. En consecuencia, la asesoría es posible y efectiva a partir de un conocimiento, adecuación y comprensión del entorno en el cual la lideresa o él líder ejercen su rol.

- **Colaborativo:** Aun cuando los roles de asesor/a y director/a estén claramente diferenciados, el vínculo profesional que caracteriza esta dinámica requiere una interacción altamente colaborativa, para que avance hacia su máximo despliegue. El sentido del proceso conlleva, como una condición necesaria e intransable, una recíproca disposición de coincidir en lo fundamental y aportar cada cual al éxito del trabajo sinérgico.
- **Progresivo:** El proceso de desarrollo profesional, como ya se ha dicho, es algo que ocurre en una cierta temporalidad regular y a un ritmo frecuente. No obstante, la dirección que se intenciona y promueve es la de un avance progresivo, que tiene su punto de partida y una trayectoria por recorrer, que es siempre particular y única. Lo anterior, no supone que el proceso no pueda tener retrocesos, pero la tendencia general es hacia la promoción de un liderazgo cada vez más efectivo en la particularidad de cada asesorada y sus circunstancias.
- **4 valores de la asesoría:** Se relevan cuatro valores institucionales que se traspasan a la práctica de la asesoría, que dan sentido y orientación a esta labor. A continuación, se detallan:
 1. **Respeto:** Aceptación y reconocimiento del valor de todo ser humano como un legítimo otro, único, valioso e irrepetible. Saber comportarse en las diferentes situaciones sociales, identificando lo que es importante para otras personas y valorando motivaciones y sentimientos ajenos.
 2. **Amor por lo que se hace:** Motivación y compromiso personal por el trabajo y su impacto en la labor de los colegios. Este amor se expresa en la permanente actitud de prever, preparar y proveer los medios para hacer las cosas bien, dando lo mejor de sí mismo. Al mismo tiempo se manifiesta en el rigor para examinar las situaciones, buscando la mejor manera de abordarlas y resolverlas. Involucra también la disposición a cambiar las propias ideas con base a la evidencia y buscar permanentemente la verdad.
 3. **Humildad:** Apertura a reconocer los propios límites, a pedir y recibir ayuda de otros. Implica amor por el

aprendizaje y compromiso con el crecimiento y el cambio.

4. **Responsabilidad:** Asumir y cumplir compromisos, así como afrontar las consecuencias personales de los actos realizados.

• **3 actitudes de la Asesoría:** Responden al sentido que inspira el sello y misión institucional de la Fundación Belén Educa y de quienes trabajan en ella. Se destacan tres, por su relevancia en la dinámica colaborativa. A continuación, se especifican:

○ **Escucha genuina:** Para decir, reflejar o sugerir es necesario primero abrir un espacio de genuina escucha hacia el asesorado/a. La construcción de confianza y la apertura para mirar, de manera conjunta y sincera la realidad que enfrenta la lideresa o el líder en cada colegio se sustenta, entre otras, en la empatía, en la escucha atenta y respetuosa.

○ **Crítica y autocrítica:** El proceso de asesoría requiere un abordaje colaborativo, amplio y profundo de la situación que vive la lideresa o el líder en su unidad escolar. En coherencia con lo anterior es necesario y conveniente que ambos, asesorado y asesor, mantengan una disposición crítica y autocrítica del desarrollo del proceso y de los fenómenos que se analizan en este marco. Por lo tanto, la crítica es en dirección de la mejora, se concentra en el hacer, sus antecedentes y consecuencias y, bajo ningún punto de vista, en la persona del asesorado ni del asesor.

○ **Innovación:** La relación de asesoría para el desarrollo profesional de cada líder demanda una firme apertura al aprendizaje y al cambio. De alguna manera se persigue correr los límites de lo que ha sido hasta ahora la dinámica de acompañamiento y dirección respectivamente, incorporando nuevos enfoques y herramientas, pues, aunque el hacer de la lideresa o el líder y el o la asesora pueda considerarse exitoso o eficaz, siempre es conveniente abrir espacios de mejora. Es decir, de innovar con miras a alcanzar mayores logros e impactar la organización educativa.

• **6 prácticas de la asesoría.** Derivan del conocimiento formal y de la experiencia laboral de quienes ejercen el rol de asesoras/es y adquieren una formulación y despliegue coherente con la cultura organizacional de la fundación. El equipo de asesoras destaca las siguientes:

• **Indagar:** Capacidad de investigar, conocer, explorar, distinguir y comprender la realidad educativa de una comunidad escolar, en función de sus características

particulares (ubicación, entorno social, integrantes de la comunidad, características del liderazgo y gestión escolar, resultados académicos y de eficiencia interna, entre otros). Capacidad de realizar preguntas que amplíen posibilidades, permitan compartir distinciones y profundizar en el lugar desde el que el otro u otra se enfrenta a las situaciones en las que se encuentra.

- **Escuchar:** Capacidad de oír activamente y sin juicio las opiniones y posturas de las y los integrantes de la comunidad, respecto a las prácticas de liderazgo y gestión escolar, logros, desafíos y necesidades de apoyo. Estar disponible, prestar atención y comprometerse con lo que pasa, resguardar la calidad y la calidez de la escucha.
- **Observar sin juicios:** Capacidad de observar in situ la realidad educativa y las prácticas de liderazgo y gestión escolar, omitiendo juicios, creencias o ideas personales y utilizando la evidencia y el registro descriptivo como una herramienta movilizadora.
- **Analizar:** Capacidad para estudiar y comprender la realidad educativa, distinguiendo sus distintos componentes, influencia y aportes para el logro de un adecuado liderazgo y gestión escolar.
- **Reflejar:** Capacidad de mostrar y evidenciar, a través de un relato positivo, descriptivo y evidenciable lo que el asesor vio, escuchó y analizó del liderazgo y gestión escolar para orientar la mejora de las prácticas escolares y sus resultados.
- **Orientar:** Capacidad para guiar el hacer de las lideresas y los líderes para el logro de los objetivos y metas institucionales. Implica brindar ejemplos, ideas o propuestas que orienten la toma de decisiones, la definición de acciones de mejora o el ajuste de estas, en consideración del contexto, objetivos y desafíos de cada comunidad educativa.

Como parte de este marco de referencia, el equipo de asesoras releva los siguientes autores:

- Nieto, J.M. (2005). Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En J.D. Segovia (Coord.) Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución (147-166). Barcelona. Octaedro.
- Nicastro y Andreozzi. (2003). *Asesoramiento Pedagógico en Acción la Novela del Asesor*. Paidós.

3. **La definición de un perfil profesional para el equipo de asesoras.** Se espera que sea un equipo que cuenta con experiencias profesionales diversas en educación municipal, particular subvencionada, fundaciones, Agencia de la Calidad, entre otros. De profesiones relacionadas con la educación o las ciencias sociales, privilegiando a docentes y psicólogos/as.

4. **Reunión semanal del equipo de asesoría:** El equipo de asesoras se reúne todos los viernes para coordinar acciones, compartir y reflexionar sobre su praxis.

En el primer bloque de la reunión, trabajan con el director ejecutivo de la Fundación, Pedro Larraín. Esta instancia es entendida como un espacio de análisis y reflexión que les permite articularse y tener una mirada macro, como área de la Fundación. En esta, se trabaja en torno a:

- Cómo abordar desafíos institucionales, focos o temas que son transversales o emergentes.
- Los avances y puntos críticos de procesos relacionados con el acompañamiento.
- Las estrategias que implementan directoras y directores en el contexto del acompañamiento.

Va más allá de una reunión para rendición de cuentas o informativa, es un espacio de trabajo colaborativo, multidireccional. El rol del director ejecutivo es percibido por las asesoras como un facilitador, con quien es posible tener una comunicación fluida y efectiva, una fuente de respaldo y validación, así como de retroalimentación mutua.

En el segundo bloque, trabajan entre pares en la realización de algunas de las siguientes actividades:

- Preparación de la sesión de acompañamiento.
- Revisión, adaptación y/o diseño de instrumentos que son utilizados en las asesorías
- Compartir estrategias e ideas para mejorarlas.
- Definición de criterios, como, por ejemplo, sobre el propósito de la visita a la luz de los planes de desarrollo profesional. Preguntándose: ¿Es útil o pertinente para cumplir con el desarrollo del plan?
- Definición de temas sobre los que les interesa aprender, autoformarse, así como iniciativas en las que participar para compartir y aprender de otros.

Esta instancia es entendida como una oportunidad para compartir, analizar y retroalimentar en conjunto cómo se desarrolla cada proceso de acompañamiento en un espacio de desarrollo profesional para el equipo de asesoría, donde existe confianza, y se generan

conversaciones honestas, de escucha activa, contención y, también, retroalimentación técnica.

5. **Asesoría directa.** De forma semanal la asesora asiste al colegio a trabajar con el o la directora. En el caso del Colegio Padre Damián, que se encuentra en la Región de los Ríos, este encuentro se hace, principalmente, de forma online, con viajes bimensuales al colegio. Esta instancia, se planifica en función del Plan² de Desarrollo Profesional, previamente definido con él o la directora. El contenido de este plan se relaciona con dos ejes principales:

1. La mejora de procesos en el colegio (fortalecimiento del trabajo colaborativo del equipo directivo, uso de datos para la toma de decisiones u otros).
2. El desarrollo de habilidades en las directoras y director que luego se evidencia en el despliegue de acciones en su rol. Se definen acciones a realizar, resultados a conseguir y se trabaja en torno a ello.

Por lo tanto, el despliegue de este plan puede implicar desarrollar distintas actividades, como, por ejemplo:

- Reuniones para el análisis de información relevante de la gestión y el liderazgo, codiseño de estrategias, preparación de conversaciones, entre otras.
- Observación y retroalimentación.
- Acompañamiento y posterior análisis de instancias que son parte de la agenda de el o la directora (reuniones con equipo directivo, consejo de profesores, reuniones con externos, entre otras).

Cada asesora despliega su labor en **3 ejes de acción principales:**

- **Eje 1: Fortalecimiento del desarrollo profesional de directores y directoras.** Cada asesora, al inicio del año escolar, trabaja en conjunto con su asesorado/a (director o directora), para diseñar y definir un Plan de Desarrollo Profesional anual, que establece el trabajo que desarrollarán durante el año. Para su elaboración, se consideran los siguientes elementos:
 - El o los desafíos que cada líder o lideresa identifica y desea trabajar. Como, por ejemplo: *instalar una mayor sistematicidad del acompañamiento al equipo directivo; desarrollar una*

² El Plan de Desarrollo Profesional directivo considera como punto de inicio el plan del año anterior (para dar continuidad a la trayectoria), los desafíos que identifica la directora para su desarrollo profesional directivo y aquellos propuestos a cada una de ellas desde la dirección ejecutiva. El Plan se elabora al inicio del año escolar sobre la base de las preguntas: **¿Qué se espera lograr?, ¿Cómo sabremos que se logró lo esperado?, ¿Qué acciones desarrollará la directora para ello?, ¿Qué capacidades se espera que desarrolle o fortalezca la directora?** Ya definido, el registro en modo bitácora de acciones, hallazgos y acuerdos se realiza en el Plan que está compartido en Google Drive por la dupla director/a – asesora.

comunicación efectiva con las y los colaboradores; fortalecer el liderazgo público en la comunidad educativa.

- La evaluación de desempeño del año anterior de cada director/a.
- El Plan de Desarrollo Profesional del año anterior.
- Ámbitos de acción del Plan anual del colegio.

En el plan se explicitan las capacidades y prácticas a desarrollar durante el año, como, por ejemplo: *Desarrollar capacidad de análisis y reflexión de datos en reuniones con todo el equipo directivo*, teniendo como supuesto, que el desarrollo y cumplimiento de este, impactará en su equipo directivo y en el del equipo directivo de sus distintos equipos a cargo para el logro de los objetivos de mejora educativa.

El equipo de asesoras desarrolla el Plan de Desarrollo Profesional Directivo a través de estrategias o herramientas, como las siguientes:

- Observación y retroalimentación de las directoras u otros integrantes del equipo directivo, para la recopilación de hallazgos, y la mejora del despliegue profesional, a través de la identificación de aspectos logrados y oportunidades de mejora y la reflexión, y acuerdos respecto a ello.
- Análisis de datos de convivencia escolar, aprendizaje, trayectoria escolar u otro eje de interés, para la toma de decisiones y el monitoreo, seguimiento y evaluación de acciones y planes de trabajo.
- Análisis de casos, que faciliten la reflexión y búsqueda de alternativas de solución o abordaje de situaciones relacionadas con el liderazgo educativo.
- Modelaje o práctica de acciones a desarrollar, que permitan evaluar y probar alternativas.
- Conversaciones para la problematización de situaciones y decisiones que debe enfrentar cada director/a. Preguntas, propuestas, planificación y evaluación de alternativas.
- Herramientas visuales y de facilitación, que pongan al servicio del liderazgo educativo distintas herramientas gráficas.

- **Eje 2: Mejora continua de los establecimientos.** En este eje de acción, las asesoras acompañan y orientan el diseño y seguimiento de los Planes de Acción³ de cada colegio. Planes que son elaborados en coherencia con el Modelo Formativo Pedagógico que guía el quehacer de los equipos de docentes y directivos.

En este sentido, el acompañamiento varía según el estado de desarrollo y necesidades de los colegios. Las asesoras apoyan en la elaboración y monitoreo de las acciones declaradas, su relación con el cumplimiento de los objetivos y la evaluación anual. Buscando

³ El Plan de acción de cada colegio de Fundación Belén Educa es un instrumento de planificación anual que se elabora en coherencia con el Plan Estratégico Fundacional que ha sido definido a 4 años. Este plan de acción incluye aquellas iniciativas, acciones y resultados esperados que cada colegio define, junto a responsables, plazos, coordinaciones y recursos asociados. Este plan anual luego define y orienta la elaboración de los PME respectivos.

evidenciar que el Plan de Desarrollo Profesional del director o directora se articule e impacte en el cumplimiento del Plan de acción del establecimiento y, por ende, en la mejora del colegio.

Un proceso similar ocurre en el acompañamiento del diseño de otros instrumentos de gestión, como por ejemplo la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO). Las asesoras, como nivel intermedio, deben velar porque el proceso se realice.

Las asesoras destacan que, en este eje, generan acciones y definen impactos esperados en conjunto con él o la directora, que apuntan a la mejora del núcleo pedagógico, como por ejemplo:

- Análisis de datos de aprendizaje.
- Observación de aula con distintos focos de atención según desafíos del colegio.
- Preparación de retroalimentaciones.
- Retroalimentaciones a líderes pedagógicos. Acompañamiento en el análisis y mejora de planificaciones de clases.
- Codiseño de instancias de desarrollo profesional docente.

- **Eje 3: Apoyo de situaciones emergentes.** Consiste en ser una contraparte y apoyo ante situaciones y contingencias que enfrentan las y los directivos. Para esto, las asesoras están disponibles para:

- Conversaciones, diseños y estrategias, que se requieran pensar en conjunto.
- Articulación con otras direcciones de la Casa Central de la Fundación que se requieran para resolver estos emergentes, especialmente, con la Dirección de Coordinación Ejecutiva y Comunicaciones.
- Apoyo y escucha ante las situaciones complejas que trae consigo el liderazgo de los colegios y situaciones de conflictos emergentes que se deben resolver.

Para esta labor, las asesoras siguen las 6⁴ prácticas antes descritas, y utilizan de forma dinámica las siguientes estrategias o herramientas:

- Preguntas de reflexión para el análisis y toma de decisiones, que faciliten desde un rol de “tercero” el proceso de toma de decisiones de cada director/a.
- Preguntas que ayuden a evaluar las situaciones desde distintas perspectivas.
- Herramientas visuales y de facilitación, como por ejemplo diagramas, esquemas, que faciliten la comprensión y visualización de las estrategias, asociaciones y resultados esperados.
- Análisis de casos que faciliten la reflexión y búsqueda de alternativas de solución o abordaje de situaciones relacionadas con el liderazgo educativo.

⁴ Indagar, escuchar, observar sin juicios, analizar, reflejar y orientar.

- Sombra (shadowing), para un posterior análisis conjunto del despliegue en las situaciones a liderar por parte de las directoras.

La percepción de los y las participantes de esta sistematización, es que el acompañamiento es una buena práctica que cumple con el objetivo de fortalecer capacidades y prácticas directivas que les permitan desplegar a sus equipos e impactar en la mejora continua de los colegios.

El equipo de asesoras precisa que este cumplimiento es producto de una evaluación mixta, entre aquellos aspectos cualitativos que se evidencian en el despliegue de la directora o director y los procesos que se fortalecen, instalan o mejoran en el colegio. Por ejemplo, para la asesoría es un logro si la directora instala un *sistema periódico de retroalimentación a su equipo directivo* (proceso colegio) y, también, cuando fortalece su capacidad de *reflexión utilizando preguntas, indagando distintos puntos de vista, escuchando a su equipo y balanceando aportes para la toma de decisiones* (capacidad de director/a) y *esto se evidencia en su actuar como directivo*.

Las directoras que participan de esta sistematización valoran y requieren este tipo de acompañamiento situado, que les ha permitido fortalecer su rol de liderazgo e ir potenciando el liderazgo pedagógico con sus equipos, a través de acciones, herramientas y metodologías concretas que impactan profundamente en el desarrollo de sus capacidades de confianza relacional y reflexión, así como promueven una más eficiente gestión del cambio y del tiempo, al interior de sus comunidades. Sin embargo, consideran que requiere de un trabajo más directo, para poder ver sus efectos en el desarrollo de las capacidades de sus equipos directivos.

Los niveles intermedios efectivos ofrecen múltiples oportunidades para que los actores de todo el sistema observen, aprendan, practiquen y perfeccionen continuamente sus capacidades de reflexión y trabajo colaborativo. Por ello, se vuelve necesario que no sólo las lideresas y los líderes profundicen sus conocimientos y sean acompañados en esto, sino que es necesario proveer de acompañamiento a equipos y docentes. La experiencia de asesoría de Belén Educa da pasos significativos en este sentido, pues ha logrado acompañar y modelar, con directoras y directores, el desarrollo de capacidades que, posteriormente, han sido replicadas en sus equipos directivo.

Pese a esto, consideran dentro de sus desafíos lograr una relación aún más directa con ellos y ellas, así como la generación de dispositivos y/o experiencias que permitan el trabajo colaborativo y en red de directores y directoras, como un espacio de aprendizaje en comunidad. Es en esta relación directa y en el trabajo colaborativo, entre los diversos actores del sistema, donde se puede comprender y proyectar cómo avanzar en la mejora educativa continua.

Elemento clave: Desarrollo de capacidades en el nivel intermedio, acompañamiento directo y sistemático.

¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?

Los y las participantes de esta sistematización consideran que esta buena práctica ha ido cumpliendo con su objetivo. Sobre esto, las directoras señalan que las asesorías les han permitido:

- Tener mayor nivel de conocimiento respecto a los ámbitos de su gestión, reconociendo sus fortalezas y, más importante aún, las brechas que tienen como lideresas para continuar mejorando e impactando en la gestión de sus establecimientos. Lo anterior, incide positivamente en la confianza en ellas mismas y en la relación con sus asesoras, así como en la autopercepción de mejora desde los equipos directivos que son acompañados.
- Conocer y aprender a utilizar metodologías y herramientas para mejorar el diseño y desarrollo de sus reuniones con los equipos directivos, haciéndolas más efectivas. Permitiéndoles identificar y fortalecer nuevos liderazgos al interior de sus equipos directivos.
- Articular, diseñar, monitorear e implementar los Planes de acción y los Planes de Desarrollo Profesional, lo que incide positivamente en una gestión del tiempo más eficiente y en el logro de sus metas.
- Replicar con sus equipos directivos lo aprendido en las asesorías, como, por ejemplo:
 - Herramientas de monitoreo y seguimiento.
 - Ciclos de observación y retroalimentación.
 - Generar un plan de desarrollo profesional para todo el equipo directivo.
 - Replicar el ciclo de retroalimentación, liderado por el equipo directivo y dirigido por el cuerpo docente.
 - Instancias de análisis de datos con equipos directivos y encargados de área, como parte del trabajo habitual de los colegios.

Por otro lado, las asesoras y directoras, que participan de esta sistematización, evidencian que el desarrollo de esta práctica ha favorecido los siguientes procesos o interacciones:

- Procesos de planificación estratégica y de análisis de resultados, objetivos y metas institucionales, logrando mayor coherencia y pertinencia en la definición de acciones de mejora para la gestión del colegio. Se ha avanzado en la instalación de procesos de monitoreo y seguimiento.
- Procesos pedagógicos formativos y de gestión como son: planificación a partir de una visión estratégica del colegio, retroalimentaciones y análisis de datos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades en las directoras, especialmente la confianza relacional y la reflexión. • Permite concretar una forma distinta de acompañamiento (no supervisión) del nivel intermedio, con foco en el aprendizaje de los y las estudiantes. • Promueve el uso de evidencia concreta (datos), para la toma de decisiones, en directores/ as y sus equipos. • Fortalece el acompañamiento sin juicio y escucha genuina favoreciendo los espacios de confianza. En el lenguaje y en las interacciones sociales se visualiza el espíritu de colaboración de los y las participantes. Ha permitido una conversación distinta, consolidando la confianza y el respeto profesional en los distintos niveles: director/a y equipo directivo; comunidad educativa y/o integrantes de Casa Central de la Fundación Belén Educa, lo que se debe al trabajo en el fortalecimiento de habilidades como: comunicación efectiva y negociación, además de la planificación de conversaciones difíciles, gestión emocional, modelaje y práctica, aportando a la generación de acuerdos y flujo de información y, en algunos casos, el liderazgo público de las directoras. • Mayor dominio técnico de directores y directoras en diversos ámbitos, tales como: el liderazgo pedagógico, liderazgo para el cuidado de los equipos, observación - retroalimentación y uso de datos. • Articulación entre los objetivos fundacionales, objetivos de los colegios y el Marco Nacional de actuación para líderes educativos que considera: el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo, los estándares indicativos, y otros referentes en liderazgo.
Áreas de mejora	<p>Los y las participantes de esta sistematización consideran que existen áreas de mejora en el desarrollo de esta práctica, entre las cuales destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar y mantener la mirada crítica del rol de las asesoras, a través de la autoevaluación, retroalimentación y aprendizaje permanente, así como los espacios de reflexión de la propia práctica de asesoramiento. • Cuidar y mantener la escucha, reflexión crítica y diálogo permanente con directoras, directores y equipos directivos. • Desarrollar, en periodos establecidos y de forma permanente, instancias de formación en el oficio de asesorar en temáticas asociadas a los desafíos del liderazgo educativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la mirada o intención del acompañamiento, para que considere los procesos pedagógicos y también lo formativo. Como, por ejemplo, el ámbito de la convivencia escolar al interior de las comunidades educativas. • Incorporar un diagnóstico y Plan de Desarrollo Profesional para el equipo directivo. • Incorporar la generación de dispositivos y/o experiencias que permitan el trabajo colaborativo y en red de directores/as.
¿A quiénes va dirigida?	Al equipo de asesoras de la Fundación Belén Educa, directoras, directores y a los equipos directivos de todos los establecimientos educacionales que administran.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en el nivel intermedio?	Durante todo el año escolar.
Participantes directos de la sistematización:	<p>El levantamiento de información se realizó con el equipo de asesoras de Belén Educa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karen Céspedes Espinoza - Asesora de Líderes Fundación Belén Educa. • Geraldine Aguilera Soto - Asesora de Líderes Fundación Belén Educa. • Jahel Ramírez Soto - Asesora de Líderes Fundación Belén Educa. • Claudia Lara Castro – Asesora de Líderes y Directora de Liderazgo escolar Fundación Belén Educa. <p>Además de 5 directoras de los establecimientos educativos que acompañan. A continuación, se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paulina Cárdenas Díaz - directora del Colegio Bicentenario Cardenal Carlos Oviedo Cavada, Maipú. • Karen Araya Devia - directora del Colegio San Francisco de Asís, Santiago. • Eloísa Espinoza Álvarez – directora del Colegio Lorenzo Sazié, Santiago. • Bernardita Rojas Silva - directora del Colegio Bicentenario San Damián de Molokai, Cerro Navia. • Carla Barra Gómez - directora del Colegio Bicentenario San Alberto Hurtado, Pudahuel.
Nombre y cargo del contacto en la Fundación para información de la práctica:	Claudia Lara Castro - Directora de Liderazgo escolar Fundación Belén Educa.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	clara@beleneduca.cl

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de cinco criterios, considerando las siguientes categorías.

CATEGORÍA	DESCRIPTOR
SIN EVIDENCIA	No existe evidencia concreta del criterio en la práctica.
EVIDENCIA ESCASA	Existe evidencia incipiente del criterio en la práctica.
EVIDENCIA SUFICIENTE	Existe evidencia concreta del criterio, con aspectos a mejorar en la práctica.
EVIDENCIA SATISFACTORIA	Existe evidencia concreta del criterio en la práctica.

A continuación, se presenta **el registro de los criterios aplicados** durante el levantamiento de información con la escuela:

CRITERIOS	SIN EVIDENCIA	EVIDENCIA ESCASA	EVIDENCIA SUFICIENTE	EVIDENCIA SATISFACTORIA	DESCRIPCIÓN
Relevancia educativa: La práctica de liderazgo está orientada al desarrollo o mejoramiento institucional para afectar positivamente a las comunidades educativas.				X	La asesoría de líderes es una estrategia de acompañamiento directo para directores y directoras que modela una forma de acompañar que está centrada en el desarrollo de capacidades y no en la supervisión. De esta manera, entrega herramientas a los equipos directivos para realizar un trabajo colaborativo y un acompañamiento docente con foco en el desarrollo de capacidades.
Institucionalizada o en proceso de institucionalización: La práctica de liderazgo es una forma de trabajo validada y legitimada por la comunidad educativa, que se proyecta en el tiempo y articula al PME.				X	La estrategia es parte del Modelo de Acompañamiento de la Fundación Belén Educa, y una forma de trabajo valorada por las y los directores de sus establecimientos educativos.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de las comunidades educativas y/o el territorio.			X		Involucra el desarrollo de acciones de un equipo de asesoras de la Fundación, con las y los directores de todos sus establecimientos.

<p>Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otro sostenedor.</p>				X	<p>La práctica puede ser adaptada por cualquier tipo de nivel intermedio (público o privado), que tenga considerado dentro de sus funciones el acompañamiento a centros educativos; relevando el perfil de quienes acompañan y el marco de referencia del asesoramiento que destacan como condiciones necesarias para el desarrollo de esta práctica.</p>
<p>Innovadoras: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado, dentro de las comunidades y/o el territorio.</p>				X	<p>La práctica representa una forma sistémica de resolver la necesidad de profesionalizar y definir una estrategia para el acompañamiento, que como nivel intermedio, realizan a sus establecimientos, relevando la importancia del liderazgo intermedio (público o privado), para asegurar la mejora continua de los establecimientos educativos.</p>

Referencias:

- Hallinger, P. y Heck, R. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. pp. 71-88 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management.