

CONTRALORIA GENERAL  
OFICINA GENERAL DE PARTES  
11 OCT 2019



CONTRALORIA GENERAL  
OFICINA GENERAL DE PARTES  
30 ABO. 2019

MINEDIVISION JURIDICA  
M/JERLA/JEANS/OSV/MON/JEAG  
DEPARTAMENTO JURIDICO

**APRUEBA BASES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS, Y ANEXOS, DEL CONCURSO DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE TRES CENTROS DE LIDERAZGO ESCOLAR.**

Solicitud N° 42

SANTIAGO,

RESOLUCIÓN N° 0036 29.08.2019

**CONSIDERANDO:**

Que, la Ley N° 21.125, de Presupuestos del Sector Público para el año 2019, en su Partida 09, Capítulo 01, Programa 04, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 612, Glosa 08, consigna recursos para la asignación denominada "Centro de Liderazgo Educativo".

Que, la Glosa 08, citada precedentemente, señala que se consideran recursos para administración y monitoreo. Y que, para ejecutar esta actividad, se podrán llevar a cabo convenios con universidades que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129.

Que el Ministerio de Educación (en adelante e indistintamente, MINEDUC) requiere contar con tres (3) Centros de Liderazgo Escolar en el país, para la generación de acciones de producción científica, formación, difusión e innovación en liderazgo escolar.

DIVISION JURIDICA  
COMITE 3  
ASS  
JEFE  
30 ABO 2019

DIVISION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS PÚBLICAS  
UNIDAD DE FINANZAS PÚBLICAS  
ASS PI  
14 OCT 2019

MINISTERIO DE EDUCACION  
X 07 NOV 2019 X  
DOCUMENTO TOTALMENTE TRAMITADO

RETIRADO SIN TRAMITAR  
CON OFICIO N° 4298  
FECHA: 24 SET. 2019

TOMADO RAZÓN  
07 NOV 2019  
Contralor General de la República

Que, para la creación de los Centros de Liderazgo Escolar, se requiere realizar un proceso de carácter concursable destinado al financiamiento de proyectos cuyo foco sea el desarrollo de capacidades de liderazgo para la mejora escolar sostenible, a partir del diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento pertinentes, actualizadas y contextualizadas a líderes escolares y de nivel intermedio, innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, con un foco central en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Que, el referido concurso está dirigido a las Universidades elegibles para asumir la calidad de Patrocinantes de las entidades que conformen cada centro de Liderazgo Escolar.

Que, los recursos indicados se concursarán vía propuesta que presenten las instituciones de educación superior elegibles, citadas en el considerando precedente, de acuerdo con lo establecido en las presentes bases.

Que, la tarea principal de los Centros de Liderazgo Escolar es colaborar con el Ministerio de Educación en el desarrollo de capacidades de liderazgo en el sistema escolar, entregando soporte teórico y empírico para la toma de decisiones sobre iniciativas de políticas dirigidas al fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar, a partir del desarrollo de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, innovación, investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación.

Que, el proyecto propuesto por cada Institución debe considerar la implementación de los Centros de Liderazgo Escolar, y para efectos de las propuestas y el convenio, la institución que presenta el proyecto será referida como Institución Patrocinante.

Que, los proyectos seleccionados darán origen a un convenio celebrado entre el Ministerio de Educación y las Instituciones de educación superior que presentaron dichos proyectos y que resulten adjudicadas.

Que, la División de Educación General, a través de su Memorándum N° 05/1070, de 2019, ha solicitado la aprobación de las presentes bases para el concurso de proyectos de diseño e implementación de tres (3) Centros de Liderazgo Escolar en el país.

#### **VISTO:**

Lo dispuesto en la Ley N° 18.956 que Reestructura el Ministerio de Educación y su modificación; en la Ley N° 21.125, de Presupuestos del Sector Público para el año 2019; Memorándum N° 05/1070, de la División de Educación General; y en las Resoluciones N° 7 y N° 8, ambas de 2019 y de la Contraloría General de la República.

**RESUELVO:**

**ARTÍCULO PRIMERO:** Apruébanse las Bases Administrativas y Técnicas del "Concurso de Proyectos para la creación de tres Centros de Liderazgo Escolar" cuyo texto es el siguiente:

**I. BASES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS PARA EL CONCURSO DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE TRES CENTROS DE LIDERAZGO ESCOLAR.**



**1. ANTECEDENTES**

Con la convicción de que el liderazgo directivo es un factor crítico para movilizar el cambio y la mejora escolar, como el segundo factor intraescuela que más impacta sobre los aprendizajes de los estudiantes, siendo sus efectos aún mayores en aquellas escuelas y liceos donde más se necesita, especialmente en contextos vulnerables (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Day et al., 2008; Robinson et al., 2009), es que apostar por una iniciativa que fortalezca el rol de los equipos directivos escolares es un paso ineludible. Son quienes, finalmente, impactarán de forma directa -positiva o negativamente- sobre el desempeño docente (Anderson, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2009), motivándolos mediante diversas formas de establecer dirección y sentido; desarrollando sus capacidades profesionales; y creando las condiciones adecuadas para que desempeñen su trabajo, tanto a nivel institucional como pedagógico. Los docentes, entonces, como primer factor intraescuela que impacta sobre los aprendizajes de los estudiantes, también se visualizan como líderes de los procesos pedagógicos, siendo crítico identificar dichos liderazgos y potenciarlos oportunamente.

Por otra parte, es relevante mencionar cuán importantes son otros roles de liderazgo en el sistema escolar, entendiendo que los esfuerzos y liderazgos deben fluir desde diferentes niveles del sistema, orientados, desde diversos ámbitos, a lograr aprendizajes de calidad en todos y cada uno de los estudiantes del país. Así, además del liderazgo de equipos directivos y docentes, nos encontramos con roles en el nivel intermedio del sistema escolar que resultan claves de potenciar: los sostenedores, por un lado, creando las condiciones para que la tarea educativa cumpla sus objetivos; y los agentes de apoyo a los establecimientos educacionales, quienes aportan una mirada sistémica a los procesos institucionales y pedagógicos de escuelas y liceos, liderando acciones tendientes a provocar cambios y mejoras sostenibles en el tiempo.

En este marco, la División de Educación General, considera un paso ineludible apoyar y fortalecer el rol de directivos escolares, docentes en cargos de liderazgo (liderazgos medios) y líderes intermedios (sostenedores y agentes de apoyo a la mejora escolar).

**1.1. La creación de los Centros de Liderazgo Escolar en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar**

En este sentido, el objetivo de esta política fue *desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los equipos directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo*. Se esperaba que esta política resultara en un amplio número de directivos que, a través del desarrollo profesional para el aprendizaje de los estudiantes y de la generación de condiciones apropiadas para el correcto desarrollo del trabajo pedagógico, fueran capaces de liderar procesos de mejora sostenibles en sus respectivas unidades escolares.

La política consideraba los siguientes ejes principales:

- Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones
- Selección de directivos a partir de los mejores candidatos
- Desarrollo de capacidades de liderazgo
- La creación de Centros de Liderazgo Escolar
- Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar.

En el marco de esta política, el eje -creación de Centros de Liderazgo Escolar- buscaba apoyar al Ministerio de Educación en el desafío de movilizar a los establecimientos educacionales hacia una mejora escolar sostenible, proceso en el cual los directivos escolares cumplen un rol protagónico. De esta forma, estaban llamados a desarrollar iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, innovación, investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, entre otras iniciativas.

## **1.2. Centros de Liderazgo Escolar: antecedentes de su primer ciclo de trabajo**

La Creación de Centros de Liderazgo Escolar, se implementa desde el año 2015, a partir de un concurso público y la adjudicación de dos Centros a través de Resolución Exenta N° 6986, del mismo año, de la Subsecretaría de Educación, a las universidades patrocinantes de cada consorcio: por un lado, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y, por otro, la Universidad Diego Portales.

El Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Líderes Educativos, está conformado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, aprobado por Decreto N° 520, de 2015, del Ministerio de Educación, y en alianza con la Universidad de Chile y la Universidad de Concepción, Fundación Chile y el Ontario Institute For Studies in Education, University of Toronto; mientras que el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo CEDLE, está constituido por la Universidad Diego Portales, en alianza con la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad Católica de Temuco y la Universidad de Talca -representadas por sus Facultades de Educación y por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo respectivamente-, y la Universidad de California, Berkeley, representada por su Escuela de Postgrado en Educación, aprobado por Decreto N° 519, de 2015, de esta Secretaría de Estado. Ambos convenios se encuentran vigentes a la fecha.

### **1.3. Principales aportes de los centros; en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la mejora Escolar**

Hay que recordar que, en su origen, la creación de estos centros respondió a diversas consideraciones, entre ellas: La evidencia internacional acerca de la relevancia del liderazgo educativo para el mejoramiento escolar; la ausencia de políticas focalizadas en directivos escolares, a excepción del Plan de Formación de Directores del CPEIP, y de nivel intermedio (Municipios y, desde el año 2018, se suman los Servicios Locales de Educación Pública) relacionadas con su formación inicial, desarrollo, evaluación, funciones, incentivos, entre otras; la relativa debilidad del sistema universitario nacional para establecer planes efectivos de formación para distintos roles directivos; y la ausencia de información e investigación nacional en el ámbito del liderazgo educativo. De esta forma, es importante reconocer lo que los Centros han logrado, en relación con dichas consideraciones, en estos casi 4 años desde su creación. Ambos centros han avanzado significativamente en su desarrollo institucional y en el establecimiento de redes nacionales e internacionales, y han tenido un claro impacto de la formación y desarrollo de capacidades de liderazgo, especialmente en el nivel intermedio, donde previamente no ha existido experiencia relevante en Chile. Además, han realizado importantes innovaciones en la formación de líderes escolares.

Existe una evidencia clara del impacto positivo que están teniendo varias de las intervenciones realizadas por los centros y se identifica un potente efecto de los centros para diseminar ampliamente los conocimientos acumulados, así como información nacional e internacional sobre liderazgo.

Se destaca la creación de herramientas tecnológicas para apoyar la función directiva con foco en los aprendizajes (por ejemplo, la plataforma Liderando Escuelas, y la aplicaciones ConsultaLE, y SAC y SPC para el acompañamiento curricular), así como un incremento sustantivo de investigación nacional en este campo, generando conocimiento de valor internacional.

Se reconoce también el importante apoyo de los centros para la instalación de la Nueva Educación Pública, a través de asesorías, formación y monitoreo, así como también la flexibilidad de los centros para acoger solicitudes emergentes desde el MINEDUC (como el apoyo a escuelas insuficientes). Por último, se valora el creciente posicionamiento de los centros como referentes internacionales en el tema del liderazgo para la mejora escolar.

A partir de los antecedentes mencionados, y del posicionamiento logrado para el tema del liderazgo escolar en la política pública de educación chilena, es que se demuestra la gran contribución que los Centros de Liderazgo Escolar realizan al sistema educativo<sup>1</sup>, de forma tal que hoy la División de Educación General considera altamente relevante dar continuidad a esta iniciativa para el Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar, mediante un nuevo proceso de concurso público.

---

<sup>1</sup> Los centros han formado a la fecha un total de 1528 profesionales en diferentes temas como liderazgo escolar, liderazgo intermedio, liderazgo sistémico y convivencia escolar, entre otros. Además, se contabilizan alrededor de 30 investigaciones en liderazgo escolar.

## 2. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS CENTROS DE LIDERAZGO ESCOLAR

En función de los antecedentes entregados y de los resultados obtenidos hasta el presente, en relación con la implementación de este eje de la Política, se plantea ampliar los objetivos propuestos en la primera versión de la iniciativa, según nuevos focos que el Gobierno actual considera relevantes en materia de liderazgo escolar. De esta forma, los objetivos serían los siguientes:

### 2.1. Objetivo General:

Desarrollar los insumos, metodologías, materiales e instancias para la formación pertinente, actualizada y contextualizada de directivos de escuelas y liceos, y líderes medios e intermedios, a partir del diseño e implementación de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, con un foco central en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

### 2.2. Objetivos específicos

- a. Generar orientaciones para el sistema escolar y para las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar e intermedio<sup>2</sup>, promoviendo la reflexión y el debate en torno a la formación de líderes escolares y la mejora escolar.
- b. Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas que apunten a desarrollar y fortalecer capacidades de liderazgo escolar en el sistema escolar chileno.
- c. Promover el ejercicio de prácticas de liderazgo efectivas, a través de la elaboración y difusión de herramientas, metodologías y actividades para directivos del nivel escolar y líderes intermedios, y de profesionales que trabajan en el diseño e implementación de políticas públicas en el ámbito del liderazgo educacional, a escala regional dentro del país.
- d. Proveen formación y apoyo directo al desarrollo de capacidades de equipos directivos y de líderes intermedios, con énfasis en el desarrollo de trabajo colaborativo entre escuelas y la gestión territorial atendiendo a las prioridades definidas por le Mineduc.
- e. Proveen acompañamiento, en los mismos establecimientos educacionales y de manera presencial, a líderes escolares, en alianza con los sostenedores, desarrollando competencias a través del acompañamiento docente, modelaje de prácticas y mentorías, entre otras.

### 2.3. Funciones de los centros de liderazgo escolar

A continuación, se describen las principales funciones que deberán cumplir los Centros de Liderazgo Escolar. La definición de estas funciones se sustenta

---

<sup>2</sup> Para efectos de estas bases técnicas, se entenderá como líderes intermedios, tanto a los sostenedores como a sus equipos técnicos; además de los profesionales que apoyan los procesos de mejoramiento en escuelas y liceos: supervisores técnicos del Ministerio de Educación, encargados de política docente y secretarios técnicos.

en la revisión de estudios y experiencias internacionales de Centros de Liderazgo Escolar, la evaluación realizada por el Mineduc respecto de las funciones cumplidas por los Centros en su primera versión, y las prioridades de la política educativa en la actualidad. Son las siguientes:

- Investigación, experiencias e información que orienten al sistema escolar y a las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar e intermedio, y promoción de la reflexión y debate en torno a temáticas de liderazgo escolar. Dichas temáticas deberán ser definidas en conjunto con los equipos directivos, para asegurar que el foco se mantenga en temas prioritarios para las escuelas.
- Apoyo técnico al Ministerio de Educación que se traduce tanto en orientación, aportando insumos para el diseño de políticas, como en la implementación de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo. Este apoyo puede considerar tanto orientaciones de política como propuestas para la implementación de sistemas de evaluación y estándares del desempeño directivo, programas de formación de líderes escolares e intermedios, entre otros.
- Elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades -como, por ejemplo, seminarios, talleres, cursos- para directivos del nivel escolar, líderes intermedios y profesionales que trabajan en el diseño e implementación de políticas públicas en el ámbito del liderazgo para la mejora escolar, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada.
- Formación y apoyo en ejercicio al desarrollo de capacidades de equipos directivos escolares y líderes intermedios, en particular los que se señalan en el objetivo específico d) de las presentes bases, por medio de la implementación de programas de formación y planes de acompañamiento a establecimientos educacionales.
- Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos.

### **3. CONVOCATORIA**

El Ministerio de Educación convoca a las instituciones señaladas en el número 4 de las presentes bases administrativas a participar en el Concurso de proyectos para la creación de tres (3) Centros de Liderazgo Escolar.

La convocatoria para postular al concurso será publicada en las páginas web: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl), al día siguiente hábil a la total tramitación de estas bases.

### **4. INSTITUCIONES ELEGIBLES**

Las instituciones elegibles que podrán postular al presente concurso como Instituciones Patrocinantes, son las Universidades que, a diciembre del año 2018, hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129 y que ésta se encuentre vigente.

Las instituciones de educación superior que presenten proyectos como Institución Patrocinante, deberán presentar alianzas para la implementación del Centro de Liderazgo Escolar con otras instituciones de educación superior, centros de investigación, organismos no gubernamentales, fundaciones o corporaciones sin fines de lucro, constituyendo, dichas entidades, un Centro de Liderazgo. Las instituciones que postulen como instituciones patrocinantes de una alianza, deberán presentar iniciativas que incluyan acciones colaborativas concretas y vínculos estables en el marco del Centro de Liderazgo Escolar con al menos dos instituciones en alianza y un máximo de cuatro.

En el caso de instituciones en alianza que sean universidades, éstas deberán haber obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129 y que ésta se encuentre vigente. En el caso de instituciones en alianza que no sean universidades, tendrán que 1) ser personas jurídicas sin fines de lucro, públicas o privadas, 2) tener una trayectoria demostrada en investigación, formación y/o acompañamiento de escuelas y liceos en materias de liderazgo escolar, y 3) tener una existencia legal de a lo menos tres años al momento de la postulación.

Adicionalmente, y sin ser un requisito excluyente, las propuestas podrían presentar alianzas formales con instituciones extranjeras expertas en investigación y formación de liderazgo escolar.

No obstante, serán las Instituciones Patrocinantes las que presenten el proyecto al Ministerio de Educación y serán responsables de cumplir con los aspectos administrativos y técnicos para el presente proceso concursal. La institución Patrocinante será la contraparte del Ministerio para la suscripción de un convenio que disponga la ejecución de un determinado proyecto. Las instituciones en alianza, en caso de que su Institución Patrocinante sea seleccionada para la creación de un Centro de Liderazgo Escolar, aportarán sus capacidades profesionales, experiencia y recursos para la implementación del proyecto. La institución Patrocinante será la responsable por la coordinación interna de la alianza, siendo la única responsable ante el Ministerio de Educación por el adecuado cumplimiento del convenio y el correcto uso de los recursos.

Será requisito para postular al presente concurso el que al menos una de las instituciones en la propuesta, ya sea la institución Patrocinante o instituciones en alianza sea una Universidad cuya casa central se encuentre en una región de Chile distinta de la Metropolitana, entendiéndose por casa central aquella donde el rector tiene su asiento principal.

Las alianzas institucionales deberán formalizarse al momento de presentar la propuesta, a través de cartas de compromiso firmadas por el rector o representante legal de las instituciones que postulen en alianza, las cuales deberán adjuntarse al proyecto. Estas cartas deberán además autorizar explícitamente a las personas que conformen parte del personal clave (ver numeral 8.1) a participar de los Centros de Liderazgo, indicando la disponibilidad horaria que destinarán al proyecto.

## **5. DISTRIBUCIÓN Y LUGAR DE ENTREGA DE BASES.**

El Ministerio de Educación, a través de la División de Educación General, pondrá las presentes Bases de Concurso, los formularios de postulación correspondientes y Anexos, a disposición de las instituciones elegibles, mediante publicación electrónica en el portal web [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl), las que serán oficiales a partir del día siguiente hábil a la total tramitación del presente acto administrativo.

Las Bases de Concurso y los formularios de postulación también podrán ser distribuidos en forma gratuita por el Sub Comité de Liderazgo para la mejora Escolar de la División de Educación General, vía correo electrónico, a todas las instituciones señaladas en el numeral 4 de las presentes bases administrativas.



## **6. PLAZOS.**

Las ocasiones en que expresamente se utilice el concepto "días hábiles", se entenderá de "lunes a viernes", exceptuándose los días festivos. Para el caso de los días corridos en que el último día del plazo recayera en día inhábil se entenderá prorrogado para el siguiente día hábil.

Los plazos de inicio y término de cada etapa o proceso correspondientes al presente concurso se especificarán en las presentes bases y en el anexo N° 1.

## **7. ENMIENDAS, CONSULTAS, ACLARACIONES Y RESPUESTAS.**

### **7.1 Consultas.**

Las consultas de las instituciones elegibles, señaladas en el número 4 de estas bases administrativas, se harán a través de correo electrónico a la dirección [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [liderazgoescolar@mineduc.cl](mailto:liderazgoescolar@mineduc.cl) y serán recibidas dentro del plazo de diez (10) días hábiles contados desde la fecha de la publicación de las presentes Bases.

### **7.2 Aclaraciones y respuestas.**

Las aclaraciones y respuestas se entregarán vía correo electrónico, dentro del plazo de veinte (20) días hábiles contados desde la fecha de publicación de las presentes Bases. En el evento que las hubiere, estas aclaraciones y respuestas serán parte integrante de las presentes bases y estarán disponibles en el portal [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl)

### **7.3 Modificaciones.**

En cualquier momento antes de vencido el plazo para presentar proyectos, el Ministerio de Educación podrá introducir, mediante el acto administrativo correspondiente, modificaciones a las presentes bases, hecho que se comunicará por carta certificada a todas las instituciones a las que se hayan distribuido. Además, el acto administrativo totalmente tramitado correspondiente se publicará en el portal web [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl)

En el evento que se produzca alguna modificación, el Ministerio de Educación concederá una prórroga del plazo para recibir proyectos de cinco (5) días hábiles, a contar de la fecha de publicación de la modificación totalmente tramitada en la página web [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).

En el caso de que la modificación se traduzca en una prórroga del plazo de postulación, se concederá únicamente tal aumento o extensión, a contar de la fecha de publicación de la prórroga en la página web [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).

## **8. FORMA, PLAZO Y LUGAR DE PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.**

La presentación de los proyectos se realizará en forma física. Los proyectos deberán ser presentados personalmente o por correo certificado en sobre cerrado en la Oficina de Partes del Ministerio de Educación, hasta las 16:00 p.m., ubicado en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1371, primer piso, Santiago. Los sobres deben obligatoriamente tener una carátula que indique lo siguiente:

"PRESENTACIÓN DE PROYECTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE LIDERAZGO ESCOLAR"

Destinatario: División de Educación General, 6° piso Oficina 617

Institución que presenta la propuesta:

Nombre del responsable de la propuesta:

Correo electrónico:

Teléfono de contacto:

### **8.1. La Propuesta técnica deberá contener:**

- Carta del Rector o del representante legal en caso de instituciones cuya autoridad máxima no sea el Rector, señalando explícitamente el compromiso de llevar la propuesta a buen término, y comprometiendo la disponibilidad horaria del Director ejecutivo, Gerente de Operaciones y condiciones de infraestructura declarados en la propuesta.
- Cartas de compromiso firmadas por el rector o representante legal de las instituciones en alianza.
- Experiencia de la institución. En este punto la institución Patrocinante deberá proporcionar información detallada respecto de la estructura de su organización, capacidad administrativa y de infraestructura, así como también de su experiencia y la de las instituciones en alianza, según lo solicitado en el Anexo N° 2 que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).
- Propuesta de trabajo. Deberá especificar la propuesta de Instalación del Centro de Liderazgo Escolar para los tres primeros meses, propuesta de

Planificación Estratégica, Plan de trabajo, y cronograma, de acuerdo con lo señalado en el punto 11.2 de las presentes bases y lo expresado en el Anexo N° 3 que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).

- Experiencia del personal clave: Esta sección debe incluir los currículos completos de las personas que conforman el personal clave especificado en el anexo pertinente que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl) (Director ejecutivo del Centro, Jefes de línea y Gerente de operaciones), con una definición clara de las respectivas funciones y responsabilidades. Los currículos deben establecer la competencia, demostrar la experiencia solicitada y las calificaciones en los ámbitos considerados por los criterios de evaluación, para lo cual se deberá adjuntar la evidencia correspondiente de acuerdo con lo establecido en el Anexo N° 4 que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).
- Además, la propuesta deberá adjuntar una declaración simple de cada miembro del personal clave, comprometiéndolo su disponibilidad para cumplir con el ejercicio de sus funciones en el marco del convenio, en las fechas propuestas. En el caso del Director Ejecutivo y el Gerente de operaciones, deberán además comprometer la dedicación horaria de al menos 30 horas semanales durante todo el período de implementación del Convenio de Colaboración, mediante anexo N° 5 que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).

## **8.2. La Proyección Económica:**

La institución, deberá presentar una proyección económica por el valor total del diseño e implementación del Centro de Liderazgo Escolar durante todo el tiempo que dure la implementación del mismo, desglosando el flujo de recursos esperados por año e ítem, según se indica en el Anexo N° 6 que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl). La proyección económica deberá distinguir entre aportes propios y aportes solicitados, considerando exhaustivamente el financiamiento del Centro de Liderazgo Escolar. No se podrá obtener financiamiento adicional por venta de bienes o servicios a terceros, en el marco de los proyectos que formen parte de los Centros de Liderazgo Escolar, salvo expresa autorización del Ministerio de Educación a través de carta formal.

Las instituciones en alianza presentadas en la propuesta, así como también las personas que conforman el personal clave, no podrán ser modificadas una vez presentada la propuesta al Ministerio de Educación ni durante el período de vigencia del convenio que se suscriba como consecuencia de la adjudicación del proyecto, salvo caso fortuito o fuerza mayor y/o por circunstancias no imputables a la Institución Patrocinante, debidamente calificadas por el Ministerio.

## **9. MONTO GLOBAL DE LA CONVOCATORIA.**

Por medio del presente concurso se seleccionarán y adjudicarán 3 propuestas de creación e implementación de Centros de Liderazgo Escolares, por un total máximo de \$ 3.010.000.000 (tres mil diez millones de pesos) cada una, para un período de cuatro años y tres meses de ejecución. Los recursos se entregarán en cuotas anuales sujetas a la disponibilidad presupuestaria del año correspondiente y a la verificación por parte del Ministerio, del cumplimiento de los requisitos que se establezcan al efecto en las presentes bases y en los convenios respectivos.

## 10. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS.

La Institución postulante deberá presentar los siguientes antecedentes administrativos que se expresa a continuación:

- a) Fotocopia del Rut de la Institución.
- b) Fotocopia de la cédula de identidad del representante legal.
- c) Documentos que acrediten la existencia legal y vigencia de la institución.
- d) Personería del representante legal en la que conste el otorgamiento de poderes para celebrar convenios.
- e) Declaración simple que la institución no ha sido condenada por prácticas antisindicales, por un período de 3 años anteriores a la fecha de postulación al presente proyecto, y que en la institución no participan funcionarios del Ministerio de Educación ni personas con vínculos de parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, según lo especificado en el Anexo N°7.
- f) Resolución de acreditación institucional de la Comisión Nacional de Acreditación.

Las propuestas que no cumplan con la presentación de uno o más de los requisitos enunciados precedentemente, no serán evaluadas.

El sobre con la propuesta deberá contener dos sobres en su interior: uno con dos copias impresas de la propuesta técnica, una de las cuales debe estar identificada claramente como Original, mientras que la segunda debe estar claramente identificada como Copia. En caso de que haya diferencias entre ambos documentos, prevalecerá aquella identificada como Original. El segundo sobre deberá contener la proyección económica del valor total del diseño e implementación del Centro de Liderazgo Escolar durante todo el tiempo que dure el proyecto, desglosando el flujo de recursos esperado por año e ítem. Los sobres deberán estar claramente identificados en su exterior con los títulos "Propuesta técnica" y "Proyección Económica". Adicionalmente, deberán adjuntarse dentro del sobre "Propuesta Técnica" 3 pendrives con una copia de la propuesta técnica y proyección económica en formato digital.

Las propuestas deberán ser presentadas dentro del plazo de postulación que comprende los cuarenta (40) días hábiles siguientes a la publicación del acto administrativo que apruebe las presentes Bases.

Cada propuesta deberá ser presentada por el Rector de la institución postulante o por el representante legal en caso de instituciones cuya autoridad máxima no sea el Rector, señalando explícitamente el compromiso de llevarla a buen término.

Las propuestas que no incluyan los contenidos y documentos que se solicitan, no serán consideradas para evaluación, lo que se comunicará a la institución correspondiente mediante carta certificada.

## 11. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

### 11.1 Elaboración

Los Centros de Liderazgo Escolar serán adjudicados por cincuenta y un (51) meses, de los cuales los tres primeros meses serán para instalación de los Centros de Liderazgo Escolar y los cuarenta y ocho meses siguientes para su operación. El monto de las cuotas de recursos que se transfieran a las instituciones adjudicadas

estará sujeto a la disponibilidad presupuestaria correspondiente al del año de implementación respectivo.

Cada institución deberá tomar en consideración los criterios de postulación específicos, número máximo de propuestas a presentar, modalidad, aportes mínimos y máximos del Ministerio de Educación, y duración, a saber:

- Número máximo de propuestas por institución: Uno (1) como institución Patrocinante o como institución en alianza. En caso de que una institución aparezca como parte de la alianza en más de una propuesta, ya sea como institución Patrocinante o en alianza, ambas propuestas quedarán eliminadas del concurso.
- Duración máxima de la implementación del Centros de Liderazgo Escolar: cincuenta y un (51) meses.
- Monto máximo de recursos que se puede solicitar al Ministerio: M\$ 3.010.000.000 (Tres mil diez millones de pesos) por propuesta para el período.

## 11.2. Plan de trabajo

Las propuestas presentadas deberán indicar un plan de instalación para el Centro de Liderazgo Escolar, un plan de trabajo detallado para el primer año, una propuesta de planificación estratégica para el período que dure el convenio y un cronograma. Los contenidos mínimos de la Planificación Estratégica, del plan de trabajo y del plan de instalación, se describen a continuación:

### a. Planificación estratégica:

Propuesta de misión y visión para el Centro de Liderazgo, durante los 48 meses de ejecución del proyecto, consistentes con los objetivos planteados en estas bases.

Objetivos estratégicos a 48 meses, los que deben ajustarse a la misión, que permitirán actualizar la visión. La planificación estratégica deberá comprender:

- Funciones del Centro, alineadas a aquellas descritas en las presentes bases técnicas.
- Descripción de las líneas de trabajo que tendrá el Centro de Liderazgo Escolar, con sus respectivos jefes de línea e instituciones participantes en su desarrollo (indicando las respectivas funciones y medios de coordinación). En caso de que una línea de trabajo tenga una diferenciación interna de actividades o unidades de trabajo, éstas también deberán ser presentadas indicando su responsabilidad específica en el cumplimiento de los objetivos y metas de la línea. Estas líneas de trabajo deberán estar definidas en razón del cumplimiento de los objetivos específicos y funciones de los Centros de Liderazgo Escolar, anteriormente planteadas. Además, se deben consensuar con el Mineduc en la etapa de ajustes a la propuesta técnica.
- Objetivos generales y específicos desafiantes para cada línea de trabajo, alineados con los objetivos estratégicos del Centro de Liderazgo, a desarrollar durante los 4 años.
- Indicadores del cumplimiento de los objetivos estratégicos y por cada línea de trabajo, así como también, medios de verificación que permitan monitorear su avance año a año.
- Metas a cuatro años, que reflejen el valor del indicador que se considerará adecuado para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y de cada línea
- Metas parciales año a año, que permitan ir alcanzando las metas a cuatro años.

La planificación estratégica deberá ser coherente con los objetivos que se han planteado para los Centros de Liderazgo Escolar en estas bases, así como también, las funciones que aquí se señalan como requisitos.

b. Plan de trabajo anual.

- o Descripción de los proyectos para cada línea durante los primeros 12 meses de funcionamiento del Centro y su proyección de continuidad para los años siguientes. Deberá presentarse una propuesta detallada para los primeros 12 meses y una más general para los 36 meses siguientes.
- o Resultados esperados de los proyectos y plazos de cumplimiento. Debe señalarse cómo los proyectos y sus resultados esperados, se encuentran alineados a los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica, señalando los indicadores y metas por proyecto que aporten al cumplimiento de las metas de la línea.
- o Medios de verificación de los resultados esperados.
- o Los proyectos deberán considerar, como mínimo, para los primeros 12 meses de ejecución:
  - Acompañar, monitorear y retroalimentar el trabajo desarrollado por las Redes de Mejoramiento Escolar y Redes Temáticas del Ministerio de Educación, mediante la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de capacidades entre los profesionales que participan de estas redes, como comunidades de aprendizaje profesional.
  - Dos (2) programas de formación en liderazgo escolar, donde al menos uno de los programas debe enfocarse en la formación de liderazgo en el nivel intermedio, con miras a la generación de capacidades para la administración local de la nueva educación pública. Deberá considerar la formación de 300 profesionales para el período de duración del convenio. El diseño definitivo de este programa, una vez adjudicados los Centros de Liderazgo Escolar, deberá hacerse en coordinación con la Dirección de Educación Pública y la División de Educación General del Ministerio de Educación, con el fin de cautelar que la formación entregada sea coherente con la expectativa del Ministerio respecto de los futuros sostenedores de escuelas públicas. Adicionalmente, deberá considerar la implementación de un programa de formación para 250 directivos escolares y del nivel intermedio para el período de duración del convenio, que apunte a la formación de líderes sistémicos, con foco en el desarrollo de capacidades de acompañamiento a otros directores o directivos. Ambos programas de formación deben considerar posibilidades de implementación a nivel nacional y todas sus actividades deberán ser gratuitas para sus participantes. Otros programas de formación dirigidos a directivos escolares pueden focalizarse, preferentemente en los siguientes temas, tanto de forma individual como integrada:
    - Liderazgo pedagógico
    - Liderazgo y desarrollo organizacional
    - Administración pública y gestión de recursos

Todas las actividades de formación a implementar deben considerar dos aspectos principales:

- o La aplicación de pruebas de diagnóstico y de resultado para medir avances en el desarrollo de capacidades de los formados, y
  - o La aplicación de instrumentos que midan el grado de satisfacción de los beneficiarios incluyendo un indicador que permita identificar el porcentaje de individuos que promueven la iniciativa al finalizar cada programa. (como, por ejemplo, el Net Promoter Score)
- Un (1) plan de acompañamiento a sostenedores y equipos directivos de escuelas y/o liceos, que se encuentren en territorios que tienen más necesidades de especialización y acompañamiento en liderazgo escolar. La selección de territorios y grupos de establecimientos educacionales definitivo se acordará con el Sub Comité de Liderazgo para la Mejora Escolar del Ministerio de Educación, una vez adjudicados los Centros de Liderazgo Escolar. Este plan de acompañamiento deberá contemplar orientación para la mejora institucional y pedagógica, con foco en aspectos clave que impactan en la calidad de los aprendizajes: indicadores de eficiencia interna (como asistencia y retención, por ejemplo), en variables que inciden sobre el desempeño docente (motivación de los docentes, condiciones de trabajo de estos, y desarrollo profesional docente), y variables relacionadas con el desarrollo personal y social de los estudiantes. En este marco, se espera además el diseño de un sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de las prácticas de liderazgo de los territorios y establecimientos educacionales que participan del plan de acompañamiento, con un foco formativo, y que permita dar cuenta de cómo estas prácticas están incidiendo en la mejora institucional y pedagógica.
  - Dos (2) actividades de difusión masiva en temáticas de liderazgo escolar, al menos una de las cuales debe contemplar la participación de expertos internacionales en liderazgo escolar y un número de asistentes superior a 500 personas. Todas las actividades de extensión y difusión a realizarse en el marco de los Centros de Liderazgo Escolar deberán ser gratuitas para los participantes, y cubrir diferentes regiones del país, dando prioridad a territorios donde las actividades de difusión masiva no sean tan recurrentes. Asimismo, deberán incluir sesiones de taller o trabajo aplicado, que permita a los asistentes el desarrollo de competencias relacionadas a la actividad. La propuesta realizada por los Centros postulantes será evaluada por el Ministerio de Educación en la fase de ajuste a la propuesta técnica presentada, a fin de definir las regiones definitivas donde se realizarán las actividades. Todas las iniciativas de difusión masiva deben considerar al finalizar cada jornada la aplicación de instrumentos que midan el grado de satisfacción de los beneficiarios incluyendo un indicador que permita identificar el porcentaje de individuos que promueven la iniciativa al finalizar cada actividad de difusión. (como, por ejemplo, el Net Promoter Score)
  - Levantamiento de cinco (5) buenas prácticas institucionales en formación de liderazgo por año de funcionamiento del Centro, basadas en evidencia recogida desde los mismos establecimientos educacionales, y en coordinación con el Observatorio de Buenas Prácticas del Mineduc y/o las unidades ministeriales que

correspondan, con objetivos de divulgación y apoyo a iniciativas de mejoramiento escolar.

- Una (1) jornada de trabajo técnico con Mineduc, para retroalimentar y orientar la política pública en materia de liderazgo para la mejora escolar, a realizarse en noviembre.
- Dos (2) investigaciones sobre liderazgo escolar a iniciarse durante el primer año, las que deben contemplar distintos ámbitos del liderazgo escolar en Chile, preferentemente en:
  - Trayectoria directiva;
  - Caracterización del rol, funciones y prácticas de los encargados de convivencia escolar;
  - La formación y desarrollo de capacidades para el liderazgo;
  - Liderazgo en el nivel intermedio del sistema educativo; y/o
  - Liderazgo y mejora escolar: herramientas de gestión.

c. Cronograma: Deberá incorporarse una carta Gantt para la planificación estratégica y una para el plan de trabajo, en el cual se describan las acciones, hitos e informes, con sus respectivos plazos.

d. Plan de Instalación: Se deberá especificar las acciones que realizará el Centro para asegurar las condiciones de ejecución del Plan de trabajo para los primeros 12 meses. El plan de instalación deberá detallar, para cada línea del plan de trabajo anual, cuáles son las condiciones de infraestructura, personal y elaboración de productos que permitirán iniciar la operación del Centro. El plazo para la instalación no podrá superar los tres primeros meses del convenio.

Mayores precisiones técnicas se encontrarán disponibles en el Anexo N° 8, que se publicará en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y [www.liderazgoescolar.mineduc.cl](http://www.liderazgoescolar.mineduc.cl).

## 12. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

### 12.1 Comisión Técnica de Evaluación y Selección.

Las propuestas serán evaluadas por una Comisión Técnica de Evaluación y Selección, integrada por el Subsecretario de Educación o su representante, que será un funcionario público designado especialmente para estos efectos, quien la presidirá; el Jefe de la División de Educación General (DEG) o por el funcionario público que éste designe; el Director del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), o por el funcionario público que éste designe; el Jefe de la División de Administración y Presupuesto (DIPLAP), o el funcionario público que éste designe; todos del Ministerio de Educación.

La Comisión Técnica de Evaluación y Selección será asistida por el encargado del Sub-Comité de Liderazgo para la Mejora Escolar de la División de Educación General del Ministerio de Educación, a quién corresponderá apoyar a la Comisión en aspectos administrativos y técnicos propios del presente concurso.

### 12.2 Revisión de antecedentes administrativos y técnicos.

En esta etapa se revisará que los proyectos presentados se ajusten a los requerimientos administrativos y técnicos establecidos en las presentes bases.

La información presentada por las instituciones será verificada y considerada previamente a la evaluación de las iniciativas. Sin perjuicio de lo anterior, la comisión podrá solicitar a cualquier postulante que aclare su postulación en

relación con aspectos determinados que no resulten claros, pudiendo solicitar que se acompañen documentos complementarios, y no signifique solicitar antecedentes que debieron haber sido acompañados dentro del plazo de presentación de los proyectos. En caso de solicitar información adicional, la institución tendrá un plazo máximo de dos días para realizar las aclaraciones, en relación con el aspecto que se le haya consultado.

En caso de que una institución postulante no cumpla uno o más de los requisitos administrativos, no serán evaluadas técnicamente siendo descartadas del proceso de selección, situación que se le notificará al postulante respectivo a través de carta certificada.

Sólo las propuestas que cumplan con todos los requisitos de postulación indicados en las bases administrativas serán evaluadas técnicamente.

### 12.3. Evaluación de Propuestas

El proceso de evaluación de las propuestas se realizará de conformidad a los siguientes criterios:

#### I. Antecedentes Institucionales

| I.1 Experiencia de la Institución Patrocinante |   | Puntuación<br>Máxima:<br>265 puntos |
|--|---|-------------------------------------|
| I.1.1  | <p>Experiencia en investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia específica de investigación en Liderazgo Escolar (nivel escuela o sostenedor) durante los últimos 5 años: 5 investigaciones o más (10 puntos), con puntaje proporcional según cantidad de investigaciones<sup>3</sup>.</li> <li>Experiencia general en investigación educativa durante los últimos 5 años: 5 investigaciones o más (10 puntos), con puntaje proporcional según cantidad de investigaciones</li> </ul>   | 20                                  |
| I.1.2  | <p>Experiencia en formación de líderes escolares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución cuenta con experiencia realizando programas de formación en liderazgo escolar: 6 años o más (20 puntos), 3 a 5 años (10), menos de 3 años (5)</li> <li>Los programas de formación en Liderazgo Escolar utilizan a. metodologías prácticas, b. colaborativas y c. fundamentadas en los resultados de la investigación<sup>4</sup>: utilizan en los programas de formación en Liderazgo escolar, los tres criterios señalados precedentemente (20 puntos), sus metodologías</li> </ul> | 50                                  |

<sup>3</sup>A modo de ejemplo de distribución del puntaje, si la institución presenta 5 investigaciones o más sobre liderazgo escolar, obtiene 10 puntos. Tres investigaciones reciben 6 puntos, 2 investigaciones reciben 4 puntos, y una investigación recibe 2 puntos. Solo en el caso de no acreditar ninguna investigación recibe 0 puntos. Para todos los casos donde se señala proporcionalidad en la distribución del puntaje, la interpretación correcta es que hay que dividir el puntaje máximo por la cantidad de unidades del ítem específico que están asociadas a la obtención de dicho puntaje máximo. En este caso,  $10:5=2$  y utilizar dicho cociente como puntaje que se entrega por cada unidad del ítem que se presenta en la propuesta. Ejemplo, 3 investigaciones ( $3 \times 2=6$  puntos).

<sup>4</sup>La descripción de las metodologías utilizadas en el curso declarado en la propuesta debe explicitar cómo le definición metodológica aprovecha los resultados de la investigación, señalando qué investigaciones le entregan fundamento y si son realizadas por la propia universidad o no.



|       |  |    |
|-------|--|----|
|       | <p>utilizan solo dos de los criterios señalados (10 puntos), utilizan uno de los criterios señalados (5 puntos), no utilizan ningún criterio señalado (0 puntos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución cuenta con experiencia en apoyo a establecimientos educacionales para la mejora escolar a través de asesorías en terreno, consultorías y/o desarrollo de proyectos: 5 o más experiencias de apoyo 10 puntos con puntaje proporcional según cantidad de experiencias.</li> </ul>  |    |
| I.1.3 | <p>Experiencia en extensión y difusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución cuenta con experiencia en organización de seminarios y/o congresos en temáticas educativas, incluyendo eventos masivos (más de 500 asistentes) y presencia de expositores internacionales (30 puntos); La institución cuenta con experiencia en organización de seminarios y/o congresos en temáticas educativas pero de magnitud moderada (más de 200 y menos de 500 asistentes) y/o sólo con presencia de expositores nacionales (15 puntos); La institución tiene experiencia en organización de seminarios y/o congresos en temáticas educativas en pequeña escala (5 puntos); La institución no tiene experiencia en organización de seminarios y/o congresos en temáticas educativas (0 puntos).</li> <li>La institución se vincula y apoya a establecimientos educacionales a través de centros de práctica docente y/o campos clínicos, 25 establecimientos 25 puntos, con puntaje proporcional según el número de establecimientos que atiende.</li> </ul> | 55 |
| I.1.4 | <p>Experiencia en diseño e implementación de políticas educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de Colaboración con el Estado para el diseño o implementación de políticas educativas durante los últimos 5 años: 5 o más proyectos realizados con el Estado como mandante, cuyo objetivo es aportar al diseño o la implementación de una política educativa (25 puntos, con puntaje proporcional según número de proyectos que cumplan el criterio, donde solo se otorgará 0 puntos en caso de no acreditar proyectos).</li> </ul>  | 25 |
| I.1.5 | <p>Capacidad institucional para la gestión administrativa del Centro de Liderazgo Escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución pone a disposición personal administrativo calificado para la gestión administrativa del Centro de Liderazgo<sup>5</sup>: Posee personal administrativo igual o superior a 2 personas, de los cuales al menos uno es secretario/a (20 puntos); posee personal administrativo igual a una persona (10 puntos); no posee personal administrativo (0 puntos).</li> </ul>   | 20 |
| I.1.6 | <p>Infraestructura y equipamiento para ejecución de las actividades del proyecto (la institución postulante deberá adjuntar un documento que detalle la infraestructura y equipamiento de que dispone para la realización del proyecto)</p>  | 20 |



<sup>5</sup>Refiere al personal de apoyo a los procesos administrativos, excluyendo a quien ejercerá como Gerente de Operaciones del Centro de Liderazgo.

|       |  |    |
|-------|--|----|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura incluye estaciones de trabajo, espacios para reunión acorde a las necesidades del proyecto, salas de clase para las actividades de formación, equipos computacionales y de comunicación adecuados a las funciones del centro: Cumple adecuadamente: 20 puntos; No Cumple: 0 puntos.</li> </ul>  |    |
| I.1.7 | <p>Experiencia en Colaboración con Universidades regionales durante los últimos 5 años (deben señalarse los proyectos y detallar las estrategias realizadas en conjunto y su expresión institucional).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución patrocinante cuenta con al menos un proyecto en temas de educación, de un año o más de duración que haya implicado el establecimiento de mecanismos estables de coordinación y distribución clara de funciones con al menos una universidad de otra región del país (15 puntos), Sin proyectos (0 puntos).</li> </ul> | 15 |
| I.1.8 | <p>Años de acreditación institucional, según resolución de la Comisión Nacional de Acreditación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La institución patrocinante ha sido acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación por 5 años (60 puntos); ha sido acreditada por 3 o 4 años (30 puntos); ha sido acreditada por dos años o menos (10 puntos)</li> </ul>  | 60 |



| <b>I.2 Antecedentes de las instituciones en alianza</b> |  | <b>Puntuación Máxima: 160 puntos</b> |
|---|--|--------------------------------------|
| I.2.1   | <p>Experiencia en investigación de las instituciones en Alianza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos el 50% de las instituciones en alianza tiene experiencia específica de investigación en Liderazgo Escolar (5 o más investigaciones en los últimos 5 años): 10 puntos, con puntaje proporcional según el porcentaje de instituciones en alianza que alcance este nivel de experiencia o superior. En caso de no acreditar experiencia específica de investigación en liderazgo escolar, se otorgará 0 puntos.</li> <li>Al menos el 50% de las instituciones en alianza tiene experiencia en investigación educativa (10 o más investigaciones en los últimos 5 años): 10 puntos, con puntaje proporcional según el porcentaje de instituciones en alianza que alcance este nivel de experiencia o superior. En caso de no acreditar experiencia específica de investigación educativa se otorgará 0 puntos.</li> </ul> | 20                                   |
| I.2.2   | <p>Experiencia en formación de líderes escolares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos el 50% de las instituciones en alianza cuenta con 5 años o más de experiencia realizando programas de formación en liderazgo escolar: (40 puntos), puntaje proporcional según el porcentaje de instituciones en alianza que alcance dicho nivel de experiencia. En caso de no acreditar experiencia en formación en liderazgo escolar, se otorgará 0 puntos.</li> </ul>   | 40                                   |
| I.2.3   | <p>Experiencia en diseño e implementación de políticas educativas.</p>   | 20                                   |



|       |  |    |
|-------|--|----|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% de las instituciones ha realizado 5 o más proyectos en los últimos 10 años con el Estado como mandante, cuyo objetivo es aportar al diseño o la implementación de una política educativa: 20 puntos, con puntaje proporcional según el porcentaje de instituciones que demuestra la experiencia. En caso de no acreditar experiencia en diseño e implementación de políticas educativas, se otorgará 0 puntos.</li> </ul>  |    |
| I.2.4 | <p>Experiencia de trabajo directo con establecimientos escolares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos una de las instituciones en alianza (Institución Patrocinante o en alianza) tiene 5 años o más de experiencia en acompañamiento técnico directo (en terreno) a los procesos institucionales y/o pedagógicos de establecimientos escolares<sup>6</sup>: (20 puntos), 3 años a menos de 5 años (10 puntos), un año a menos de 3 años (5 puntos), menos de un año o sin experiencia (0 puntos).</li> </ul>  | 20 |
| I.2.5 | <p>Alcance geográfico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La distribución regional de las instituciones que conforman la propuesta (Institución Patrocinante + en alianza), garantiza la capacidad del Centro de Liderazgo de implementar iniciativas a lo largo de todo el país: Presencia de instituciones con sede principal o secundaria en 4 de las 5 macrozonas y que incluya dos de las macrozonas del norte grande, austral o norte chico <sup>7</sup> (60 puntos), presencia en 3 de las 5 macrozonas y que incluya una de las macrozonas del norte grande, austral o norte chico (30 puntos), presencia en dos macrozonas (10 puntos). Con presencia en una macrozona (0 puntos)</li> </ul> | 60 |

## II. Plan de trabajo

| II.1 Antecedentes generales |   | Puntuación<br>Máxima:<br>50 puntos |
|-----------------------------|---|------------------------------------|
| II.1.1                      | <p>Revisión Conceptual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta específica y justifica un marco teórico que complementa los antecedentes presentes en estas bases, aportando nuevas referencias nacionales e internacionales relevantes, que aborden tanto la conceptualización del liderazgo escolar, como su vinculación con la mejora sostenida en el tiempo, las estrategias para su formación y desarrollo continuo y su vinculación con el desarrollo de políticas educativas. (30 puntos);</li> <li>La propuesta plantea un marco teórico respecto al liderazgo escolar, aportando nuevas referencias nacionales e internacionales relevantes, pero aborda de manera incompleta uno o varios de los siguientes aspectos: conceptualización del liderazgo escolar, su</li> </ul> | 30                                 |

<sup>6</sup>Es decir, se excluye la relación con establecimientos escolares en la forma de centros de prácticas.

<sup>7</sup>Macrozona norte grande: regiones XV, I o II; macrozona norte chico III o IV; macrozona centro: regiones V, RM, VI o VII; macrozona sur: regiones VIII, IX, X, XIV o XVI, macrozona austral XI o XII.

|        |   |    |
|--------|---|----|
|        | <p>vinculación con la mejora, las estrategias para su formación y desarrollo continuo y su vinculación con el desarrollo de políticas educativas (15 puntos);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta no contempla marco teórico respecto al liderazgo escolar, o éste aborda de manera muy insuficiente los aspectos referidos al Liderazgo escolar y su relación con la mejora o a las vías para su desarrollo. (0 puntos)</li> </ul>   |    |
| II.1.2 | <p>Planteamiento del problema y relevancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta presenta antecedentes que permiten justificar la constitución del Centro de Liderazgo Escolar, considerando su aporte en términos de política educativa y fortalecimiento del liderazgo escolar, y cómo esto tributa al logro de más y mejores aprendizajes en los estudiantes del país (20 puntos);</li> <li>• La propuesta no presenta antecedentes o estos no justifican adecuadamente la relevancia de constituir el Centro de liderazgo escolar (0)</li> </ul> | 20 |

| <b>II.2 Propuesta de planificación estratégica</b> |   | <b>Puntuación<br/>Máxima:<br/>160 puntos</b> |
|--|---|--|
| II.2.1   | <p>Misión y Visión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta plantea una misión y una visión para el Centro de Liderazgo Escolar, la cual es clara, alineada a los objetivos y funciones definidos en las bases técnicas y que permiten proyectar al Centro de Liderazgo Escolar como un referente nacional en materia de Liderazgo Escolar (40 puntos);</li> <li>• La propuesta plantea una misión y visión para el Centro de Liderazgo Escolar, la cual se encuentra relativamente alineada a los objetivos y funciones definidas en las bases técnicas o su fortaleza estratégica es limitada (20 puntos);</li> <li>• La propuesta no presenta misión y/o visión, o éstas se encuentran desalineadas con las bases técnicas y/o resultan poco desafiantes. (0 puntos)</li> </ul>   | 40   |
| II.2.2   | <p>Objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta plantea objetivos a 48 meses que son desafiantes, aunque realistas, relevantes para las políticas de liderazgo escolar y que aseguran el cumplimiento de la visión propuesta (40 puntos);</li> <li>• La propuesta plantea objetivos a 48 meses que aportan al diseño e implementación de políticas de liderazgo escolar, aunque no es claro que éstos permitan desarrollar al máximo el potencial de los Centro de Liderazgo Escolar, o bien, no dan cuenta de manera exhaustiva de la misión y la visión (20 puntos);</li> <li>• La propuesta no presenta objetivos estratégicos a 4 años, o bien, éstos no aseguran avances sustantivos para las políticas de liderazgo escolar o reflejan escasamente el cumplimiento de la misión y la visión (0 puntos)</li> </ul> | 40   |
| II.2.3   | Objetivos por línea   | 40   |

|        |   |    |
|--------|---|----|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta presenta objetivos generales y específicos para cada una de las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo Escolar, los cuales son coherentes con los objetivos estratégicos del centro y permiten abordarlos de manera exhaustiva. Los objetivos de cada línea son claros, siendo los objetivos específicos suficientes para dar cumplimiento al objetivo general de cada línea (40 puntos);</li> <li>• La propuesta presenta objetivos generales y específicos para cada una de las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo Escolar, los cuales son coherentes con los objetivos estratégicos del centro y permiten abordarlos de manera exhaustiva. Los objetivos de cada línea son claros, sin embargo, sus objetivos específicos se prestan para interpretación, o bien, no es claro que éstos sean suficientes para dar cumplimiento al objetivo general de cada línea (20 puntos);</li> <li>• La propuesta presenta objetivos generales y específicos para cada una de las líneas, sin embargo, no es claro que el cumplimiento de los objetivos por línea sea suficiente para alcanzar los objetivos estratégicos del Centro de Liderazgo Escolar. La articulación entre objetivos específicos y generales, así como de estos últimos con los objetivos estratégicos es limitada. (10 puntos);</li> <li>• La propuesta no presenta objetivos generales y/o específicos para todas las líneas de trabajo del Centro y/o estos no presentan relación con los objetivos estratégicos planteados a 48 meses. (0 puntos)</li> </ul> |    |
| II.2.4 | <p>Indicadores y metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta identifica indicadores válidos y confiables que permiten apreciar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y objetivos por línea. Respecto de cada indicador, se definen metas desafiantes y realistas para el período (cuatrianuales), las cuales son consistentes con los objetivos estratégicos, así como también, metas anuales que permiten ir definiendo el avance esperado año a años en cada indicador. Se señalan claramente los medios de verificación para cada meta, los cuales garantizan que se pueda evaluar el grado de cumplimiento de la meta (40 puntos);</li> <li>• La propuesta identifica indicadores válidos y confiables que permiten apreciar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y objetivos por línea. Se definen metas claras para el período, con sus respectivas metas anuales y medios de verificación, si bien éstas podrían ser más desafiantes manteniendo la condición de realismo. (20 puntos);</li> <li>• La propuesta identifica indicadores válidos y confiables que permiten apreciar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y objetivos por línea. Se definen metas claras para el período, con sus respectivas metas anuales y medios de verificación, si bien éstas podrían ser más desafiantes. Hay un</li> </ul>  | 40 |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>espacio moderado de mejora en la alineación entre objetivos estratégicos y por línea, los indicadores, las metas y los medios de verificación (10 puntos);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se presentan indicadores y metas, o bien, la propuesta tiene carencias metodológicas que no aseguran poder visibilizar el nivel de cumplimiento de los objetivos. (0 puntos)</li> </ul> |  |
|--|---|--|

| <b>II.3 Plan de Trabajo Anual</b> |   | <b>Puntuación<br/>Máxima:<br/>80 puntos</b> |
|-----------------------------------|---|---|
| II.3.1                            | <p>Coherencia de los proyectos planteados con los objetivos y metas de cada línea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta define y describe claramente proyectos a iniciarse durante el primer año en cada una de las líneas, que exceden los mínimos establecidos en las bases técnicas, los cuales son consistentes con los objetivos y metas planteados para cada línea. Los proyectos tienen objetivos y resultados esperados coherentes con el objetivo general de la línea, se describen las principales acciones contempladas por el proyecto y los plazos asociados. Se presenta una propuesta general de los proyectos para la línea en los años posteriores (40 puntos);</li> <li>La propuesta define proyectos a realizarse durante el primer año, que se ajustan a los mínimos especificados en las bases técnicas. Los proyectos tienen objetivos y resultados esperados coherentes con el objetivo general de la línea, se describen las principales acciones contempladas por el proyecto y los plazos asociados. Se presenta una propuesta general de los proyectos para la línea en los años posteriores (20 puntos);</li> <li>La propuesta define proyectos a realizarse durante el primer año, que se ajustan a los mínimos especificados en las bases técnicas, pero no es del todo clara en la descripción de lo que se pretende hacer o lograr y/o de cómo los proyectos contribuyen al logro del objetivo general de la línea. La descripción de los proyectos es muy general, no pudiendo identificarse acciones ni plazos. No hay una propuesta general que dé cuenta de una visión respecto de cómo continuará el trabajo de la línea en los años sucesivos. (10 puntos);</li> <li>La propuesta no define proyectos a realizarse durante el primer año o su descripción y/o alineamiento estratégico con los objetivos de la línea son deficientes. (0 puntos)</li> </ul> | 40  |
| II.3.2                            | <p>Relevancia de los resultados esperados y mensurabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El plan de trabajo anual establece resultados esperados para cada proyecto, con sus correspondientes indicadores, metas y medios de verificación (40 puntos);</li> <li>El plan de trabajo anual establece resultados esperados para cada proyecto. Se presentan indicadores, metas y medios de verificación correctamente alineados, aunque no es claro que</li> </ul>  | 40  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>éstos permitan dar cuenta cabalmente del grado de cumplimiento de los resultados esperados (20 puntos);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan de trabajo anual establece resultados esperados para cada proyecto. Se presentan indicadores, metas y medios de verificación, aunque con problemas en su coherencia interna y no es claro éstos permitan dar cuenta cabalmente del grado de cumplimiento de los resultados esperados (10 puntos);</li> <li>• No se presentan resultados esperados, o éstos no presentan elementos que permitan hacer seguimiento a su nivel de realización. (0 puntos)</li> </ul> |  |
|--|---|--|

| <b>II.4 Organización</b> |  | <b>Puntuación Máxima: 60 puntos</b> |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| II.4.1                   | <p>Estructura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta presenta una estructura de organización para el Centro de Liderazgo Escolar (líneas y responsables) que asegura el cumplimiento de sus funciones: La estructura permite, en conjunto, cumplir adecuadamente todas las funciones señaladas en las bases (40 puntos);</li> <li>• La propuesta permite, en conjunto, cumplir con las funciones señaladas en las bases, aunque éstas se encuentran relativamente desbalanceadas en su atención por lo que no se asegura el adecuado cumplimiento de cada una (20 puntos);</li> <li>• Algunas funciones o todas ellas no están aseguradas con la estructura presentada (0 puntos)</li> </ul> | 40                                  |
| II.4.2                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las instituciones que conforman la alianza presentan funciones claras en el marco del Centro de Liderazgo Escolar, las cuales son consistentes con su experiencia previa presentada en los antecedentes del concurso. (10 puntos)</li> <li>• La propuesta establece mecanismos explícitos y formales de coordinación permanente entre instituciones que garantizan la adecuada articulación de las acciones del Centro de Liderazgo Escolar y de los actores que lo componen. (10 puntos)</li> </ul>  | 20                                  |

| <b>II.5 Cronograma</b> |  | <b>Puntuación Máxima: 20 puntos</b> |
|------------------------|--|-------------------------------------|
| II.5.1                 | <p>Cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta un cronograma que define claramente las actividades y metas contenidas en la planificación estratégica, definiendo sus plazos de ejecución y la entrega de productos e informes (10 puntos)</li> <li>• Se presenta un cronograma que define claramente las actividades y metas contenidas en el plan de trabajo anual, definiendo sus plazos de ejecución y la entrega de productos e informes (10 puntos)</li> </ul> | 20                                  |

| <b>II.6 Plan de Instalación</b> |  | <b>Puntuación<br/>Máxima:<br/>30 puntos</b> |
|---------------------------------|--|---|
| II.6.1                          | <p>Plan de Instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta una descripción detallada de las acciones a realizar para generar las condiciones de ejecución del plan de trabajo al inicio de los primeros 12 meses. (Se presenta: 20 puntos. Se presenta solo de manera general, sin vinculación entre acciones del Plan de instalación y acciones del Plan de trabajo: 10 puntos. No se presenta: 0 puntos)</li> <li>• El Plan de instalación considera un período de instalación que asegura que las acciones relativas al plan de trabajo para los primeros 12 meses se comiencen a realizar como máximo en marzo de 2020 (10 puntos)</li> </ul> | 30  |

### III. Personal clave

| <b>III.1 Personal Clave</b> |  | <b>Puntuación<br/>Máxima:<br/>250 puntos</b> |
|-----------------------------|--|--|
| III.1.1                     | <p>Antecedentes Director Ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director ejecutivo del Centro de Liderazgo Escolar tiene grado académico de Doctor (20 puntos); grado de máster o magíster (10 puntos); sin grado académico avanzado (0 puntos).</li> <li>• El director ejecutivo del Centro tiene experiencia como responsable de investigaciones en liderazgo escolar, Mejora de la escuela y/o Efectividad escolar (últimos 10 años): 5 investigaciones o más (20 puntos), proporcional al número de investigaciones en liderazgo en que ha sido investigador principal.</li> <li>• El director ejecutivo del Centro de Liderazgo Escolar tiene experiencia a cargo de la coordinación de proyectos interinstitucionales: Coordinación de dos o más proyectos interinstitucionales (20 puntos); Coordinación de un proyecto interinstitucional (10 puntos), sin experiencia (0 puntos)</li> <li>• El Director ejecutivo del Centro de Liderazgo Escolar cuenta con experiencia en los últimos 10 años a cargo de la coordinación de programas de formación en servicio para profesionales de la educación: 3 años o más de experiencia (20 puntos), 2 años (10 puntos), un año o menos (0 puntos)</li> <li>• El director ejecutivo del Centro de Liderazgo Escolar cuenta con publicaciones en Liderazgo escolar, Gestión Escolar, Efectividad y/o Mejora escolar en los últimos 10 años: 10 publicaciones, al menos 3 de las cuales son ISI o Scopus (20 puntos); Más de 6 publicaciones, al menos dos de las cuales son ISI o Scopus (10 puntos); Más de tres publicaciones, al menos una de las cuales es ISI o Scopus (5 puntos).</li> </ul> | 100  |
| III.1.2                     | <p>Antecedentes de los jefes de línea (miembros del consejo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre los objetivos propuestos para cada línea de trabajo del Centro de Liderazgo Escolar y la</li> </ul>   | 100  |

|         |   |    |
|---------|---|----|
|         | <p>calificación del responsable a cargo de la implementación de dicha línea: El 100% de los jefes de las líneas de trabajo del Centro cuenta con la formación académica avanzada (magíster o doctorado): 30 puntos, con puntaje proporcional al porcentaje de jefes de línea que cumple con el criterio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los jefes de las líneas de trabajo del Centro cuenta con experiencia de trabajo adecuada para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la línea: 30 puntos, con puntaje proporcional al porcentaje de jefes de línea que cumple con el criterio.</li> <li>• Representación entre los jefes de línea de todas las instituciones en alianza (20 puntos).</li> <li>• La propuesta presenta 4 o más jefes de línea (20 puntos), con puntaje proporcional según el número de jefes de línea presentados.</li> </ul> |    |
| III.1.3 | <p>Antecedentes Gerente de operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de operaciones tiene experiencia profesional en el ámbito público a cargo de la gestión financiera, administrativa y operativa de instituciones o divisiones institucionales con proyectos que suman un volumen de operación anual superior a \$400.000.000 y personal superior a 20 personas: 6 años de experiencia o más (50 puntos), 2 a 5 años (25 puntos), menos de dos años (0 puntos).</li> </ul>  | 50 |

En caso de que la información contenida en alguna propuesta no permita evaluar el criterio en los términos expresados en cada uno de ellos, se le asignará puntaje 0 (cero) en dicho ítem de evaluación.

La comisión evaluadora deberá determinar la calidad técnica de las propuestas de Centros de Liderazgo Escolar que se presenten a concurso, considerando los antecedentes de la institución principal e instituciones en alianza, la calidad de la propuesta de trabajo y la propuesta de estructura organizacional y personal clave. El puntaje máximo será de 1075 puntos, distribuidos según indica la siguiente tabla:

La distribución del puntaje será la siguiente:

| N°                     | NIVELES                      | Puntaje mínimo    | Puntaje máximo     |
|------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1                      | Antecedentes institucionales | 297               | 425                |
| 2                      | Plan de trabajo              | 280               | 400                |
| 3                      | Personal clave               | 140               | 250                |
| <b>Total Propuesta</b> |                              | <b>717 puntos</b> | <b>1075 puntos</b> |

Las propuestas que obtengan menos del puntaje mínimo en alguna de las dimensiones de evaluación o menos de 717 puntos como puntaje final, serán descartadas del proceso de preselección.

#### IV. Proyección Económica

Las propuestas que cumplan con el puntaje mínimo requerido en cada una de las dimensiones y a nivel global, pasarán a la etapa de evaluación de la proyección económica que cada postulante debe presentar. Para ello se utilizará los siguientes criterios:



| <b>IV.1 Proyección Económica</b> |   | <b>Puntuación<br/>Máxima:<br/>100 puntos</b> |
|----------------------------------|---|--|
| 4.1.1                            | <b>Coherencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades consideradas en la proyección económica se ajustan al Plan de Trabajo propuesto.</li> </ul>  | 50   |
| 4.1.2                            | <b>Pertinencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La proyección económica es pertinente en su adecuación entre los ítems presupuestarios considerados, valorización de los recursos y las necesidades de la propuesta.</li> </ul> | 50   |

En caso de las instituciones cuyo puntaje técnico iguale o exceda los 717 puntos, se les sumará el puntaje de la proyección económica, lo que dará como resultado su puntaje final.

## **12.4 Selección y Notificación**

Realizada la etapa de evaluación de las propuestas presentadas, según los criterios expuestos, la Comisión Evaluadora, dentro de 25 días hábiles, contados desde la fecha de término de recepción de las propuestas, emitirá un acta de evaluación, la que contendrá el ranking de los proyectos evaluados, conforme al puntaje y calificación obtenida.

Dentro de un plazo de 35 días hábiles, contados desde la fecha de emisión del acta de evaluación que contenga ranking de los proyectos evaluados, se seleccionará a los tres proyectos que hayan obtenido los tres mayores puntajes, mediante acto administrativo del Ministerio debidamente notificado a los seleccionados y al resto de los proponentes, por carta certificada y, además, mediante correo electrónico acerca del resultado de su selección.

Sin perjuicio de lo anterior, el Ministerio, a través de acto administrativo fundado, podrá ampliar el plazo para realizar la selección hasta en 30 días corridos, informando de este hecho, sus fundamentos y del nuevo plazo a todos los proponentes, a través de carta certificada.

## **12.5 Preparación y presentación del plan de trabajo ajustado.**

Las instituciones seleccionadas, dentro de un plazo de 10 días hábiles, contados desde la fecha de total tramitación del acto administrativo que apruebe la selección, deberán presentar en la División de Educación General, el plan de trabajo ajustado, que considere los comentarios surgidos durante el proceso de evaluación. El plan de trabajo ajustado debe contener una planificación estratégica a 48 meses y un plan de trabajo anual, que considere en detalle los objetivos, metas, programación de actividades, cronograma y presupuesto correspondientes.

Durante el período de elaboración y presentación del plan de trabajo ajustado el Ministerio podrá acordar con las instituciones seleccionadas ajustes, modificaciones o correcciones de las actividades contenidas en la propuesta, siempre que éstas sean coherentes con los objetivos de las presentes bases administrativas, bases técnicas y anexos, ajustar el monto

de la proyección económica que involucrará el proyecto, el que no podrá superar el 20% del monto contenido en la propuesta original y sujeto a la disponibilidad presupuestaria del año correspondiente.

Las instituciones seleccionadas para la elaboración del plan de trabajo ajustado deberán considerar los siguientes aspectos:

1. Maximizar los compromisos institucionales relativos a la planificación estratégica, plan de trabajo anual y cronograma, sin afectar los objetivos generales ni aspectos fundamentales de la propuesta original, con el fin de permitir un uso eficiente y efectivo de los recursos, que involucren el logro de metas significativas, de resultados y de indicadores de desempeño, a través de los Centros de Liderazgo Escolar.
2. Los recursos expresados en la proyección económica deberán señalar en forma eficaz y eficiente el financiamiento de las actividades contenidas en el plan de trabajo ajustado, totalizadas por año de ejecución y por el período total del proyecto.

Será responsabilidad del Jefe de la División de Educación General del Ministerio o del funcionario público que éste designe, orientar, conducir y acordar con las instituciones, el proceso de elaboración y presentación del plan de trabajo ajustado para la elaboración de los convenios correspondientes. De este modo le corresponderán las siguientes tareas:

- a) Participar de las reuniones de trabajo con las instituciones seleccionadas, a fin de entregar orientaciones y lineamientos para la realización de ajustes al plan de trabajo.
- b) Supervisar y controlar que los ajustes al plan de trabajo sean coherentes con los objetivos de la propuesta original, con las presentes bases administrativas y bases técnicas, y con la disponibilidad presupuestaria que corresponda.
- c) Velar por el cumplimiento de la forma y plazos establecidos para la etapa de elaboración y presentación del plan de trabajo ajustado.
- d) Revisar y aprobar, mediante certificado, el plan de trabajo ajustado que presenten finalmente las instituciones.

### **13. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS**

Una vez aprobados por parte del Ministerio todos los ajustes propuestos, se efectuará la adjudicación a las instituciones que realizarán el proyecto, mediante el acto administrativo correspondiente; posteriormente, el Ministerio procederá a la suscripción y posterior aprobación administrativa, de los convenios que se suscriban con dichas instituciones.

Para la elaboración del convenio correspondiente, las instituciones seleccionadas, deberán cumplir con la presentación del plan de trabajo ajustado y anualizado que abarque el período de 48 meses de ejecución

del proyecto, posteriores a la fase de instalación, de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Ministerio.

El Ministerio suscribirá y aprobará administrativamente los convenios en concordancia con el proyecto presentado y el plan de trabajo, que comprenderá los 51 meses de ejecución del convenio, de los ajustes derivados de la implementación, los que serán informados y aprobados por el Ministerio, con sujeción a la disponibilidad presupuestaria de cada año.

Durante la ejecución del convenio el personal clave no podrá ser reemplazado, salvo caso fortuito o fuerza mayor y/o por circunstancias no imputables al proponente debidamente calificadas por el Ministerio, en cuyo caso deberá reemplazarse por alguien de similares calificaciones de acuerdo con los criterios de evaluación, previa aprobación escrita por parte del Ministerio de Educación.

#### **14. GARANTÍAS**

Las instituciones públicas se encuentran eximidas de presentar garantías. Las demás instituciones que celebren el Convenio deberán entregar vale vista, boleta bancaria a la vista o póliza de seguro, a nombre del Ministerio de Educación, para las siguientes cauciones:

- a) Garantía de fiel cumplimiento de convenio por una suma equivalente al 10% del valor total del flujo anual de recursos correspondiente al aporte que efectúa el Ministerio.

Esta garantía de fiel cumplimiento de convenio deberá ser entregada por la institución beneficiaria dentro de los quince (15) días corridos siguientes a la total tramitación del último acto que apruebe el respectivo convenio y tener una vigencia de al menos noventa (90) días corridos posteriores al término de vigencia del convenio respectivo.

- b) Garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo que se entregue anualmente por este Ministerio.

Esta garantía de anticipo deberá ser entregada por la institución beneficiaria dentro de los quince (15) días corridos siguientes a la total tramitación del último acto que apruebe el respectivo convenio; su vigencia mínima, deberá ser de 90 días corridos después de la fecha de término de cada anualidad, y deberá ser renovada, al menos quince (15) días hábiles antes de su vencimiento, mientras los recursos anticipados no se encuentren rendidos y aprobados.

Las instituciones adjudicadas, deberán mantener permanentemente caucionado el valor total de los recursos anticipados por el Ministerio de Educación y que se encuentren pendientes de rendición de cuenta, o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada.

Las garantías deberán estar siempre vigentes y renovadas al menos quince (15) días hábiles antes de su vencimiento.

En todo caso, las instituciones que hayan entregado las garantías señaladas en este numeral, tendrán derecho a retirarlas a contar de la aprobación por parte del Ministerio del informe final contemplado en el punto 17, literal e) de las presentes bases. Sin perjuicio de lo anterior, la garantía de fiel cumplimiento y de anticipo, podrán ser retiradas y renovadas cada 12 meses, dada la extensión del convenio.

## 15. PLAZO DE EJECUCIÓN Y VIGENCIA DEL PROYECTO.

El Ministerio podrá autorizar a las instituciones adjudicadas que hayan cumplido con los requisitos técnicos y de carácter administrativos, a iniciar las actividades descritas en este proceso concursal, desde el momento de la suscripción del convenio, sin esperar la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, en virtud de los requerimientos de coordinación especificados en este documento y por razones de continuidad o buen servicio, salvo aquellas que digan relación con la transferencia de recursos, de lo que quedará constancia en el acto administrativo que apruebe el respectivo convenio.



La vigencia de los convenios será por un plazo máximo de 65 (sesenta y cinco) meses, contados desde la total tramitación del último acto que apruebe el convenio suscrito para dicho efecto; dicho término incluirá el plazo de ejecución del proyecto que será al menos de 51 meses de acuerdo con la propuesta original y al plan de trabajo ajustado que hayan presentado las instituciones.

En caso de que la institución adjudicada no iniciare su ejecución dentro del plazo indicado, por causa imputable a la misma, incurrirá en incumplimiento grave, lo que será calificado así por el Ministerio y podrá significar el termino anticipado del convenio, sin perjuicio del cobro de las garantías vigentes y la restitución de los aportes que correspondan.

El desarrollo de los proyectos deberá ceñirse al proyecto seleccionado y al plan de trabajo aprobado; sin embargo, si existiera la necesidad de modificar dicho plan, la institución seleccionada solicitará al Ministerio, la respectiva autorización.

## 16. TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

El Ministerio de Educación, una vez recibidas conforme las cauciones exigidas, si procede, transferirá los recursos financieros, a partir de la fecha de total tramitación del último acto administrativo que apruebe el convenio; dichos recursos se transferirán a la cuenta corriente que la institución adjudicada debe abrir para dicho efecto, una vez adjudicado el proyecto; la transferencia se realizará de la siguiente forma:

**Primera Cuota:** Por un monto correspondiente al financiamiento de los primeros 3 meses de ejecución del proyecto con cargo a los recursos que deba aportar el Ministerio, contados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el convenio con un monto máximo de \$ 410.000.000 (cuatrocientos diez millones de pesos).

La primera cuota se transferirá si se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el respectivo convenio.
- b) Que exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.
- c) Que se haya entregado a completa satisfacción del Ministerio las garantías a que hace referencia el numeral 14 de las presentes bases administrativas, en caso de corresponder.
- d) Que se haya informado a completa satisfacción del Ministerio la apertura de la cuenta corriente exclusiva para administración de los recursos.
- e) Que se encuentre aprobado el Plan de Trabajo ajustado por parte de Ministerio de Educación; y
- f) Que se haya entregado la garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo.
- g) Contar con el Certificado de Entidad Receptora de Fondos Públicos, cuando corresponda.

**Segunda Cuota:** Por un monto correspondiente al financiamiento de los meses 4 al 15 de ejecución del proyecto con cargo a los recursos que deba aportar el Ministerio, contados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el convenio.

La segunda cuota se transferirá si se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación el informe de instalación según lo indicado en el numeral 17 de las presentes bases, letra a.
- b) Entrega de rendición de cuentas de al menos el 100% de los recursos entregados por el Ministerio en virtud de la 1ª cuota, de acuerdo con el numeral 17 de las presentes bases.
- c) Garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo.

**Tercera Cuota:** Por un monto correspondiente al financiamiento de los meses 16 al 27 de ejecución del proyecto con cargo a los recursos que deba aportar el Ministerio, contados desde la total tramitación del acto administrativo que apruebe el convenio.

La tercera cuota se transferirá si se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:



- a) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación el informe de avance anual, según lo indicado en el numeral 17 letra c) de las presentes bases.
- b) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación la Propuesta de Plan de trabajo anual para el año siguiente, según lo indicado en el numeral 17 letra d) de las presentes bases.
- c) Entrega de rendición de cuentas de los recursos faltantes por rendir de la primera cuota y al menos el 100% de los recursos entregados por el Ministerio en virtud de la 2ª cuota.
- d) Garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo.

**Cuarta Cuota:** Por un monto correspondiente al financiamiento de los meses 28 al 39 de ejecución del proyecto con cargo a los recursos que deba aportar el Ministerio, contados desde la total tramitación del acto administrativo que apruebe el convenio, si procede.

La cuarta cuota se transferirá si se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación el informe de avance anual según lo indicado en el numeral 17 letra c) de las presentes bases.
- b) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación la Propuesta de Plan de trabajo anual para el año siguiente, según lo indicado en el numeral 17 letra d) de las presentes bases.
- c) Que se encuentre aprobado el Informe de Medio Término de la Planificación Estratégica: Informe que se entrega dentro de un plazo de 30 días corridos contados desde la fecha en que finaliza el mes 27 de ejecución del convenio, con la finalidad de verificar el avance de la Planificación estratégica cuatrienal y viabilidad del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, según el número 17, literal b) del presente acto administrativo.
- d) Entrega de rendición de cuentas de los recursos faltantes por rendir de la segunda cuota y al menos el 100% de los recursos entregados por el Ministerio en virtud de la 3ª cuota.
- e) Garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo.

**Quinta Cuota:** Por un monto correspondiente al financiamiento de los meses 40 al 51 de ejecución del proyecto con cargo a los recursos que deba aportar el Ministerio, en virtud del convenio que para dicho año se apruebe, contados desde la total tramitación del acto administrativo que apruebe el convenio.

La quinta cuota se transferirá si se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación el informe de avance anual según lo indicado en el numeral 17 letra c) de las presentes bases.
- b) Que se encuentre aprobado por parte del Ministerio de Educación la Propuesta de Plan de trabajo anual para el año siguiente, según lo indicado en el numeral 17 letra d) de las presentes bases.
- c) Entrega de rendición de cuentas de los recursos faltantes por rendir de la tercera cuota y al menos el 100% de los recursos entregados por el Ministerio en virtud de la 4ª cuota.
- d) Garantía por los recursos que el Ministerio de Educación anticipe con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% del anticipo.

El monto y oportunidad de las cuotas sucesivas, será fijada en función del:

- a) Cumplimiento de los resultados, indicadores, hitos, metas y compromisos de desempeño asumidos por la institución de educación según la programación establecida en el Plan de trabajo definitivo.
- b) Nivel de avance de gastos rendidos y compromisos de gastos adquiridos.
- c) Los pagos se encontrarán sujetos a la disponibilidad presupuestaria del año respectivo.

Los recursos para la ejecución del proyecto estarán destinados exclusivamente a financiar los gastos de la operación de la propuesta aprobada, en complementariedad con los aportes propios de la institución, en el evento que existiesen. No se financiará infraestructura ni gastos de inversión.

Al término de la ejecución del proyecto, las instituciones deben entregar un informe final de cumplimiento de los objetivos del proyecto, al que alude el numeral 17, letra e) de las presentes bases, sin perjuicio de la rendición de cuentas final.

## **17. INFORMES.**

En cumplimiento del convenio las instituciones deberán entregar al Ministerio de Educación los informes que a continuación se detallan:

### **Especificación de los Informes**

Los informes deberán proveer información sobre los logros alcanzados en la implementación de la Planificación Estratégica, el progreso y cumplimiento de metas del Plan de trabajo anual y el buen uso y destino de los recursos aportados por el Ministerio de Educación. Adicionalmente deberá presentar un informe con el plan de trabajo para el año entrante.

- a) **Informe de instalación del Centro de Liderazgo Escolar:** Informe que se entrega dentro de un plazo de 30 días corridos contados desde que finaliza el mes 3 de ejecución del convenio, con la finalidad de verificar que se hayan desarrollado las condiciones para asegurar la adecuada implementación del Plan de Trabajo anual y de la Planificación Estratégica.
- b) **Informe de Medio Término de la Planificación Estratégica:** Informe que se entrega dentro de un plazo de 30 días corridos contados desde la fecha en que finaliza el mes 27 de ejecución del convenio, con la finalidad de verificar el avance de la Planificación estratégica cuatrienal y viabilidad del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- c) **Informes de avance anual:** Informe que se entrega dentro del mes de diciembre de cada año, con la especificación del grado de cumplimiento de las metas anuales, cuatrienales, y los hitos y avances en cada una de las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo.
- d) **Propuesta de plan de trabajo anual:** Informe que se entrega en septiembre de cada año, el cual contiene la propuesta a validar para el Plan de Trabajo para el año siguiente. El plan de trabajo debe describir las metas propuestas para ese año en cada una de las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo Escolar, las cuales deben ser consistentes con el logro de los objetivos de la planificación estratégica cuatrienal. Deben especificarse las acciones a desarrollar en los proyectos vigentes del Centro de Liderazgo Escolar y los nuevos proyectos a los que se dará inicio, con su respectiva planificación de actividades, fechas clave, metas y recursos asociados.
- e) **Informe Final:** que incluirá un consolidado de avances de toda la implementación al término de la ejecución del Convenio. Este deberá ser entregado dentro de los sesenta (60) días corridos siguientes al término de la implementación del proyecto y tendrá como objeto evaluar y determinar si la Institución ejecutora cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el mismo, según las obligaciones asumidas por la Institución en virtud del convenio suscrito.

## 18. REGLAS GENERALES PARA LOS INFORMES.

El Ministerio aprobará o formulará observaciones a el/los informes del numeral 17 que entregue la Institución Patrocinante, en un plazo de cuarenta (40) días corridos, contados desde la recepción. En caso de existir observaciones al informe, el Ministerio deberá comunicarlo a la Institución por escrito a más tardar dentro de los dos (2) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión. La institución dispondrá de un plazo de quince (15) días corridos, contados desde la notificación, para subsanar las observaciones o adoptar las medidas requeridas y enviar una nueva versión de los informes al Ministerio, el que tendrá un plazo de veinte (20) días corridos, contados desde la recepción de la nueva versión del informe, para aprobar o rechazar el mismo.



Los informes serán revisados y catalogados de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

| Categoría de Cumplimiento | Descripción   |
|---------------------------|---|
| Satisfactorio:            | Se ha dado cabal cumplimiento a resultados, indicadores, hitos, metas y compromisos, conforme a lo acordado en el Convenio de Colaboración.<br>El monto y oportunidad de cuota sucesiva será fijada según se indica en el numeral 16 de las presentes bases, siempre que se cumplan las condiciones allí señaladas.   |
| Satisfactorio con alerta: | Se ha dado cumplimiento a resultados, indicadores, hitos, metas y compromisos, pero no de conformidad a lo acordado en el Convenio.<br>El monto y oportunidad de cuota sucesiva será fijada según se indica en el numeral 16 de las presentes bases, siempre que se cumplan las condiciones allí señaladas. Sin embargo, se incluye una alerta y se acuerda un plan de acción con el Ministerio.  |
| Insatisfactorio:          | No se ha dado cumplimiento a resultados, indicadores, hitos, metas y compromisos, conforme a lo acordado en el Convenio.<br>No se transfieren fondos a los beneficiarios con el proyecto y se acuerda plan de acción con el Ministerio.<br>La categoría de cumplimiento insatisfactorio dará paso a la suspensión de las transferencias o, en caso de ser reiterada, al término anticipado del Convenio, según se indica en el numeral 21 de las presentes bases. |

El Informe se entenderá como aprobado en los casos de Satisfactorio y Satisfactorio con alerta. En caso de Insatisfactorio, se entenderá como rechazado y por tanto con incumplimiento de avance.

En el caso de cumplimiento Satisfactorio con alerta o Insatisfactorio, las instituciones deberán realizar mejoras y/o ajustes que sean necesarios y exigibles, a satisfacción del Ministerio de Educación. El plazo para realizar las mejoras y/o ajustes será de un máximo de treinta (30) días corridos, contados desde la notificación de la categoría.

El Ministerio entregará a la institución los formatos de los informes señalados con las indicaciones que corresponda para cada caso con a lo menos quince (15) días hábiles de anticipación a la fecha en que corresponda entregar el respectivo informe.

Sin perjuicio de lo señalado, el Ministerio podrá solicitar otros informes si el avance de la Planificación Estratégica, u otras características de estos, así lo ameriten.

## 19. RENDICIÓN DE CUENTAS.

Las instituciones adjudicadas, deberán rendir cuenta de los recursos aportados por el Ministerio conforme a los procedimientos establecidos en la Resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República o en la normativa que la reemplace. En el caso de las instituciones públicas, ésta deberá presentarse mensualmente, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al mes que corresponda. En el caso de las instituciones privadas, la rendición de cuentas deberá presentarse trimestralmente, dentro de los

cinco (5) días hábiles siguientes al mes que corresponda. Ambos plazos se contarán desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el convenio respectivo.

El Ministerio, a través de la División de Educación General, revisará la rendición de cuentas dentro del plazo de treinta (30) días corridos, contados desde la recepción y podrá aprobarlos u observarlos, lo que deberá comunicarse por escrito dentro de los dos (2) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de tener observaciones respecto de las rendiciones, la institución tendrá un plazo de diez (10) días corridos, contados desde la fecha de recepción de la comunicación oficial y por escrito de las observaciones, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas al Ministerio, el que deberá revisarlas dentro de los cinco (5) días corridos siguientes a la fecha de recepción y aprobarlos u observarlos, lo que comunicará por escrito dentro de los dos (2) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de que las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, el Ministerio podrá poner término anticipado al Convenio, por el correspondiente acto administrativo fundado, y exigir la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados.

## **20. SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO Y DE LOS CONVENIOS**

La labor de supervisión, acompañamiento y seguimiento de la ejecución de los proyectos y sus convenios anuales será responsabilidad de la División de Educación General a través del Sub Comité Liderazgo para la mejora Escolar de dicha División, quien en ejercicio de dicha función le corresponderá cumplir las siguientes tareas:

- a) Participar de las reuniones de trabajo a fin de supervisar los avances y desafíos planteados en el desarrollo del proyecto.
- b) Revisar y aprobar los planes de trabajo anuales propuestos por las instituciones.
- c) Supervisar y controlar la gestión de las instituciones, exposiciones de directivos del Centro de Liderazgo Escolar, seguimiento de los sistemas de gestión de los convenios, la que podrá incluir visitas programadas.
- d) Revisión y aprobación de los informes detallados en el numeral 17 de las presentes bases, que hayan sido presentados, planteando las observaciones, correcciones y/o cambio de informes que corresponda.
- e) Análisis y evaluación del cumplimiento de las actividades comprometidas en los respectivos convenios.
- f) Aprobación y verificación del avance y logro de hitos, metas e indicadores de desempeño con el fin de determinar la continuidad de los proyectos.
- g) Revisión de las rendiciones correspondientes a los recursos aportados entregados por el Ministerio.

- h) Prever las acciones correctivas que sean necesarias, encuestas de percepción y satisfacción, implementación de página web de la institución en internet con información del Centro de Liderazgo Escolar y su avance, asesoría de especialistas nacionales o extranjeros para la evaluación del progreso e impacto de las iniciativas, entre otras que se considere necesarias para su implementación y seguimiento.
- i) Solicitar la transferencia de recursos que corresponda.
- j) Requerir la aplicación de posibles sanciones, en caso de que ello corresponda.
- k) Proponer el término anticipado del convenio si la situación así lo ameritara.

## **21. SUSPENSIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS Y TÉRMINO ANTICIPADO DEL CONVENIO.**

El Ministerio de Educación podrá determinar la continuidad o suspensión de las transferencias de los recursos a las instituciones beneficiadas o bien determinar el término anticipado del Convenio.

La suspensión de los aportes deberá ser adoptada por el Ministerio de Educación en los casos en que, sin ser el incumplimiento de las obligaciones del convenio de carácter grave y/o reiterado, amerite suspender la entrega de los aportes a una mejora significativa en la ejecución del Convenio respectivo. El plazo para realizar las mejoras será de un máximo de sesenta (60) días corridos, contados desde la notificación de la suspensión de los aportes del Ministerio a la Institución adjudicataria.

Casos en que procede la suspensión de los aportes:

- a) Incumplimiento por parte de la Institución de las acciones y metas establecidas en el Plan de trabajo anual y convenio respectivo, lo que se verificará a través de los informes citados en el numeral 17 de las presentes bases.
- b) El rechazo de uno o varios informes por parte del Ministerio de Educación.
- c) No haber presentado la rendición de cuentas en el plazo estipulado para ello.
- d) Incumplimiento a lo establecido en numeral 14, de las presentes bases administrativas, respecto de la mantención y vigencia de las garantías, en la forma y plazos que allí se indican.
- e) Atraso de la institución en la presentación de los informes en la forma y plazos indicados en el numeral 17, de las presentes bases administrativas, o de las medidas para dar solución a las observaciones formuladas por el Ministerio respecto de los informes.
- f) No presentación de documentación en original o copias, en los casos que el Ministerio lo solicite, de gastos y/o procedimientos efectuados por la Institución en la ejecución del Plan, según corresponda, de acuerdo con la normativa aplicable.

- g) Falta de implementación de los procedimientos financieros o de adquisiciones y contrataciones que le impone la ejecución del presente convenio a la Institución.
- h) Incumplimiento de alguno de los compromisos establecidos en las presentes bases y/o en el convenio respectivo, que no sea de carácter grave y/o reiterado.

Casos en que procede el término anticipado del Convenio (incumplimiento de carácter grave y/o reiterado):

- a) Haber destinado la Institución los recursos aportados por ambas partes al financiamiento del Centro de Liderazgo Escolar, a una finalidad distinta a la comprometida.
- b) No contar con un plan de trabajo aprobado por el Ministerio de Educación.
- c) Tercer incumplimiento de cualquiera de los casos citados en los literales a), c), d) y e) señalados en la suspensión de aportes.
- d) Cuarto incumplimiento de cualquiera de los casos citados en los literales f), g) y h) señalados en la suspensión de aportes.
- e) No subsanar definitivamente, dentro de los plazos indicados en las presentes bases, las observaciones efectuadas a la rendición de cuentas.
- f) La pérdida de la acreditación institucional, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 20.129.
- g) No haber presentado la rendición de cuentas en un plazo de treinta (30) días corridos contados desde la fecha en que la misma debió haberse presentado.
- h) Si el ejecutor del proyecto utiliza la totalidad o parte de los recursos, para fines diferentes a los estipulados en el convenio.
- i) Si el ejecutor del proyecto no rinde cuenta de los fondos aportados o no se respaldan adecuadamente los gastos efectuados con la documentación pertinente; es decir, boletas y/o facturas originales.
- j) Presenta documentación, información o antecedentes que no se ajustan a la realidad o hubieren sido falseados.
- k) No efectúa las actividades señaladas en su propuesta o no entrega los informes comprometidos en los plazos establecidos.
- l) En caso de reemplazo de la institución en alianza o personal clave, salvo caso fortuito o fuerza mayor y/o por circunstancias no imputables a la institución patrocinante, debidamente calificadas por el Ministerio.

En el evento que el Ministerio de Educación, por resolución fundada, adopte la decisión de poner término anticipado al Convenio respectivo, la institución deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, en la duración del Convenio. Para cumplir con esta obligación la Institución tendrá un plazo de noventa (90) días corridos contados desde la notificación de la resolución que pone término anticipado al convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por la Institución que hayan sido aprobados por el Ministerio de Educación en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra, contrato o documento equivalente, también aprobados por el Ministerio de Educación, con fecha anterior al término anticipado del Convenio. La adopción por parte del Ministerio, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de la Institución.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Apruébase los Anexos N° 1, N° 2, N° 3, N° 4, N° 5, N° 6, N° 7 y N° 8, incorporándolos al presente acto administrativo.

### ANEXO N° 1

#### CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES E HITOS

| N° | ACTIVIDAD   | FECHAS DE EJECUCIÓN   |  |
|----|---|---|--|
|    |   | DESDE   | HASTA  |
| 1  | Período publicación y retiro de bases                         | Primer día hábil después de la total tramitación del acto administrativo que apruebe las bases.                       | 10 días hábiles después de la total tramitación del acto administrativo que aprueba las presentes Bases.             |
| 2  | Período de recepción de consultas y solicitud de aclaraciones | Primer día hábil desde la publicación del acto administrativo que apruebe las bases (documento totalmente tramitado). | 10 días hábiles desde la publicación del acto administrativo que apruebe las bases (documento totalmente tramitado). |
| 3  | Publicación de documento oficial de respuestas                | Primer día hábil desde el término del plazo para presentación de consultas y solicitud de aclaraciones.               | 20 días hábiles desde la publicación del acto administrativo que apruebe las bases (documento totalmente tramitado). |
| 4  | Presentación de Propuestas                                    | Primer día hábil después de la publicación oficial del documento de respuestas y aclaraciones.                        | 40 días hábiles desde la publicación del acto administrativo que apruebe las bases (documento totalmente tramitado). |
| 5  | Período de evaluación de propuestas, selección y notificación | Primer día hábil después del término del plazo para presentar propuestas.   | 60 días hábiles después del término del plazo para presentar propuestas.   |
| 6  | Entrega antecedentes para elaboración de convenios            | Primer día hábil después de la total tramitación del acto administrativo que apruebe la selección de propuestas.      | 10 días hábiles después de la total tramitación del acto administrativo que apruebe la selección de propuestas.      |

## ANEXO N° 2 – EXPERIENCIA DE LA INSTITUCIÓN

### A. INSTITUCIÓN PATROCINANTE

#### I. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Descripción de la institución de educación superior y de la unidad o departamento que presenta la propuesta, señalando su misión, ámbitos de actividad, año de constitución, presupuesto anual aproximado y vinculación general con la investigación y desarrollo del Liderazgo Escolar.

#### II. EXPERIENCIA RELEVANTE

Descripción de los proyectos desarrollados por la institución que acrediten su experiencia en investigación, formación, innovación, difusión y participación en políticas públicas, en materia de Educación y Liderazgo Escolar. Para ello deberá utilizar la siguiente tabla:

| Nombre del Proyecto | Años de ejecución (año de inicio – año de término) | Tipo de Proyecto <ol style="list-style-type: none"><li>1. Investigación educativa</li><li>2. Investigación en Liderazgo escolar</li><li>3. Formación en Liderazgo Escolar</li><li>4. Extensión-Difusión</li><li>5. Diseño y/o implementación de políticas educativas</li><li>6. Trabajo directo con establecimientos escolares</li></ol> | Breve Descripción (Objetivos, metodología y productos clave) | Institución mandante (o cliente) | Situación o fecha de término | Referencia de contacto (Nombre, teléfono, email) | Implica colaboración con Instituciones de Educación Regionales (1. Sí- nombre institución y descripción de la colaboración. 2. No) |
|---------------------|--|--|--|----------------------------------|------------------------------|--|--|
|                     |  |  |  |                                  |                              |  |  |
|                     |  |  |  |                                  |                              |  |  |

#### III. ALCANCE GEOGRÁFICO

Identificación de las regiones y ciudades donde la institución tiene capacidad de acción directa, ya sea a través de su casa central o de sedes regionales.

| Región | Ciudad | Indicar si corresponde a Casa Central o Sede Regional |
|--------|--------|---|
|        |        |   |
|        |        |   |

#### IV. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Identificación del personal administrativo que apoyará la implementación del Centro de Liderazgo Escolar, describiendo cargos, funciones y experiencia previa.

| Identificación personal administrativo | Cargo | Función | Experiencia previa |
|--|-------|---------|--------------------|
|  |       |         |                    |
|  |       |         |                    |

## V. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Proporcione información sobre la infraestructura y equipamiento que la institución pondrá a disposición del cumplimiento del Convenio de Colaboración

|  |
|--|
|  |
|--|

## B. INSTITUCIÓN EN ALIANZA 1

### I. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Descripción de la institución que presenta en alianza, señalando su misión, ámbitos de actividad, año de constitución, presupuesto anual aproximado y vinculación general con la investigación y desarrollo del Liderazgo Escolar.

### II. EXPERIENCIA RELEVANTE

Descripción de los proyectos desarrollados por la institución que acrediten su experiencia en investigación, formación, innovación, difusión y participación en políticas públicas, en materia de Educación y Liderazgo Escolar. Para ello deberá utilizar la siguiente tabla:

| Nombre del Proyecto | Años de ejecución (año de inicio - año de término) | Tipo de Proyecto<br>1. Investigación educativa<br>2. Investigación en Liderazgo escolar<br>3. Formación en Liderazgo Escolar<br>4. Extensión- Difusión<br>5. Diseño y/o implementación de políticas educativas<br>6. Trabajo directo con establecimientos escolares | Breve Descripción (Objetivos, metodología y productos clave) | Institución mandante (o cliente) | Situación o fecha de término | Referencia de contacto (Nombre, teléfono, email) | Implica colaboración con Instituciones de Educación Regionales (2. Si- nombre institución y descripción de la colaboración.<br>3. No) |
|---------------------|--|---|--|----------------------------------|------------------------------|--|---|
|                     |  |   |  |                                  |                              |  |   |
|                     |  |   |  |                                  |                              |  |   |

### III. ALCANCE GEOGRÁFICO

Identificación de las regiones y ciudades donde la institución tiene capacidad de acción directa, ya sea a través de su casa central o de sedes regionales.

| Región | Ciudad | Indicar si corresponde a Casa Central o Sede Regional |
|--------|--------|---|
|        |        |   |
|        |        |   |

## **ANEXO N° 3 – PROPUESTA DE TRABAJO**

### **I. ANTECEDENTES**

Desarrollo de antecedentes conceptuales y políticos que contribuyen a contextualizar el Centro de Liderazgo Escolar

### **II. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y RELEVANCIA**

Las propuestas deberán justificar el diseño e implementación del Centro de Liderazgo Escolar, mostrando su contribución al desarrollo teórico y práctico del Liderazgo Escolar y su relevancia para el fortalecimiento de las capacidades de Liderazgo y mejora en el sistema escolar.

### **III. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Las propuestas de planificación estratégica deben considerar un horizonte de 4 años e incluir al menos los siguientes componentes:

1. Misión y Visión del Centro de Liderazgo Escolar.
2. Objetivos estratégicos del Centro de Liderazgo Escolar, definiendo los indicadores que permitirán hacer seguimiento al objetivo, las metas fijadas a 4 años en dichos indicadores, las metas anuales que permitirán ir dando cuenta de los avances en el logro de las metas a cuatro años y los medios de verificación correspondientes.
3. Funciones del Centro de Liderazgo Escolar, considerando al menos las funciones señaladas en las bases.
4. Líneas de trabajo: La propuesta deberá definir las Líneas de trabajo que tendrá el Centro de Liderazgo Escolar, justificando su aporte para el logro de los objetivos estratégicos del Centro de Liderazgo y el cumplimiento de la visión, y su vinculación con las funciones que éste ejercerá. Se deberá incluir una definición de los objetivos generales y específicos de cada línea para los 4 años, e indicar el nombre del jefe de línea que será responsable de su implementación, las divisiones organizacionales internas (en caso de que existan), así como también, las instituciones de la alianza que participarán de la línea. Respecto de estas últimas, se deben definir las funciones de cada institución para aportar a la ejecución de la línea y los mecanismos de coordinación, en caso de que participe más de una institución en una misma línea).
5. Indicadores y metas por línea: Se deberá desarrollar una propuesta de indicadores del cumplimiento de los objetivos específicos de cada línea, que incluya metas a cuatro años y metas para cada uno de los años de duración del proyecto, que permitan observar el logro de la meta cuatrienal y el consecuente cumplimiento del objetivo. Se deberá señalar el medio de verificación asociado a cada indicador. La siguiente tabla ayuda a ordenar la presentación de indicadores, metas y medios de verificación, de manera alineada a los objetivos específicos de cada línea.

**Tabla: Presentación de indicadores, metas y medios de verificación por objetivo específico y línea de trabajo.**

| Línea              | Objetivos específicos    | Indicadores            | Meta a 4 años | Meta año 1 | Meta año 2 | Meta año 3 | Medio de verificación |
|--------------------|--------------------------|------------------------|---------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| 1.<br>Nombre Línea | 1. Objetivo específico 1 | Indicador 1 objetivo 1 |               |            |            |            |                       |
|                    |                          | Indicador n objetivo 1 |               |            |            |            |                       |
|                    | 2. Objetivo específico 2 |                        |               |            |            |            |                       |
|                    | 3. Objetivo específico n |                        |               |            |            |            |                       |

#### IV. PLANIFICACIÓN ANUAL

Presentación de los proyectos a iniciar durante el primer año en cada una de las Líneas de Trabajo, con su descripción y justificación, resultados esperados y plazos de ejecución. Se deberá justificar el aporte de los proyectos planteados y sus resultados esperados para el logro de los objetivos y metas de la línea. Adicionalmente, se deberá señalar cómo se evaluará la contribución efectiva de cada proyecto al cumplimiento del objetivo de la línea al cual aporta.

Adicionalmente, se deberá presentar una proyección respecto de la evolución que debiera tener cada línea, en términos de sus proyectos, para los años siguientes.

#### V. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. Organigrama.
2. Mecanismos que aseguren la coordinación efectiva entre instituciones que componen la alianza y entre Líneas de trabajo.

#### VI. PRODUCTOS E INFORMES

Descripción de los productos e informes, con sus respectivos plazos de ejecución y entrega, de acuerdo con lo indicado en las bases.

#### VII. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Se deberá incluir una carta Gantt que especifique cada una de las actividades a desarrollar por el centro durante los 4 años, indicando los plazos de ejecución y fechas de entrega de productos e informes.

1. Carta Gantt Planificación Estratégica
2. Carta Gantt Planificación Anual



#### IV. ANTECEDENTES LABORALES

##### a) Actuales

|             |  |        |  |      |  |
|-------------|--|--------|--|------|--|
| INSTITUCIÓN |  |        |  |      |  |
| CARGO       |  |        |  |      |  |
| DIRECCIÓN   |  |        |  |      |  |
| PAÍS        |  | CIUDAD |  | FONO |  |
| PERÍODO     |  |        |  | FAX  |  |

##### b) Otros antecedentes laborales (sólo dos anteriores)

|             |  |        |  |  |  |
|-------------|--|--------|--|--|--|
| INSTITUCIÓN |  |        |  |  |  |
| CARGO       |  |        |  |  |  |
| DIRECCIÓN   |  |        |  |  |  |
| PAÍS        |  | CIUDAD |  |  |  |
| PERÍODO     |  |        |  |  |  |
| INSTITUCIÓN |  |        |  |  |  |
| CARGO       |  |        |  |  |  |
| DIRECCIÓN   |  |        |  |  |  |
| PAÍS        |  | CIUDAD |  |  |  |
| PERÍODO     |  |        |  |  |  |

#### V. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (Últimos 10 años)

| Nombre del Proyecto | Año de ejecución | Breve descripción | Institución ejecutora | Institución mandante | Función desarrollada en el proyecto | Proyecto interinstitucional (Sí-No) |
|---------------------|------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                     |                  |                   |                       |                      |                                     |                                     |
|                     |                  |                   |                       |                      |                                     |                                     |

#### VI. PROYECTOS DE FORMACIÓN (Últimos 10 años)

| Nombre del programa de formación | Tipo de programa  | Duración del programa (nº de años y nº de meses) | Institución ejecutora | Función desarrollada en el programa | Período a cargo de la función (año de inicio - año de término) | Proyecto interinstitucional (Sí-No) |
|----------------------------------|---|--|-----------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
|                                  | 1. Carrera de pregrado<br>2. Curso de formación profesional continua<br>3. Diplomado<br>4. Postítulo<br>5. Magister<br>6. Doctorado |  |                       |                                     |  |                                     |
|                                  |   |  |                       |                                     |  |                                     |

#### VII. OTROS PROYECTOS (Últimos 10 años)

| Nombre del Proyecto | Año de ejecución | Breve descripción | Institución ejecutora | Institución mandante | Función desarrollada en el proyecto | Proyecto interinstitucional (Sí-No) |
|---------------------|------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                     |                  |                   |                       |                      |                                     |                                     |
|                     |                  |                   |                       |                      |                                     |                                     |

Nota: El proponente deberá adjuntar copia de título o certificado de título o grado académico, comprobantes de las publicaciones y los antecedentes que acrediten experiencia laboral.

## B. JEFE DE LÍNEA 1

## I. ANTECEDENTES PERSONALES

|                    |  |                      |   |         |                     |
|--------------------|--|----------------------|---|---------|---------------------|
| APELLIDO PATERNO   |  | APELLIDO MATERNO     |   | NOMBRES |                     |
| RUT / PASAPORTE    |  | NACIONALIDAD         | SEXO  |         | FECHA DE NACIMIENTO |
|                    |  |                      | <input type="checkbox"/> HOMBRE<br><input type="checkbox"/> MUJER |         |                     |
| CORREO ELECTRÓNICO |  | TELÉFONO DE CONTACTO |   | CELULAR |                     |
|                    |  |                      |   |         |                     |
| DIRECCION LABORAL  |  |                      |   |         |                     |
|                    |  |                      |   |         |                     |

## II. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

| TÍTULO                  | UNIVERSIDAD | PAÍS | AÑO |
|-------------------------|-------------|------|-----|
| 2.                      |             |      |     |
| OTROS GRADOS ACADÉMICOS | UNIVERSIDAD | PAÍS | AÑO |
| 2.                      |             |      |     |

## III. PUBLICACIONES (Últimos 10 años)

| NOMBRE PUBLICACIÓN | LUGAR DE PUBLICACIÓN<br>(Editorial O Revista O Universidad U Otro) | AÑO | TIPO DE PUBLICACIÓN<br>(Marque 1 opción con X) |          |       |       | AUTORÍA<br>(1 opción) |         |            |
|--------------------|--|-----|--|----------|-------|-------|-----------------------|---------|------------|
|                    |  |     | Artículo                                       | Capítulo | Libro | Tesis | Autor                 | Coautor | Prof. Guía |
| 1.                 |  |     |  |          |       |       |                       |         |            |
| 2.                 |  |     |  |          |       |       |                       |         |            |
| 3.                 |  |     |  |          |       |       |                       |         |            |
| 4.                 |  |     |  |          |       |       |                       |         |            |

## IV. ANTECEDENTES LABORALES

## a) Actuales

|             |        |      |  |
|-------------|--------|------|--|
| INSTITUCIÓN |        |      |  |
| CARGO       |        |      |  |
| DIRECCIÓN   |        |      |  |
| PAÍS        | CIUDAD | FONO |  |
| PERÍODO     |        | FAX  |  |

## b) OTROS ANTECEDENTES LABORALES (sólo dos anteriores)

|             |        |  |  |
|-------------|--------|--|--|
| INSTITUCIÓN |        |  |  |
| CARGO       |        |  |  |
| DIRECCIÓN   |        |  |  |
| PAÍS        | CIUDAD |  |  |
| PERÍODO     |        |  |  |
| INSTITUCIÓN |        |  |  |
| CARGO       |        |  |  |
| DIRECCIÓN   |        |  |  |
| PAÍS        | CIUDAD |  |  |
| PERÍODO     |        |  |  |

## V. PROYECTOS EN QUE HA PARTICIPADO (Últimos 10 años)

| Nombre del proyecto | Año de ejecución | de | Breve descripción | Institución ejecutora | Institución mandante | Función desarrollada en el proyecto |
|---------------------|------------------|----|-------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|
|                     |                  |    |                   |                       |                      |                                     |
|                     |                  |    |                   |                       |                      |                                     |

## C. GERENTE DE OPERACIONES

### I. ANTECEDENTES PERSONALES

|                    |              |   |  |                     |  |
|--------------------|--------------|---|--|---------------------|--|
| APELLIDO PATERNO   |              | APELLIDO MATERNO  |  | NOMBRES             |  |
|                    |              |   |  |                     |  |
| RUT / PASAPORTE    | NACIONALIDAD | SEXO  |  | FECHA DE NACIMIENTO |  |
|                    |              | <input type="checkbox"/> HOMBRE [ ]<br><input type="checkbox"/> MUJER [ ] |  |                     |  |
| CORREO ELECTRÓNICO |              | TELÉFONO DE CONTACTO  |  | CELULAR             |  |
|                    |              |   |  |                     |  |
| DIRECCION LABORAL  |              |   |  |                     |  |
|                    |              |   |  |                     |  |

### II. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

| Título           | Universidad | País        | Año  |
|------------------|-------------|-------------|------|
| 3.               |             |             |      |
| Otros Académicos | Grados      | Universidad | País |
| 3.               |             |             |      |

### III. ANTECEDENTES LABORALES

#### a) ACTUALES

|             |  |        |  |      |  |
|-------------|--|--------|--|------|--|
| INSTITUCIÓN |  |        |  |      |  |
| CARGO       |  |        |  |      |  |
| DIRECCIÓN   |  |        |  |      |  |
| PAÍS        |  | CIUDAD |  | FONO |  |
| PERÍODO     |  |        |  | FAX  |  |

## b) OTROS ANTECEDENTES LABORALES (sólo dos anteriores)

|             |        |  |
|-------------|--------|--|
| INSTITUCIÓN |        |  |
| CARGO       |        |  |
| DIRECCIÓN   |        |  |
| PAÍS        | CIUDAD |  |
| PERÍODO     |        |  |
| INSTITUCIÓN |        |  |
| CARGO       |        |  |
| DIRECCIÓN   |        |  |
| PAÍS        | CIUDAD |  |
| PERÍODO     |        |  |

## IV. PROYECTOS EN QUE HA PARTICIPADO (Últimos 10 años)

| NOMBRE DEL PROYECTO | PERÍODO DE EJECUCIÓN (AÑO DE INICIO Y AÑO DE TÉRMINO) | BREVE DESCRIPCIÓN | INSTITUCIÓN EJECUTORA | FUNCIÓN DESARROLLADA EN EL PROYECTO | VOLUMEN DE OPERACIÓN ANUAL DEL PROYECTO (PESOS CHILENOS) |
|---------------------|---|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|
|                     |   |                   |                       |                                     |  |
|                     |   |                   |                       |                                     |  |



## ANEXO N° 5: DECLARACIÓN SIMPLE DE COMPROMISO

Yo, xxxxxxx, Rut N° xxxxxxx, de profesión XXXX, me comprometo a participar en el proyecto: "Centro de Liderazgo Escolar XXXX", presentado por la Universidad XXXX, en el rol de XXXXX y con dedicación horaria semanal de xx horas durante toda la duración del proyecto, de acuerdo con las Bases Administrativas, Técnicas y Anexos del "Concurso de Proyectos para la creación de tres Centros de Liderazgo Escolar" del Mineduc.

---

**XXXXXXXXXX**  
Profesión

---

**XXXXXXXXXX**  
Representante Legal

**Santiago, xx de xxx de 2019**

**ANEXO 6 - PROYECCIÓN ECONÓMICA****I. EQUIPAMIENTO DISPONIBLE DE LA INSTITUCIÓN**

| Equipamiento | Cantidad | Valor Unitario | Monto del aporte propio (\$) |
|--------------|----------|----------------|------------------------------|
|              |          |                |                              |
|              |          |                |                              |
|              |          |                |                              |
| TOTAL        |          |                |                              |

**II. RECURSOS HUMANOS FINANCIADOS CON APORTES PROPIOS O CON FONDOS DEL PROYECTO**

| Nombre | Cargo/Función | Valor hora | Horas semanales destinadas al proyecto | Nº semanas al año que trabajará para el proyecto | Aporte Propio | Aporte Solicitado |
|--------|---------------|------------|--|--|---------------|-------------------|
|        |               |            |  |  |               |                   |
|        |               |            |  |  |               |                   |
|        |               |            |  |  |               |                   |
|        |               |            |  |  |               |                   |
| TOTAL  |               |            |  |  |               |                   |

**III. GASTOS OPERACIONALES**

| Tipo  | Cantidad | Valor unitario | Monto Aporte propio (\$) | Monto aporte solicitado (\$) |
|-------|----------|----------------|--------------------------|------------------------------|
|       |          |                |                          |                              |
|       |          |                |                          |                              |
|       |          |                |                          |                              |
| TOTAL |          |                |                          |                              |

**IV. GASTO DE MOVILIZACIÓN**

| ACTIVIDAD | Cantidad | Valor Unitario | Monto Aporte propio (\$) | Monto aporte solicitado (\$) |
|-----------|----------|----------------|--------------------------|------------------------------|
|           |          |                |                          |                              |
|           |          |                |                          |                              |
|           |          |                |                          |                              |
| TOTAL     |          |                |                          |                              |

**V. TOTAL PROYECCIÓN ECONÓMICA**

| ITEM                   | Monto Aporte propio (\$) | Monto aporte solicitado (\$) | TOTAL PROYECTO (\$) |
|------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------|
| Equipamiento           |                          |                              |                     |
| Recursos Humanos       |                          |                              |                     |
| Gastos Operacionales   |                          |                              |                     |
| Gastos de movilización |                          |                              |                     |
| TOTALES                |                          |                              |                     |

**ANEXO N° 7 - DECLARACIÓN JURADA SIMPLE**

En Santiago de Chile, a..... de..... de 2019 don / doña:  
.....declara  
que la institución ....., la  
institución no ha sido condenada por prácticas antisindicales, por un  
período de 3 años anteriores a la fecha de postulación al presente proyecto,  
y que en la institución no participan funcionarios del Ministerio de Educación  
ni personas con vínculos de parentesco hasta el tercer grado de  
consanguinidad y segundo de afinidad inclusive.

FIRMA \_\_\_\_\_

## ANEXO N° 8: PRECISIONES TÉCNICAS DE LAS BASES DE CONCURSO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE TRES CENTROS DE LIDERAZGO ESCOLAR

### I. Antecedentes

#### a. Antecedentes de la Política de Liderazgo Escolar en Chile (1990-2019)

Al igual como lo ha sido la tendencia internacional, las políticas educativas en Chile también han ido dando creciente relevancia al liderazgo escolar, ya sea a través de políticas que explícitamente han apuntado a regular o fortalecer el rol de los directivos, o bien, de aquellas que los comprometen indirectamente. Dentro del primer grupo, podemos encontrar dos grandes ejes de política: por una parte, un conjunto de leyes e iniciativas que buscan definir las responsabilidades y atribuciones asociadas a los cargos directivos, con el objetivo de orientar su práctica dentro de la escuela (y hacia fuera de ella) y generar las condiciones para su ejercicio; y, por otra, se ha desarrollado un conjunto de iniciativas que apuntan a mejorar las capacidades de liderazgo disponible en el sistema, ya sea asegurando el ingreso al cargo directivo de los candidatos más idóneos (por ejemplo, haciendo más atractiva la carrera directiva o fortaleciendo los procesos de selección), o bien desarrollando habilidades (y prácticas) de liderazgo efectivo en los directivos en ejercicio, principalmente a través de programas de formación.

En cuanto a las iniciativas que afectan indirectamente a la función directiva, es importante destacar aquellas que aumentan la autonomía de la escuela en la definición de su proceso de mejoramiento, a la vez que aumentan su grado de responsabilización por los resultados obtenidos. Este tipo de políticas de rendición de cuentas o *accountability*, han ido ganando terreno no solo en Chile, sino que caracterizan el escenario de reforma educativa a nivel mundial (OECD, 2009). Por una parte, la Subvención escolar preferencial, que comienza a operar en 2008, entrega recursos adicionales a los establecimientos escolares en función de la cantidad de estudiantes vulnerables que atienden (y de su concentración, reconociendo la mayor dificultad de educar a estudiantes en contextos de desventaja social). Estos recursos deben ser utilizados en la implementación de un plan de mejoramiento propuesto por la propia escuela, en el cual ésta define metas educativas y se compromete a lograrlas en un plazo de cuatro años. Si bien con ello se aumenta la autonomía de la escuela en la gestión de su propio proceso de mejora, también aumenta la presión por mostrar resultados. La Ley N° 20.248, que establece la Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), en este sentido, dota al director y a su equipo de una posibilidad inédita de ejercer su liderazgo, pues como responsable de la escuela<sup>8</sup> orienta estratégicamente a la unidad escolar en su conjunto para el logro de los resultados comprometidos. En la misma línea, la Ley General de Educación (D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 20.370 con las normas no derogadas el D.F.L. N° 1, de 2005) fija la creación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, el cual se pone en marcha en 2012 con la constitución de dos nuevas instituciones que aumentan la dimensión de rendición de cuentas en la relación entre escuela y nivel central: La

<sup>8</sup>Si bien el responsable final es el sostenedor, la ley SEP afecta la labor directiva en la medida que es el director quien lleva a la práctica la implementación del plan de mejoramiento.

Superintendencia de Educación y, especialmente, la Agencia de Calidad de la Educación.

En los últimos años, la implementación del nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903, que modifica el Estatuto Docente), cambia las funciones de la dirección escolar, entregándole al director, en conjunto con su equipo directivo, responsabilidades respecto del desarrollo profesional docente. Además, entre otras materias, fija que los directores, docentes directivos y jefes de las unidades técnico-pedagógicas (UTP) deben encontrarse, al menos, en el tramo de desarrollo profesional docente avanzado. En caso de no existir docentes avanzados en la dotación, puede asumir el cargo un docente directivo o jefe de UTP, eximiéndose de la asignación de responsabilidad directiva o técnico pedagógica según corresponda.

Por último, la ley que crea el nuevo Sistema de Educación Pública, también fija responsabilidades y atribuciones que afectan directamente la función directiva: los directores y sus equipos directivos tienen la labor de elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con participación de la comunidad; participar de la conferencia de directores del servicio local; proponer perfiles profesionales docentes; y hacer uso directo de hasta un 10% de la Subvención Escolar Preferencial y la Subvención de Mantenimiento, entre otros aspectos.

#### **b. Política Nacional de Fortalecimiento de Liderazgo Escolar**

A pesar de los avances en materia de iniciativas de política para el liderazgo escolar, aún existen desafíos claves de resolver para poder contar con una mayoría de los directivos preparados para enfrentar con éxito los desafíos de liderar la escuela o liceo. Entre los temas pendientes se encuentran los siguientes:

- a) Escasa investigación a nivel nacional sobre liderazgo escolar efectivo y las vías para su desarrollo en los distintos miembros de los equipos directivos, a nivel escolar y de sostenedor.
- b) Poco conocimiento empírico sobre formación de liderazgo y baja experimentación en nuevas metodologías eficaces para su desarrollo
- c) Desarticulación entre diferentes instrumentos de política para el fortalecimiento de las capacidades directivas (marcos de actuación, incentivos, atribuciones).
- d) Las iniciativas de política se han focalizado exclusivamente en el director, dejando fuera a otros cargos directivos: profesores líderes (jefes de departamento, de ciclo o desarrollo de futuros líderes formales), docentes-directivos (en cargos distintos a la dirección escolar) y, especialmente, líderes del nivel intermedio, como los que serán requeridos en el marco del proyecto de Nueva Educación Pública.
- e) Necesidad de difundir y promover la reflexión sobre el liderazgo escolar efectivo a través de todo el sistema.
- f) Insuficiente articulación entre los resultados de la investigación y el desarrollo e implementación de la política educativa dirigida a directivos, que permita sustentar las decisiones sobre la base de evidencia.

Chile se encuentra en un proceso de profunda reforma al sistema educativo, que busca avanzar sustantivamente hacia una escuela que entregue educación de calidad y que sea inclusiva. En este marco, apostar por el desarrollo de una política integral dirigida hacia los directivos escolares parece un paso ineludible. Así, se implementa en 2014, la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar que busca articular lo que ya existe, pero dando un paso mucho más ambicioso desde las políticas.

En este sentido, el objetivo de esta política es *desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo*. Se espera que esta política resulte en un amplio número de directivos que, a través del desarrollo profesional e individual de sus docentes y de la generación de condiciones apropiadas para el correcto desarrollo del trabajo pedagógico, sean capaces de liderar procesos de mejora sostenibles en sus respectivas unidades escolares.

De esta forma, la política considera 5 ejes principales: 1) Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones, 2) Selección de directivos a partir de los mejores candidatos, 3) Desarrollo de capacidades de liderazgo, 4) la creación de centros de liderazgo escolar y 5) Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar.

La Reforma Educacional que se encuentra implementando el gobierno, abre la pregunta sobre el tipo de directores y sostenedores que necesitará Chile para liderar escuelas más inclusivas y con foco en el mejoramiento de la calidad educativa a nivel integral para todos los y las estudiantes, y, sobre todo, cómo desarrollar y promover dichos Liderazgos.

En este marco, los Centros de Liderazgo han representado una contribución para la implementación de la Política, apoyando al Ministerio de Educación, en relación con diversas materias que tributan a lograr que los directivos escolares desarrollen y fortalezcan sus capacidades para liderar las escuelas y liceos que dirigen, apuntando a lograr una mejora escolar sostenible.

### **c. Centros de Liderazgo Escolar**

La experiencia internacional muestra que varios sistemas educativos que cuentan con políticas fuertes de fortalecimiento del liderazgo escolar han desarrollado Centros especializados que colaboran con el Estado –nacional o subnacional- en la generación de conocimiento, el diseño de políticas y/o la provisión de formación para diferentes tipos de líderes.

Weinstein et al. (2014) realizan un análisis comparado de estas iniciativas en 5 sistemas educativos: Australia, Singapur, Austria, Inglaterra y el estado de Ontario, en Canadá. Allí describen que no todos los Centros son iguales, variando en su nivel de dependencia/autonomía respecto de los Ministerios de Educación, las funciones que desempeñan, las instituciones que la integran, su nivel de articulación con políticas educativas más amplias, o la magnitud de su presupuesto. Sin embargo, todos ellos surgen desde una mirada crítica a las iniciativas tradicionales de desarrollo del liderazgo,

debido a su poca relevancia práctica y la mirada academicista respecto del desarrollo profesional de los directivos (Weinstein et al., 2014).

Así, estos Centros especializados en liderazgo escolar se proponen generar nuevo conocimiento respecto del liderazgo escolar efectivo y, especialmente, respecto de las vías para su desarrollo. Así, mientras que algunos Centros se han encargado de la provisión directa de formación para directivos, otros han abordado el tema del desarrollo profesional a través de la creación de marcos de actuación o estándares, instrumentos de evaluación, o bien, generando definiciones curriculares para la oferta formativa de dicho país o estado (Weinstein et al., 2014).

En el contexto de la Reforma Educacional, Chile enfrenta el desafío de movilizar sus escuelas hacia la mejora escolar sostenible, proceso en el cual los directivos escolares cumplen un rol protagónico. En el marco de la Política, el año 2016 se instalan los dos primeros Centros de Liderazgo Escolar del país, los cuales tienen un plazo de funcionamiento de 4 años, hasta el primer semestre del año 2020, cuando deben entregar un informe final que dé cuenta de todas las metas logradas durante la ejecución de sus operaciones.

Los Centros de Liderazgo Escolar adjudicados a través de la Resolución Exenta N° 6986, son patrocinadas por la Universidad Católica de Valparaíso, y la Universidad Diego Portales, respectivamente. De esta forma, el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Líderes Educativos, está conformado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en alianza con la Universidad de Chile y la Universidad de Concepción, Fundación Chile y el Ontario Institute For Studies in Education, University of Toronto, mientras que el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo CEDLE, está constituido por la Universidad Diego Portales, en alianza con la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad Católica de Temuco y la Universidad de Talca -representadas por sus Facultades de Educación y por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo respectivamente-, y la Universidad de California, Berkeley, representada por su Escuela de Postgrado en Educación.

Tal como se menciona en las Bases Administrativas y Técnicas, la creación de estos centros respondió a diversas consideraciones, entre ellas: La evidencia internacional acerca de la relevancia del liderazgo educativo para el mejoramiento escolar; la ausencia de políticas focalizadas en directivos escolares, a excepción del Plan de Formación de Directores del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), y de nivel intermedio (Municipio y Servicio Locales de Educación Pública ahora) relacionadas con su formación inicial, desarrollo, evaluación, funciones, incentivos, entre otras; la relativa debilidad del sistema universitario nacional para establecer planes efectivos de formación para distintos roles directivos; y la ausencia de información e investigación nacional en el ámbito del liderazgo educativo. De esta forma, es importante reconocer lo que los Centros han logrado, en relación con dichas consideraciones, en estos casi 4 años desde su creación. Ambos centros han avanzado significativamente en su desarrollo institucional y en el establecimiento de redes nacionales e internacionales, y han tenido un claro impacto de la formación y desarrollo de capacidades de liderazgo, especialmente en el nivel intermedio, donde no ha existido experiencia

relevante en Chile. Además, han realizado importantes innovaciones en la formación de líderes escolares.

Existe una evidencia clara del impacto positivo que están teniendo varias de las intervenciones realizadas por los centros y se identifica un potente efecto de los centros para diseminar ampliamente los conocimientos acumulados, así como información nacional e internacional sobre liderazgo.

Se destaca la creación de herramientas tecnológicas para apoyar la función directiva con foco en los aprendizajes (por ejemplo, plataforma Liderando Escuelas, las aplicaciones ConsultaLE, y SAC y SPC, para acompañamiento curricular), así como un incremento sustantivo de investigación nacional en este campo, generando conocimiento de valor internacional.

Se reconoce también el importante apoyo de los centros para la instalación de la Nueva Educación Pública, mediante asesoría, formación y monitoreo, y la flexibilidad de los centros para acoger solicitudes emergentes desde el MINEDUC (como el apoyo a escuelas insuficientes). Por último, se valora el creciente posicionamiento de los centros como referentes internacionales.

A partir de los antecedentes mencionados, y del posicionamiento logrado para el tema del liderazgo escolar en la política pública de educación chilena, es que se demuestra la gran contribución que los Centros de Liderazgo Escolar realizan al sistema educativo, de forma tal que hoy la División de Educación General considera altamente relevante dar continuidad a esta iniciativa de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar, mediante un nuevo proceso de licitación.

## **2. Objetivos de los Centros de Liderazgo Escolar**

### **2.1 Objetivo General:**

Desarrollar los insumos, metodologías, materiales e instancias para la formación pertinente, actualizada y contextualizada de directivos de escuelas y liceos, y líderes medios e intermedios, a partir del desarrollo de iniciativas de formación y acompañamiento a líderes escolares y de nivel intermedio, innovación, aplicación de la investigación, difusión y apoyo técnico al Ministerio de Educación, con un foco central en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2 Objetivos específicos**

- 1 Generar orientaciones para el sistema escolar y para las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar e intermedio<sup>9</sup>, promoviendo la reflexión y el debate en torno a la formación de líderes escolares y la mejora escolar.
- 2 Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación para el diseño de políticas que apunten a desarrollar y fortalecer capacidades de liderazgo escolar en el sistema escolar chileno.

---

<sup>9</sup> Para efectos de estas bases técnicas, se entenderá como líderes intermedios, tanto a los sostenedores como a sus equipos técnicos; además de los profesionales que apoyan los procesos de mejoramiento en escuelas y liceos: supervisores técnicos del Ministerio de Educación, encargados de política docente y secretarios técnicos.

- 3 Promover el ejercicio de prácticas de liderazgo efectivas, a través de la elaboración y difusión de herramientas, metodologías y actividades para directivos del nivel escolar y líderes intermedios, y de profesionales que trabajan en el diseño e implementación de políticas públicas en el ámbito del liderazgo educacional, a escala regional dentro del país.
- 4 Proveer formación y apoyo directo al desarrollo de capacidades de equipos directivos y de líderes intermedios, con énfasis en el desarrollo de trabajo colaborativo entre escuelas y la gestión territorial atendiendo a las prioridades definidas por el Mineduc.
- 5 Proveer acompañamiento, en los mismos establecimientos educacionales y de manera presencial, a líderes escolares, en alianza con los sostenedores, desarrollando competencias a través del acompañamiento docente, modelaje de prácticas y mentorías, entre otras.

### **FUNCIONES DE LOS CENTROS DE LIDERAZGO ESCOLAR**

A continuación, se describen las principales funciones que deberán cumplir los Centros de Liderazgo Escolar. La definición de estas funciones se sustenta en la revisión de estudios y experiencias internacionales de Centros de Liderazgo Escolar, la evaluación realizada por el Mineduc respecto de las funciones cumplidas por los Centros en su primera versión, y las prioridades de la política educativa en la actualidad.

- Investigación, experiencias e información que orienten al sistema escolar y a las instituciones formadoras de líderes escolares, respecto de cómo fortalecer el liderazgo escolar e intermedio, y promoción de la reflexión y debate en torno a temáticas de liderazgo escolar. Dichas temáticas deberán ser definidas en conjunto con los equipos directivos, para asegurar que el foco se mantenga en temas prioritarios para las escuelas.
- Apoyo técnico al Ministerio de Educación que se traduce tanto en orientación, aportando insumos para el diseño de políticas, como en la implementación de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo. Este apoyo puede considerar tanto orientaciones de política como propuestas para la implementación de sistemas de evaluación y estándares del desempeño directivo, programas de formación de líderes escolares e intermedios, entre otros.
- Elaboración, difusión y aplicación de herramientas, metodologías y actividades -como, por ejemplo, seminarios, talleres, cursos- para directivos del nivel escolar, líderes intermedios y profesionales que trabajan en el diseño e implementación de políticas públicas en el ámbito del liderazgo para la mejora escolar, que promuevan prácticas de liderazgo efectivas basadas en evidencia e investigación aplicada.
- Formación y apoyo en ejercicio al desarrollo de capacidades de equipos directivos escolares y líderes intermedios, en particular los que se señalan en el objetivo específico d) de las presentes bases, por medio de la implementación de programas de formación y planes de acompañamiento a establecimientos educacionales.

- Desarrollo e implementación de modelos innovadores de desarrollo de capacidades tanto en instituciones formadoras, como a nivel de sostenedores y establecimientos educativos.

i. Investigación

Una de las funciones de los Centros de Liderazgo Escolar, deberá ser generar nuevo conocimiento sobre dicha temática y proveer evidencia que fundamente las decisiones de política para directivos, por parte de las autoridades del Ministerio de Educación. En el marco de su labor de investigación, los Centros deberán tener como norte el aporte al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo escolar, promoviendo la construcción de conocimiento desde la experiencia práctica y su aplicación y transferencia al sistema escolar.

ii. Innovación

Se espera que los Centros adjudicados en este concurso aporten nuevas innovaciones que contribuyan con mejorar el liderazgo, de manera más efectiva y eficiente que las alternativas hoy disponibles (por ejemplo, a través de innovaciones en estrategias de formación de líderes que resulten más eficaces que las que hoy están disponibles). Se espera que estas soluciones sean diseñadas, piloteadas y evaluadas en el marco de los Centros, para posteriormente ser disponibilizadas a través del Ministerio de Educación al sistema escolar e instituciones formadoras. También será posible que los Centros que participan de este concurso, propongan mantener innovaciones realizadas por los Centros que operaron entre 2016 y 2019, justificando esta decisión en su Propuesta Técnica.

iii. Formación y desarrollo de capacidades de liderazgo

Tal como en el periodo de operación de los Centros de Liderazgo Escolar 2016-2019, se espera que en las nuevas propuestas técnicas se consideren acciones para seguir extendiendo la formación a espacios y actores nuevos. En este sentido, los Centros de Liderazgo debieran ofrecer, además de los programas de innovación en formación de líderes recién señalados, programas diseñados para funciones directivas clave y que no están siendo abordadas a gran escala por la oferta formativa, como, por ejemplo: jefes técnicos, inspectores, encargados de convivencia escolar, profesores que ejercen liderazgo dentro de sus escuelas y liceos, o bien, futuros líderes.

Entre éstas, es de especial relevancia seguir formando líderes intermedios, generando capacidad en ese nivel del sistema, con miras al cambio en el modelo de administración de la Educación Pública y que, al 2020, tendrá recién 11 de 70 Servicios Locales de Educación Pública instalados. En este sentido, se espera que los Centros de Liderazgo colaboren con el Ministerio de Educación en la preparación directa de quienes asuman cargos de liderazgo intermedio en dicha institucionalidad, aportando con ello al fortalecimiento de la Nueva Educación Pública.

Otro espacio en que se espera que los Centros sigan contribuyendo a fortalecer, es la preparación de "formadores de formadores". Es decir, que elaboren y provean programas que formen y acrediten a personas que puedan aportar a la formación de líderes escolares. Entre estos, se encuentran la formación de mentores para directivos, articuladores de trabajo en red o líderes sistémicos.

Adicionalmente, se espera que estos Centros elaboren y pongan a disposición del sistema herramientas de autoaprendizaje y autoevaluación, que les permita orientar su propio desarrollo profesional, así como también, instrumentos prácticos que los orienten en las labores de gestión escolar.

#### iv. Extensión

Los Centros de Liderazgo Escolar deberán impulsar acciones para promover la difusión, reflexión y el intercambio de ideas en torno al Liderazgo Escolar. Para ello, deberán realizar actividades de extensión, como, por ejemplo, organizar seminarios, charlas de expertos nacionales e internacionales, talleres con actores del mundo escolar, entre otros.

#### v. Orientación de política

La conformación de los Centros de Liderazgo Escolar se enmarca en la necesidad por parte del Ministerio de Educación, de promover la instalación y desarrollo de capacidades en los directivos escolares en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar. En este contexto, se espera que los Centros generen, a partir de su labor de investigación e innovación, insumos que constituyan un aporte para el Ministerio de Educación en la definición de lineamientos de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar.

#### vi. Implementación

La implementación de acciones pertenecientes a la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar podrá formar parte de las funciones que asuman estos Centros, en la medida que haya un correlato entre la participación de los Centros en el proceso de justificación y diseño de la política, y sus capacidades para aportar a la implementación. La asignación de esta función dependerá de la decisión por parte del Ministerio de Educación de poner en marcha iniciativas de política que requieran de este apoyo externo y de la disponibilidad presupuestaria para su ejecución.

### **3. Estructura organizacional y modelo de gobernanza**

Los Centros de Liderazgo podrán definir su propio modelo de organización interna, el cual deberá ser presentado en el marco del concurso y será materia de evaluación para la adjudicación, con el objetivo de resguardar la coherencia entre la estructura de cada centro y el cumplimiento de los objetivos y funciones que aquí se han planteado. Se deberán indicar las líneas de trabajo del Centro de Liderazgo, describiendo las funciones

correspondientes a cada línea, los nombres de los responsables, organización interna de las líneas (si corresponde) relaciones de dependencia entre líneas y respecto del equipo directivo (organigrama), y los proyectos a desarrollar por la línea al menos durante el primer año de implementación del Centro.

La propuesta deberá ser clara respecto de cómo las líneas propuestas, en conjunto, permiten que el Centro aborde todas las funciones que se han fijado en estas bases (investigación, innovación, formación, extensión, orientación de política e implementación).

No obstante, lo anterior, cada Centro deberá contar con un **Director Ejecutivo**, el cual deberá disponer de un mínimo de 30 horas semanales para desempeñar esta función. El director ejecutivo deberá coordinar las diferentes líneas de trabajo que se realicen al interior del Centro, asegurando su articulación y coherencia interna, así como también, la necesaria alineación con la Planificación estratégica a definirse durante el período de negociación y acuerdo con Mineduc, para los cuatro años siguientes. Adicionalmente, será el responsable de presentar a la contraparte técnica del Ministerio de Educación, el nivel de cumplimiento con la planificación estratégica y con las metas fijadas conjuntamente en el marco del proyecto.

El director ejecutivo será acompañado en sus funciones por un **Comité Académico** compuesto por todos los **jefes de las líneas** que conforman la estructura del Centro, quienes deberán ser individualizados en la propuesta. Cada una de las instituciones en alianza deberá estar representadas en el comité académico con la designación de al menos un responsable de línea perteneciente a dicha institución. Ello con el fin de asegurar la participación efectiva en el Centro de todas las instituciones presentadas como parte de la alianza.

Cada Centro deberá contar con un **Gerente de Operaciones**, con jornada completa, y staff administrativo adecuado como para concentrar en dicho equipo la relación administrativa con el Ministerio de Educación, gestión de convenios, compras y la rendición de cuentas. El objetivo de este equipo, el cual no necesariamente debe ser extenso ni rígido (puede variar dependiendo de las acciones que se encuentre realizando el Centro cada año), es separar la operación administrativa de la conducción técnica en las diferentes líneas de trabajo.

El Director ejecutivo, el Consejo Académico y el Gerente de Operaciones conformarán el **Comité Directivo** del Centro.

Para apoyar su labor, los Centros contarán con un **Comité asesor externo**, compuesto por expertos nacionales en Liderazgo Escolar o políticas educativas y representantes del mundo escolar. Este comité, de carácter consultivo, será común a los tres Centros y solicitará información sobre los proyectos y líneas de acción que lleve cada Centro, con el fin de retroalimentar la labor y generar recomendaciones para el plan anual de proyectos. Los miembros del Comité asesor externo serán propuestos por los Centros de Liderazgo adjudicados y deberán ser aprobados por el Ministerio de Educación.

Las personas que constituyan el personal clave deberán adjuntar en la propuesta una Carta de Compromiso de participación en el Centro de Liderazgo Escolar durante los cuatro años del proyecto, con una dedicación horaria no inferior a 30 horas semanales para la función a la cual se le postula. Una vez entregada la propuesta al Ministerio de Educación, no podrán realizarse modificaciones en el personal clave.

**ANÓTESE, TÓMESE RAZÓN Y PUBLÍQUESE EN LAS PÁGINAS WEB  
WWW.MINEDUC.CL Y WWW.LIDERAZGOESCOLAR.MINEDUC.CL**



**RAÚL FIGUEROA SALAS  
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN**

Distribución:

- 1c. Of. Partes
- 1c. Gabinete Subsecretaria
- 1c. División Jurídica
- 1c. División de Educación General
- 3c. Contraloría General de la República

**Exp. N° 32280-2019**