

**PROVINCIA DE MENDOZA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“Programa de Liderazgo e Innovación
Educativa 2024”**

**Primera Infancia y Establecimientos
Educativos para Jóvenes y Adultos**

INFORME FINAL
EX-2024-00034572- -CFI-GES#DC

DICIEMBRE 2024



ABSTRACT

El presente informe da cuenta del trabajo realizado en alianza entre Fundación Varkey y la Dirección General de Escuelas (DGE) de la provincia de Mendoza con la asistencia técnica y financiera del Consejo Federal de Inversiones. El mismo consistió en el diseño e implementación de dos dispositivos de desarrollo profesional docente entre los meses de Julio y Noviembre del 2024: *Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para modalidad de Jóvenes y Adultos* y *Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros de Primera Infancia*.

Ambos programas son una adaptación del Programa de Liderazgo e Innovación Educativa que Fundación Varkey viene implementando hace varios años, en esta oportunidad especialmente pensado para atender a necesidades específicas de la primera infancia y de la modalidad de adultos de dicha provincia. Ambos se desarrollaron en modalidad híbrida, con instancias presenciales, talleres sincrónicos virtuales, trabajo autoasistido en una plataforma digital y con el enfoque de la práctica reflexiva.

RESUMEN EJECUTIVO

Los nuevos desafíos del Siglo XXI implican una revisión de la escuela tradicional y un cambio de paradigma. La modificación de marcos curriculares no es suficiente, es necesaria una transformación profunda en los modos de enseñar y aprender, con un involucramiento genuino de todos los actores y acompañados por la figura de un director con un liderazgo basado en la construcción colaborativa. A su vez, ante una creciente heterogeneidad en las aulas, es fundamental en las escuelas desarrollar el liderazgo y gestionar capacidad para advertir prioridades educativas, para gestionar propuestas con perspectiva innovadora y para construir indicadores que permitan trazar los caminos de mejora.

En este contexto y con el objetivo de contribuir a la transformación educativa en la Provincia de Mendoza, propiciando propuestas innovadoras que impulsen el liderazgo escolar en la modalidad de jóvenes y adultos y en los centros de primera infancia, se diseñaron dos dispositivos paralelos que fueron implementados en Mendoza durante el segundo semestre del 2024.

Por un lado, el *Programa de Liderazgo e innovación educativa (PLIE) para la modalidad de Jóvenes y adultos*, estuvo destinado a 100 docentes y directores de 50 centros educativos de la modalidad de jóvenes y adultos de toda la provincia acompañados por supervisores y equipos de supervisión. Esta propuesta, de modalidad híbrida, que se implementó a lo largo de 16 semanas, contó con 2

encuentros presenciales en diferentes regiones de la provincia, 5 encuentros de carácter virtual sincrónico y 4 sesiones de mentoría para las Propuestas de Innovación Educativa (PIE). Este programa tuvo 74 egresados y se presentaron 43 propuestas de innovación educativa.

Por otro lado, el *Programa de liderazgo e innovación educativa (PLIE) para centros educativos de primera infancia (CEPI)* tuvo como destinatarios a 200 docentes y directivos de 100 centros educativos para primera infancia de la provincia de Mendoza, dependientes de la Dirección de Primera Infancia de la DGE, tanto de gestión municipal como gestionados por una OSC. Este programa se organizó en 8 módulos desarrollados durante 18 semanas con 3 encuentros presenciales de 6 horas y 15 encuentros sincrónicos virtuales. Durante el desarrollo del programa, los participantes debían diseñar e implementar una Propuesta de Innovación Educativa (PIE). El PLIE para centros de primera infancia tuvo 131 egresados y 73 propuestas presentadas.

INDICE

Plan de Tareas	4
I. Diseño de dispositivos/componentes.....	4
1. Preselección de instituciones educativas con indicadores educativos definidos por DGE y convocatoria	4
2. Diseño y adaptación final de los dispositivos de formación	6
Programa de Liderazgo e innovación educativa para la modalidad de Jóvenes y Adultos	6
Programa de liderazgo e innovación educativa (PLIE) para Centros Educativos de Primera Infancia (CEPI)	12
3. Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento	17
4. Encuentros de formación y asesoramiento con equipo técnico de nivel inicial	18
II. Implementación de los dispositivos	19
5. Cursado del programa de Liderazgo e Innovación Educativa para centros Educativos de primera Infancia	19
6. Cursado del programa de Liderazgo e Innovación Educativa para jóvenes y adultos	21
7. Acompañamiento en el diseño de los planes de acción para cada institución.	23
III. Seguimiento, monitoreo y evaluación.....	26
8 y 9. Implementación de las diferentes encuestas y procesamiento de los datos	26
PLIE Jóvenes y adultos	26
PLIE Primera Infancia	33
10. Evaluación de los resultados y formación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida.....	41

Plan de Tareas

I. Diseño de dispositivos/componentes

1. Preselección de instituciones educativas con indicadores educativos definidos por DGE y convocatoria

Para la convocatoria e inscripción de los participantes, se trabajó conjuntamente con Dirección General de Escuelas (DGE) con el fin de cumplir con el alcance estipulado en la propuesta.

En ambos programas, DGE se comunicó en primer lugar con los directivos de las escuelas y centros seleccionados para presentarles el trayecto formativo e invitarlos a participar. Posteriormente, enviaron a Fundación Varkey una lista con las escuelas, jardines y los respectivos directivos que debían inscribirse ([Anexo 1 y 2](#)). Luego se creó y distribuyó un enlace de inscripción que debía ser completado por un miembro del equipo directivo y un docente de cada institución seleccionada ([Anexo 3 y 4](#)). El enlace fue enviado tanto por correo electrónico como por WhatsApp.

Todos aquellos que se inscribieron fueron convocados a una primera reunión informativa:

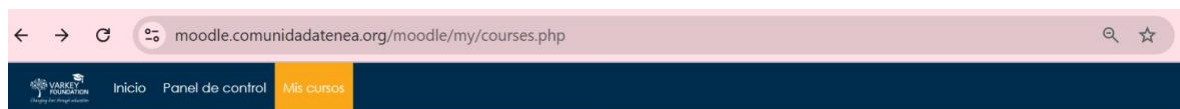
- Primera infancia: Martes 23 de Julio 18:30hs
- Jóvenes y Adultos: Martes 23 de Julio 18:30hs

El objetivo de la misma fue que conocieran más en detalle las características del trayecto formativo, la propuesta pedagógica y el cronograma, así como también resolver inquietudes que pudieran surgir.

Luego de analizar las inscripciones (corroborar que fuesen miembros de una institución convocada y que por cada una de ella fuesen dos participantes) se llevaron a cabo las acciones que se describen a continuación.

Por un lado, se generaron los usuarios en la Plataforma Moodle de la Fundación, Comunidad Atenea, para que los participantes pudieran acceder al contenido y realizar el trabajo asincrónico autoasistido que requiere la propuesta. A través del siguiente link se puede acceder al aula virtual <https://moodle.comunidadatenea.org/moodle/my/courses.php>

- Usuario: capacitaciones-pce@mendoza.edu.ar
- Contraseña: s742tdZcxa5T



Mis cursos



Figura 1: ingreso a la plataforma

En el caso del PLIE Primera Infancia se distribuyeron los participantes en diferentes comisiones, según la zona geográfica a la que pertenecen los CEPIs, de tal manera de facilitar el acceso a los encuentros presenciales. Esto sirvió para establecer las sedes de los presenciales y los horarios de los encuentros virtuales.

- Comisión Sur (San Rafael, Malargüe, Gral. Alvear)
- Valle de Uco (Tunuyán, San Carlos)
- Gran Mendoza (Guaymallén, Maipú, Luján, Santa Rosa, La Paz, Las Heras)
- Norte (Lavalle)

Las comisiones se distribuyeron en los siguientes horarios para los encuentros virtuales:

- Comisión 1 - Gran Mendoza: Lunes 18:30 a 20:30 hs
- Comisión 2 - Sur y Valle de Uco: Miércoles 18:30 a 20:30hs

- Comisión 3 - Norte: Miércoles 18:30 a 20:30 hs

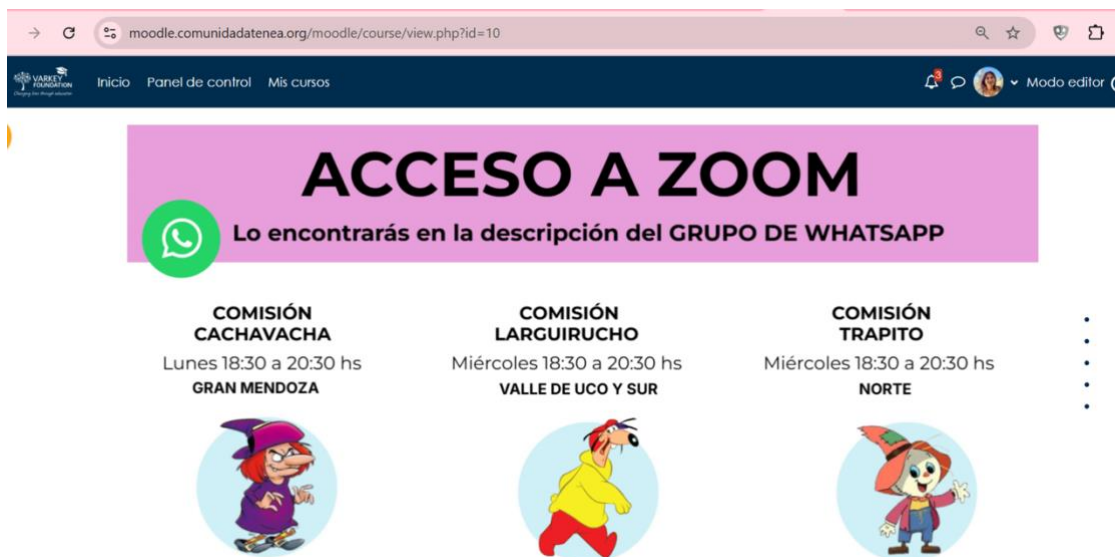


Figura 2: información de la plataforma, division de comisiones

Para el programa PLIE Jóvenes y Adultos, los participantes fueron divididos según la zona únicamente para los encuentros presenciales.

- Valle de Uco: Sábado 3 de Agosto 9:00 a 13:00 hs
- Sur: Sábado 3 de Agosto 9:00 a 13:00 hs
- Gran Mendoza: Sábado 10 de Agosto 9:00 a 13:00 hs
- Este: Sábado 3 de Agosto 9:00 a 13:00 hs

Por último se envió un correo informativo a los inscriptos a ambos programas con la información correspondiente. [\(Anexo 5 y 6\)](#)

2. Diseño y adaptación final de los dispositivos de formación

Programa de Liderazgo e innovación educativa para la modalidad de Jóvenes y Adultos

Diseño del dispositivo

El dispositivo de formación se diseñó para atender las necesidades de formación y desafíos de docentes y directivos de la modalidad de Jóvenes y Adultos de Mendoza. Como resultado de lo aprendido en la implementación de programas de formación anteriores en la provincia de Mendoza, se pensó en un formato híbrido que contempla jornadas de formación presenciales, encuentros sincrónicos virtuales, mentorías de propuestas virtuales y semanas de trabajo autónomo en una plataforma educativa diseñada y monitoreada por la Fundación Varkey. Para poder poner en

juego lo aprendido durante las sesiones y en la plataforma se pidió a los participantes el diseño e implementación de una Propuesta de Innovación educativa (PIE) que fue guiada con el apoyo de los facilitadores del programa y la Guía del PLIE con sus anexos.

Para agendar los encuentros tanto presenciales como virtuales, decidió ubicarlos en momentos fuera de la jornada laboral. Los encuentros presenciales se llevaron a cabo los días sábado y los virtuales se realizaban cada dos semanas los días jueves de 18.30 a 20.30. Esto creó algunos inconvenientes para docentes que trabajaban en el turno vespertino por lo que se pidió apoyo a direcciones de línea y supervisores para permitir que estos docentes puedan cursar desde sus institutos y sean cubiertos en sus labores por otros docentes o personal de la institución.

Contenidos y actividades desarrolladas en el programa:

A continuación, se detallan cómo se trabajaron los contenidos del programa informados en el reporte anterior.

Nivelación Tecnológica

Dictada en dos encuentros virtuales sincrónicos los días 30 y 31 de julio del 2024.

En estos encuentros se presentaron las herramientas digitales que fueron soporte para el desarrollo de todo el programa: Zoom, Herramientas de Drive y la plataforma Moodle. Se realizaron pequeños desafíos durante los encuentros para modelar el uso de las herramientas y empezar a vincularnos con los participantes. Como agregado, en la última sesión de la semana de nivelación, se presentaron herramientas de RA (Realidad Aumentada) y su uso pedagógico. [Grabación encuentro 2 Nivelación Tecnológica](#)



**Figura 3: Encuentro 2 Semana de nivelación tecnológica
Módulo 1: Liderar la escuela de Hoy**

El primer módulo se dictó en un encuentro presencial realizado los sábados 3 y 10 de agosto y un encuentro virtual sincrónico realizado el jueves 15 de agosto del 2024.

Este módulo introductorio planteó los desafíos de los líderes escolares en el contexto de hoy e invitó a los participantes a identificar los paradigmas y miradas que conviven en las instituciones educativas de la modalidad de jóvenes y adultos hoy. Se debatió cuáles son las maneras en las que los líderes pedagógicos pueden aportar a la transformación de sus instituciones y a través de juegos mentales que visibilizan los modelos mentales tradicionales, se introdujo la innovación educativa como una nueva forma de abordar los desafíos cotidianos. También en este módulo se propone a los participantes hacer un diagnóstico institucional a través de la realización de un test que abarca 3 dimensiones: Prácticas educativas, Desarrollo profesional docente y relación escuela - comunidad.

Unir todos los puntos con NO MÁS de CUATRO rectas sin levantar el lápiz del papel.

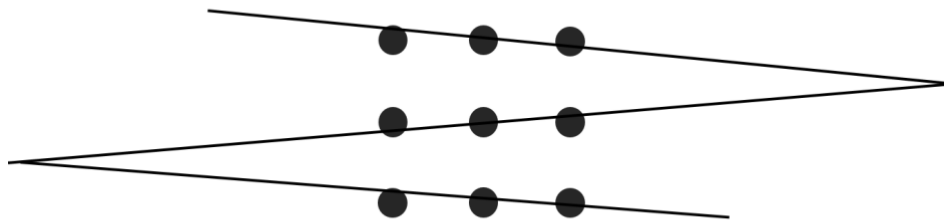


Figura 4: Ejemplo de desafío sobre modelos mentales trabajado en el encuentro sincrónico virtual.

Módulo 2: Liderar el protagonismo de quién aprende

Este módulo se dictó en dos encuentros sincrónicos virtuales realizados el jueves 29 de agosto y el 12 de septiembre. En las semanas del 2 y 16 de septiembre, los participantes trabajaron de manera autónoma en la plataforma educativa de la fundación.

El segundo módulo aborda las perspectivas pedagógicas a tener en cuenta para potenciar los aprendizajes de los estudiantes. Los encuentros virtuales sincrónicos se utilizaron principalmente para presentar y acompañar el diseño de la propuesta de innovación educativa. Retomando los desafíos identificados en el test del anexo del módulo anterior, los participantes comienzan a esbozar ideas y objetivos para sus propuestas.

En la plataforma se presentan marcos de investigación como el de la enseñanza para la comprensión, las funciones ejecutivas y el diseño inverso. A través de ejercicios interactivos los participantes ponen en juego lo aprendido.

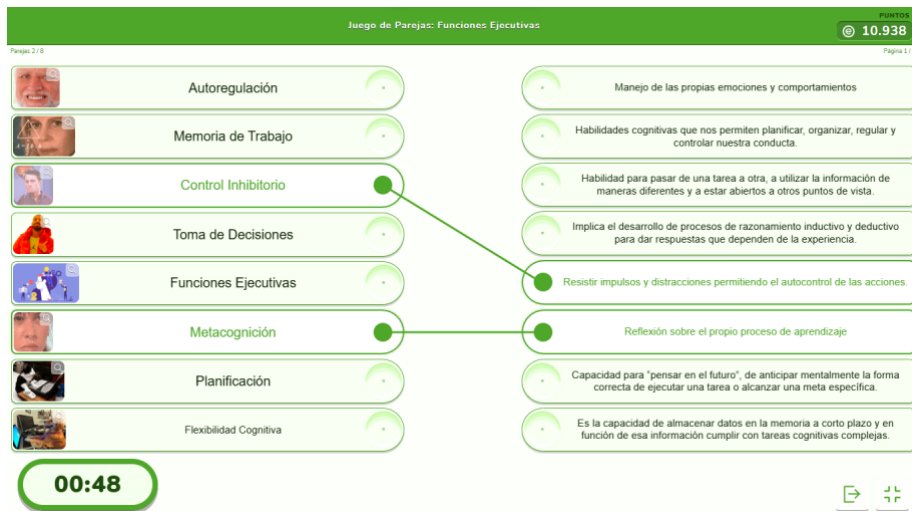


Figura 5: Ejemplo de actividad interactiva para revisar comprensión sobre la Funciones Ejecutivas en el módulo 2 de la plataforma.

Módulo 3: Liderar la toma de decisiones

Este módulo se dictó de manera virtual el jueves 26 de septiembre. También se realizaron mentorías particulares por escuelas que fueron coordinadas con los facilitadores.

Este módulo, además de trabajar en la plataforma la temática de monitoreo y cómo utilizamos datos e información para gestionar, también acompañó a los participantes en la implementación de sus propuestas. Mediante mentorías que los participantes coordinaban con los facilitadores, se ayudó a ajustar las propuestas y a dar ideas para la implementación.

En este módulo el desarrollo del contenido teórico fue brindado principalmente en la plataforma.

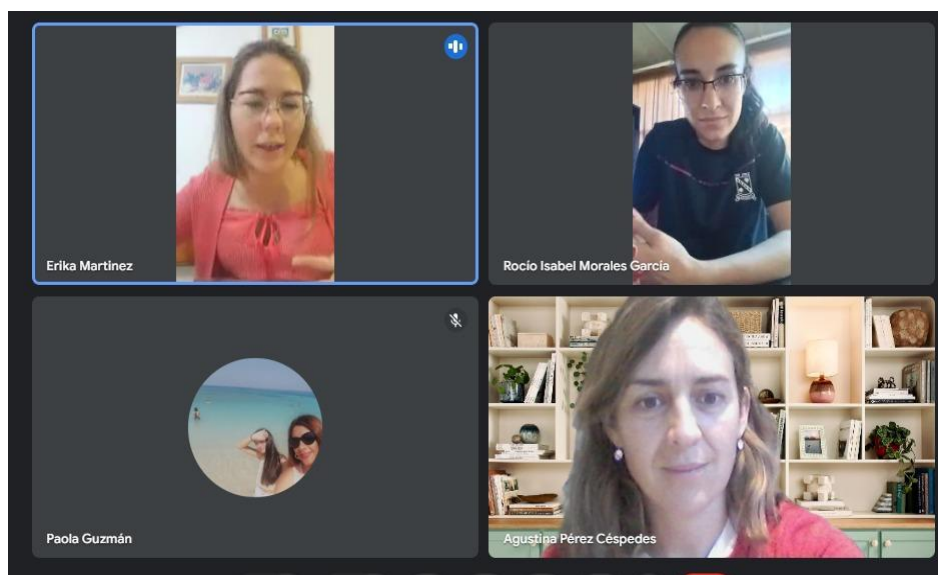


Figura 6: Encuentro de mentoreo virtual para las propuestas de innovación educativas.

Módulo 4: Liderar la evaluación para el aprendizaje

El módulo final se dictó en un encuentro sincrónico virtual el jueves 17 de octubre y en una sesión presencial realizada los sábados 2 y 9 de noviembre.

Para cerrar el programa, se invitó a los participantes a reflexionar sobre las diversas miradas que hay de la evaluación en el sistema. Se partió desde las experiencias personales que los participantes tuvieron con respecto a la evaluación durante su paso por el sistema educativo como estudiantes. Se presentaron tanto en el encuentro virtual como en la plataforma distintos instrumentos para acercarnos a la evaluación formativa. Esta temática también se aprovechó para que los participantes reflexionen y evalúen la propuesta de innovación educativa que implementaron en sus escuelas.

El encuentro final utilizó la metodología de salas de escape para recuperar lo aprendido en el trayecto formativo y celebró el esfuerzo de los docentes y directivos participantes.



Figura 7 : Cierre presencial comisión Gran Mendoza

Programa de liderazgo e innovación educativa (PLIE) para Centros Educativos de Primera Infancia (CEPI)

El dispositivo de formación se diseñó específicamente para atender las necesidades de formación y desafíos de docentes y directivos de Centros de Primera Infancia, dependientes de la Dirección de Primera Infancia de la DGE de Mendoza, y se incluyeron tanto los Centros de gestión municipal como los gestionados por OSC.

El programa, compuesto por 8 módulos, se llevó a cabo, tal como estaba previsto, en un formato híbrido, que incluyó encuentros sincrónicos virtuales y presenciales y la interacción autónoma en una plataforma virtual, durante 16 semanas.

Luego de una reunión informativa con los participantes, el día 23 de julio a las 18.30 hs., se dio inicio al programa con los encuentros de nivelación tecnológica. Estos se realizaron durante los días 29, 30 y 31 de julio, mediante tres talleres consecutivos de 2 horas cada uno, de 18.30 a 20.30 hs. En estos encuentros se presentaron las herramientas digitales que serían soporte para el desarrollo de todo el programa: Zoom, Drive y plataforma Moodle. Se guió a los participantes para loguearse en el curso virtual y tener acceso a los materiales y se generaron situaciones para promover un clima de confianza, participación e involucramiento responsable.

Desarrollo del Programa:

El desarrollo del Programa propiamente se inició con el primer encuentro presencial, que se realizó, tal como estaba planificado, en cuatro sedes, según la cercanía geográfica de los participantes, para facilitar su acceso, en el horario correspondiente al turno tarde, de 14.00 a 19.00 hs.

- Jueves 8 de agosto:
 - Sede Sur (Cruz Roja, San Rafael)
 - Sede Norte (Ceil, Lavalle)

- Viernes 9 de agosto
 - Sede Valle de Uco (Centro Cívico de San Carlos)
 - Sede Gran Mendoza (Escuela Normal 9-002)

A través de los sucesivos encuentros virtuales y presenciales se fueron desarrollando los tópicos y actividades previstos en la planificación, los cuales tienen además su correlato y ampliación en el aula virtual. En la siguiente tabla se puede observar la vinculación de fechas de los encuentros con las temáticas desarrolladas y el avance en cuanto a la planificación e implementación de las propuestas de innovación educativa.

Se encuentran disponibles las grabaciones de los encuentros, las presentaciones en ppt. y los insumos para guiar el trabajo autónomo.

Tabla 1: Módulos y presentaciones

FECHAS	ENCUENTROS	Módulo	Temas, acciones, insumos
29,30, 31/ 7	Todos los participantes asisten a los 3 encuentros	Nivelación tecnológica	Presentaciones, herramientas tecnológicas: zoom, drive, moodle. Acceso al aula virtual.
8/8 9/8	Presenciales en 4 sedes 5 hs (14h a 19h)	M 1	Problemática de la Primera infancia: lecturas colaborativas con Rompecabezas de Aronson. Liderazgo: BICEPS. Anexo 9
12/8 14/8 14/8	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h) (el miércoles comisiones simultáneas)	M 1	Liderazgo escolar e innovación educativa. Diagnóstico institucional. Trabajo con la Guía del Pie: anexo 1 Anexo 7
19/8	Virtual	M2	Sentido y misión de los CEPI. Identidad

21/8 21/8	3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)		institucional. Anexo 10 Diagnóstico institucional. Dimensiones de análisis e intervención. Anexo 1
26/8 28/8 28/8	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M2	Gestión de la Institución para el aprendizaje. Focalización de desafíos camino al PIE. Anexo 11
2/9 4/9 4/9	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M3	Condiciones y virtudes del educador de Primera Infancia. Liderar el Desarrollo Profesional Docente. Práctica reflexiva. Anexo 12
9/9	Virtual Se reúnen en el mismo día las 3 comisiones por feriado del 11/9)	M4	Cultura institucional, interculturalidad y vínculos con la comunidad. Anexo 13
19/9 19/9 20/9 20/9	Presencial 4 sedes 5 hs cada taller	M5	Desarrollo y aprendizaje en la Primera Infancia: primera parte del Módulo 5. Diseño de la Propuesta de Innovación educativa. Anexo 14 Guía del PLIE Anexo 2
23/9 25/9	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M5	Desarrollo y aprendizaje en la infancia. El rol de las funciones ejecutivas y el lenguaje. Estrategias pedagógicas Anexo 15
30/9 2/10	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M5	Desarrollo y aprendizaje en el aula. Potenciar la curiosidad: el niño como científico. El juego como motor de aprendizaje. Muro colaborativo de propuestas lúdicas. Anexo 16
7/10 9/10	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M6	El docente como mediador del aprendizaje. Estrategias de interacción. Anexo 17

16/10	Virtual Se realizó un único encuentro (18.30h a 20.30h)	M7	El espacio como tercer educador Invitada especial: <i>Mgter Jimena Folle (Uruguay)</i> , especializada en Pedagogía Reggio Emilia.
21/10 23/10	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M8	La evaluación a favor del aprendizaje. Evaluación formativa. Estadios de la evaluación. Anexo 4 de la guía del Plie Anexo 18
28/10 30/10	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M8	Evaluación formativa. Documentación pedagógica. Retroalimentación. Anexo 19 Instrucciones para la carga del proyecto en Formulario: anexo 20 Muro colaborativo de evidencias: https://padlet.com/InnovacionEducativaGobal/propuestas-ana-m38e57ywfibnl26j https://padlet.com/InnovacionEducativaGobal/propuestas-mariana-zh31x8zwx9rycykt
4/11 6/11	Virtual 3 comisiones 2 h (18.30h a 20.30h)	M8	Encuentros de mentoreo. Espiral de la indagación Carga de propuestas en formulario
7/11 7/11 8/11 15/11	Presenciales 4 sedes 5 hs cada uno	Encuentro de cierre, evaluación y celebración	Sala de escape Espiral de la indagación Retroalimentación entre pares Anexo 21

Asumiendo el enfoque de la práctica reflexiva se motivó a los participantes a generar instancias para dialogar en torno a los distintos tópicos propuestos a lo largo de los módulos, particularmente en la etapa de diagnóstico, luego en la delimitación de un foco de necesidad, en la elaboración e implementación de la propuesta de intervención (PIE) al interior de cada una de las instituciones. Este camino se realizó mediante los aportes de cada encuentro sincrónico, con la “Guía del Plie” y el apoyo de los facilitadores. En los Muros colaborativos los participantes compartieron evidencias de los trabajos realizados en sus instituciones.

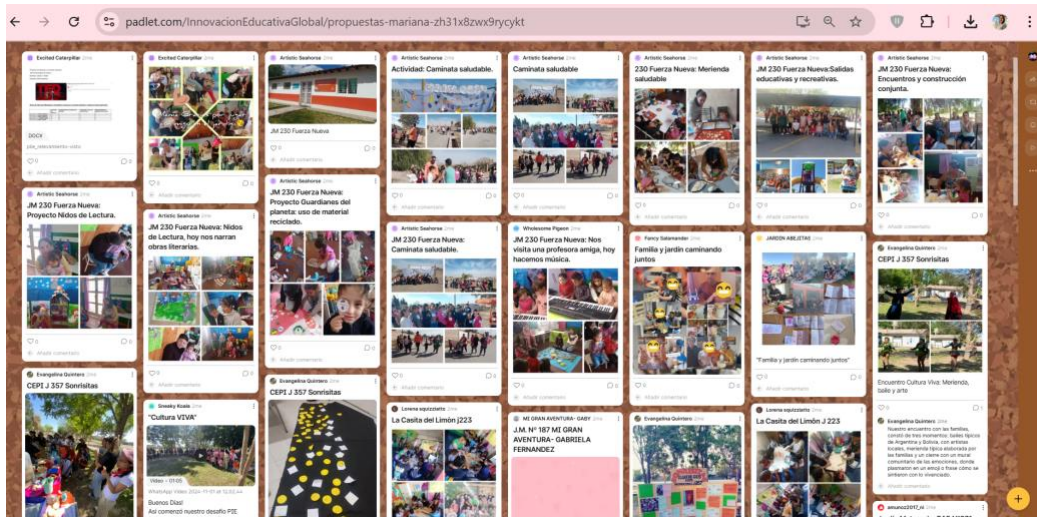


Figura 8: Padlet, evidencias de los participantes

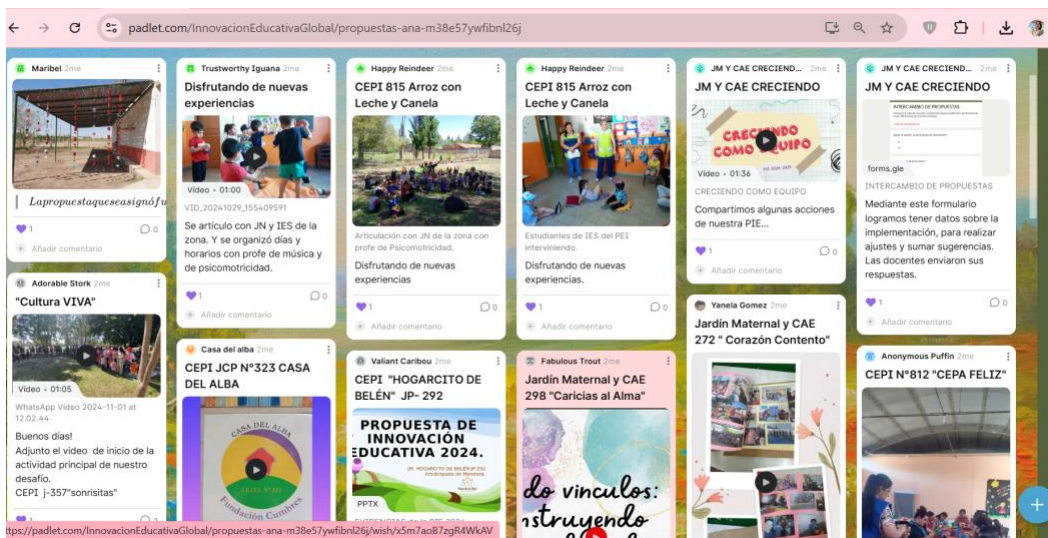


Figura 9: Padlet, evidencias de los participantes



Figura 10: Encuentro de cierre PLIE Primera Infancia en Lavalle (7/11)



Figura 11: Encuentro de Cierre PLIE Primera Infancia, Gran Mendoza (8/11)

3. Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento

La estrategia metodológica del área de Monitoreo y Evaluación para el Programa de Liderazgo Educativo está orientada a evaluar la satisfacción con las características del dispositivo de formación y la autopercepción de los/as participantes sobre el desarrollo de conocimientos y habilidades para el liderazgo educativo e innovación escolar. Con el objetivo de medir los conocimientos y habilidades se planificaron distintas instancias de recolección de datos a lo largo del programa. En primer lugar, en la primera semana se implementó el formulario de inscripción para recabar información sobre el perfil de los participantes y alguna de sus características sociodemográficas. Luego, una encuesta de satisfacción de clase para conocer los niveles de satisfacción. con distintos ítems a valorar (ver reporte parcial). Por último, se llevó a cabo una encuesta longitudinal ex ante (encuesta inicial) que se contrasta con una encuesta final que tuvo lugar hacia la finalización del programa. En este informe final se presentarán los resultados comparados de ambas encuestas.

4. Encuentros de formación y asesoramiento con equipo técnico de nivel inicial

Este componente propone instancias de formación, de diálogo y asesoramiento al equipo técnico de Nivel Inicial del Ministerio de Educación de la Provincia con el objetivo de robustecer la política de fortalecimiento de primera infancia y la alfabetización temprana e inicial. En relación con este componente se realizaron las siguientes acciones:

- Reunión con el equipo técnico de Primera Infancia para compartir perspectivas respecto de las necesidades de los CEPI y los principales desafíos a atender, virtual 2/7, 1 hora virtual.
- Reunión con equipo técnico Dirección de Educación Inicial: asesoramiento sobre rúbricas de evaluación para el Nivel y planificación de jornadas de capacitación para docentes. 13 de agosto, 9 a 10.30 hs
- Jornada de capacitación a docentes de Nivel Inicial y CEPI de zona Este, Presencial, San Martín, 16 de agosto, 18.00 a 21.00
- Reunión con equipo técnico Dirección de Educación Inicial. Asesoramiento sobre rúbricas de evaluación, dimensión desarrollo lingüístico y alfabetización. Preparación de Jornadas para supervisores y directores. Virtual, 2 de septiembre, 11.30 a 13 hs
- Reunión con equipo técnico Dirección de Educación Inicial. Asesoramiento sobre rúbricas de evaluación, dimensión desarrollo lingüístico y alfabetización. Preparación de Jornadas para supervisores y directores. Virtual, 9 de septiembre, 9 a 10 hs

- Reunión con equipo alfabetización Nivel Primario para asesoramiento sobre formación docente. Virtual, 13 de septiembre, 11.30 a 12.30 h
- Jornada con Supervisores y Directores Regional Centro Dirección Educación Inicial. Rúbrica de evaluación, alfabetización inicial. Presencial, Maipú, 16 de septiembre, 8 a 13 hs
- Jornada con Supervisores y Directores Regional Norte Dirección Educación Inicial. Rúbrica de evaluación, alfabetización inicial. Presencial, Mza Cdad., 18 de septiembre, 8 a 13 hs.
- Reunión equipo técnico DGE con Fundación Lucker Colombia,, asesoramiento alfabetización, 24/9, 10 a 11 hs.
- Reunión equipo técnico DGE y Fundación Leer, asesoramiento alfabetización, 30/9 virtual, 10 a 11 h
- Jornada DGE y Fundación Lucker Colombia. Presentación de acciones de alfabetización en Mendoza (Programa Queremos Aprender), 9/10, presencial de 9 a 15 hs.
- Asesoramiento y coordinación de equipo de ateneístas para alfabetización con docentes de Nivel Inicial de zona Centro y Norte (1/11 a 10/12, 6 horas semanales)

II. Implementación de los dispositivos

5. Cursado del programa de Liderazgo e Innovación Educativa para centros Educativos de primera Infancia

El programa ha finalizado, habiéndose completado en su totalidad, 18 encuentros, de los cuales se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- 3 encuentros de Nivelación Tecnológica.
- 3 encuentros presenciales.
- 12 encuentros virtuales.

Tabla 2: Encuentros y asistencias

SEMANA	ENCUENTRO	DIA Y HORARIO	ASISTENCIAS
1	Sem. tecnológica	Lunes, martes y miércoles 18:30 hs	162 - 158 - 156
2	Presencial	Jueves o viernes 14 hs	63 - 106

3	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	164
4	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	166
5	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	149
6	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	141
7	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	114
8	Presencial	Jueves o Viernes 14hs	85 - 42
9	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	143
10	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	129
11	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	134
12	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	119
13	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	123
14	Virtual	Lunes o Miércoles 18:30 hs	124
15	Presencial	Jueves o viernes 14 hs	42 - 62

Al cierre del programa, se logró un total de **131 egresados**, conformados por docentes y directivos provenientes de **71 Centros de Primera Infancia**, ubicados en diversos departamentos de la provincia de Mendoza. Para completar el programa, los

participantes debían cumplir con al menos el 75% de asistencia y la entrega del trabajo final.



6. Cursado del programa de Liderazgo e Innovación Educativa para jóvenes y adultos

El programa ha finalizado, habiéndose completado en su totalidad, 9 encuentros, de los cuales se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- 2 encuentros de Nivelación Tecnológica
- 2 encuentro presencial
- 5 encuentros virtuales

Tabla 3: Encuentros y asistencias

SEMANA	ENCUENTRO	DIA Y HORARIO	ASISTENCIAS
1	Sem. tecnológica	Lunes y martes 18:30 hs	72 - 76
2	Presencial	Sábado 9:00 hs	91
4	Virtual	Jueves 18:30 hs	93
6	Virtual	Jueves 18:30 hs	80

8	Virtual	Jueves 18:30 hs	73
10	Virtual	Jueves 18:30 hs	84
13	Virtual	Jueves 18:30 hs	77
16	Presencial	Sábado 9:00 hs	62

A continuación, se detallan las temáticas trabajadas en cada encuentro:

Tabla 4: temáticas abordadas por módulos

Semana	Encuentro	Módulo	Temas abordados
1	2 encuentros virtuales	Nivelación tecnológica	Interfaz de Zoom, Moodle, Herramientas de la Nube y Realidad Aumentada
2	Presencial	Módulo 1	Contexto del liderazgo actual, liderazgo pedagógico eficaz
4	virtual	Módulo 2	Innovación educativa, diagnóstico institucional
6	Virtual	Módulo 2	Repaso de Anexos y Proceso de ideación
8	Virtual	Módulo 3	Práctica reflexiva y uso de datos
10	Virtual	Mentoría de proyectos	Participantes presentan sus propuestas
13	Virtual	Módulo 4	Evaluación formativa y retroalimentación

Al cierre del programa, se logró un total de **74 egresados**, conformados por docentes y directivos provenientes de **40 Centros Educativos**, ubicados en diversos departamentos de la provincia de Mendoza. Para completar el programa, los

participantes debían cumplir con al menos el 75% de asistencia y la entrega de un trabajo final.



74
Egresados



39
Centros educativos



13
Departamentos de la provincia *



43
Propuestas innovadores

Capital - General Alvear - Godoy Cruz - Guaymallen - Junin - Las Heras
- Lavalle - Lujan de Cuyo - Malargue - San Marin - San Rafael -
Tunuyan - Tupungato

7. Acompañamiento en el diseño de los planes de acción para cada institución.

Los dos dispositivos implementados buscaron impactar en las realidades institucionales a través del diseño e implementación del trabajo final, la Propuesta de Innovación Educativa (PIE).

Durante el desarrollo de los primeros módulos del programa, se propusieron diversas actividades con el fin de acompañar a los participantes en ese proceso: se los orientó con actividades de diagnóstico y reflexión en los encuentros sincrónicos y con la ayuda de Anexos, diseñados para guiar los momentos asincrónicos de trabajo.

Anexo 2

Propuesta de Innovación Educativa

Dimensión seleccionada: (redondea la que elegiste)

**PRACTICAS
PEDAGÓGICAS**

**DESARROLLO
PROFESIONAL**

**ESCUELA Y
COMUNIDAD**

Desafío en el que nos vamos a focalizar

.....

.....

.....

.....

Objetivo de la propuesta

¿Qué queremos lograr?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Evaluación de la propuesta

¿Qué evidencias buscaremos para saber si está dando resultados? ¿Qué aspectos deberíamos observar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Figura 12: Anexo 2 de la guía PLIE

Durante el módulo 3 y 4 en el PLIE para la modalidad de jóvenes y adultos y módulos del 5 al 8 del PLIE para centros de primera infancia, se acompañó a las instituciones en la implementación de las propuestas diseñadas. A través de encuentros virtuales sincrónicos por Zoom, grupos de WhatsApp, y *Padlets* interactivos donde los participantes subían los avances de las mismas.

[Ejemplo de Video compartido en grupos de WhatsApp](#)



Figura 13: Documento interactivo para acceder a Padlets de los mentores del programa de Jóvenes y Adultos

[Ejemplo Padlet de evidencias PLIE jóvenes y Adultos](#)

[Ejemplo Padlet de evidencias PLIE primera infancia](#)

El encuentro de cierre en ambos programas buscó que los participantes compartieran su experiencia en la implementación de dicha propuesta y reflexionaran sobre las posibilidades de continuar y mejorar lo realizado.



Figura 14: Participantes del PLIE para centros de primera infancia compartiendo su experiencia implementando la Propuesta de innovación educativa en el encuentro de cierre.

III. Seguimiento, monitoreo y evaluación

8 y 9. Implementación de las diferentes encuestas y procesamiento de los datos

A fin de brindar una lectura organizada de todos los instrumentos implementados y los datos obtenidos, se unifican estos dos apartados.

PLIE Jóvenes y adultos

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos. Para visualizar el análisis cuantitativo completo acceder al siguiente enlace: (<https://rpubs.com/Varkey/JYA>)

Formulario de inscripción

Perfil sociodemográfico de los participantes

Sobre un total de 74 egresados se observa que la edad promedio es de 44.6 y la mediana de 46 años de edad. La caja azul representa el 50 % central de la distribución e indica que la mitad de los participantes tiene entre 40 y 50 años aproximadamente. Por otro lado, en cuanto a la distribución por género, el 78,4% de los/as egresadas son de género femenino y el 21,6% restante de género masculino.

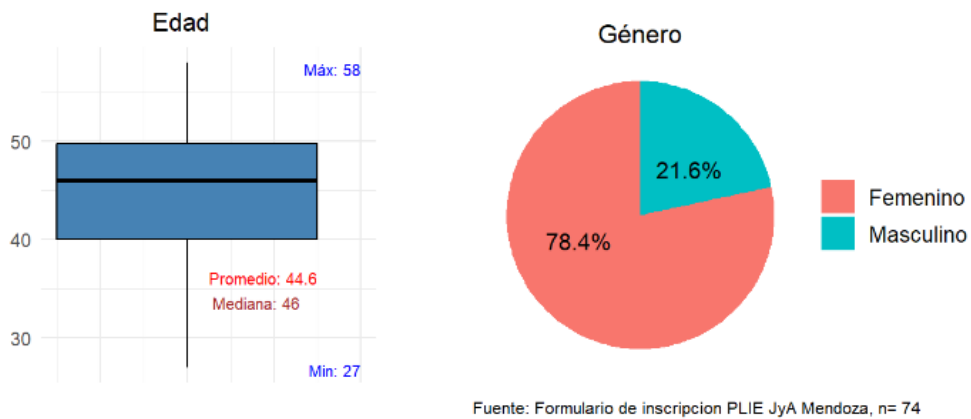


Figura 15: edad y género de los/as participantes

En cuanto a la composición de los egresados según el cargo que desempeñan en sus respectivas instituciones, la mayoría de ellos, el 47,8% son docentes y el 42% directores/as.

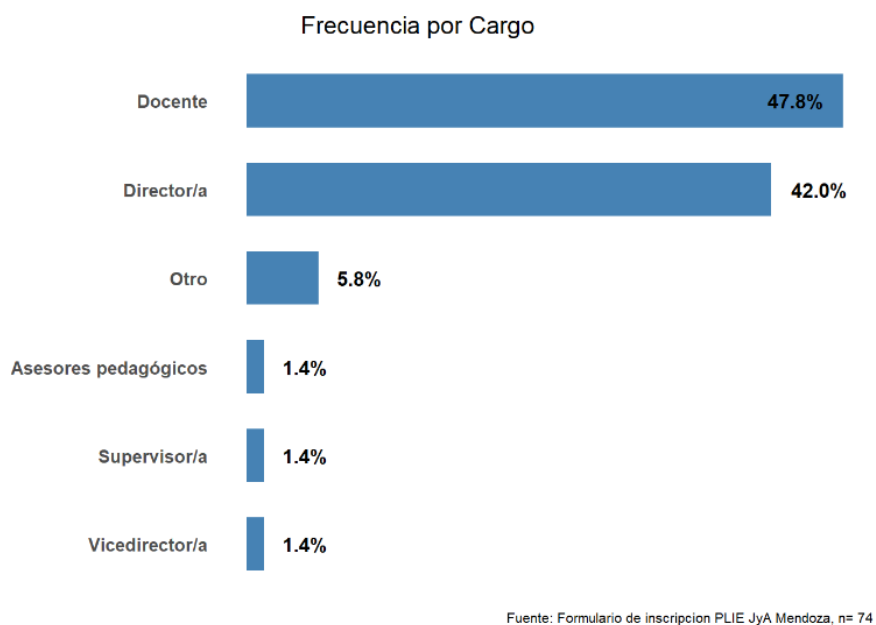
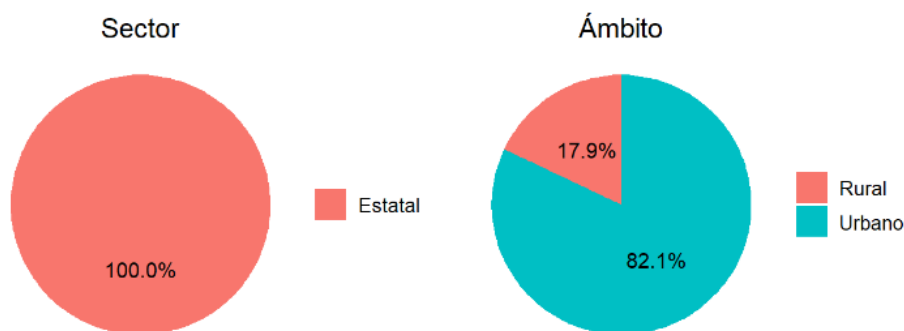


Figura 16: cargo de los/as participantes

Características de las escuelas en las que ejercen los participantes

Al considerar el sector y ámbito, se observa que el 100% pertenece al sector estatal. A su vez, se destaca la preponderancia de escuelas rurales (82,1%) por sobre las urbanas (17,9 %)

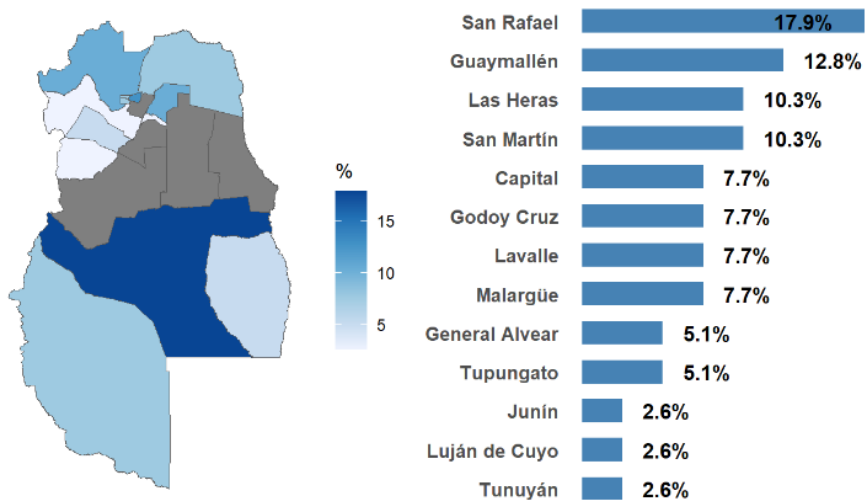


Fuente: Formulario de inscripción PLIE JyA Mendoza, n= 39

Figura 17: Sector y ámbito de las escuelas

En paralelo, continuando con la distribución geográfica de las escuelas, la mayoría de ellas (17,9%) se ubica en el departamento de San Rafael y Guaymallén (12,8%). Los departamentos con menor representación son Junín, Luján de Cuyo y Tunuyán, todas ellas con 2,6% de participación.

Participación de escuelas según departamento



Fuente: Formulario de inscripción PLIE JyA Mendoza, n= 39

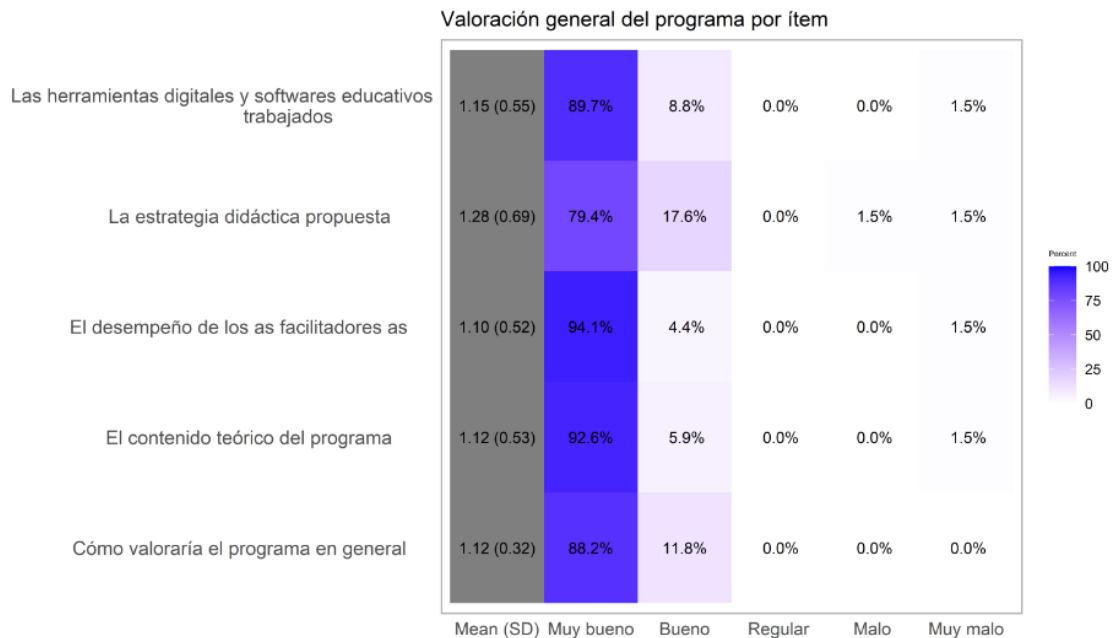
Figura 18: Departamento de escuelas

Encuesta final

Valoración de los/as participantes

En la encuesta final, los directores/as, docentes, supervisores/as y demás roles participantes valoraron distintos aspectos del programa con los siguientes resultados:

El ítem con mayor valoración positiva ha sido *el desempeño de los/as facilitadoras* (el 94,1% la ponderó como Muy buena, la mayor calificación de la escala), luego *el contenido teórico del programa* obtuvo un 92,6% de la misma calificación y en tercer lugar, con el 89,7%, figura *las herramientas digitales y software educativos trabajados*. El ítem con menor calificación, aun con valor muy alto en la consideración de los/as egresadas, fue *a estrategia didáctica propuesta* (79,4%).



Fuente: Encuesta final, PLIE JyA Mendoza, n= 68

Figura 19: Nivel de satisfacción de los/as participantes con aspectos del programa

Los/as egresados también tuvieron la oportunidad de calificar en qué medida el contenido del curso resultó novedoso para ellos/as en su práctica profesional. Más de la mitad de los mismos (67,6,%) consideró que *Mucho* de lo visto en el programa resultó ser nuevo y un 5,9 % manifestó que *Todo* el contenido resultó novedoso.

Estos resultados, al igual que la falta de formación previa en materia de liderazgo e innovación educativa (ver reporte completo en el link), visto anteriormente, confirman la pertinencia del dictado de este tipo de cursos en la provincia.

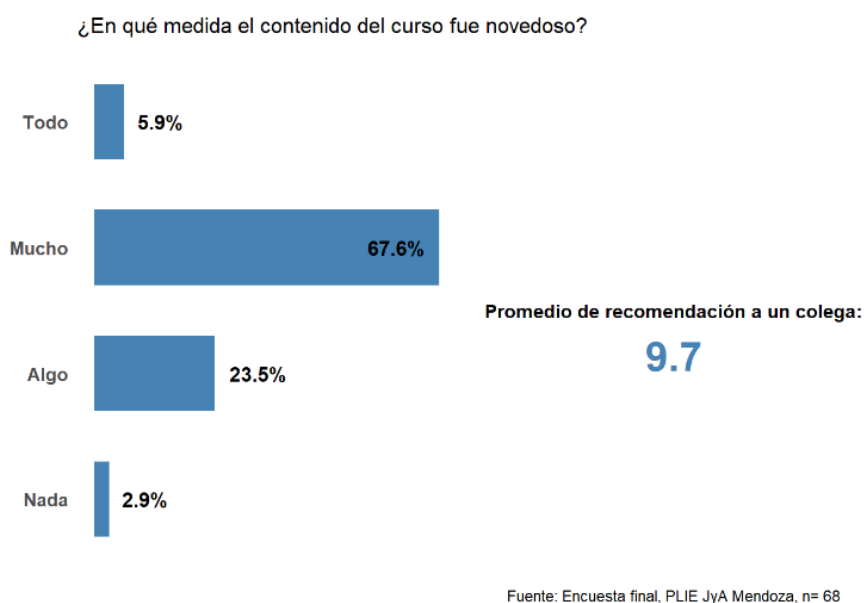


Figura 20: Porcentaje de contenido novedoso y probabilidad promedio de recomendar el Programa

Comparación encuesta inicial vs final

Autoevaluación de capacidades

Los participantes realizaron en la encuesta inicial y final una autoevaluación de conocimientos y competencias sobre los principales ejes abordados en el Programa: Innovación educativa, Liderazgo Pedagógico, Integración de las TIC y Planificación estratégica. Principalmente los directivos y docentes, pero también el resto de los roles participantes del programa, respondieron de acuerdo a su autopercepción sobre sus competencias en relación al rol que desempeñan en sus áreas de ejercicio profesional. Para facilitar su representación gráfica, se elaboró un índice basado en una escala del nivel de acuerdo en la implementación de los ítems evaluados. A continuación, se presentan las opciones de respuesta que se presentaron y su ponderación para la elaboración del índice de 7 puntos.

Tabla 5: Índice de autoevaluación

Nivel de acuerdo	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Algo en desacuerdo	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4
Algo de acuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

A continuación se analiza una de las dimensiones analizadas en las encuestas, la capacidad reflexiva, tanto en la gestión como en la docencia.

Los/as egresados con cargos directivos han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “se liderar estrategias de acompañamiento y asesoramiento para promover el desarrollo profesional de los docentes” (+10,7%), “se proporcionar retroalimentación efectiva los docentes” (+8,6%). Por otro lado, el enunciado con menor diferencia positiva ha sido aquel que refiere “suelo reflexionar sobre mis prácticas pedagógicas e identificar áreas de mejora específica”

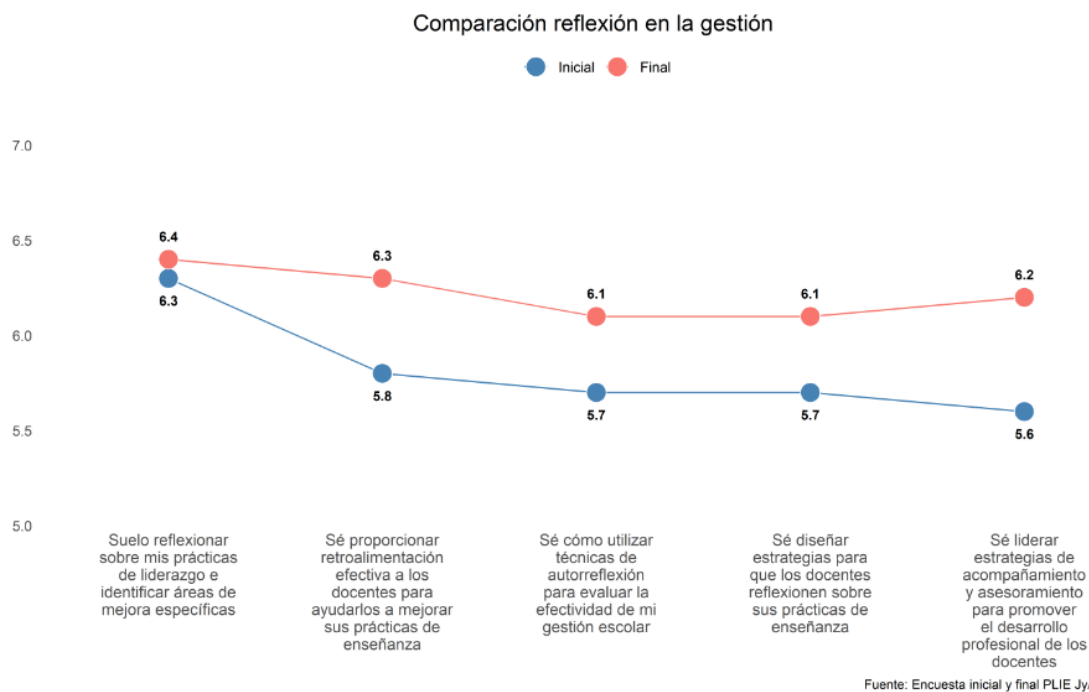


Figura 21: Comparación en la reflexión en la gestión

Por su parte, los/as egresados con cargos docentes, a diferencia de los cargos directivos han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “suelo reflexionar sobre mis prácticas pedagógicas e identificar áreas de mejora específica”(4,8%),”se implementar estrategias de acompañamiento para apoyar el desarrollo profesional de colegas” (3,6%). Por otro lado, los enunciados con menor diferencia positiva (1,7%) han sido utilización de técnicas de autorreflexión y la capacidad de brindar retroalimentación efectiva a los estudiantes

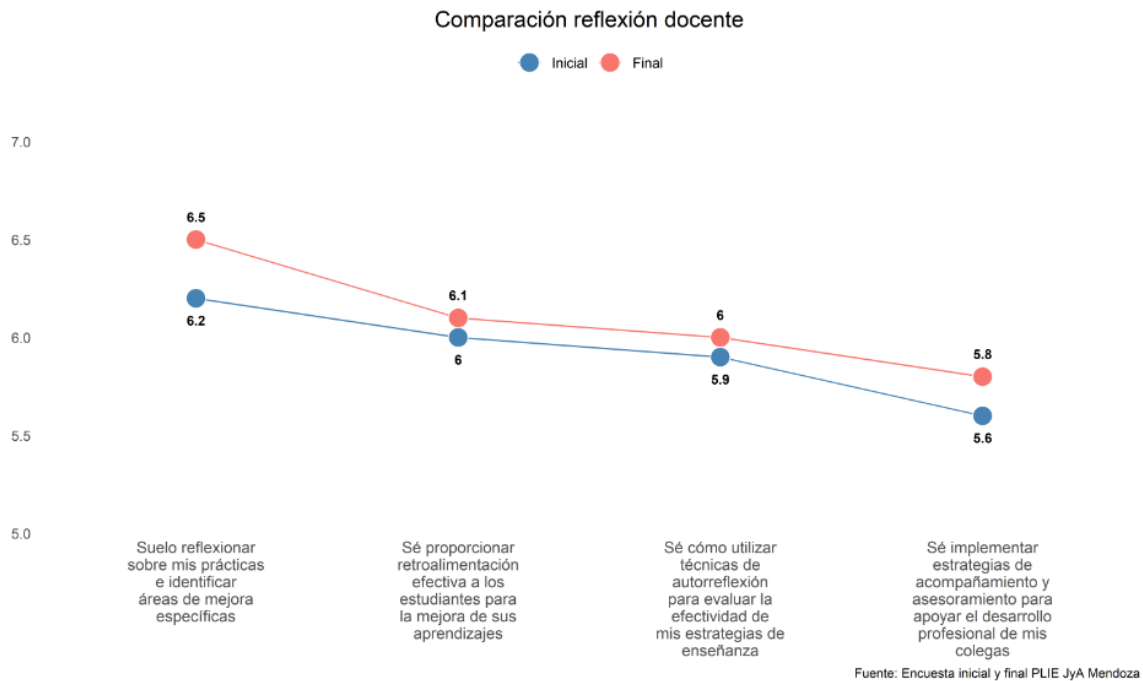


Figura 22: Comparación en la reflexión docente

PLIE Primera Infancia

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos mediante la implementación de diferentes instrumentos. Para visualizar el análisis cuantitativo completo acceder al siguiente enlace: (<https://rpubs.com/Varkey/PI>)

Formulario de inscripción

Perfil sociodemográfico de los participantes

Sobre un total de 131 egresados se observa que la edad promedio es de 41.4 y la mediana de 41 años de edad. La caja azul representa el 50 % central de la distribución e indica que la mitad de los participantes tiene entre 33 y 48 años aproximadamente. Por otro lado, en cuanto a la distribución por género, prácticamente la totalidad pertenece al género femenino (97,9%).

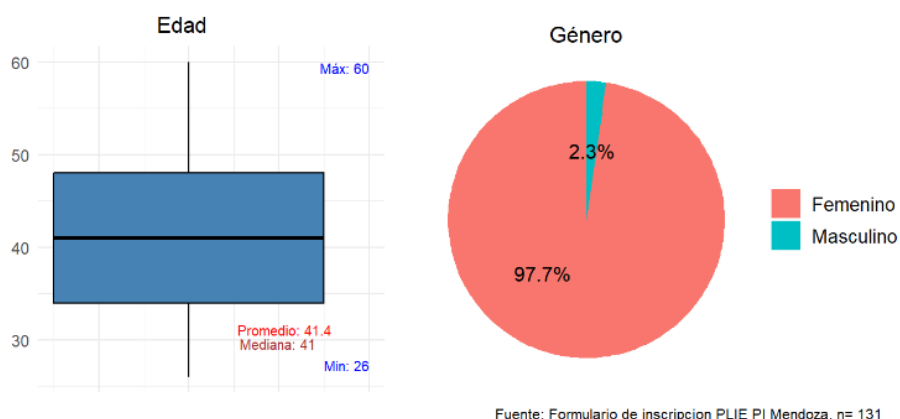


Figura 23: edad y género de los/as participantes

En cuanto a la composición de los/as egresados según el cargo que desempeñan en sus respectivas instituciones, la mayoría de ellos, el 52% son docentes, el 27,2% director/maestro y el 19,2% directores/as.

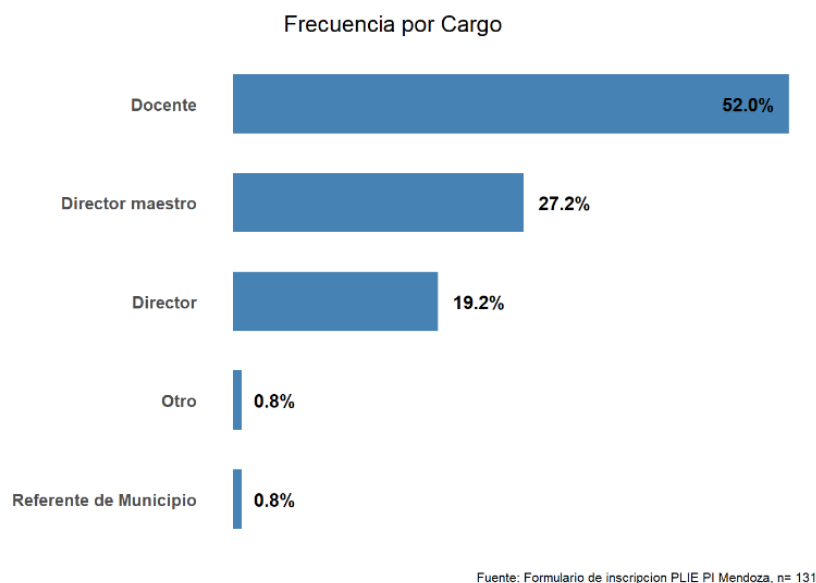


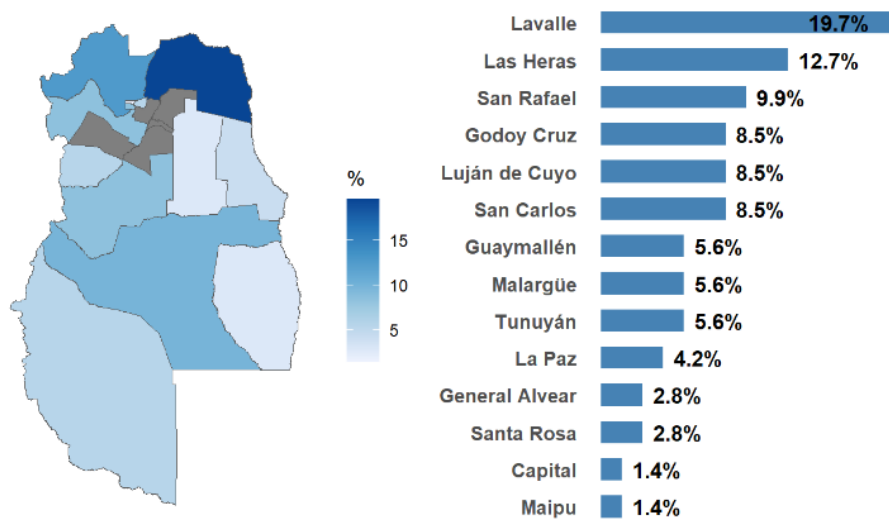
Figura 24: cargo de los/as participantes

Características de las escuelas en las que ejercen los participantes

De las 71 instituciones participantes, al considerar el sector al que pertenecen: 46 son de gestión estatal y 25 están bajo la gestión de OSC.

Si se considera la distribución geográfica, se observa que los departamentos con mayor participación son San Rafael (17,9%) y Guaymallén (12,8%). Los departamentos con menor representación son Junín, Luján de Cuyo y Tunuyán, todas ellas con 2,6% de participación.

Distribución de escuelas por departamento



Fuente: Formulario de inscripción PLIE PI Mendoza, n= 71

Figura 25: Departamento de escuelas

Encuesta final

Valoración de los/as participantes

En la encuesta final, los directores/as y docentes valoraron distintos aspectos del programa con los siguientes resultados:

El ítem con mayor valoración positiva ha sido *el desempeño de los/as facilitadoras* (el 98,21% la ponderó como Muy buena, la mayor calificación de la escala), luego *el contenido teórico del programa* obtuvo un 93,75% de la misma calificación y en tercer lugar, con el 92,86%, figura *el programa en general*. El ítem con menor calificación, aun con valor muy alto en la consideración de los/as egresadas, fue *las herramientas digitales y software educativos trabajados* (88,39,%).

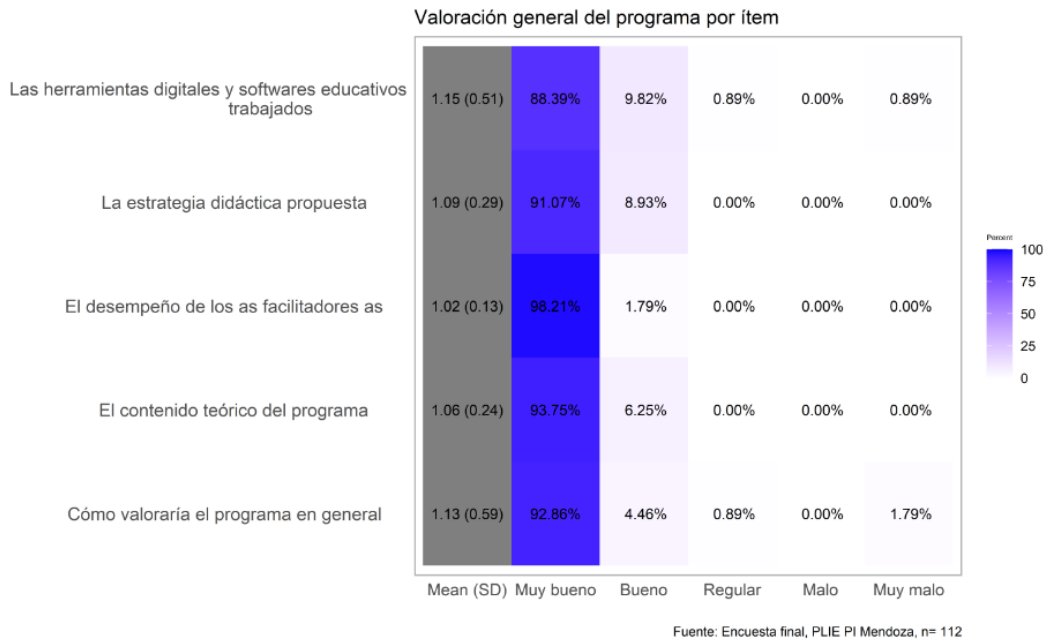


Figura 26: Nivel de satisfacción de los/as participantes con aspectos del programa

Los/as egresados también tuvieron la oportunidad de calificar en qué medida el contenido del curso resultó novedoso para ellos/as en su práctica profesional. Más de la mitad de los mismos (62,5,%) consideró que *Mucho* de lo visto en el programa resultó ser nuevo y un 9,8 % manifestó que *Todo* el contenido resultó novedoso. Estos resultados, al igual que la falta de formación previa en materia de liderazgo e innovación educativa (ver reporte completo el link), visto anteriormente, confirman la pertinencia del dictado de este tipo de cursos en la provincia.

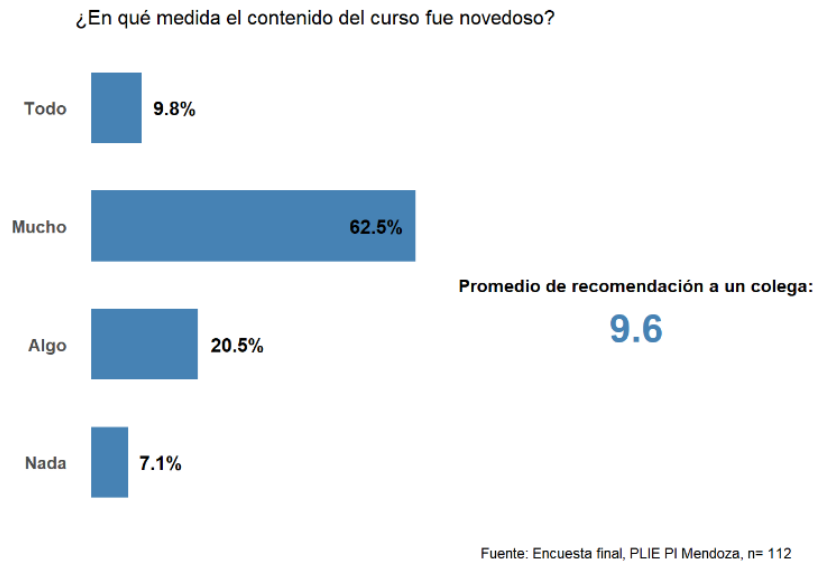
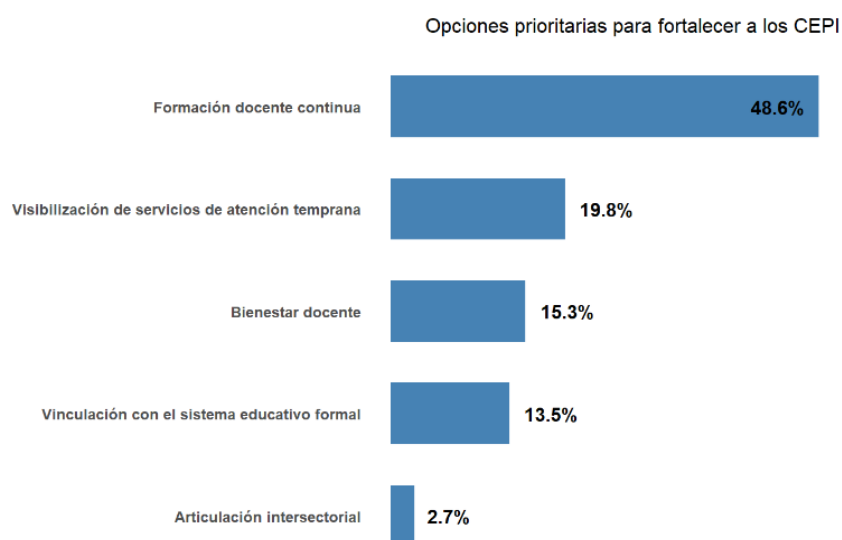


Figura 27: Porcentaje de contenido novedoso y probabilidad promedio de recomendar el Programa

Propuestas de fortalecimiento para los CEPI

Aprovechando la instancia de reflexión que implicó para los/as egresadas sus respuestas volcadas en el formulario de la encuesta final, se consultó a los mismos acerca de sus miradas respecto de posibles medidas para fortalecer los CEPI en términos generales con los siguientes resultados:

Casi la mitad de los/as encuestados (48,6%) opinó que *la formación docente continua* es la principal herramienta para el fortalecimiento de los Centros de Primera Infancia. Más atrás en la consideración de los mismos, figuran *la visibilización de servicios de atención temprana (19,8%), el bienestar docente (15,3%), y la vinculación con el sistema educativo (13,5%)*. Por su parte *la vinculación intersectorial* fue ponderada únicamente por el 2,7%.



Fuente: Encuesta final, PLIE PI Mendoza, n= 112

Figura 28: Principal opción para el fortalecimiento de los CEPI

También se indagó, a través de una pregunta abierta, cuáles serían las mejores maneras en que el fortalecimiento puede llevarse a cabo. A partir de las respuestas se realizó una codificación de las mismas con los siguientes resultados:

En sintonía con la pregunta anterior, *la capacitación y la formación continua* es el modo más nombrado por los/as egresados del programa. Asimismo, varios testimonios mencionan la necesidad de liberar horas a los/as docentes para poder realizar una efectiva formación. En menor medida se menciona también *la gestión asociada entre instituciones* (17,1%), *el reconocimiento y entidad de los CEPI y sus docentes* (14,3%), políticas públicas que igualen los derechos de los CEPI (10%) y la estimulación temprana de los niños (7,1%).

Si bien, en términos porcentuales, *el reconocimiento y entidad de los CEPI y sus docentes*, no es la categoría más ponderada, lo cierto es que resulta muy significativo en los testimonios el reconocimiento de este tipo de instituciones. Se menciona la necesidad de igualar los CEPIS y sus cuerpos docentes con otros sectores y niveles formales de la educación.

“Revalorizando y evidenciando la importancia de la educación formal en los primeros años de vida”

“Reconociendo el rol que llevamos adelante como en el sector formal de la educación”

“Los CEPI necesitan que la demanda hacia ellos se modifique y dejen de llamarles guarderías. Que se visualice la intencionalidad pedagógica y el acompañamiento al desarrollo integral en la primera infancia.”

“Que las autoridades reconozcan los CEPI como la base de los futuros ciudadanos y que no sintamos la indiferencia entre el nivel inicial, que participemos de las jornadas que nos incluyan en la DGE como todos los demás profesionales de la educación.”

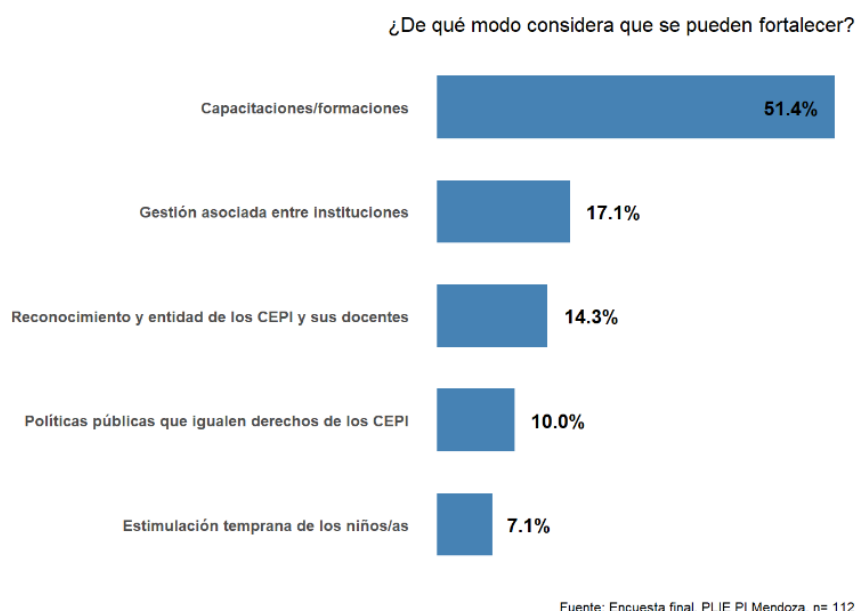


Figura 29: Modos para fortalecer los CEPI

Comparación encuesta inicial vs final

A continuación se analiza una de las dimensiones analizadas en las encuestas, *el liderazgo*, tanto en la gestión como en la docencia.

Los/as egresados con cargos directivos han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “se liderar estrategias de asesoramiento para promover el desarrollo profesional de los docentes (+5,2%), seguido de “me siento capaz de liderar proyectos de innovación educativa” (5%). El único enunciado que presenta una diferencia porcentual negativa entre ambos momentos (encuesta inicial y final) hace referencia a “ la identificación de cómo los cambios en siglo XXI impactan en la función del centro educativo de primera infancia”(-1,6%).

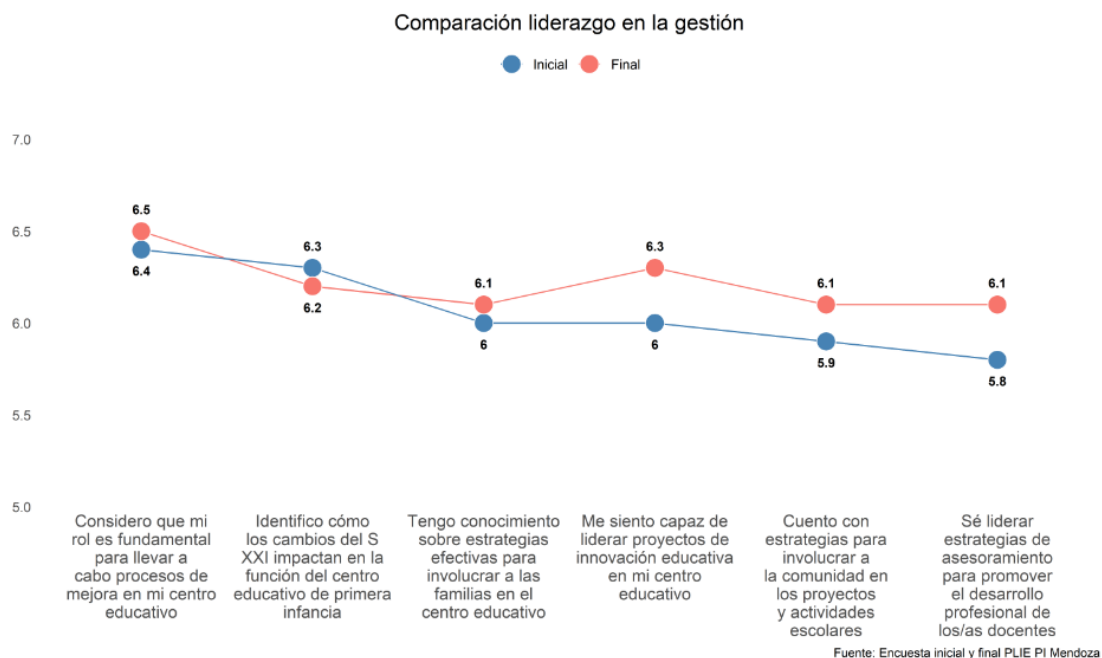


Figura 30: Comparación liderazgo en la gestión

Por su parte, los/as egresados con cargos docentes han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “ tengo conocimiento sobre estrategias efectivas para involucrar a las familias en el centro educativo” (+6,8%), seguido de “se implementar estrategias de acompañamiento para apoyar el desarrollo profesional de colegas” (+5,1%). El único enunciado que no presenta variaciones entre un momento y otro es “considero que mi rol es fundamental para llevar a cabo procesos de mejora en mi centro educativo”

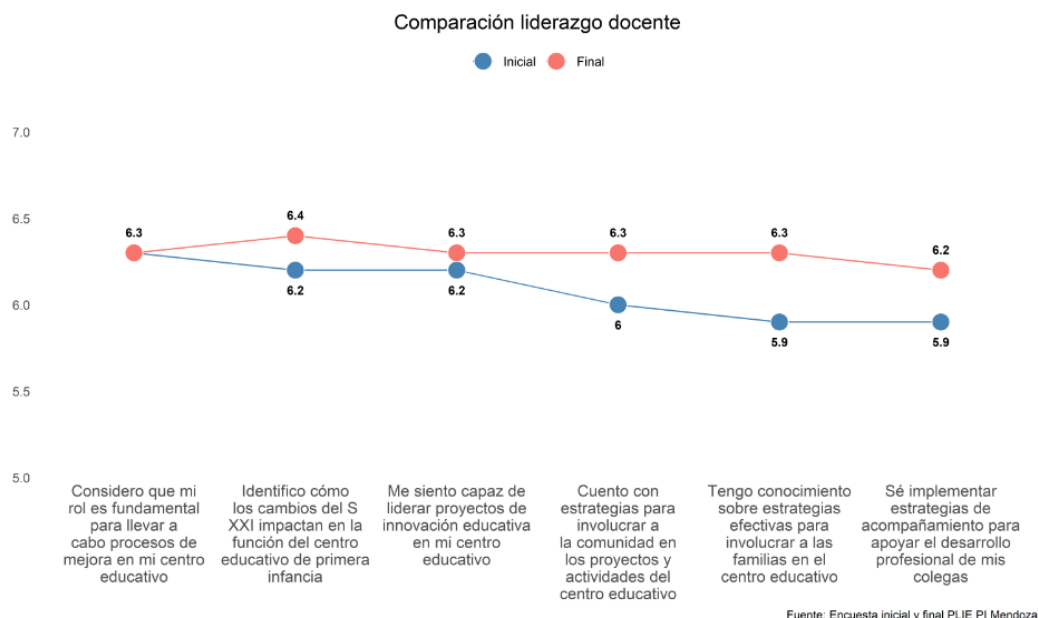


Figura 31: Comparación liderazgo docente

10. Evaluación de los resultados y formación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida.

Valoración de programas de formación

La valoración de los programas PLIE Jóvenes y Adultos y PLIE Primera Infancia fue altamente positiva, destacándose especialmente el desempeño de los facilitadores y la calidad del contenido teórico. En ambos casos, los participantes consideraron que el contenido ofrecido era innovador, lo que resultó particularmente relevante dada la escasa formación previa en liderazgo e innovación educativa, reforzando así la pertinencia de estas propuestas.

En cuanto a la evolución de los resultados, ambos programas lograron avances significativos en los conocimientos y competencias abordados. En el programa de Jóvenes y Adultos, los equipos directivos destacaron por el fortalecimiento de sus estrategias de asesoramiento y retroalimentación, mientras que los docentes se centraron en el desarrollo de una mayor capacidad de reflexión sobre sus prácticas. Por su parte, en el programa de Primera Infancia, los avances más notables se observaron en la valoración del liderazgo docente, con mejoras significativas en las estrategias de vinculación tanto con las familias como con sus colegas. Los participantes advirtieron algunas vacancias en su formación.

En síntesis, ambos programas generaron un impacto positivo en los participantes y en las instituciones, adaptándose a las particularidades de sus

respectivos contextos y contribuyendo al fortalecimiento profesional en sectores educativos estratégicos.

Formato de los programas

Ambos programas se presentaron con un formato híbrido, esto brindó autonomía para la participación de los docentes y directivos. Sin embargo, en las encuestas se evidencia una valoración especial por los encuentros presenciales y virtuales sincrónicos.

Representación de las modalidades

Un fuerte reclamo y agradecimiento durante el desarrollo de los programas fue el involucrar en programas de formación a los centros de primera infancia y a las instituciones para jóvenes y adultos. Muchos participantes marcaron que sienten que dada las características especiales del nivel y modalidad, se sienten “dejados de lado” en muchas de las actividades que el sistema realiza, que en general tiene una mirada más contextualizada en el nivel primario y secundario, y en relación a nivel inicial, el jardín maternal no siempre es tenido en cuenta.

Espacios de intercambio

Como en otras oportunidades implementando programas de formación, es muy valorada por los participantes la oportunidad de intercambiar, conocer y trabajar con docentes de otras instituciones y contextos. En las encuestas los docentes ponderaron los espacios para intercambiar con colegas tanto en los encuentros presenciales como en los sincrónicos virtuales.

Conclusiones finales

Sobre la base de la experiencia y lo expuesto previamente, se presentan a continuación algunas reflexiones finales a modo de consideraciones a tener en cuenta para futuras propuestas de desarrollo profesional docente destinadas a los centros de primera infancia y a la modalidad de jóvenes y adultos.

Se advirtió la importancia de poner foco en el desarrollo profesional docente como clave de calidad. Se hace evidente la necesidad de ofertas que alcancen a estas poblaciones de educadores, tanto educadores de niños pequeños como la modalidad de jóvenes y adultos, que según sus dichos, históricamente han sido excluidos de propuestas de formación continua. En este sentido cabe destacar el gran interés, compromiso y participación de los docentes y directivos convocados.

Seguir ofreciendo formación, especialmente en temáticas como liderazgo e innovación educativa y, en el caso específico de primera infancia, profundizar en funciones ejecutivas y desarrollo del lenguaje con sus componentes didácticos,

aspectos que marcan el camino hacia la alfabetización. En este sentido quedó en evidencia la importancia de la vinculación con el sistema educativo formal para fortalecer propuestas pedagógicas que contribuyan a trayectorias de aprendizaje que pueden potenciarse desde su inicio.

Se advierte la necesidad de mayor acompañamiento a docentes para lograr transformaciones en las prácticas áulicas, con impacto sostenible. Por ello se recomienda generar más espacios que fomenten intercambios e impulsar proyectos, mayor cooperación y comunidades de aprendizaje entre los distintos centros educativos.

También es fundamental tener en cuenta el pedido de liberación durante los momentos de formación sincrónica ya que, sobre todo en la modalidad de Jóvenes y Adultos, muchos participantes debían cumplir horario en las instituciones en el horario de cursado.

Debido a la alta valoración de los encuentros presenciales se recomienda sostener y potenciar esta modalidad en futuros trayectos formativos.

Fundación Varkey destaca especialmente el trabajo conjunto realizado con la DGE de la provincia de Mendoza, ya que sin él no hubiese sido posible alcanzar los resultados obtenidos en ambos dispositivos.