

**PROVINCIA DE SALTA  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

# **“Programa de Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa 2023”**

INFORME FINAL  
EX-2022 N° 022-00187655

DICIEMBRE 2023



## RESUMEN EJECUTIVO

El "Programa de liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa" es una iniciativa diseñada para abordar las necesidades específicas del entorno educativo en la Provincia de Salta. Este programa se alinea con las prioridades del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, centrándose en identificar y sistematizar prácticas efectivas de gestión en las escuelas de la región.

Su objetivo principal fue fortalecer el liderazgo de los equipos directivos y supervisores para impulsar cambios en las dinámicas institucionales, mejorando así la calidad de la gestión escolar y garantizando el progreso académico de los estudiantes.

El programa se estructuró en torno a tres líneas de acción: inspiración, formación y reflexión-acción sobre la práctica profesional. Dentro de estos pilares, se establecen objetivos específicos, como potenciar la autonomía de los directores y supervisores, así como identificar, compartir y documentar prácticas exitosas en la gestión educativa.

El programa se llevó adelante en modalidad híbrida, con encuentros virtuales los martes y jueves, y encuentros presenciales en días sábados. Tuvo un alcance de 208 participantes que cumplieron los requisitos establecidos para obtener la certificación. Se sistematizaron y documentaron 222 "buenas prácticas" de gestión educativa. Se registraron 14 prácticas adicionales que, aunque válidas, no se incluyen en el total de graduados debido a la falta de cumplimiento de otros requisitos de acreditación.

Entre los graduados, se identifican 118 directivos, 70 vicedirectores, 14 supervisores y 6 con roles diversos, como directivos por concursar, equipo de orientación escolar o coordinador de carrera. Es relevante mencionar la amplia representación de múltiples departamentos de Salta, con la excepción de un solo departamento (La Poma), evidenciando una participación regional significativa en el programa.

El informe proporciona una visión completa del desarrollo del programa, desde su planificación hasta la implementación, el alcance logrado y un análisis detallado de los participantes y las escuelas involucradas. Se basa en datos recopilados a través de encuestas durante el programa. Con este objetivo, se ha organizado el mismo en base a las 14 tareas que forman parte del Plan de Tareas del Contrato EX-2022-N°022- 00187655

A continuación, se enuncian brevemente las etapas que componen el presente informe.

### ***Etapa I. Diseño de dispositivo “Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa”***

En primer lugar, se dedicó esfuerzo al diseño definitivo del dispositivo de formación, destacando la priorización de las demandas y desafíos reales identificados por los equipos directivos y supervisores de la provincia de Salta.

En segundo lugar, se abordó el diseño de contenido para la nivelación tecnológica de los participantes. Este aspecto se desarrolló a lo largo de una semana con tres encuentros virtuales, donde cada sesión se enfocó en la introducción de una herramienta tecnológica distinta. El objetivo fue familiarizar a los participantes con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales posteriormente fueron implementadas durante el curso del programa.

Finalmente, se trabajó en el diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento del programa. Este enfoque se centró en la medición de la satisfacción y la percepción del desarrollo de conocimientos y habilidades en liderazgo educativo e innovación escolar. Para ello, se implementaron tres encuestas en momentos clave del programa: una encuesta inicial, una encuesta intermedia y una encuesta final. Estas herramientas de evaluación proporcionaron valiosa retroalimentación para el ajuste y la mejora continua del programa, asegurando su efectividad y alineación con los objetivos establecidos.

### ***Etapa II. Recepción de listado de participantes y armado del calendario de ejecución con el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.***

Se detalla el proceso de recepción del listado de participantes para cada dispositivo, quienes fueron seleccionados y convocados por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Salta, en colaboración con Fundación Varkey. El alcance del programa se fijó en 371 directivos y 30 supervisores, abarcando todos los niveles obligatorios del sistema educativo.

La definición del calendario del programa también se acordó con el Ministerio de la provincia. Luego de la charla informativa hubo una suspensión de plazo (debido al conflicto sindical docente) y a continuación se estableció el calendario definitivo, dando inicio el 8 de agosto y finalizando el 29 de octubre.

En cuanto al armado de comisiones y la distribución de equipos para la capacitación, inicialmente se dividieron a los participantes en 5 comisiones (martes y jueves de 8 a 10 h. o martes y jueves de 18 a 20 h), cada una liderada por una pareja pedagógica. Sin embargo, debido a la ausencia de algunos inscriptos durante la primera semana, se decidió unificar las comisiones, resultando en una comisión por la mañana y dos por la tarde. Para enriquecer el desarrollo del programa, se consideró

la formación de un equipo pedagógico diverso que facilita los encuentros en cada comisión, integrando perfiles personales y profesionales variados. Este enfoque contribuyó a la adaptabilidad y eficacia del programa, asegurando una experiencia formativa enriquecedora para todos los participantes.

### ***Etapa III. Implementación del dispositivo***

La Semana de Nivelación Tecnológica se llevó a cabo en tres encuentros del 8 al 10 de agosto. El objetivo principal de estas sesiones fue desarrollar y/o fortalecer las competencias tecnológicas, así como abordar dinámicas que integran diversas herramientas tecnológicas. Esto se realizó con el propósito de facilitar los procesos de formación de los participantes a lo largo de todo el programa.

La dinámica del programa se caracterizó por un formato mixto, combinando encuentros virtuales sincrónicos los martes y jueves, con cuatro encuentros presenciales distribuidos en diferentes días sábados. Durante el transcurso del programa, se fomentó el abordaje del liderazgo pedagógico en la gestión desde diversas perspectivas y formas de intervención. Se utilizó bibliografía actualizada, diversos recursos, un marco general para el diseño de la propuesta y se priorizó el desarrollo de competencias por sobre la teoría. Todo esto se desarrolló de forma contextualizada, considerando los marcos normativos y las líneas estratégicas de la provincia de Salta. Este enfoque integral buscó proporcionar a los participantes una formación en liderazgo educativo que fuera práctica, relevante y alineada con las necesidades específicas del contexto local.

El análisis de resultados indica que el alcance del programa fue de 208 egresados y se documentaron 222 Buenas prácticas de gestión educativa (14 más que el número de egresados que, por no haber cumplimentado con los otros requisitos de acreditación, no se contemplan en el total de egresos) y se involucraron 49306 estudiantes y 10544 docentes. En este sentido, los principales actores involucrados son equipos directivos, docentes y estudiantes que trabajan en articulación en pos de una propuesta de alcance escolar.

### ***Etapa IV. Seguimiento, monitoreo y evaluación***

En este apartado se integran las actividades 9, 10, 11 y parte de la 12 del plan de tareas acordado referidas a la implementación de las diferentes encuestas, el procesamiento y análisis de datos y del producto final del programa (sistematización de las buenas prácticas de gestión educativa).

En primer lugar, la estrategia metodológica de Monitoreo y Evaluación del Programa se enfocó en evaluar la satisfacción con las características del Programa

de Formación, así como la percepción sobre el desarrollo de conocimientos y habilidades de liderazgo educativo e innovación escolar.

Para estos fines, se utilizó una encuesta longitudinal ex ante (encuesta inicial) y ex post (encuesta final) para medir los conocimientos y habilidades de los participantes centrada en la autopercepción de los directivos y supervisores. La satisfacción se evaluó a través de preguntas de valoración incluidas en la encuesta final, brindando una evaluación global de la experiencia de los participantes.

Para el análisis de la información recabada, se utilizó la herramienta de procesamiento y visualización de datos, Power BI, con el objetivo de presentar los principales indicadores derivados de las técnicas de recolección utilizadas.

#### ***Etapa V. Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida:***

Resume los hallazgos derivados del análisis de la totalidad del proceso del programa que permite evaluar la propuesta y pensar en líneas de mejora a futuro.

Respecto de los destinatarios del Programa, las *autoevaluaciones* de roles directivos y de supervisión presentan coincidencias en sus resultados tanto en aquellas dimensiones con mayores niveles de crecimiento como así también en las dimensiones de menores niveles de aumento, en comparación con los resultados del rol liderazgo pedagógico.

Si bien la mayoría de los participantes poseen más de cinco años de experiencia en el sistema educativo, lo cierto es que cuentan con menos años de experiencia en cargos directivos específicamente, con lo cual sería recomendable seguir profundizando, en próximas ediciones del dispositivo, habilidades de liderazgo en dicha población y en el acompañamiento a los equipos directivos para desarrollar y/o potenciar las habilidades de liderazgo en la gestión y así promover las transformaciones necesarias con impacto sostenible en las escuelas.

Por su parte la *valoración del Programa*, tuvo alto grado de aprobación y recomendación por parte de los egresados, lo cual evidencia la relevancia y pertinencia del dispositivo en la formación de los distintos actores involucrados en el mundo escolar, principalmente los cargos directivos.

En cuanto al *abordaje temático y metodológico* se trabajó la importancia de analizar los diferentes elementos que construyen la gestión institucional y que, indefectiblemente, impactan en las prácticas docentes y en los resultados de los aprendizajes de las y los estudiantes. Así, el *trabajo conjunto* se vuelve fundamental. Los participantes han ponderado positivamente la posibilidad que el programa otorga

de centralizar un espacio de encuentro entre colegas que favorece la reflexión y las buenas prácticas profesionales. Este aspecto, sin duda, sugiere seguir en la misma línea, sosteniendo espacios de intercambio entre los distintos agentes institucionales a fin de conformar Comunidades Profesionales de Aprendizaje donde el ejercicio del liderazgo sea un foco de tracción para movilizar los cambios necesarios en los distintos niveles del ecosistema educativo.

En términos del *formato de cursado*, se torna clave pensar en programas que contemplen propuestas flexibles, con una carga semanal pertinente, la posibilidad de obtener liberación de funciones o un porcentaje de carga horaria de manera autoasistida para garantizar la participación activa y favorecer la disposición de los participantes en estas instancias.

El *producto final* de este Programa fue la presentación de propuestas innovadoras de buenas prácticas de gestión educativa. Las buenas prácticas tienen mayoritariamente alcance escolar y se enmarcan en la esfera pedagógica didáctica y organizacional. Frente a esta situación, se considera pertinente continuar profundizando el fortalecimiento de las dimensiones de injerencia institucional sociocomunitaria y técnico administrativo y la articulación con otras instituciones y organizaciones de la comunidad para ampliar los márgenes de acción y colaboración entre las escuelas. En consonancia con esto, se recomienda fomentar propuestas de orientación y apoyo a equipos de conducción para, por un lado, identificar, documentar y difundir aquellas buenas prácticas de gestión que tienen impacto positivo continuado y consolidado en las instituciones y, por otro, brindarles estrategias sobre el uso de los datos e información institucional que resulten insumos para la toma de decisiones.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>Etapa I. Diseño de dispositivo “Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa”</b> .....	<b>8</b>
1. Diseño final del dispositivo de formación .....	8
2. Diseño de contenido para la nivelación tecnológica de los participantes .....	9
3. Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento .....	9
<b>Etapa II. Recepción de listado de participantes y armado del calendario de ejecución con el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología</b> .....	<b>10</b>
4. Recepción del listado de participantes de cada dispositivo, seleccionadas y convocadas por el Ministerio .....	10
5. Definición del calendario con el Ministerio .....	10
6. Armado de las Comisiones y distribución de equipo para la capacitación .....	11
<b>Etapa III. Implementación del dispositivo</b> .....	<b>12</b>
7. Desarrollo de la semana de nivelación tecnológica .....	12
8. Desarrollo del dispositivo de formación de “Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa” .....	12
<b>Etapa IV. Seguimiento, monitoreo y evaluación</b> .....	<b>16</b>
9. Implementación de las diferentes encuestas .....	16
10. Procesamiento de los datos .....	16
11. Producto Final .....	17
12. Reporte de resultados .....	21
<b>Etapa V. Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida</b> .....	<b>32</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>37</b>

## INTRODUCCIÓN

El “Programa de liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa”, surgió para responder a las necesidades del contexto de la Provincia de Salta, y se encuentra alineado con las prioridades del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología enfocadas en la reflexión, la identificación y sistematización de las buenas prácticas de gestión educativas de las escuelas de la región.

En los escenarios actuales resulta de suma importancia fortalecer a los equipos directivos y supervisores en sus habilidades de liderazgo, con el fin de movilizar la transformación de las dinámicas institucionales en procura de mejorar la calidad de la gestión de las escuelas y asegurar las trayectorias de los estudiantes.

Este programa, propuso como objetivo propiciar un ámbito de desarrollo profesional donde se potencie el rol de liderazgo y donde se genere un ámbito de reflexión que permita identificar y documentar buenas prácticas en la gestión de instituciones de todos los niveles obligatorios de la provincia, basándose en tres grandes líneas de acción que se desarrollaron de manera transversal a lo largo del mismo:

- ❖ Inspiración
- ❖ Formación
- ❖ Reflexión-acción sobre la práctica profesional.

Dentro de este objetivo general se enmarcan los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un espacio de formación que potencie la autonomía de los directores y supervisores con el fin de proponer, asesorar, formular, desarrollar y evaluar acciones institucionales que impacten en la mejora de los aprendizajes.
- Desarrollar un trayecto de formación continua para que los directivos y supervisores identifiquen, socialicen y documenten buenas prácticas en la gestión de instituciones de todos los niveles obligatorios de la provincia.

El presente informe muestra la totalidad del Plan de Tareas del Contrato EX-2022-N°022-00187655. Con esta finalidad se organiza el documento en función de las tareas detallando cada una de ellas, logrando así puntualizar en el diseño y desarrollo del dispositivo, sistematizar y analizar los diferentes datos obtenidos a través de los instrumentos diseñados y formular recomendaciones y líneas de mejora en base a la experiencia.

## **Etapa I. Diseño de dispositivo “Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa”**

### **1. Diseño final del dispositivo de formación:**

El dispositivo de formación desde su diseño, contempló la necesidad de priorizar, en el contenido y actividades a desarrollar, las demandas reales de los equipos directivos y supervisores de la provincia de Salta. Entre las prioridades que se presentan a diario surge la necesidad de profundizar y consensuar sobre los desafíos de la gestión educativa. Es imperativo moverse entre las demandas del contexto escolar, las emergencias del sistema respecto de la formación docente y directiva desde la realidad áulica y su impacto en el aprendizaje de las y los estudiantes.

El programa buscó cubrir las necesidades reales de los directivos, es por ello que el contenido propuesto se orientó al trabajo con datos, la profundización y el consenso sobre el tópico de gestión educativa y sistematización de las buenas prácticas.

Por otro lado, el contexto que trajo la pandemia y el alcance del programa (toda la provincia) promovieron el plantear la propuesta en formato híbrido pero con gran predominio de lo virtual y dar flexibilidad a los directivos y supervisores para que elijan entre una serie de opciones el horario para cursar. Este formato trae como beneficio la oportunidad de alcanzar instituciones educativas dispersas por los distintos departamentos de la provincia de Salta.

La propuesta abordó un bloque introductorio de inmersión tecnológica y tres ejes temáticos distribuidos en 12 semanas:

- Nivelación tecnológica: Desarrollo y fortalecimiento de competencias digitales
- Eje 1: Liderazgo y gestión, con foco en la organización, el desarrollo profesional docente y la comunidad.
- Eje 2: Liderazgo para que todos los alumnos aprendan, con especial foco en el desarrollo de propuestas de enseñanza que atiendan el desarrollo de las capacidades del SXXI.
- Eje 3: Sistematización de la buena práctica y cierre a través de una Experiencia Atenea.

Transversalmente al desarrollo de los módulos formativos del Programa, se propuso el trabajo de análisis de los principales componentes de una Buena Práctica

de Gestión educativa, a fin de conocerlas, documentarlas y difundirlas con el resto de los colegas participantes.

Para esto, se toman como elementos distintivos de una buena práctica los enunciados por UNESCO-Most:

Es una **acción innovadora**, intencionada e implementada para resolver los problemas presentados durante el proceso de la gestión educativa. Desarrolla soluciones nuevas o creativas.

Es **Efectiva**, ya que demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora

**Sostenible**, por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos

**Replicable**, sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares.

El trayecto formativo culminó en un encuentro presencial con la celebración de los logros alcanzados y socialización de las producciones realizadas.

## **2. Diseño de contenido para la nivelación tecnológica de los participantes:**

La Semana de nivelación tecnológica se desarrolló en formato virtual durante tres encuentros consecutivos de 1 hora y media de duración. En cada encuentro se abordó una herramienta diferente a fin de introducir a los participantes en la exploración de TIC que luego fueron implementadas en el transcurso del programa y navegar en la plataforma que fue soporte y repositorio de todo el material abordado en el trayecto formativo.

- Día 1: Herramientas de Zoom y Google Drive.
- Día 2: Inteligencia artificial. Chat GPT. Perplexity.
- Día 3: Plataforma Google Site. Herramientas interactivas: Wordwall, Jamboard

## **3. Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y seguimiento:**

La estrategia de Monitoreo y Evaluación del Programa se enfoca en medir la satisfacción con las características del Programa de Formación y la percepción del desarrollo de conocimientos y habilidades en liderazgo educativo e innovación escolar. Para esto, se implementaron tres encuestas a lo largo del programa: una encuesta inicial (ex ante), una encuesta intermedia para evaluar la satisfacción con la

propuesta pedagógica a mitad del programa, y una encuesta final (ex post) centrada en la autopercepción de directivos y supervisores. Además, se llevará a cabo un análisis de contenido de las buenas prácticas presentadas por supervisores y directivos. Este análisis se basará en la sistematización de problemáticas principales, dimensiones de gestión involucradas y las líneas de acción predominantes.

## **Etapa II. Recepción de listado de participantes y armado del calendario de ejecución con el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.**

### **4. Recepción del listado de participantes de cada dispositivo, seleccionadas y convocadas por el Ministerio:**

El alcance del programa se estableció en 371 directivos y 30 supervisores de todos los niveles obligatorios. La convocatoria fue responsabilidad del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Salta, trabajando en conjunto con Fundación Varkey para llegar a ese total de destinatarios. Recibimos por parte del Ministerio una lista de los directivos y supervisores, en la cual figuraban un total de 510 participantes.

Tal como se detalló en el informe parcial, a fin de visibilizar la propuesta para quienes no estaban en los listados ofrecidos por el Ministerio y dar inicio a la comunicación con quienes sí aparecían en las listas, desde la Fundación se lanzó un enlace de inscripción, el cual solicitaba datos adicionales e incluía la opción de seleccionar los horarios disponibles para cursar el programa.

### **5. Definición del calendario con el Ministerio:**

La definición del calendario se dió de manera conjunta con el Ministerio. Luego de la charla informativa inicial, se retrasaron los plazos estipulados en un primer momento debido a la complejidad de la convocatoria, la cual se vio afectada por el conflicto docente que se desató en la provincia, producto de las paritarias docentes.

Por esta razón se ajustó el calendario que se detalla a continuación. Cabe destacar, que la única modificación realizada sobre el mismo fue la fecha de cierre, que pasó del 21 de octubre al 29 de octubre debido a las elecciones nacionales programadas para el día 22.

PIUE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN		Semana 1			Semana 2			Semana 3		Semana 4		Semana 5	
Actividad	Charla prelanzamiento	Semana de integración tecnológica			Teórico-práctico		Jornada inicio	Teórico-práctico		Teórico-práctico		Teórico-práctico	
Modalidad	virtual	virtual			virtual		presencial	virtual		virtual		virtual	
Fecha	19-May	martes 8/08	miérc. 9/08	jueves 10/08	15-Aug	17-Aug	Sábado 19/8	22-Aug	24-Aug	29-Aug	31-Aug	5-Sep	7-Sep
Duración	1 h	2 h	2h	2 h	2 h	2 h	2h	2 h	2 h	2 h	2 h	2 h	2 h
Contenido	informativo	MO			M1		formativo	M2		M3		M4	
<b>EJE 1</b>													

Semana 6		Semana 7		Semana 8		Semana 9		Semana 10	Semana 11	Semana 12	
Teórico-práctico	Tutorías	Teórico-práctico		Teórico-práctico		Teórico-práctico		Jornada	Documentación	EA	Jornada Cierre
presencial	Virtual	virtual		virtual		virtual		presencial	asincrónica	virtual	presencial
Sábado 9/9	semana de 12/09	19-Sep	21-Sep	26-Sep	28-Sep	3-Oct	5-Oct	07-Oct	9-Oct	16/10/2023 al 20/10 (3 días)	29-Oct
8hs		2 h	2 h	2 h	2 h	2 h	2 h	8 h	7 días	15hs aprox	8 h
M5	formativa	M6		M7		M8		Sistematización	Formativa	Celebración	
<b>EJE 2</b>									<b>EJE 3</b>		

Figura 1: Calendario

## 6. Armado de las Comisiones y distribución de equipo para la capacitación:

Para organizar los encuentros virtuales, se dividió a los participantes en 5 comisiones en base al número de inscriptos y las preferencias horarias que seleccionaron al inscribirse (martes y jueves de 8 a 10 hs o martes y jueves de 18 a 20 hs).

El Programa inició con 5 comisiones lideradas por parejas pedagógicas, 4 en la tarde y 1 por la mañana. Durante la primera semana, se notó la ausencia de algunos inscriptos. Tras contactarlos individualmente por correo, WhatsApp y llamadas, se descubrió que muchos ya estaban comprometidos con otras actividades al momento de inscribirse y no podrían completar los requisitos del programa. Otros mencionaron problemas de conectividad, especialmente aquellos en zonas rurales. Por estas cuestiones, se fusionaron las comisiones de la tarde, reduciendo a 2 en esa franja y manteniendo 1 por la mañana. Esta medida se adoptó para mejorar la experiencia y promover un desarrollo más efectivo en los encuentros, teniendo un seguimiento más personalizado de los participantes.

Para enriquecer el desarrollo del Programa, se contempló la conformación del equipo pedagógico para facilitar los encuentros en cada comisión, integrando diferentes perfiles personales y profesionales.

### **Etapa III. Implementación del dispositivo**

#### **7. Desarrollo de la semana de nivelación tecnológica.**

La Semana de nivelación tecnológica se desarrolló durante tres encuentros entre el 08 y el 10 de agosto.

El objetivo primordial de estos encuentros consistió en desarrollar y/o potenciar las competencias tecnológicas y abordar dinámicas integrando distintas herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de formación de los participantes a lo largo del programa.

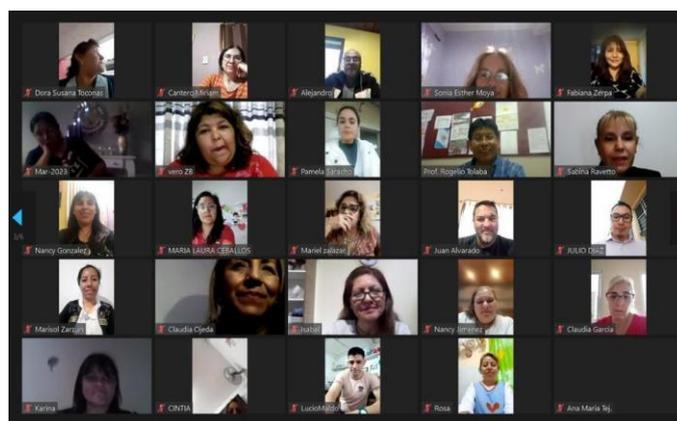
La planificación y secuencia de los encuentros tuvo como propósito partir desde la enseñanza de herramientas digitales más sencillas, de uso frecuente y, que sean significativas para los desempeños profesionales de los participantes en la gestión, hacia otros recursos de mayor complejidad y que atraviesan los contextos en los que estamos inmersos.

**Tabla 1: Asistencias nivelación tecnológica**

<b>Martes 08.08</b>	<b>Miércoles 09.08</b>	<b>Jueves 10.08</b>
<i>Zoom y Google Drive</i>	<i>Chat GPT / Perplexity</i>	<i>Google Site / Wordwall / Jamboard</i>
191	191	227

#### **8. Desarrollo del dispositivo de formación de “Liderazgo y buenas prácticas en la gestión educativa”.**

El desarrollo del Programa, presentó un formato de cursado mixto, con predominio de encuentros virtuales sincrónicos los martes y jueves y cuatro reuniones presenciales los días sábados. Se buscó brindar la posibilidad de participación a todos los cursantes mediante la utilización de estrategias acorde al contexto virtual, la elección de horarios de los talleres sincrónicos y el acceso a todo el material disponible en plataforma. Se promovió el abordaje del liderazgo pedagógico en la gestión desde distintas dimensiones y formas de intervención: bibliografía actualizada, diferentes soportes del contenido, marco general para el diseño del contenido, priorizar el desarrollo de competencias por sobre la teoría. Siempre contextualizado a los marcos normativos de la provincia de Salta.



**Figura 2: Encuentro virtual**

**Tabla 2: Encuentros y material**

<b>Semana</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Material</b>	<b>Fecha</b>
Semana 1 - Módulo 1	Virtual	<a href="#">Link</a>	15 de agosto
			17 de agosto
Semana 2 - Encuentro (formativo)	Presencial	<a href="#">Link</a>	19 de agosto
Semana 3 - Módulo 2	Virtual	<a href="#">Link</a>	22 de agosto
			24 de agosto
Semana 4 - Módulo 3	Virtual	<a href="#">Link</a>	29 de agosto
			31 de agosto
Semana 5 - Módulo 4	Virtual	<a href="#">Link</a>	5 de septiembre
			7 de septiembre

Semana 6 - Módulo 5	Presencial	<a href="#">Link</a>	9 de septiembre
Semana 7 - Módulo 6	Virtual	<a href="#">Link</a>	19 de septiembre
Semana 8 - Módulo 7	Virtual	<a href="#">Link</a>	26 de septiembre
			28 de septiembre
Semana 9 - Módulo 8	Virtual	<a href="#">Link</a>	3 de octubre
			5 de octubre
	Presencial		7 de octubre
Semana 10 - sistematización	Asincrónica	<a href="#">Link</a>	9 de octubre (7 días)
Semana 11 - Experiencia Atenea	Virtual	<a href="#">Link grabación del encuentro</a> (código de acceso: 385Tpm\$%)	16 al 20 de octubre
Semana 12 - Cierre celebración	Presencial	<a href="#">Link fotos del cierre</a>	28 de octubre

### Alcance del Programa

El programa ha culminado logrando obtener **208 egresados**, los cuales han cumplido con los criterios requeridos para obtener la certificación, demostrando un nivel satisfactorio de compromiso al alcanzar el 75% de asistencia y la entrega del proyecto sobre “buenas prácticas”.

Se han documentado y sistematizado 222 Buenas prácticas de gestión educativa, 14 más que el número de egresados ya que, por no haber cumplimentado con los otros requisitos de acreditación, no se contemplan en el total de egresos.



**Figura 3: Alcance Programa**

Del total de egresados, 118 son directivos, 70 vicedirectores, 14 supervisores y 6 que ocupan otros cargos (directivos por concursar, equipo de orientación escolar, coordinador de carrera). Se evidenció la amplia participación de múltiples departamentos de Salta, a excepción del departamento de La Poma.



**Figura 4: Perfil de participantes** **Figura 5: Departamentos que han participado**

En cuanto al nivel educativo de los egresados, se distribuye de la siguiente manera: 107 provenientes de la educación secundaria, 61 de nivel primario, 32 de nivel inicial y 8 de formación superior no universitaria.



**Figura 6: nivel educativo de los participantes**

#### **Etapa IV. Seguimiento, monitoreo y evaluación**

En esta sección se describen las tareas 9, 10, 11 y parte de la 12 contempladas en el Plan de tareas referidas a la implementación del programa según los resultados obtenidos en las encuestas administradas a supervisores y equipos directivos participantes, el procesamiento para el análisis de datos y del producto final (buenas prácticas de gestión educativa).

##### **9. Implementación de las diferentes encuestas:**

La estrategia metodológica de Monitoreo y Evaluación del Programa está orientada a evaluar su satisfacción con las características del Programa de Formación y la percepción sobre su desarrollo de conocimientos y habilidades de liderazgo educativo e innovación escolar.

Con el objetivo de medir los conocimientos y habilidades, se implementó una encuesta longitudinal ex ante ([encuesta inicial](#)) y ex post ([encuesta final](#)) centrada en la autopercepción de los directivos y supervisores.

Paralelamente, se evaluó la satisfacción a través de un set de preguntas de valoración del programa de la encuesta final para tener evaluación global de la experiencia de los participantes egresados durante el desarrollo del Programa, algo que ya se había realizado a mediados de la implementación del Programa con una [encuesta de satisfacción](#).

En tercer lugar, se realizó un análisis de contenido de las **buenas prácticas** presentadas por los supervisores y directivos a través de la sistematización de las principales problemáticas, las dimensiones de gestión que atraviesan y sus principales líneas de acción.

##### **10. Procesamiento de los datos:**

Para el análisis de la información recabada, se utilizó la herramienta de procesamiento y visualización de datos, Power BI, con el objetivo de presentar los principales indicadores derivados de las técnicas de recolección utilizadas. Por otra

parte, para el análisis cualitativo de las respuestas no estandarizadas, se realizó una codificación abierta sobre las sugerencias y valoraciones de los participantes, el contenido dictado y las nuevas prácticas impulsadas por los egresados a partir de su participación en la formación.

A lo largo del análisis se presentan una serie de gráficos que apuntan a conocer la trayectoria de los participantes en el ámbito educativo. A su vez, se diseñó una técnica específica de autoevaluación para intentar medir los niveles de avance o retroceso en dimensiones claves dictadas durante el transcurso del dispositivo. En términos de la planificación del programa, esto permite evaluar qué dimensiones deben ser profundizadas con mayor o menor grado de intensidad en próximas ediciones.

## 11. Producto Final:

El objetivo del Programa fue formar a los equipos directivos y supervisores en el reconocimiento y sistematización de buenas prácticas de gestión educativa y fortalecer el liderazgo pedagógico de las instituciones de todos los niveles obligatorios de la provincia a fin de mejorar los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos.

Bajo el propósito de registrar las buenas prácticas de gestión, se [elaboró un documento](#) que compila cada una de estas acciones sistematizadas por sus respectivos referentes, identificando el desafío al cual querían afrontar con sus propuestas de mejora y el camino que siguieron para abordarlo efectivamente.

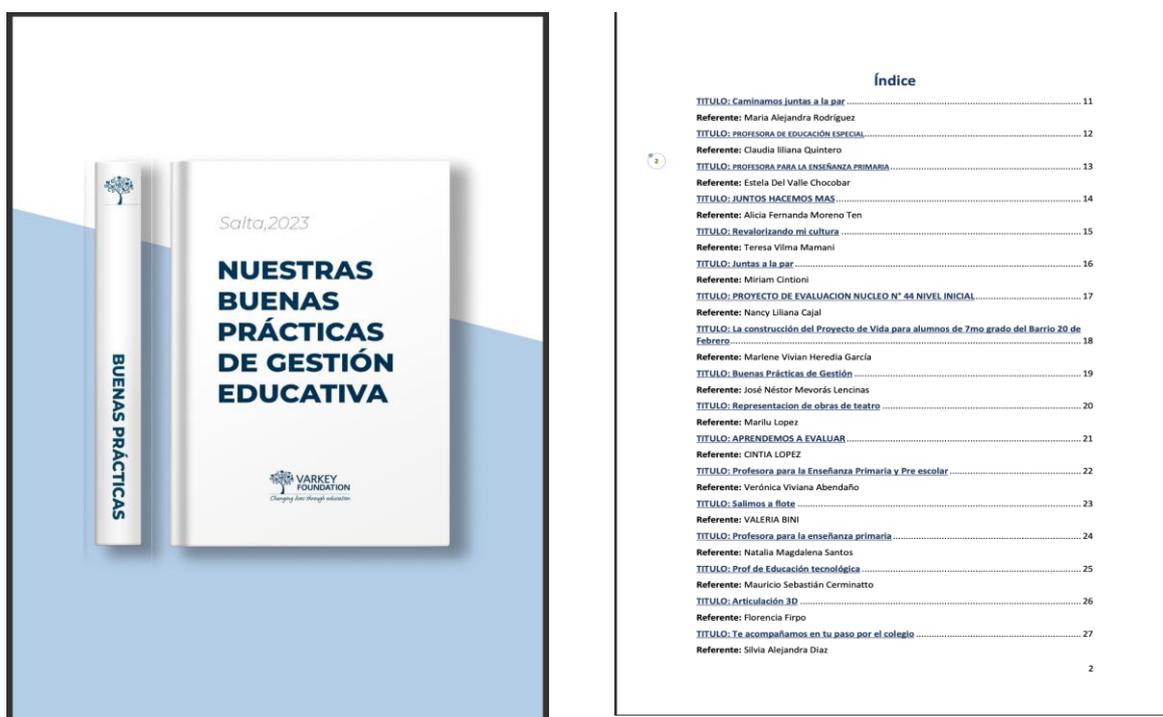


Figura 7: Libro “Buenas Prácticas”

A su vez, cada propuesta de buena práctica tuvo su síntesis audiovisual presentada en un [padlet](#) diseñado con ese fin y con el propósito de sistematizar las producciones de la Experiencia Atenea.

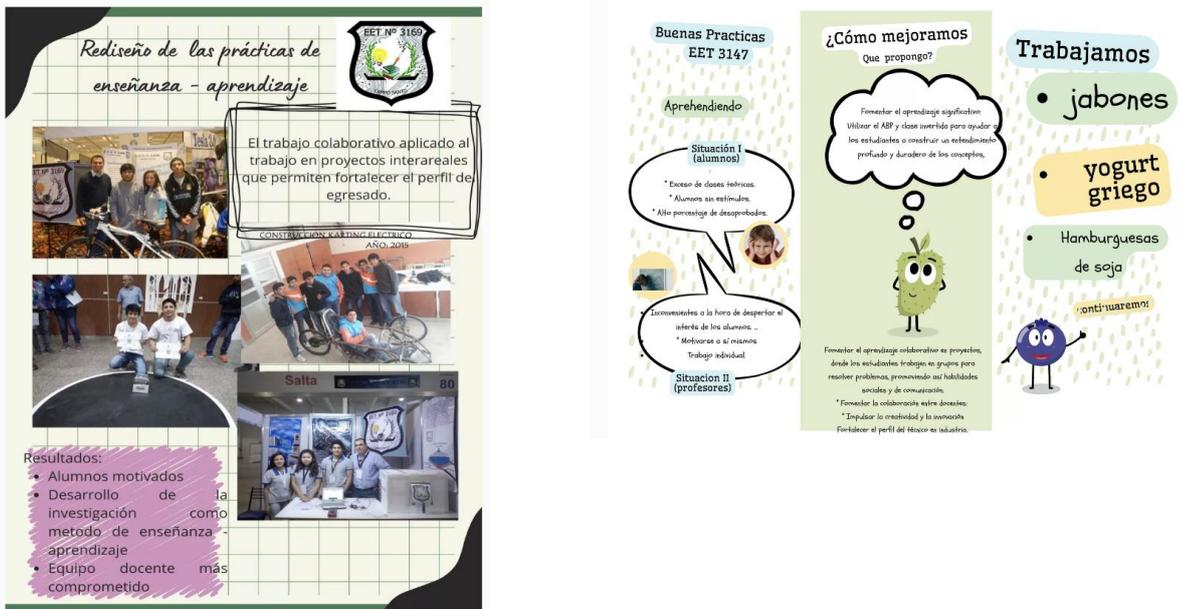


Figura 8: Padlet - trabajos finales

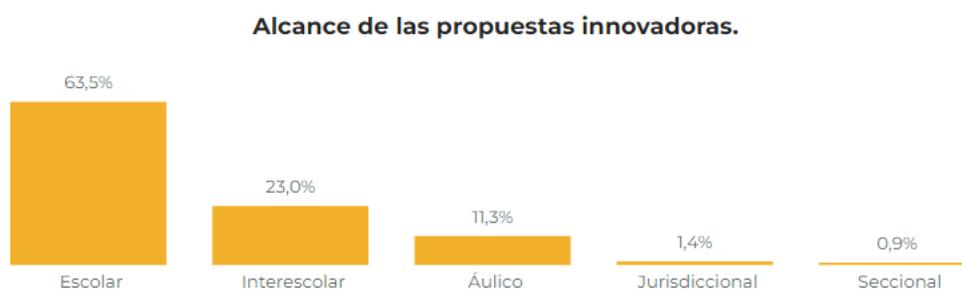
En el marco del Programa, se entregaron 222 propuestas innovadoras (uno por egresado) en las cuales se vieron involucrados 49306 estudiantes y 10544 docentes.

A su vez, 395 de las escuelas diseñaron acciones interescolares en su planificación.



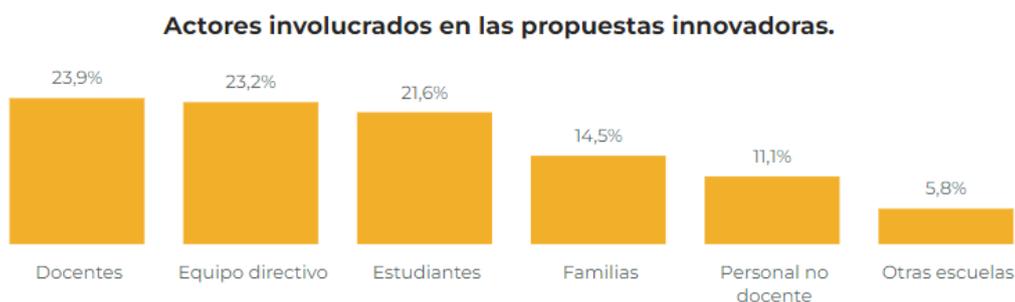
Figura 9: alcance de las propuestas innovadoras

Por otro lado, tal como se observa en el siguiente gráfico, la gran mayoría de las buenas prácticas que se presentaron tienen alcance escolar (63,51%) seguida por las propuestas que se desarrollaron de forma interescolar (22,97%) y áulica (11,26%).



**Figura 10: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)**

En este sentido, se presentan los siguientes actores involucrados en el ámbito escolar para el desarrollo de las buenas prácticas.



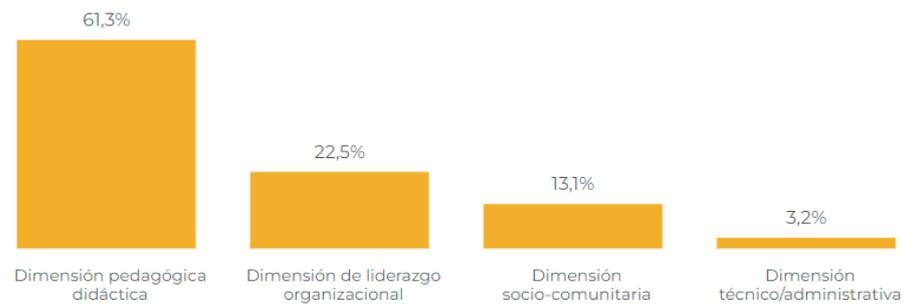
**Figura 11: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)**

Respecto de los actores escolares involucrados, se observa que la mayoría son docentes (23,9%) e integrantes del equipo directivo (23,2%) seguida por los estudiantes (21,6%). En menor medida, también se involucran familias (14,5%), personal no docente (11,1%) y otras escuelas (5,8%).

### **Temáticas de las Propuestas Innovadoras**

Las temáticas de las propuestas innovadoras involucran las dimensiones de la gestión escolar que se trabajaron, las problemáticas identificadas para su planificación y las principales líneas de acción que se llevaron adelante.

**Principales dimensiones de las propuestas innovadoras presentadas por los participantes egresados.**

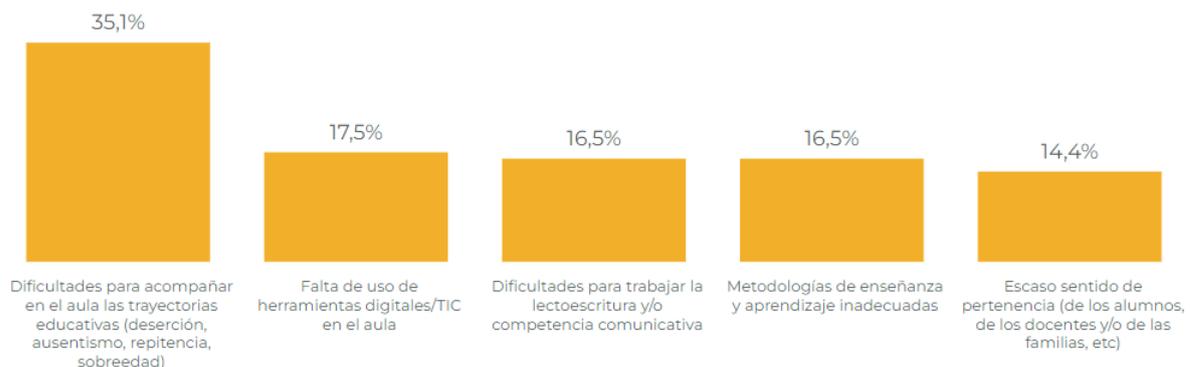


**Figura 12: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)**

Respecto a la temática de las propuestas innovadoras presentadas, se observa que más de la mitad se concentra en la dimensión pedagógica didáctica (61,3%) seguido por la dimensión de liderazgo organizacional (22,5%). En menor medida, se presentan propuestas que se enmarcan en la dimensión socio-comunitaria (13,1%) y en último lugar, en la técnica administrativa (3,2%).

De modo análogo, se observa que el top cinco de las problemáticas identificadas en mayor medida para el desarrollo de las propuestas se vinculan con la dimensión pedagógica y el liderazgo organizacional.

**Top de las principales cinco problemáticas identificadas en el desarrollo de las propuestas innovadoras.**



**Figura 13: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)**

Las problemáticas identificadas con mayor frecuencia para el desarrollo de las buenas prácticas están centradas fundamentalmente en la dimensión pedagógica, en lo concerniente a las dificultades para acompañar las trayectorias educativas en el aula (35,1%) seguido por la falta de uso de herramientas digitales en el aula (17,5%) y en tercer lugar, las metodologías de enseñanza y aprendizaje inadecuadas y las dificultades para trabajar la lectoescritura y/o competencias comunicativas (16,5%). Por último, en el quinto lugar en el ranking, se presenta el escaso sentido de pertenencia de alumnos, docentes y/o familias que corresponde a la dimensión de liderazgo escolar.

Top de las ocho acciones más realizadas por los participantes en desarrollo de sus propuestas innovadoras.

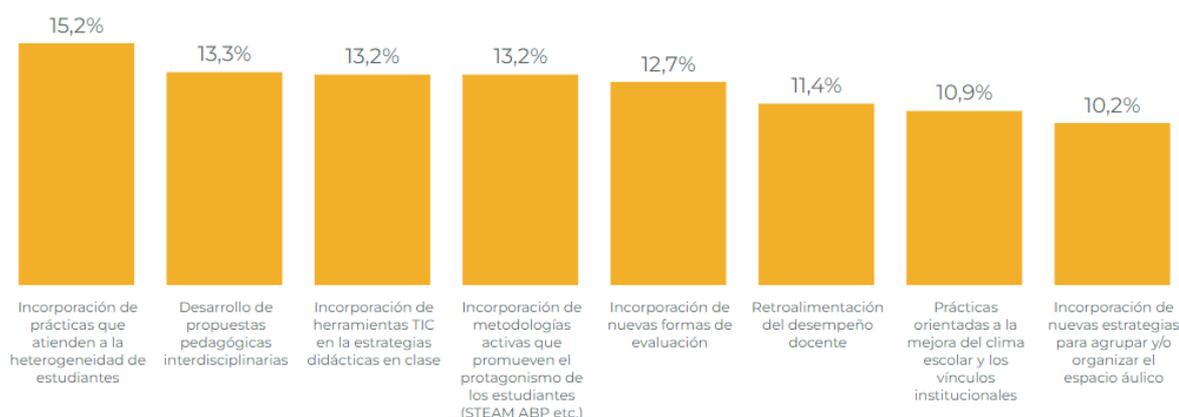


Figura 14: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)

En consonancia con lo expuesto anteriormente, las acciones realizadas con mayor frecuencia en el desarrollo de las propuestas innovadoras se alinean con la dimensión pedagógica. En primer lugar, se presenta la incorporación de prácticas que atienden a la heterogeneidad de estudiantes (15,2%) seguido por el desarrollo de propuestas pedagógicas interdisciplinarias (13,3%), la incorporación en clase de herramientas TIC (13,3%) y metodologías activas (13,2%), y en cuarto lugar, la instrumentación de nuevas formas de evaluación (12,7%). A continuación, se involucran acciones vinculadas con el liderazgo escolar, sustentadas en la retroalimentación del desempeño docente (11,4%), las prácticas orientadas a la mejora del clima escolar (10,9%) y nuevas estrategias en la incorporación del espacio áulico.

### Tiempos de implementación

En cuanto a los tiempos destinados para la implementación de las propuestas innovadoras, más de la mitad se implementaron durante un ciclo lectivo escolar (52,3%), seguido por un trimestre (18%) y un semestre en tercer lugar (11,7%).

Tiempos estimados para la implementación de las propuestas innovadoras.

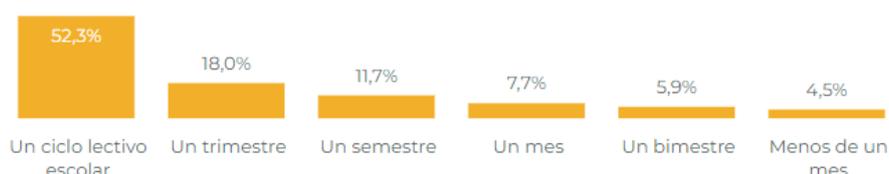


Figura 15: Formulario de Buenas Prácticas (N= 222)

Este punto da cuenta de que la mayoría de las propuestas requieren de un amplio margen de disponibilidad de tiempos para su ejecución.

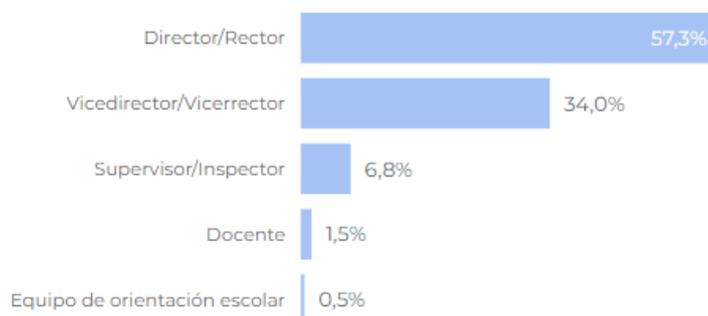
## 12. Reporte de resultados:

## Perfil de los egresados

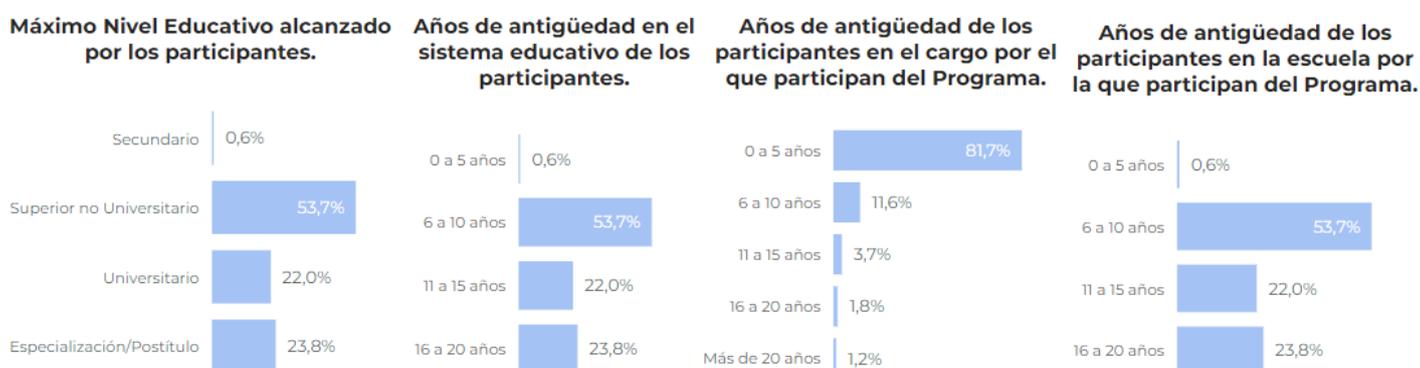
El perfil de los egresados alude a sus trayectorias formativas, sus experiencias laborales y los contextos escolares en los cuales se desempeñan.

Tal como se observa en el gráfico, 9 de cada 10 egresados tiene un cargo en la dirección escolar (91,3%) seguido por un 6,8% que se encuentra en la supervisión escolar.

**Distribución de los participantes según cargo.**



**Figura 16: Formulario de inscripción (N = 208)**



**Figura 17: Encuesta inicial (N = 176)**

Más de la mitad de los egresados (53,7%) tiene como máximo nivel educativo alcanzado Superior no Universitario seguido por un 22% con Nivel Universitario y un 23,8% con Nivel de Especialización/Postítulo.

Respecto a la antigüedad, más de la mitad tiene entre 6 y 10 años en el sistema educativo (53,7%), el 22% entre 11 y 15 años y 23,8% entre 16 y 20. A pesar del porcentaje ínfimo de participantes que tiene 5 años o menos en el sistema educativo, la gran mayoría registra hasta cinco años de antigüedad en el cargo por el que participa (81,7%), es decir, que son noveles en la función que ejercen.

En cuanto a la institución educativa, más de 5 de cada 10 egresados tiene entre 6 y 10 años en la escuela, el 22% tiene entre 11 y 15 años y el 23,8% entre 16 y 20 años.

Tal como se observa en Anexo 1, la gran mayoría de las escuelas son urbanas y de gestión estatal.<sup>1</sup>

### Valoración del Programa

Los participantes egresados valoraron, en la **encuesta final**, la **propuesta pedagógica**, las **instancias formativas** y el **desempeño de los facilitadores** durante todo el Programa de Formación.

### Valoración general

El 89,6% de los egresados valoró el Programa como “muy bueno” seguido por un promedio de probabilidad de recomendación del Programa a un colega de 9,57/10.

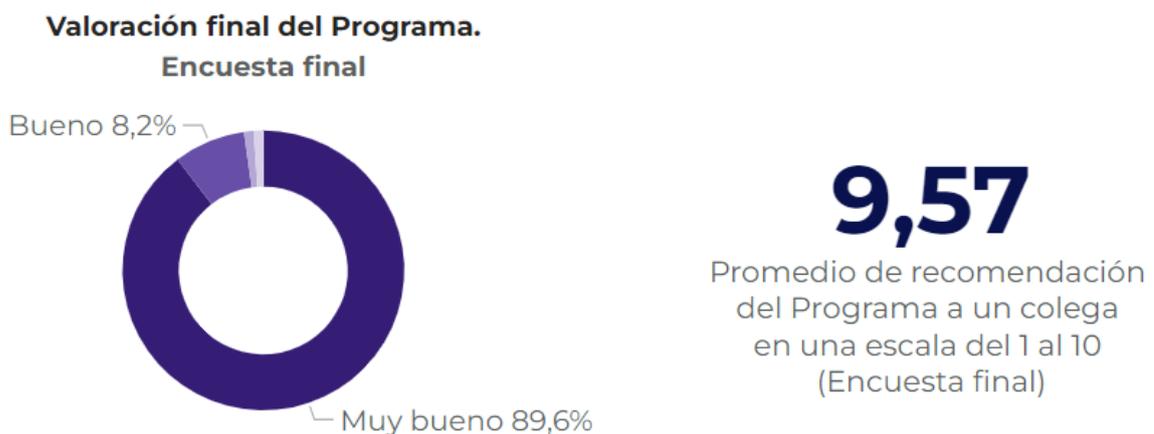


Figura 18: Encuesta final (N = 155)

### Propuesta Formativa

Los ejes de la propuesta formativa fueron valorados mayoritariamente como “muy buenos”.

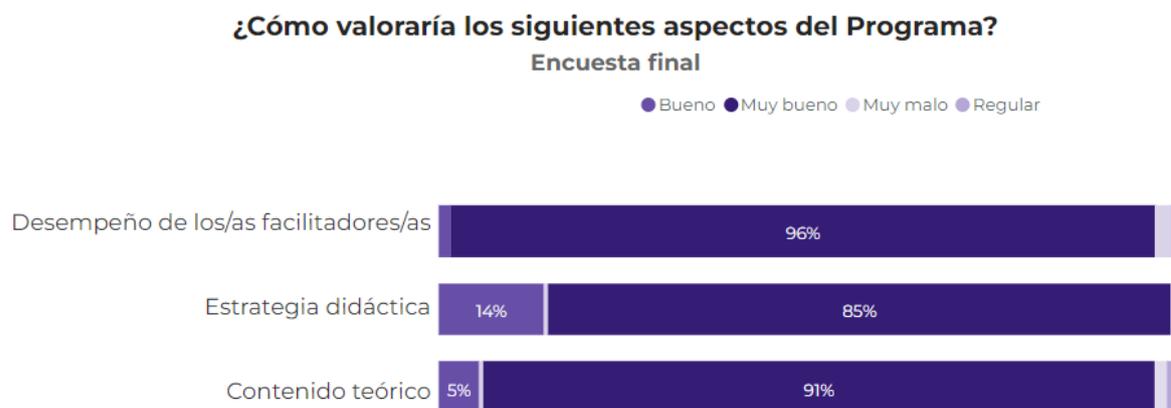


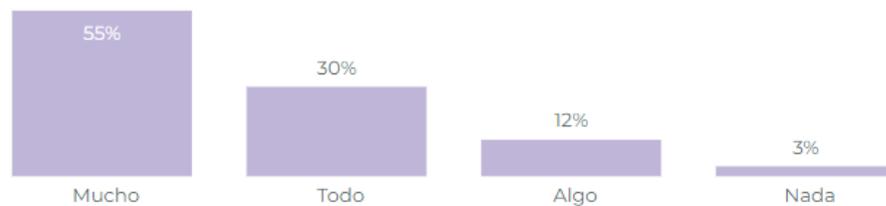
Figura 19: Encuesta final (N = 155)

<sup>1</sup> Ver Anexo 1

En primer lugar, el 96% de los egresados valoró el desempeño de los/as facilitadores como “muy bueno”, seguido por el contenido teórico (91%) y la estrategia didáctica (85%). La valoración de los participantes de la carga horaria del Programa se presenta en el Anexo 2<sup>2</sup>

Respecto de los contenidos dictados, el 85% de los egresados señaló que todo o mucho de los mismos han sido contenidos que no habían visto con anterioridad al desarrollo del dispositivo.

**Indique en qué medida el contenido ha sido nuevo para usted hasta el momento**



**Figura 20: Encuesta final (N = 155)**

### **Sobre el desarrollo del Programa**

El dispositivo de formación tuvo en claro desde su concepción la necesidad de priorizar, en el contenido y actividades a desarrollar, las demandas reales de los equipos directivos y supervisores de la provincia de Salta. Entre las prioridades que se presentan a diario surge la necesidad de profundizar y consensuar sobre los desafíos de la gestión educativa. Es imperativo moverse entre las demandas del contexto escolar, las emergencias del sistema respecto de la formación docente y directiva desde la realidad áulica y su impacto en el aprendizaje de las y los estudiantes.

El programa buscó cubrir las necesidades reales de los directivos, es por ello que el contenido propuesto se orientó al trabajo con datos, la profundización y el consenso sobre el tópico de gestión educativa y sistematización de las buenas prácticas. También se promovió una mirada de la formación centrada en el desarrollo de competencias necesarias para trabajar con sus equipos docentes, la construcción de espacios de diálogo institucionales y la promoción del liderazgo para superar los desafíos que atraviesa toda la institución. Dentro del contenido a debatir durante el cursado, también se abordaron los conceptos de Desarrollo Profesional Docente, Clima y Cultura institucional y Ambientes de aprendizaje. Se trabajó con los participantes la importancia de analizar los diferentes elementos que construyen la

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 2

gestión institucional y que indefectiblemente impactan en las prácticas docentes y en los aprendizajes de las y los estudiantes.

Muchos de los programas que se desarrollan en la Fundación, tienen en común que reúnen a directores, docentes y supervisores de diferentes niveles y contextos. Este programa también buscó reunir a estos actores para brindar un espacio de intercambio al que pocas veces los directivos y supervisores tienen acceso. Estos espacios fueron ponderados y agradecidos ya que brindaron la posibilidad de comenzar a avanzar en proyectos de articulación e inspirarse de la gran diversidad de instituciones educativas de la provincia.

En la encuesta final algunos participantes realizaron sus comentarios al respecto:

*“Muy buena la propuesta ya que nos permitió compartir experiencias y aprender del otro” (Vice-Directivo)*

*“Destaco el trabajo colaborativo que permite intercambiar experiencias y diálogos con los diferentes colegas” (Supervisor)*

*“Me encantó toda la propuesta el itinerario innovador y muy actual. La dinámica de las clases presenciales muy motivadoras y que sirven de ejemplo para poner en práctica en nuestras instituciones. Muchas gracias!” (Director)*

Fuente: **Comentarios recuperados de la encuesta final**

### **Autoevaluación de capacidades**

Los participantes egresados realizaron en la **encuesta inicial y final** una autoevaluación de conocimientos y competencias sobre los principales ejes abordados en el Programa.

Los equipos directivos y docentes respondieron de acuerdo a su autopercepción sobre sus competencias en relación al rol que ejercen en sus áreas de ejercicio profesional.

Para facilitar su representación gráfica, se elaboró un índice basado en una escala del nivel de acuerdo de los participantes con los ítems evaluados.

Con el objetivo de poner de manifiesto el avance o retroceso en cada ítem, durante el análisis, se calcula la diferencia entre la encuesta inicial y la final respecto de la primera medición.

A continuación, se presentan los niveles de la escala y su ponderación en el análisis.

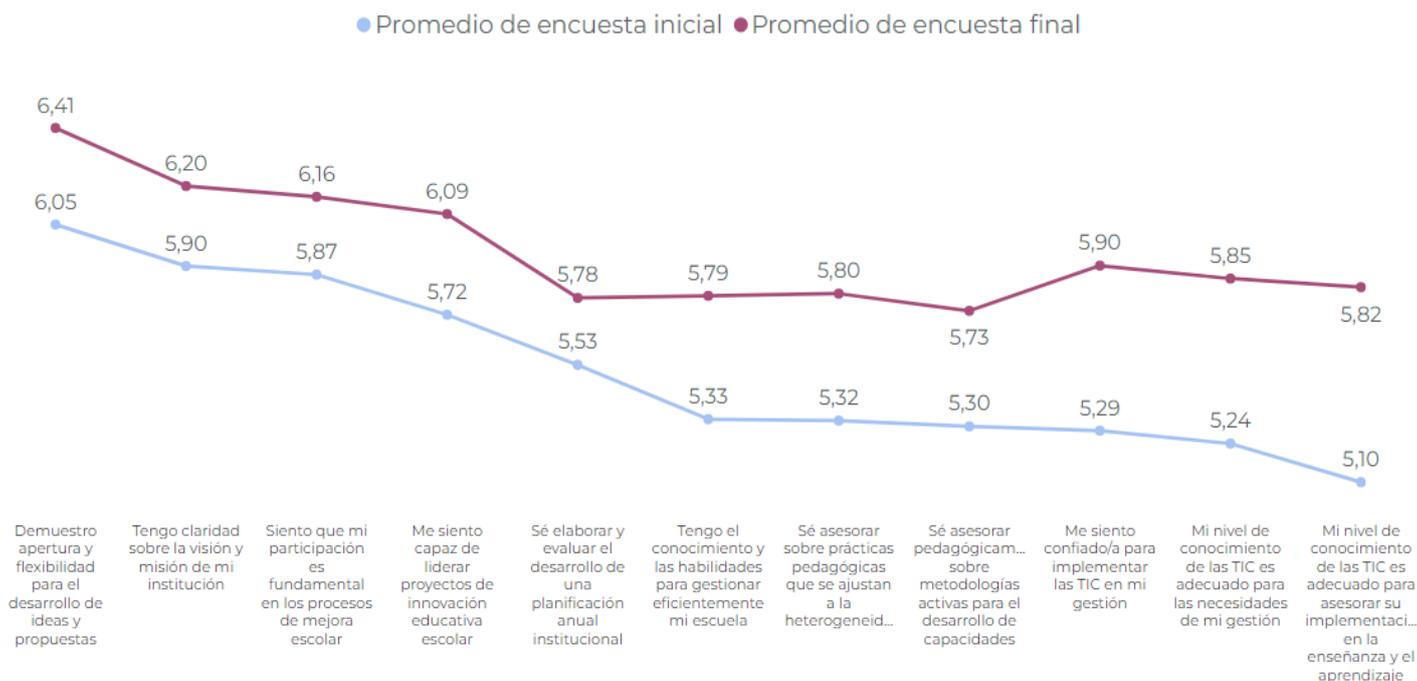
**Tabla 3: Índice elaborado a partir de la escala de Nivel de acuerdo**

<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Puntaje</b>
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

### **Equipos directivos**

En la autoevaluación de los equipos directivos, con distintos niveles, se observa una evolución favorable en todos los ítems analizados de la distribución.

## Autopercepción de los equipos directivos sobre sus capacidades para la gestión escolar Comparación encuesta inicial y final



**Figura 21: Encuesta inicial y final (N =155)**

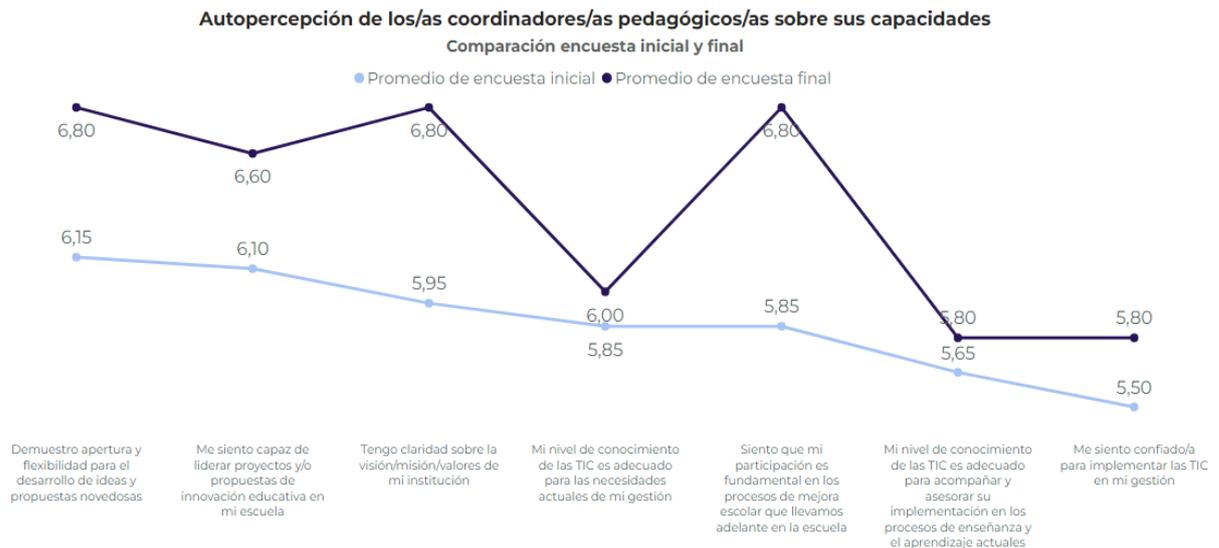
Como se puede observar a la derecha del gráfico de líneas, aquellas con mayor amplitud entre unas y otras, la integración de las TIC en la gestión escolar se destaca como la dimensión que arroja una mayor evolución con respecto a los valores iniciales. En primer lugar, se registra un aumento en el nivel de conocimiento adecuado de las TIC para asesorar su implementación en los procesos de enseñanza y aprendizaje (+13,7%) seguido por el nivel de conocimiento adecuado de las TIC para la gestión escolar (+11,5%), y la confianza para implementar las TIC (+11,3%).

A continuación, se observa una mejora en la dimensión de liderazgo pedagógico en lo vinculado a las capacidades para asesorar a los docentes en prácticas pedagógicas que se ajustan a la heterogeneidad de estudiantes (+9,4%) y autopercepción sobre las capacidades para gestionar eficientemente la escuela con el mismo porcentaje de incremento. También se evidencia una mejora en metodologías activas para el desarrollo de capacidades (+7,5%).

En menor medida, se observa una mejoría en las dimensiones de planificación estratégica e innovación educativa.

### Coordinadores Pedagógicos

Al igual que en el caso anterior, con distintos grados de evolución, en la autoevaluación de los coordinadores pedagógicos, se observó un crecimiento favorable en todos los ítems analizados de la distribución.



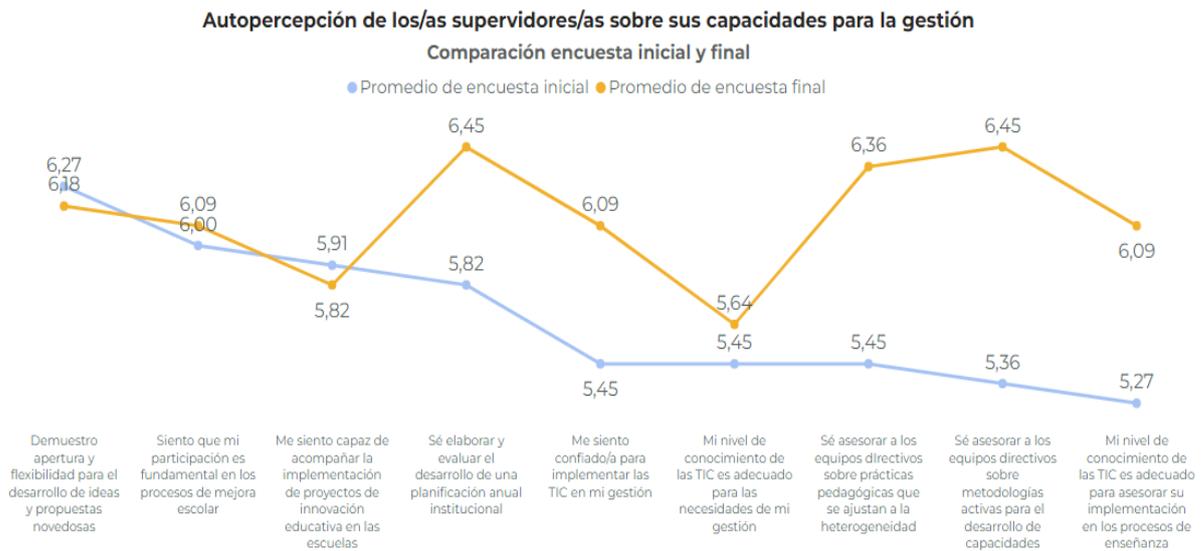
**Figura 22: Encuesta inicial y final (N =155)**

En el caso de los/as coordinadores/as pedagógicos/as, se observa que la mejor ponderada fue la dimensión de innovación escolar. En primer lugar, se observa que la mayor variación se presenta en el sentimiento sobre la importancia de la participación en procesos de mejora escolar (+17,2%) seguido por la claridad sobre la visión/misión/valores de las instituciones (+15,3%) y la apertura y flexibilidad para el desarrollo de ideas y propuestas novedosas” (+11,5%).

En menor medida, a diferencia de la autoevaluación de los equipos directivos, la dimensión de integración de las TIC en la coordinación pedagógica fue la que registró una menor diferencia positiva con respecto a los valores iniciales. En último lugar se ubica el nivel de conocimiento adecuado para implementar las TIC en la gestión y asesorar su implementación en los procesos de enseñanza y aprendizaje (+3,6%)

### **Supervisores**

En la autoevaluación de los supervisores se observó una evolución favorable en la mayoría de los ítems analizados de la distribución.



**Figura 23: Encuesta inicial y final (N =155)**

La dimensión de Liderazgo Pedagógico es la que registra una mayor variación positiva en la autoevaluación de capacidades de los equipos de supervisión escolar. En primer lugar, se destaca el conocimiento para asesorar a los equipos directivos sobre metodologías para el desarrollo de capacidades (+15,6%) seguido por la capacidad para asesorar a los equipos directivos sobre prácticas que se ajustan a la heterogeneidad de estudiantes (+14,6%).

En contrapartida, los ítems correspondientes a la dimensión de innovación escolar presentan una leve disminución en la capacidad para acompañar proyectos de innovación educativa en las escuelas (-1,7%) y la demostración de apertura y flexibilidad ante ideas y propuestas novedosas (-1,6%).

### **Prácticas en la Gestión y la Supervisión**

Las prácticas en la gestión y la supervisión que se evaluaron en la **encuesta inicial y final** están centradas en la implementación de acciones susceptibles de registrar cambios en el corto plazo.

Los directivos y docentes encuestados realizaron una autoevaluación de la frecuencia en la colaboración intra e interinstitucional y la integración de las TIC en su labor diaria.

Para facilitar su representación gráfica, se elaboró un índice basado en una escala del nivel de frecuencia en la implementación de los ítems evaluados.

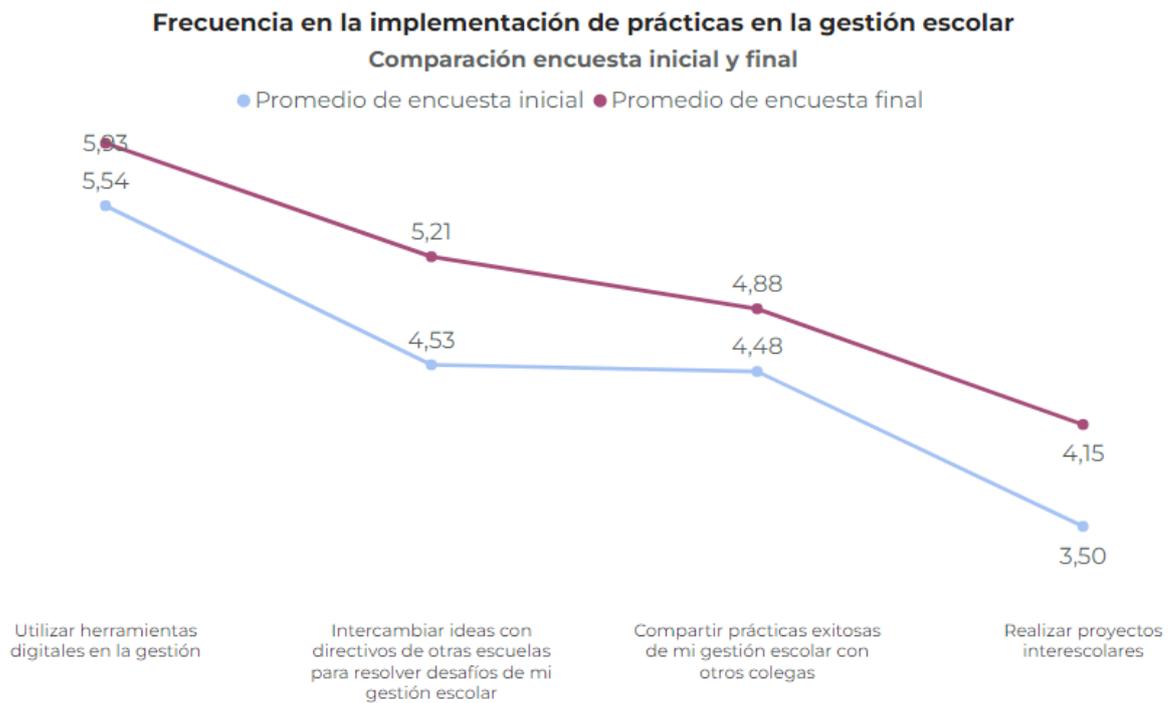
A continuación, se presenta el nivel de frecuencia de las opciones de respuesta que se presentaron y su ponderación para la elaboración del índice en una escala de 7 puntos.

**Tabla 4: Nivel de frecuencia de las opciones de respuesta**

<b>Nivel de frecuencia</b>	<b>Puntaje</b>
Nunca lo realicé	1
Hace más de un año	2
Al menos una vez al año	3
Al menos una vez por semestre	4
Al menos una vez por trimestre	5
Al menos una vez por mes	6
Al menos una vez por semana	7

### **Prácticas en la gestión escolar**

Los/as directores/as y vicedirectores/as evaluaron la frecuencia en la implementación de acciones vinculadas con la colaboración digital y la integración de las TIC en el ejercicio de su rol. Tal como se observa en el siguiente gráfico, en todos los ítems de la distribución se observa un aumento de la frecuencia en la implementación de las acciones analizadas.

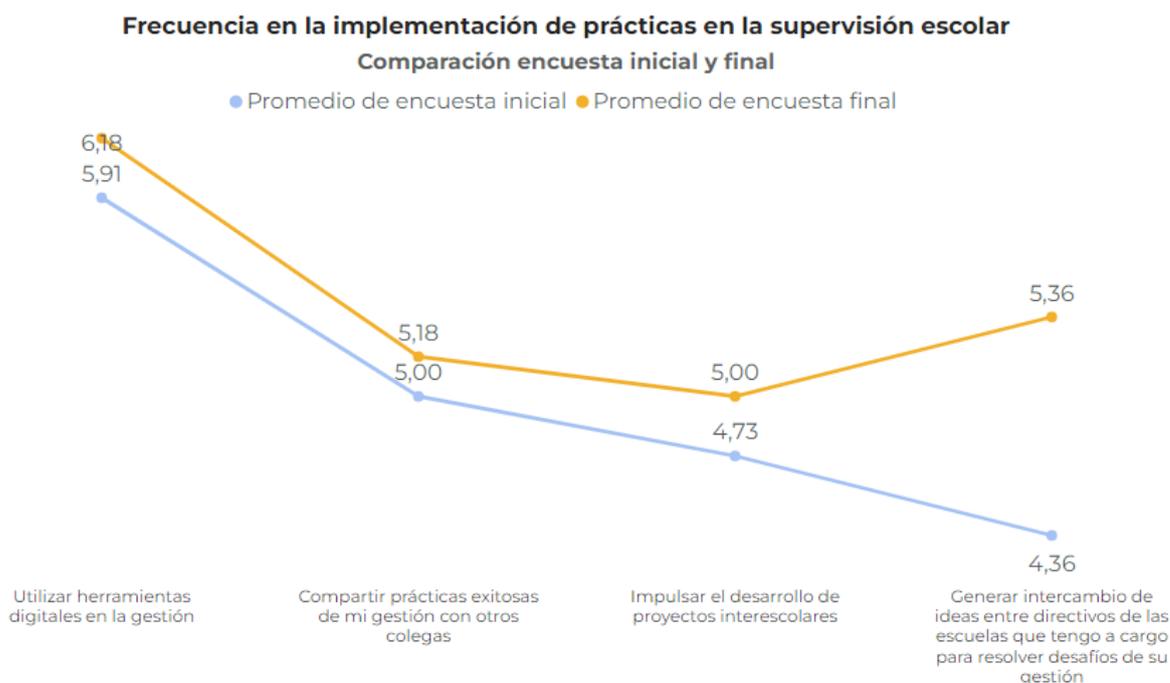


**Figura 24: Encuesta inicial y final (N =155)**

El mayor aumento de frecuencia se observa en la realización de proyectos interescolares (+17,1%), seguido por el intercambio de ideas con directivos de otras escuelas para la resolución de desafíos de la gestión escolar (+15,6%). En efecto, se observa que se destacan las acciones de colaboración que registran un mayor incremento en relación a la integración de las TIC en la gestión escolar.

### **Prácticas en la supervisión escolar**

Las prácticas en la supervisión escolar, con distintas brechas, registran un crecimiento en todos los ítems de la distribución, tal como se muestra a continuación.



**Figura 25: Encuesta inicial y final (N =155)**

Al igual que en el caso de las prácticas de directivos, se posicionan en primer lugar las acciones de colaboración, donde el mayor nivel de aumento se identifica en la generación de intercambio entre directivos de las escuelas a cargo para la resolución de desafíos que se presentan en la gestión escolar (30,2%).

En este sentido, podemos concluir que tanto desde el punto de vista de directivos como supervisores se han impulsado y desarrollado más espacios de intercambio entre los equipos directivos de las escuelas que forman parte del Programa.

### **V. Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora en base a la experiencia recogida.**

Con el fin de agilizar la lectura y lograr conclusiones de carácter global, en este apartado se retoma el análisis de los resultados, se realizan las recomendaciones y formulación de líneas de mejora en base a la experiencia.

Finalizada la implementación del dispositivo, resulta necesario evaluar la **pertinencia de la propuesta** implementada.

Respecto de los destinatarios del Programa, es necesario reparar en las **autoevaluaciones de capacidades** que, gracias la estrategia ex ante y ex post, permitió medir los grados de avance de equipos directivos, equipos pedagógicos y supervisores en dimensiones claves de la gestión y la práctica educativa.

En el caso de los directivos, se destaca la integración de las TIC en la gestión escolar como la dimensión que arroja una mayor evolución con respecto a los valores iniciales, mientras que las de planificación estratégica y la de innovación educativa presentaron valores más bajos de crecimiento.

En cuanto a los coordinadores/as pedagógicos/as, la dimensión mejor ponderada fue la dimensión de innovación escolar. En menor medida, a diferencia de la autoevaluación de los equipos directivos, la dimensión de integración de las TIC en la coordinación pedagógica fue la que registró una menor diferencia positiva con respecto a los valores iniciales.

Por último, en los supervisores, la dimensión de Liderazgo Pedagógico es la que registra una mayor variación positiva, mientras que los ítems correspondientes a la dimensión de innovación escolar presentan, si bien leve, una disminución respecto de los valores iniciales.

En conclusión, las autoevaluaciones de roles directivos y de supervisión presentan coincidencias en sus resultados tanto en aquellas dimensiones con mayores niveles de crecimiento como así también en las dimensiones de menores niveles de aumento, en comparación con los resultados del rol liderazgo pedagógico.

Si bien la inmensa mayoría de los participantes egresados posee un mínimo de cinco años de trayectoria en el sistema educativo, teniendo en consideración que prácticamente 9 de cada 10 ocupan cargos directivos al momento de la instrumentación del dispositivo, es de destacar que el 87% de los mismos no supera el mismo rango de tiempo en el cargo por el que participan en el programa. Probablemente muchos de ellos hayan experimentado cargos docentes o auxiliares en sus trayectorias profesionales previas a recalar en los puestos actuales de director o vicedirector. Este dato resulta clave en la población objetivo del programa, reforzando la necesidad de sostener y/o generar mayores propuestas de acompañamiento a los equipos directivos para desarrollar o potenciar las habilidades de liderazgo en la gestión para promover las transformaciones necesarias con impacto sostenible en las escuelas.

Por otro lado, la **valoración del Programa**, con alto grado de aprobación y recomendación por parte de los egresados, evidencia la relevancia y pertinencia del dispositivo en la formación de los distintos actores involucrados en el mundo escolar, principalmente los cargos directivos. Lo mismo acontece respecto de los ejes de la propuesta formativa consultados y lo novedoso de los contenidos proporcionados durante la cursada. En este sentido, tanto el desempeño de los/as facilitadores/as, como las estrategias didácticas empleadas y los contenidos teóricos dictados han tenido una aprobación considerablemente alta por parte de los participantes.

En relación a esto, en la encuesta final alguno participantes realizaron sus comentarios al respecto:

*“Muy buena la propuesta ya que nos permitió compartir experiencias y aprender del otro”* (Vicedirector)

*“Destaco el trabajo colaborativo que permite intercambiar experiencias y diálogos con los diferentes colegas”* (Supervisor)

*“Me encantó toda la propuesta el itinerario innovador y muy actual. La dinámica de las clases presenciales muy motivadoras y que sirven de ejemplo para poner en práctica en nuestras instituciones. Muchas gracias!”* (Director)

Fuente: Comentarios recuperados de la encuesta final

Estos niveles de acuerdo con la propuesta formativa y la adquisición de habilidades y herramientas incentivan a Fundación Varkey a seguir por el camino trazado en materia programática. Lo anterior representa una confirmación empírica de la satisfacción de los participantes en la experiencia educativa que propone el dispositivo.

En cuanto al **abordaje temático y metodológico** que se propuso desde el programa, se fomentó una mirada de la formación centrada en el desarrollo de competencias necesarias para trabajar con los equipos docentes, la construcción de espacios de diálogo institucionales y la promoción del liderazgo para superar los desafíos que atraviesa toda la institución. Dentro del contenido a debatir durante el cursado, también se abordaron los conceptos de Desarrollo Profesional Docente, Clima y Cultura institucional y Ambientes de aprendizaje. Se trabajó con los participantes la importancia de analizar los diferentes elementos que construyen la gestión institucional y que, indefectiblemente, impactan en las prácticas docentes y en los resultados de los aprendizajes de las y los estudiantes.

En relación a las características relevantes de los dispositivos de formación, el desarrollo profesional de docentes, directivos y supervisores debe contemplar instancias formativas que atiendan el contexto en el que las instituciones están inmersas y los desafíos que enfrentan. En este sentido, las propuestas formativas, requieren ser diseñadas desde una mirada práctica, aplicable y que ponga a disposición una serie de herramientas concretas para la transposición real y concreta a las escuelas. El liderazgo, es un componente esencial para el fortalecimiento de la gestión escolar, y para el acompañamiento de los cambios institucionales. El involucramiento del director y del supervisor es crucial para la mejora de las prácticas educativas, y por ende de los aprendizajes. Solo trabajando de manera sistémica se alcanzan consensos y logros en la potenciación de las prácticas pedagógicas educativas.

En sintonía con lo anterior, el **trabajo conjunto** se vuelve fundamental. Dicho por sus propios protagonistas, la riqueza e importancia de reunir en un mismo espacio a directores, docentes y supervisores de diferentes niveles y contextos es sin duda una de las principales fortalezas del programa puesto que brinda un espacio único de intercambio reflexivo y formativo que permite trabajar de manera colaborativa. Los esfuerzos conjuntos son los que promueven los cambios necesarios para sostener la calidad en la gestión y su impacto en las trayectorias de los estudiantes. La sinergia de la cooperación solo se puede conseguir en la medida en que cada actor conozca y reconozca los desafíos y características de cada nivel y modalidad.

Por otra parte, el trabajo con supervisores durante el programa ha sido muy provechoso de acuerdo a lo ponderado por los destinatarios. Su participación brindó una mirada diferente acerca de los desafíos en la gestión educativa como de las acciones y prácticas que se vienen realizando desde estos equipos para acompañar a las escuelas. Este aspecto es importante a la hora de considerar futuras líneas de formación puesto que la inclusión de los supervisores aporta un valor agregado destacable en la propuesta. En este contexto, se recomienda promover el sostenimiento de espacios de intercambio entre los distintos agentes institucionales a fin de conformar Comunidades Profesionales de Aprendizaje donde el ejercicio del liderazgo sea un foco de tracción para movilizar los cambios necesarios en los distintos niveles del ecosistema educativo.

En términos del **formato de cursado**, se torna clave pensar en programas que contemplen propuestas flexibles, con una carga semanal pertinente, la posibilidad de obtener liberación de funciones o un porcentaje de carga horaria de manera autoasistida para garantizar la participación activa y favorecer la disposición de los participantes en estas instancias. Si bien el formato virtual permitió alcanzar instituciones de toda la provincia, se advirtió la dificultad para manejarse con mayor autonomía y confortabilidad en entornos virtuales, enlenteciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje.. Esta dificultad pudo deberse a diversos motivos que se consideran importantes resaltar: a) escasa familiaridad con los entornos digitales; b) dispositivos inadecuados: muchos participantes no contaban con computadora para acceder a los encuentros, plataforma y herramientas digitales y lo hacían desde sus teléfonos; c) conexión a internet inestable. Se cree que todas estas dificultades se vinculan con brechas tecnológicas de acceso y de uso, las cuales forman parte de nuestros focos de incidencia a través de la formación docente, pero que también requieren ser atendidas desde las políticas públicas.

La gran carga horaria escolar de muchos directivos y docentes, sumado a las responsabilidades profesionales y personales, en reiteradas ocasiones, dificulta la participación activa de los destinatarios de las propuestas durante los encuentros formativos. La liberación de funciones para los docentes y directivos participantes permite a los mismos la atención exclusiva en los tópicos a desarrollar y mayor tiempo

para profundizar en las temáticas a trabajar y en la reflexión sobre los desafíos institucionales. Otro de los aspectos a considerar para futuras propuestas de formación.

El **producto final** de este Programa fue la presentación de propuestas innovadoras de buenas prácticas de gestión educativa. Se observa que la gran mayoría se sitúa dentro de la esfera escolar y se enmarcan en la dimensión pedagógico-didáctica de las instituciones educativas. En este sentido, reviste coherencia con las principales problemáticas identificadas y las líneas de acción que se llevaron adelante. Es pertinente continuar profundizando en el fortalecimiento de las dimensiones de injerencia institucional sociocomunitaria y técnico administrativa como así también la articulación con otras instituciones y organizaciones de la comunidad para ampliar los márgenes de acción y colaboración entre las escuelas.

Durante el proceso de planificación, se identificó que uno de los puntos transversales fue el especificar qué se entendía por buenas prácticas de gestión educativa y qué indicadores y/o datos se consideraban para caracterizarlas y sistematizarlas. Este planteo confirmó el diagnóstico realizado desde el Ministerio de educación (y por el cual se solicitó esta instancia formativa) que pone en evidencia la ausencia de registros y prácticas de documentación de las acciones que se desarrollan en las escuelas y que tienen una contribución positiva sobre una o varias de las dimensiones institucionales. Se advirtió que sólo se documentan aquellas prácticas que adquieren forma de proyectos escolares pero que, aún con un registro, no se difunden ni socializan más allá de los márgenes de la escuela. Ante este panorama, resulta importante promover espacios de generación, sistematización y socialización de datos y propuestas que se realizan en las instituciones para optimizar procesos de mejora, tiempos y recursos. Por otro lado, se recomienda brindar estrategias a los equipos de conducción sobre la gestión de los datos y el uso de la información que se tiene en las instituciones a modo de que sirvan como insumo para la toma de decisiones en el ámbito escolar.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Instituciones educativas

Las instituciones educativas son en su gran mayoría estatales (97%) y un 83% pertenecen al ámbito urbano.

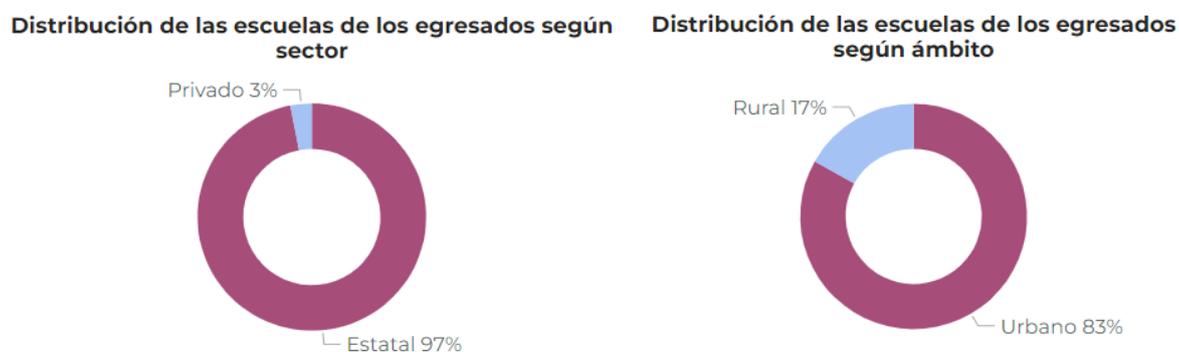


Figura 26: Formulario de inscripción (N =208)

En cuanto a su localización geográfica, más de un tercio se encuentra ubicada en Salta Capital (38%), seguido por Anta (11%), General José de San Martín (11%) y Orán (10%). En menor medida, el 30% de las escuelas restantes se distribuyen de forma dispersa entre los departamentos de la Provincia.

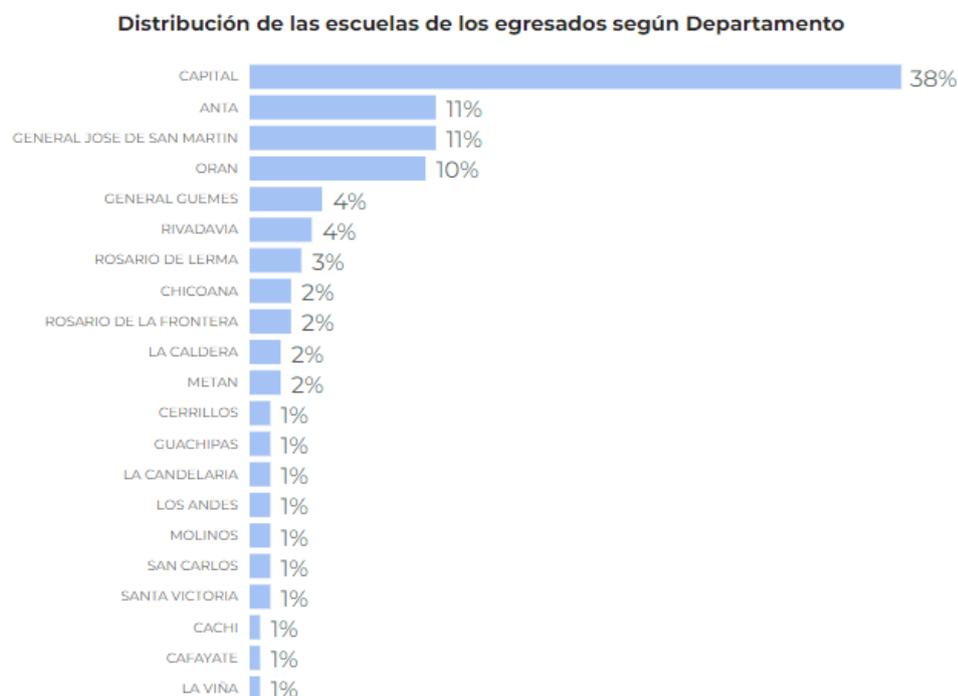


Figura 27: Formulario de inscripción (N= 208)

## ANEXO 2

### Carga horaria

La carga horaria y demanda de trabajo del Programa fue valorada como “muy adecuada” y “adecuada” por la gran mayoría de los egresados. Sólo el 3% señaló que la carga horaria sincrónica le resultó inadecuada y el 1% la carga asincrónica.

#### ¿Cómo calificaría la carga horaria del Programa?



**Figura 28: Encuesta final (N =155)**