

Informe de la Evaluación Final del
Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE

-Junio del 2020-

Resumen Ejecutivo Evaluación Final CEDLE

El objetivo del Informe de la Evaluación Final del CEDLE fue “evaluar y determinar si el Centro de Liderazgo cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos..., según las obligaciones asumidas por la institución patrocinante, en virtud del convenio suscrito”. El documento general se plantea como un “consolidado de avances de toda la implementación al término de la ejecución del convenio” (Documento Orientador, Mineduc 2020). El informe, si bien reporta logros en los 4 años de desarrollo del Centro de Liderazgo, pone su acento en la revisión de lo alcanzado en los años 2018 y 2019, momento de mayor focalización y consolidación de los aportes del Centro en el ámbito de la formación de directivos/as escolares.

La estructura del Informe de la Evaluación Final del CEDLE está compuesta, en una primera parte, por el presente Resumen Ejecutivo del Informe; una segunda parte con un Reporte Estratégico del quehacer, con detalle en la misión y objetivos, logros, resultados, aprendizajes y desafíos del Centro a nivel general; una tercera parte con un Reporte por Línea o Área de Trabajo, con antecedentes, logros y resultados de cada componente del Centro; una cuarta parte con un recuento de la entrega formal y transferencia que se realiza desde el Centro al Sistema Escolar; una quinta parte, con un reporte del uso de los recursos del CEDLE; y finalmente, una sexta parte con las conclusiones del proceso de implementación de 4 años del CEDLE. Se adjunta un Cuaderno de Anexos, el cual contiene información complementaria al reporte general.

La Evaluación Final del CEDLE complementó en su metodología el metaanálisis de las evaluaciones que realizó el Centro durante todo el proceso de ejecución, con el levantamiento de opiniones de actores relevantes, mediante la realización de encuestas y entrevistas, aplicadas entre los meses de octubre del 2019 y marzo del 2020.

Los materiales evaluativos utilizados para el metaanálisis fueron: Informes de Planificación e Informes de Aprendizajes anuales; una síntesis de los principales resultados de las evaluaciones de aprendizajes, evaluación de efectividad en el logro de objetivos y evaluaciones de satisfacción a usuarios que fueron implementadas por las Líneas de Formación, Innovación y Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras al inicio y fin de cada implementación con sus directivo/as usuarios de los proyectos. Los nuevos levantamientos de datos correspondieron a: la Encuesta La Voz de los Directores/as; una Encuesta a Usuarios del CEDLE; y la realización de Entrevistas a actores clave del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).

Reporte a nivel estratégico

El Centro de Liderazgo Educativo, CEDLE, estuvo conformado por la Universidad Diego Portales como la institución patrocinante, la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad de Talca, la Universidad Católica de Temuco, y contó con el apoyo de la Escuela de Graduados de Berkeley, California. Este consorcio diseñó e implementó uno de los dos Centros de Liderazgo licitados por el Ministerio de Educación de Chile, para el período entre el 2016 y el año 2019.

El Centro organizó su aporte en base a la definición de una misión, visión y sello institucional, la triangulación de la mirada diagnóstica de la investigación del liderazgo escolar en Chile, el desarrollo de capacidades profesionales en quienes ejercen funciones directivas en el sistema escolar y una práctica incidente en el plano de la política de liderazgo educativo a nivel nacional. Los fines del proyecto giraron en torno a la transformación de las prácticas directivas, y a ubicarse como referencia en liderazgo escolar. Se realizó una apuesta en que los directivos/as eran un agentes estratégicos en la activación de procesos de cambio y mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

Durante sus 4 años de ejecución, el CEDLE desarrolló un total de 30 proyectos, a cargo de las Líneas o Áreas. En el caso de la Línea de Investigación, sólo el Proyecto La Voz de los Directores/as tuvo carácter anual, mientras las demás iniciativas se renovaron año a año. En el caso de las Líneas de Formación y Desarrollo de Capacidades, los proyectos se desarrollaron en todo el ciclo del Centro. Mientras que en la Línea de Innovación, los proyectos tuvieron carácter bianual, donde la evaluación sugirió la modificación de uno de sus proyectos.

El CEDLE inició su colaboración el año 2016 con sustento fuerte en el aporte que realizaron durante años instituciones y expertos internacionales en el campo del liderazgo educativo. Pero enriqueció la mirada, llegando al 2019 con una idea propia sobre la función directiva en Chile que es posible reconocer en el desarrollo de sus proyectos y producciones en el ámbito de la extensión, desarrollados todos desde el conocimiento que generó en el trabajo cercano con los actores del sistema escolar chileno en todos sus niveles. Esto, acompañado de un enfoque de mejoramiento y transformación que valora los cambios realizados “desde adentro hacia fuera” del sistema escolar, es decir, desde el reconocimiento de las capacidades que los propios directivos/as y líderes tienen para enriquecer su aporte educativo al aprendizaje de los estudiantes, le permiten al Centro cerrar el ciclo con una evaluación altamente positiva de su quehacer.

El Centro cumplió con la gran mayoría de sus compromisos, todos orientados a fortalecer y llevar a cabo una mejor política de liderazgo escolar, en el pleno convencimiento de su valor y aporte a los procesos de mejoramiento escolar para nuestras comunidades y territorios. A su vez, el CEDLE desarrolló acciones más allá de lo convenido con Mineduc, pudiendo ampliar el alcance de sus iniciativas, y el efecto de sus propósitos.

Línea de Investigación y Política

Esta línea aportó al CEDLE con el desarrollo de investigación de excelencia y pertinente a la realidad nacional, en temáticas de liderazgo escolar y su política de fortalecimiento. Tuvo el propósito de generar investigaciones que abordaran problemas, temáticas y poblaciones de relevancia al contexto escolar nacional actual, considerando la evolución y proyección de las políticas de fortalecimiento del liderazgo escolar y de desarrollo de la educación pública.

Una importante contribución de la Línea de Investigación y Políticas fue la creación de ámbitos de estudio, que no habían sido explorados previamente o habían sido explorados escasamente, acumulando nuevo conocimiento y saber actualizado sobre el liderazgo escolar en Chile, y sobre la realidad de los directivos/as que lideran instituciones escolares.

CEDLE aporta con un total 21 estudios con 24 implementaciones¹ en temáticas asociadas al liderazgo escolar en Chile, los que convocaron a 89 investigadores de las 5 instituciones socias del Centro. Estos estudios se organizaron en torno a 7 grandes temas de investigación. Los resultados de estas investigaciones decantaron en 24 informes de investigación (La Voz de los Directores/as en 4 versiones anuales), todos ellos disponibles para el uso del Ministerio de Educación, 19 Cuadernos Técnicos, 25 artículos enviados por CEDLE a revistas científicas para evaluación, y 20 artículos ya publicados en plataformas chilenas y extranjeras. Además de la investigación académica y científica, el CEDLE acrecentó progresivamente las acciones de investigación aplicada a sus propios proyectos, mediante la sistematización y evaluación de su quehacer.

En la Encuesta anual de CEDLE llamada “La Voz de los Directores/as”, 329 directores/as opinaron sobre las investigaciones del CEDLE, y un 86% de ellos, calificaron con nota sobre 6 los estudios realizados. La consulta a directivos/as usuarios del CEDLE al cierre del año 4 muestra que, un 75% de los casos, evalúa con nota superior a 6 los aportes de las investigaciones en términos de su pertinencia y su utilidad. En entrevistas con actores del SAC, específicamente desde la DEG del Mineduc, se rescató el aporte del CEDLE y sus profesionales a la actualización de la discusión sobre liderazgo escolar, y a la incidencia en posicionar el tema en la agenda de política escolar en pocos años.

Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

CEDLE diseñó y puso en práctica 3 proyectos formativos en la figura de Diplomados, orientados a diversos líderes educativos del sistema escolar. Estos promovieron las prácticas de aprendizaje activo, donde el aprendiz tenía un rol protagónico en un proceso de formación que priorizó el desarrollo de competencias. El foco en el desarrollo de capacidades significó pasar de una visión instrumental de las funciones de los/as líderes escolares, basada en el

¹ Se refiere 20 estudios y 24 implementaciones, dado que el Estudio Encuesta La Voz de los Directores/as tuvo carácter anual, y fue realizado en los 4 años de duración del CEDLE.

cumplimiento de tareas, a una en la que fueran considerados/as como agentes de cambio y mejoramiento en diferentes niveles del sistema escolar.

Las metodologías utilizadas en los Diplomados estuvieron orientadas a resolver problemas cotidianos de la práctica directiva, el uso de recursos ya disponibles en las comunidades escolares para el mejoramiento escolar, y a promover miradas innovadoras y actualizadas del quehacer de los líderes. Además, usaron recursos pedagógicos inspirados en casos reales del sistema escolar chileno, y en el abordaje de problemáticas cotidianas de la práctica escolar.

Los Diplomados contaron con un modelo de evaluación de aprendizajes, efectividad de las acciones formativas y satisfacción de sus beneficiarios, con una definición de sentidos comunes sobre el liderazgo, con líderes intermedios y sistémicos, y duplas de convivencia. Los Diplomados alcanzaron tasas promedio de titulación del 98% y promedios de asistencia en torno al 92%, mostrando alta retención e interés por parte de los directivos/as que participaron de los Diplomados.

En el período de 4 años, CEDLE formó a 1.052 profesionales, en 5 regiones del país, y destinó parte de esta oferta a los nuevos Servicios Locales de Educación (SLEP), llegando con oportunidades formativas gratuitas a instituciones u organizaciones que no tenían oferta previa y a territorios que no contaban con iniciativas de este tipo.

Las Encuestas de cierre de ciclo a directivos/as mostraron que el 69% de los consultados asociaba a CEDLE con la formación de directivos/as escolares como sello principal, después de las actividades de investigación. Además, el 76,1% evaluó con nota sobre 6 la capacidad del Centro de apoyar la gestión directiva desde la formación. Los actores del SAC valoraron la oferta formativa de CEDLE. Se consideró valiosa la formación en cargos poco considerados, las estrategias formativas basadas en problemas de práctica cotidiana, y la sintonía con los enfoques que tiene CPEIP para la formación docente y directiva.

El Centro transfiere al sistema escolar 3 modelos de formación probados y enriquecidos desde la experiencia de trabajo con los propios directivos/as participantes de los programas, los que quedarán disponibles para el Mineduc para su réplica y escalamiento en años futuros como bienes de carácter público.

Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas:

La línea de Innovación del CEDLE buscó implementar modelos de innovación en educación con diseños formativos y herramientas prácticas efectivas y validadas, para fortalecer el liderazgo por parte de directivos/as escolares e intermedios, y aportar a mejorar la gestión escolar pública.

El foco de todos los proyectos fue fortalecer el trabajo y aprendizaje colaborativo entre los equipos directivos y de profesores/as pertenecientes a un centro educativo, o entre equipos directivos, sus sostenedores DAEM y sus supervisores ministeriales, planteándoles nuevos desafíos en su desarrollo profesional, y brindándoles orientación, formación y acompañamiento desde enfoques innovadores para enriquecer sus prácticas y repercutir en el mejoramiento del quehacer de la escuela.

La Línea desarrolló 3 proyectos de innovación: 1 plataforma informática de apoyo a la gestión pedagógica, Liderando Escuelas (ejecutada por la Universidad Diego Portales); 1 programa formativo, Transformación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en comunidades profesionales de aprendizaje (ejecutado por la Universidad Católica de Temuco); y 1 programa de mentorías para jefes de UTP dentro de las escuelas, Mentoría Pedagógica para líderes escolares (ejecutado por la Universidad Diego Portales). En total, en los 4 años, participaron más de 630 personas en las instancias formativas, y más de 530 establecimientos mantenían cuentas activas en la plataforma Liderando Escuelas al término del año 2019.

Los proyectos testearon y validaron herramientas y modelos; realizaron densos diagnósticos y líneas base en el desarrollo de capacidades de los directivos/as; conectaron con experiencias concretas de la práctica escolar, para apoyar la labor de los/as líderes. Además, contaron con la participación de sus beneficiarios en el diseño, en el uso y en la evaluación de las herramientas y programas, a la vez que tuvieron el apoyo de expertos internacionales en las diferentes fases de su desarrollo.

En la Encuesta a Usuarios del CEDLE, 41 encuestados participaron de los programas de innovación desarrollados por CEDLE, y en todos los casos, las dimensiones son evaluadas con nota sobre 6, en un 78% y más de los casos. En relación a la Plataforma Liderando Escuela, el 49% de los usuarios conocían la plataforma, y más del 80% de los que la conocían evaluó como útil la herramienta para la gestión pedagógica de sus establecimientos.

El Mineduc consideró el Programa de Liderando Escuelas como un aporte relevante del Centro, rescataron la utilidad e innovación de esta herramienta, su alineamiento con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), que contribuye al ejercicio de dimensiones esenciales del quehacer directivo. Esta valoración se ve reflejada en la continuidad del proyecto en un Convenio propio.

La Línea de Innovación del CEDLE “empaqueta” 2 modelos, para ser transferidos al Mineduc, para su réplica y escalamiento al sistema escolar; 1 plataforma informática como recurso de apoyo a la gestión directiva. Y el Libro para la Formación de Mentores para Directores/as Noveles de Escuelas realizado el año 2017.

Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras.

Esta línea de CEDLE aportó transfiriendo conocimientos y *know how* de diseño, desarrollo e implementación de programas formativos para líderes escolares, a partir de la misma experiencia en formación desarrollada por las instituciones del Centro, los resultados y evaluaciones de los proyectos de la Línea, y con el aporte recibido desde la institución socia internacional.

El proceso se realizó en una cadena de transferencia, apoyo e innovación conjunta, en la que se transfirieron, por una parte, las capacidades ya existentes en las instituciones del CEDLE hacia instituciones formadoras de regiones que carecían de oferta formativa en liderazgo escolar; por otra parte, un modelo formativo de líderes escolares pensado desde la perspectiva “*Design Development*” (Diseño en Desarrollo) de UC, Berkeley.

El proyecto coordinado por la Universidad de Talca transfirió capacidades a 3 universidades estatales del norte de Chile, que no tenían formación para directivos/as en liderazgo escolar. Se crearon: 1 Diplomado en la Universidad de La Serena, y 2 Cursos, en la Universidad Católica del Norte y la Universidad de Tarapacá, en sus sedes de Arica y de Iquique. Estos programas de formación para directivos/as son pagados, y la transferencia estuvo pensada desde la promoción de la autonomía de los equipos receptores, para que sus iniciativas una vez creadas se proyectasen en el tiempo. El proyecto a cargo de la Universidad de Berkeley, transfirió el enfoque y metodología de Diseño en Desarrollo, del profesor Rick Mintrop, a 2 Diplomados del CEDLE, a 2 Magísteres en Liderazgo Escolar (de la UDP y la UAH), y a 2 equipos técnicos de Municipios que acompañan escuelas (Andacollo e Independencia).

Entre las 44 personas encuestadas que participaron de la Línea de Desarrollo de Capacidades, 38 de ellas evaluaron los programas. Un 68% evaluó con nota superior a 6 el aporte del programa para instalar capacidades para el desarrollo de estrategias formativas para los líderes escolares; 71% calificó con estas notas las metodologías transferidas para la formación de líderes como efectiva; y 76% calificó con nota sobre 6 las estrategias formativas transferidas por CEDLE como pertinentes a la realidad nacional y necesidades locales de líderes escolares. La mayoría también consideró que los programas formativos se diseñaron bajo lógicas de colaboración, y que han sido acompañados por el Centro para su implementación y ajuste (66%).

La Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras, empaqueta 2 programas de transferencia de las Metodologías de Diseño en Desarrollo desarrolladas por el Profesor Rick Mintrop y equipo, desde la Universidad de Berkeley (California), habiendo generado interesantes resultados en la adaptación de las estrategias y metodologías a la realidad nacional. Y la Universidad de Talca, transfiere su experiencia de transferencia de modelos formativo para directivos/as con 3 Universidades del norte de Chile.

Área de Extensión y Difusión

Esta Área de Extensión y Difusión aportó a la promoción e intercambio de ideas y conocimientos en torno al Liderazgo Escolar, principalmente desde el CEDLE hacia el público objetivo de directivos/as escolares y las comunidades educativas y académicas, con el fin de potenciar y promover la reflexión y el debate informado, basado en evidencia pertinente a la realidad educativa nacional.

El Área de Extensión y Difusión fue la responsable de articular la transferencia de conocimiento de manera atractiva con las comunidades escolares y a la sociedad nacional y latinoamericana. Estuvo a cargo de diseñar la agenda de difusión del Centro, y puso a disposición de las comunidades educativas los principales hallazgos y conclusiones que presentaron las diferentes investigaciones e intervenciones del CEDLE, promoviendo el debate, reflexión y la transferencia de conocimiento. El Área tuvo, además, labores complementarias como la administración del sitio web y herramientas asociadas (por ejemplo, foros, conferencias web, plataformas de videos y redes sociales), la generación y difusión de publicaciones (libros, cuadernos técnicos, boletines y envío de información al público objetivo) y la promoción de la participación de académicos y especialistas en liderazgo escolar nacionales y extranjeros en las actividades del Centro.

CEDLE realizó 4 Seminarios Internacionales con cerca de 3.000 asistentes; 8 Talleres especializados y prácticos sobre Liderazgo Escolar con cerca de 2.500 directivos/as en formación; 24 Conferencias Online, con un total de 1.971 conectados y 9 autoridades como expositores. Por su parte, los lanzamientos de libros de la Serie Miradas en Liderazgo Educativo y de los Libros Herramienta del CEDLE convocaron a 3.760 participantes, eventos que se desarrollaron en diversos territorios del país, más de un 70% de ellos en regiones diferentes a la RM. En total, las actividades de Extensión del CEDLE convocaron a cerca de 11.760 personas, en 4 años de actividades de actualización y formación en liderazgo escolar.

CEDLE desarrolló un conocimiento y un “saber hacer” relevante en materia de extensión de la formación. La ejecución de más de una centena de actividades, con tan altos niveles de convocatoria, permitió a sus equipos desarrollar una experticia y un repertorio de habilidades, que fue reconocida en las consultas de satisfacción de usuarios realizadas al cierre de cada actividad.

Además, se realizaron 4 libros de la Serie Liderazgo Educativo (con la participación de 80 autores nacionales e internacionales), 3 Libros Herramientas (sobre Convivencia Escolar, sobre Mentorías para Directores/as Nóveles, y sobre el Trabajo Directivo en Red); 4 Informes de Política Educativa, los cuales abordaron temáticas relevantes para el Liderazgo Escolar en Chile, como la excesiva carga burocrática de la labor directiva en Chile, y la formación de directivos/as escolares en el país. El 2019, dicho material refirió a la labor directiva en contextos de alta complejidad sociocultural en nuestro país.

En el ámbito de la difusión, se alcanzaron 560.473 visitas a la web; 210 apariciones en prensa en medios regionales y nacionales (la mayoría difundiendo actividades de formación y extensión realizadas por el Centro); se enviaron 39 boletines o *newsletters* mensuales con temas relevantes para los directivos/a escolares; y se lograron 2.969 contactos en Facebook y 2.553 seguidores en Twitter.

En las consultas de fin de ciclo, un 71,5% de los no usuarios y un 85% de los beneficiarios decían conocer el Centro. En la Encuesta La Voz de los Directores/as, de los 343 participantes, un 86% de ellos calificaron con nota sobre 6 las publicaciones del CEDLE y su capacidad de apoyar la labor directiva; en la capacidad de apoyo a la labor directiva de los Seminarios y Talleres realizados por CEDLE, un 80,4% de los consultados evalúa esta acción con nota sobre 6; sobre el nivel de aporte de los Recursos de Apoyo desarrollados por CEDLE, de los 267 directivos/as que respondieron esta pregunta, un 77,6% evaluó el nivel de logro con nota sobre 6.

En entrevistas con agentes del SAC, las opiniones mostraron reconocimiento desde los actores a las acciones desarrolladas por el CEDLE, y el uso de sus recursos comunicacionales para difundir el quehacer del Centro. Dieron cuenta de posicionamiento de la temática de liderazgo escolar, en muy pocos años (Entrevista DEG-Mineduc, 2020), así como valoraron el nivel de conocimiento y uso de los recursos que provee el Centro en los niveles escuela e intermedio (Entrevista DEP, 2020).

Relación entre lo nacional y lo internacional en materia de liderazgo escolar

CEDLE alimentó las relaciones con actores e instituciones internacionales, con experticia y conocimiento en liderazgo escolar, y que realizan un trabajo de primer nivel en una amplia gama de países. En los 4 años del Centro se realizaron 4 Seminarios Internacionales, con cerca de 3.000 asistentes; se recibieron 18 visitas de expertos internacionales; se ejecutaron 2 proyectos conjuntos con universidades internacionales (Proyecto de Mentorías Pedagógicas para Jefes

UTP, y Proyecto de Diseño en Desarrollo, ambas con la Universidad de Berkeley, California); 11 proyectos contaron con apoyos internacionales; y se realizaron 30 participaciones de CEDLE en el extranjero. Todo lo cual da cuenta del aporte del Centro a la actualización nacional de conocimientos en liderazgo educacional a nivel global.

El Centro buscó mantener un equilibrio entre el acercamiento de experiencia y conocimiento internacional en temáticas de liderazgo educativo, atrayendo teorías y metodologías de vanguardia al quehacer del Centro, y la capacidad de generar conocimiento contextualizado y pertinente a la realidad nacional.

Los actores del SAC destacaron especialmente este aspecto en las entrevistas finales realizadas por CEDLE. La presencia de expertos con alta especialización en temas de Liderazgo Escolar, así como la capacidad de generar discusión, construyendo nuevas perspectivas en torno a un liderazgo instruccional y pedagógico, desde miradas críticas sobre el acontecer en el sistema escolar chileno y desde una perspectiva comparada con realidades internacionales (Entrevista Mineduc, 2020). Desde la Agencia de la Calidad de la Educación valoraron positivamente la posibilidad de leer a expertos internacionales en español, y que estas publicaciones, de alta calidad técnica, se pusieran a disposición gratuitamente para descarga de los actores escolares (ACE, 2020).

Insumos para la generación y ajuste a políticas de liderazgo escolar

Este año 2020 el CEDLE transfiere conocimiento en el resultado de 24 investigaciones en liderazgo escolar, donde la última de estas fue un metaanálisis de los estudios realizados entre los años 2016 y 2018. Además, se transfieren un total de 9 modelos de formación de directivos/as o herramientas de apoyo a la labor formativa, que se transforman en un repertorio interesante para ser utilizado por la entidad ministerial, para dar más miradas y metodologías a la política de liderazgo educativo en Chile.

El Centro apoyó el desarrollo de 5 de los nuevos Servicios Locales de Educación, a través de instancias de formación para directivos/as llegando a zonas lejanas del centro del país, como fue el trabajo con profesionales de los futuros SLEP de Chinchorro, Huasco y Puerto Cordillera. Además, aportó a los SLEP de la RM, de Barrancas y Gabriela Mistral. Esto fue valorado por los actores ministeriales en esta evaluación, como un aporte real al nacimiento y puesta en marcha de la Nueva Educación Pública en el país. Desde la nueva DEP, plantearon que las herramientas provistas por CEDLE (como documentos, conferencias, columnas y estudios) aportaron a la inserción de los profesionales en los nuevos SLEP, con enfoques y perspectivas, pero también con metodologías y sugerencias prácticas que fueron acogidas con interés tanto en el nivel escuela como en el nivel intermedio (Entrevista DEP, 2020).

A su vez, el Centro colaboró al enfrentamiento de las situaciones adversas que deben asumir los directivos/as en contextos de alta complejidad sociocultural en nuestro país, en el trabajo con directivos/as cuyos establecimientos escolares se encuentran en categoría de desempeño insuficiente. El Informe de Política Pública 2019 contribuyó a esto girando en torno a la temática, el que tuvo por título: “Hacia un liderazgo educativo en contextos de alta complejidad sociocultural”; se orientó el Libro de la Serie Liderazgo Educativo 2019 al liderazgo en contextos de alta complejidad; el Seminario Internacional se llamó “Liderando escuelas en contextos desafiantes: fortaleciendo las capacidades para la mejora”, siendo dictado en las ciudades de Temuco, Santiago y Talca; y participó de la versión de CILME 2019 sobre el Liderazgo Escolar para la Justicia Social.

Además, CEDLE aportó a las políticas educativas con 4 Encuestas de Opinión sobre temáticas educativas contingentes, como es La Voz de los Directores/as; 4 Informes de Política Educativa; y la participación de agentes del Centro en instancias de gobierno que discutieron temas relevantes de la función directiva, como fueron: la Comisión Todos al Aula, Proyectos en torno a la Ley de Carrera Directiva, Proyectos sobre la Evaluación del quehacer directivo, Conversatorios con el Senado, entre otros.

Desafíos enfrentados por CEDLE y para la política de liderazgo escolar

En el ámbito de *las capacidades*, para el CEDLE fue desafiante desarrollar un conocimiento y experiencia en la formación de líderes escolares, en el desarrollo de capacidades directivas, desde un enfoque renovado y centrado en los valores del liderazgo distribuido y pedagógico, a través de metodologías innovadoras, acordes a los enfoques teóricos propuestos. Es un desafío hacia el cierre de los primeros Centros de Liderazgo, que los modelos transferidos

reflejen estos sentidos alcanzados en la práctica de las iniciativas del Centro y logren impactar en una política de formación de líderes escolares de calidad.

A su vez, a pesar del aporte del CEDLE, sigue siendo un desafío contar con ofertas formativas acordes a las necesidades de los distintos roles directivos del sistema escolar en sus niveles escuela e intermedio (más allá de los directores/as de establecimiento), y que esta oferta sea también diferenciada de acuerdo con la trayectoria de los formados. Es esperable que una política de formación de directivos/as tome en consideración la desigualdad en la distribución de oportunidades formativas en el territorio nacional.

En esta línea, será importante que la política de liderazgo escolar descansa en decisiones basadas en evidencia demostrable, de carácter científico y lógicas de calidad en su producción. Así como la aproximación de los tomadores de decisiones y los nuevos Centros de Liderazgo a este nuevo saber acumulado desarrollado por CEDLE, el que es esperable que esté disponible de manera asequible y didáctica para los actores involucrados.

En el ámbito de *la institucionalidad*, CEDLE constató que el liderazgo escolar tiene un carácter transversal a la política educativa, lo que vuelve difícil la coordinación de las entidades e instituciones estatales (y no estatales) para el desarrollo de las temáticas directivas en el sistema escolar. Siendo así, es relevante fortalecer el apoyo y la colaboración concertada a los directivo/as chilenos en un sistema organizado que contribuya a la educación pública y a su asentamiento como NEP, donde los nuevos Centros de Liderazgo ocupen un lugar de alta relevancia.

Finalmente, en el ámbito de *la política de liderazgo escolar*, se activa el desafío de la coherencia entre lo que declara el conocimiento científico, la normativa vigente y cómo estas declaraciones son llevadas a la práctica en las diversas dimensiones del quehacer directivo en lo escolar. Que exista una lógica de política de estado, que favorezca la permanencia y estabilidad de las decisiones, así como la proyección y sustentabilidad de las opciones emprendidas, que estas puedan responder a la complejidad y el carácter transversal de los procesos de mejoramiento escolar, a los que la función directiva debe aportar. La Carrera Directiva es una de estas acciones, que el CEDLE considera esencial seguir proyectando y ligarla a la evolución que ha sufrido la estructura escolar.

Empaquetamiento y Transferencia de CEDLE a Mineduc

CEDLE termina su ciclo aportando 9 modelos de formación o materiales de apoyo a la formación de directivos/as escolares: 3 programas formativos derivados de los Diplomados de la Línea de Formación; 2 programas innovadores para la formación directivos/as, uno de Amigos Críticos, y otro de mentorías pedagógicas en centros escolares; 1 Plataforma Informática de apoyo a la gestión directiva en lo pedagógico y en la gestión del desarrollo profesional docente; 1 modelo o experiencia de transferencia de capacidades formativas. Finalmente, 2 modelos de Resolución de Problemas basado en Diseño en Desarrollo, uno para programas formativos de directivos/as, basado en la experiencia en los Diplomados de CEDLE, y otro de Asesorías a Equipos Técnicos del nivel intermedio, desde la experiencia de trabajo con 2 municipios chilenos. La Tabla siguiente muestra la síntesis de esta transferencia.

Tabla: Detalle de los 9 modelos de formación y material de apoyo a la labor directiva transferidos por CEDLE		
Línea	Modelos o materiales a Transferir	Propósito
Línea de Formación	Programa de Formación para Líderes Intermedios	Mejorar las capacidades de los líderes del nivel intermedio que brindan apoyo educativo a los establecimientos escolares, en coherencia con las políticas de fortalecimiento de la educación pública, impulsadas por Mineduc.
	Programa de Formación para Líderes Sistémicos	Formar directivos/as de establecimientos educacionales seleccionados como líderes sistémicos, capaces de acompañar a otros directivos y equipos en procesos de mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo, a través de redes de mejoramiento escolar a nivel local.
	Programa de Formación en Convivencia Escolar para Líderes Educativos	Desarrollar competencias en los participantes para liderar transformaciones en la comunidad educativa hacia una convivencia pacífica y un clima de buen trato propicio para el aprendizaje y participación de todos los estudiantes
Línea de Innovación	Programa de Formación en Liderazgo Educativo “amigos Críticos” para las Redes de Mejoramiento Escolar.	Formar profesionales competentes para asumir el rol de Amigos/as Críticos/as al interior de las Redes de Mejoramiento Escolar y/o en los centros educativos para favorecer el desarrollo de capacidades de liderazgo

		e impulsar transformaciones que incidan en el aprendizaje de los y las estudiantes.
	Mentorías Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes.	Desarrollar capacidades de Mentoría Pedagógica en directivos escolares y docentes líderes, con base en la reflexión e indagación profunda y colegiada sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el fin de contribuir a la transformación de las prácticas docentes en los establecimientos educacionales.
	Empaquetamiento de principios, contenidos y recursos asociados al software gratuito <i>Liderando Escuelas</i>	Plataforma digital que busca aportar a la mejora de prácticas pedagógicas de los equipos escolares, a través del diseño colaborativo de herramientas digitales que, en coherencia con el <i>Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar</i> (MBDLE, 2015), aporten al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de las comunidades educativas.
Línea Desarrollo de Capacidades	“Una Experiencia de Desarrollo y Transferencia de Capacidades Formativas de Iniciativas en Gestión y Liderazgo Educativo con Universidades localizadas en regiones del norte de Chile”	Expone la experiencia de trabajo del equipo del Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (en adelante CEDLE) referida al desarrollo y transferencia de capacidades formativas en gestión y liderazgo educativo a universidades que no habían tenido un acercamiento sistemático a esta materia, iniciativa que se enmarca en una línea de trabajo del CEDLE (Línea 4) que se desarrolló por espacio de cuatro años (marzo 2016 a diciembre de 2019), y que implicó un trabajo incremental con tres universidades localizadas en las regiones del macro territorio norte del país
	Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta Formativa para la Líderes Escolares.	Desarrollar competencias en líderes intermedios para que estos resuelvan problemas de prácticas y sus causas de sus organizaciones, de acuerdo con el enfoque del modelo de mejora escolar basado en el diseño y para crear estrategias de cambio en la organización desde el punto de vista de la resolución de Problemas Basada en Diseño.
	Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta para Modelo de Apoyo en Terreno	Construir competencias entre los agentes que brindan asesorías a las escuelas de un territorio para conectar de manera virtuosa los instrumentos de gestión y programas de apoyo externo con las necesidades y problemas que confronten los actores y actrices educativos dentro de sus organizaciones escolares.

Además, se aportan las publicaciones del CEDLE que se transfieren al Mineduc, y que se han puesto a disposición de los directivos/as escolares, y diversos actores del sistema escolar chileno, en una cantidad limitada de versiones físicas, y en versión digital para descarga gratuita. La Tabla presentada a continuación muestra los Libros del CEDLE, tanto de la Serie Miradas sobre Liderazgo Escolar, como los Libros de la Serie Herramientas para el Liderazgo Escolar puestos a disposición por el Centro.

Tabla: Publicaciones CEDLE, Libros.	
2016	Libro CEDLE Naranja “Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela. Once Miradas”.
2017	Libro CEDLE Amarillo. “Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas”.
	Libro Herramienta “Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas de mentoría a directores noveles
2018	Libro CEDLE Verde. “Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas#.
	Libro Herramienta “Convivencia escolar para líderes educativos”.
2019	Libro CEDLE Rojo “Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural”
	Libro Herramienta Redes

La Tabla siguiente muestra el detalle de los Informes de Política Pública elaborados por CEDLE desde el año 2016 al 2019. Al igual que los libros, estos materiales se pusieron a disposición en formatos digitales para descarga gratuita.

Tabla: Informes de Política Pública elaborados por CEDLE.	
2016	“Hacia un desarrollo sustentable de las capacidades de liderazgo educativo”.
2017	“Simplificar los Requerimientos a los Directivos Escolares. Una necesidad perentoria de despliegue del liderazgo en los establecimientos”.
2018	“Aprendizajes para la Política de Formación de Directores en Chile”.
2019	“Liderazgo escolar en contextos complejos”.

A continuación, se describe el detalle de los Cuadernos Técnicos elaborados por CEDLE en base a las investigaciones desarrolladas por la Línea de Investigación y Política entre los años 2016 y 2019, y sus respectivos autores. Estos formatos fueron diseñados para facilitar la difusión de los estudios en formatos más simples y comunicables,

especialmente pensados para directivos/as y tomadores de decisiones del sistema escolar. Estos materiales se imprimieron en cantidad limitada, y fueron puestos a disposición en formato digital.

Tabla: Cuadernos Técnicos Investigaciones CEDLE		Autor
2016	1. Sistema educacional chileno ¿qué políticas para los directivos?	José Weinstein
	2. El primer año de los directivos escolares: desafíos y necesidades	José Weinstein
	3. Estrategias de gestión territorial en red.	Marcela Roman
2017	4. Conflictos socioeducativos y liderazgo escolar análisis y caracterización de los conflictos.	Cristobal Villalobos
	5. Definición de estándares de desempeño para equipos directivos técnico profesionales	Ricardo Carbone
	6. ¿Cómo se organizan y funcionan los equipos directivos para apoyar la labor docente?	Dagmar Raczynski
	7. Bases para instalación sistema de apoyo educativo a los SLEP	Andrea Horn
	8. Estudio de opinión a directores de establecimientos educacionales, para la retroalimentación	Rosario Rivero
	9. Diversidad e inclusión escolar: ¿cómo liderar los nuevos desafíos de país?	María Teresa Rojas
2018	10. El acompañamiento a los directores novatos: prácticas y desafíos de los formadores de programas de inducción	Carolina Cuellar
	11. Liderazgo escolar y gestión de los conflictos estudiantiles. Un análisis y caracterización de las estrategias y recursos desplegados por los equipos directivos en el manejo de los conflictos estudiantiles en tres liceos municipales de la Región Metropolitana	Javiera Peña
	12. Formación de directivos en Chile y efectos en sus prácticas: hacia un modelo de evaluación del desarrollo de capacidades en los líderes escolares	Gonzalo Muñoz
	13. Prácticas de gestión y liderazgo de los equipos directivos en el marco de la Ley de Inclusión Escolar en contextos inter y multiculturales de la Región de la Araucanía	Omar Aravena
	14. Liderando proyectos juveniles: prácticas de liderazgo para la gestión de dispositivos de elección y orientación vocacional	María José Valdebenito
	15. Estudio de opinión a directivos escolares y niveles intermedios sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales	Rosario Rivero
	16. Prácticas directivas y gestión del tiempo	Javiera Peña
	17. Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar	Camila Jara
2019	18. Nudos críticos para la Educación Media Técnico Profesional. Desafíos para el Liderazgo	Leandro Sepúlveda
	19. Sistematización de hallazgos e implicancias de las 21 investigaciones de CEDLE en liderazgo escolar	Cristián Cox.

Finalmente, se comparte la producción de Artículos Académicos desarrollados por profesionales y académicos del CEDLE durante su participación en el Centro. Estos responden a artículos que emanan de las investigaciones realizadas en la Línea de Investigación y Política y a artículos que nacen de la experiencia de CEDLE. Se describe título de la publicación, autores, revista, y año.

Tabla: Artículos Académicos elaborados por profesionales y académicos de CEDLE años 2016-2019				
	Título del Artículo Académico	Autores	Nombre de la Revista	Año
1	"Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos".	Cristobal Villalobos, Javiera Peña, Elisa Aguirre y Magdalena Guerrero	Revista Calidad en Educación	2017
2	"Los directivos escolares como informantes calificados de las políticas educativas. El caso chileno (2014-2017)"	José Weinstein, Gonzalo Muñoz y Rosario Rivero.	REICE	2018
3	"¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales"	Rosario Rivero y Constanza Hurtado.	Revista Calidad en Educación	2018
4	"La nueva institucionalidad subnacional de educación pública chilena y los desafíos de la gestión para el sistema escolar".	Sebastián Donoso	Educar em Revista, Curitiba, Brasil.	2018
5	"Relational trust and positional power between school principals and teachers in Chile: A study of primary school"	José Weinstein, Dagmar Raczynski y Javiera Peña	EMAL (SCOPUS)	2018

6	"Construcción y pérdida de la confianza de docentes; un análisis de incidentes críticos"	José Weinstein, Dagmar Raczynski y Javiera Peña	Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad	2018
7	"Formación de directivos escolares en Chile: situación actual, evolución y desafíos de su oferta"	Gonzalo Muñoz, Josefina Amenabar y M° José Valdebenito	RIECE (SCOPUS)	2019
8	"Inclusión de Estudiantes Migrantes en la Región de La Araucanía, Chile: Representaciones desde los Directivos Escolares"	Omar Aravena, M° Elena Mellado y Carolina Villagra	Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva	2019
9	"Directores de escuelas públicas chilenas seleccionados por alta dirección removidos de su cargo antes de finalizar su período de gestión: Lecciones para América Latina"	Sebastián Donoso, Juan Pablo Fernández y Daniel Reyes	AAPE-EPAA Arizona State University.	2019
10	"Buena mentoría y buen mentor: las voces de los actores involucrados en programas de inducción para directores novatos en Chile"	Carolina Cuellar, Paz González, Mª Jesus Espinosa y Rebeca Cheung	Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad	2019
11	"Directores de escuelas públicas chilenas contemplados desde un marco de desempeño"	Sebastián Donoso, Juan Pablo Fernández y Daniel Reyes	Número 173 de Cuadernos de Pesquisa	2019
12	"Inclusión de Estudiantes Migrantes en la Región de La Araucanía, Chile: Representaciones desde los Directivos Escolares"	Omar Aravena, M° Elena Mellado y Carolina Villagra	Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva	2019
13	"Preparación para ejercer un liderazgo efectivo: estudio de opinión a directores a partir del Marco para la Buena Dirección"	Rosario Rivero	EPAA/AAPE education policy analysis archives	2019
14	Movilización Estudiantil y liderazgo directivo: Un estudio exploratorio en tres liceos de la Región Metropolitana.	Javiera Peña, Matías Sembler	Revista Calidad en Educación	2019
15	"Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019)"	José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Matías Sembler y Javiera Marfan.	Revista Calidad en Educación	2019
16	"Configuración de aspiraciones educativas: un análisis comparado de las subjetividades y narrativas de los jóvenes chilenos"	María José Valdebenito	Revista Colombiana de Educación	2019
17	"Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores sobre funciones, preparación para el cargo y prácticas"	Rosario Rivero, Dagmar Raczynski y Teresa Yañez.	Revista CNED	2019
18	"Liderazgo educativo y formación ciudadana: visión y prácticas de los actores"	Camila Jara y Macarena Sánchez	Revista Calidad en Educación	2019
19	"Gestión directiva de establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo"	Leandro Sepúlveda	Revista Calidad en Educación	2019
20	Training of School Leaders in Chile: Lessons and Challenges.	Gonzalo Muñoz, Mª José Valdebenito y Josefina Amenabar	International Journal of Leadership in Education	2019

Índice

Resumen Ejecutivo Evaluación Final CEDLE	2
Índice	12
Introducción	15
Parte I. Reporte de CEDLE a Nivel Estratégico	16
1. Misión, visión y objetivos estratégicos del Centro.....	16
2. Principales logros, resultados y aprendizajes del CEDLE al cierre de su funcionamiento. Reporte por Objetivo Estratégico.....	19
3. Principales dificultades y desafíos del CEDLE al cierre de su funcionamiento.....	25
Parte II. Reporte por Línea/Área de Trabajo de CEDLE	27
1. Línea Investigación y Políticas del CEDLE.....	28
1.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Investigación y Políticas	29
1.2. Evaluación de Medio Término. Línea de Investigación y Políticas.....	33
1.3. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Línea de Investigación y Políticas	33
1.4. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Investigación y Políticas	34
2. Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas	35
2.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas.....	38
2.2. Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de Línea de Formación	42
2.3. Evaluación de Medio Término: Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas.....	44
2.4. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo. Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas.....	44
2.5. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas	45
2.6. Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Formación.....	46
3. Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas	48

3.1.	Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas	51
3.2.	Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de Línea de Innovación	54
3.3.	Evaluación de Medio Término: Línea de Innovación	55
3.4.	Comité Asesor Externo: Línea de Innovación	55
3.5.	Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Innovación.....	55
3.6.	Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Innovación.....	57
4.	Línea: Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras	58
4.1.	Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras.....	59
4.2.	Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de la Línea Desarrollo de Capacidades.....	63
4.3.	Evaluación de Medio Término: Línea Desarrollo de Capacidades.....	65
4.4.	Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Línea Desarrollo de Capacidades.....	65
4.5.	Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras	66
4.6.	Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras	66
5.	Área Difusión y Extensión	68
5.1.	Principales logros, aprendizajes y desafíos del Área de Extensión y Difusión	69
5.2.	Evaluación de Medio Término: Extensión y Difusión.....	74
5.3.	Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Extensión y Difusión.....	74
5.4.	Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Extensión y Difusión	75
6.	Área de Análisis Institucional	76
6.1.	Principales logros, aprendizajes y desafíos del Área de Análisis Institucional.....	77
6.2.	Evaluación de Medio Término: Análisis Institucional	80
6.3.	Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Análisis Institucional	80
	Parte III: Recuento y entrega formal de los productos desarrollados.....	81
	Parte IV: Reporte del uso de recursos	86
	Parte V: Conclusiones al cierre de CEDLE.....	90
1.1.	ANEXOS DE CENTRO.....	94
	<i>Objetivos, Indicadores y Metas a nivel de Centro.</i>	<i>94</i>

<i>Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Investigación y Políticas</i>	101
<i>Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Formación</i>	104
<i>Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Innovación</i>	107
<i>Objetivos, Indicadores y Metas Línea de Desarrollo de Capacidades Instituciones Formadoras</i>	111
<i>Objetivos, Indicadores y Metas Área de Extensión y Difusión</i>	114
<i>Objetivos, Indicadores y Metas del Área de Análisis Institucional</i>	116
1.2. ANEXO RESULTADOS DE ENCUESTA DE USUARIOS CEDLE.....	119
1.3. ANEXOS DE LA LINEA DE INVESTIGACIÓN:	133
1.4. ANEXOS DE LINEA DE FORMACION.....	139
1.5. ANEXOS DE LINEA DE INNOVACION.....	143
1.6. ANEXOS DE LÍNEA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	149

Introducción²

El Centro de Liderazgo Educativo, CEDLE, llega al cierre de su ciclo de trabajo de 4 años, desde el año 2016 al 2019. El presente documento responde al Informe de la Evaluación Final del Centro, el cual es parte de los compromisos de término entre el consorcio liderado por la Universidad Diego Portales y el Ministerio de Educación, en la ejecución de uno de los dos Centro de Liderazgo Escolar tendientes a implementar una política de liderazgo escolar en Chile.

El objetivo de este informe fue “evaluar y determinar si el Centro de Liderazgo cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos..., según las obligaciones asumidas por la institución patrocinante, en virtud del convenio suscrito”. El documento se plantea como un “consolidado de avances de toda la implementación al término de la ejecución del convenio” (Documento Orientador, Mineduc 2020).

En el caso del CEDLE, la institución patrocinante fue la Universidad Diego Portales, en consorcio con la Universidad Alberto Hurtado, la Universidad de Talca, la Universidad Católica de Temuco, y el apoyo de la Escuela de Graduados de Berkeley, California. En el año 2017, el Centro desarrolló una Evaluación de Medio Término, donde se informaron los avances de la puesta en marcha e implementación del CEDLE en sus dos primeros años. Este informe, si bien reporta logros en los 4 años de desarrollo del Centro de Liderazgo, pone su acento en la revisión de lo alcanzado en los años 2018 y 2019, momento de mayor focalización y consolidación de los aportes del Centro en el ámbito de la formación de directivos/as escolares.

La Evaluación Final del CEDLE (en adelante, distinguida con la sigla EFT) complementó en su metodología el metaanálisis de las evaluaciones que realizó el Centro durante todo el proceso de ejecución, junto con el levantamiento de opiniones de actores relevantes, mediante la realización de encuestas y entrevistas, aplicadas entre los meses de octubre del 2019 y marzo del 2020.

Cada uno de los capítulos de la EFT involucró la sistematización de los instrumentos evaluativos desarrollados por el Centro en los 4 años, expresados en **Informes de Planificación** e **Informes de Aprendizajes** anuales, elaborados sobre la base de reportes mensuales y anuales de las jefaturas de proyecto y de línea o área del CEDLE. Desde estos materiales, se dio cuenta de los logros, desafíos y aprendizajes que debieron enfrentar los equipos, para llevar a puerto los propósitos de las iniciativas del Centro.

En segundo lugar, se contó con una **revisión de los resultados de las evaluaciones de aprendizajes, evaluación de efectividad en el logro de objetivos y evaluaciones de satisfacción a usuarios** que fueron implementadas por las Líneas de Formación, Innovación y Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras al inicio y fin de cada implementación con sus directivo/as usuarios de los proyectos. En cada apartado de este informe, se comparte una síntesis de los principales resultados de estas evaluaciones.

En tercer lugar, se realizó una **sistematización de los principales resultados** emanados de dos instancias evaluativas del Centro: por una parte, la **Evaluación de Medio Término**, y por otro, las retroalimentaciones levantadas anualmente por el **Comité Asesor Externo**, que acompañó el proceso de formación, desarrollo y cierre del CEDLE.

Finalmente, se socializan los resultados de tres instancias de Evaluación que implicaron levantamiento de datos nuevos desde los actores del sistema escolar: La **Encuesta La Voz de los Directores/as** (proyecto anual de la Línea de Investigación y Políticas), que consultó a la población de directores/as de su muestra nacional, indagando los niveles de conocimiento que tenían del Centro, y sus iniciativas a líderes que no necesariamente participaron de las actividades del CEDLE. La **Encuesta a Usuarios del CEDLE**, desarrollada entre los meses de enero y marzo del 2020, vía online, a directivos/as que participaron de las actividades del Centro. Y por último, **Entrevistas a actores clave del Sistema de Aseguramiento de la Calidad** (Mineduc, Agencia de la Calidad de la Educación, y Dirección de Educación

² Estudio y Documento elaborado por la Coordinación de Análisis Institucional del Centro, Ps. Daniela Barrera. Con apoyo en sistematización de Alicia Naranjo, y procesamiento de Bases de Datos de Andrés Brito, ambos, consultores externos. Colaboración de Don Carlos Eugenio Beca, en la realización de Entrevistas a Actores del SAC. Estudio realizado entre agosto 2019 y mayo 2020.

Pública), como una forma de indagar el efecto del aporte de CEDLE para los tomadores de decisiones sobre políticas directivas en Chile.

Tal y cual ha solicitado la contraparte ministerial, el Informe de la Evaluación Final del CEDLE contiene una primera parte con un Resumen Ejecutivo del Informe; una segunda parte con un Reporte Estratégico del quehacer, con detalle en la la misión y objetivos, logros, resultados, aprendizajes y desafíos del Centro a nivel general; una tercera parte con un Reporte por Línea o Área de Trabajo, con antecedentes, logros y resultados de cada componente del Centro; una cuarta parte con un recuento de la entrega formal y transferencia que se realiza desde el Centro al Sistema Escolar; una quinta parte con un reporte del uso de los recursos del CEDLE; y finalmente, una sexta parte con las conclusiones del proceso de implementación de 4 años del CEDLE.

Todo el material viene acompañado de un Cuaderno de Anexos, que permiten adentrarse en el detalle de los reportes de cada uno de los niveles que se solicitan evaluar en el presente hito de cierre y clausura de los Centros de Liderazgo, en su primera versión.

Parte I. Reporte de CEDLE a Nivel Estratégico

En el presente apartado se realiza un análisis integrado y estratégico de las acciones del CEDLE durante el ciclo de funcionamiento entre 2016 y 2019. Para esto, se da cuenta de la misión y visión, así como los sellos del Centro, para luego ahondar en los principales logros, resultados y aprendizajes al cierre de su funcionamiento.

En este capítulo se reportan los resultados organizados en base a cada uno de los 7 Objetivos Estratégicos, dando cuenta de lo alcanzado por CEDLE de manera general e integrada. También se sistematizan los principales desafíos en los años de desarrollo, los que se transforman en aprendizajes para nuevas experiencias similares a las del Centro.

Las Tablas de Indicadores y Metas por cumplir a nivel de Centro, que considera el nivel institucional al que correspondía reportar estos Objetivos Estratégicos del CEDLE, se presentan desde la página 94 de Cuaderno de Anexos.

1. Misión, visión y objetivos estratégicos del Centro

El Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE, tuvo su origen en el año 2015, en el marco del “Convenio de colaboración para la Creación de los Centros de Liderazgo Escolar entre el Ministerio de Educación y la Universidad Diego Portales”. Esta última, fue la institución patrocinante del consorcio compuesto por las Universidades Alberto Hurtado, Universidad de Talca y Universidad Católica de Temuco, y que contó con el apoyo de la Universidad de California, mediante su Escuela de Graduados en Berkeley. Este consorcio diseñó e implementó uno de los dos Centros de Liderazgo licitados por el Ministerio de Educación, para el período entre el 2016 y el año 2019.

El CEDLE organizó su aporte en base a la definición de una misión, visión y sello institucional, la triangulación de la mirada diagnóstica de la investigación del liderazgo escolar en Chile, el desarrollo de capacidades profesionales en quienes ejercen funciones directivas en el sistema escolar y una práctica incidente en el plano de la política de liderazgo educativo a nivel nacional. Los fines del proyecto giraron en torno a la transformación de las prácticas directivas, a ubicarse como referencia en liderazgo escolar. Se realizó una apuesta en que los directivos/as eran un agentes estratégicos en la activación de procesos de cambio y mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

El siguiente recuadro muestra la misión, visión y sellos del CEDLE, que orientaron el quehacer durante su ciclo de implementación.

Propósitos del CEDLE	
Misión:	Desarrollar las capacidades de liderazgo directivo a nivel de establecimientos y niveles intermedios del sistema escolar para mejorar la calidad de la educación impartida y en particular los resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes, mediante la producción y difusión de conocimiento, el desarrollo de estrategias de formación innovadoras, la búsqueda de modelos y herramientas de avanzada, la promoción de la reflexión y debate informado, la constitución y desarrollo de redes, y la transferencia permanente de los conocimientos y de las prácticas exitosas. Lo anterior a través de un diálogo constante con el Ministerio de Educación, así como proporcionándole insumos para la generación y potenciamiento de las políticas públicas sobre liderazgo escolar en el país.
Visión:	Aspiramos a ser reconocidos como un centro de referencia nacional en investigación, desarrollo de innovación y formación de liderazgo escolar, aportando significativamente a un mejor desempeño profesional de los equipos directivos (actuales y futuros) de los establecimientos y del nivel intermedio del sistema educacional, así como al desarrollo de las instituciones formadoras de líderes, en concordancia con las políticas definidas para el fortalecimiento de la educación pública dentro de los próximos 4 años.
Sellos:	Visión de los líderes escolares como agentes de cambio y mejoramiento escolar para incidir simultáneamente en los logros de aprendizaje y en el desarrollo profesional de los docentes; Concepción del liderazgo escolar distribuido entre los miembros de una comunidad educativa que aprende y mejora en forma permanente; Integración sistemática del conocimiento que aporta la investigación internacional y nacional en el desarrollo de las acciones y programas; Desarrollo de capacidades formativas en universidades regionales que carecen de aquellas; y Constituirse como referente nacional mediante una búsqueda permanente de impactar las políticas de fomento del liderazgo escolar.

CEDLE contó con una estructuración en base a 4 Líneas de Acción y 2 Áreas de Soporte, y fue liderado por un Equipo Central compuesto por una Dirección y una Gerencia, y un equipo de soporte administrativo. Además, el Centro fue conducido por un Comité Directivo, compuesto por la Dirección Ejecutiva del Centro, su Gerencia, y los Jefes de cada una de las Líneas, que sesionó mensualmente en forma presencial durante los 4 años del ciclo. Para asegurar la coordinación y participación en las tomas de decisión de la iniciativa, cada Línea fue liderada por una de las universidades del conglomerado. La Tabla N° 1, muestra el detalle de la constitución del Equipo Central y Directivo del CEDLE.

Tabla N° 1: Cargos Equipo Central del CEDLE, nombres de profesionales y Universidades de origen.

Equipo Central CEDLE	
Director de Centro	José Weinstein, Universidad Diego Portales
Gerenta	Lorena Ramírez, Universidad Diego Portales
Gestión de Calidad	Gonzalo Muñoz, Universidad Diego Portales
Asistente de Dirección	Francisca Zamorano, Universidad Diego Portales
Gestión Financiera	Tania Torres, Universidad Diego Portales
Asistente Administrativa	Paula Vásquez, Universidad Diego Portales
Jefes de Línea	
Línea de Investigación	Cristian Cox, Universidad Diego Portales
Línea de Innovación	Vanessa Valdebenito, Universidad Católica de Temuco
Línea de Formación	Andrea Horn, Universidad Alberto Hurtado
Línea de Desarrollo de Capacidades	Sebastián Donoso, Universidad de Talca
Coordinadores de Área	
Área Análisis Institucional	Daniela Barrera, Universidad Diego Portales
Área Extensión y Difusión	Natalia Barrientos, Universidad Diego Portales

Durante sus 4 años de ejecución, el CEDLE desarrolló un total de 30 proyectos, a cargo de las Líneas o Áreas. En el caso de la Línea de Investigación, sólo el Proyecto La Voz de los Directores/as tuvo carácter anual, mientras las demás iniciativas se renovaron año a año. En el caso de las Líneas de Formación y Desarrollo de Capacidades, los proyectos se desarrollaron en todo el ciclo del Centro. Mientras que en la Línea de Innovación, los proyectos tuvieron carácter bianual, donde la evaluación sugirió la modificación de uno de sus proyectos. La Tabla N° 2 da cuenta de la totalidad de proyectos desarrollados por CEDLE durante el período, y la universidad responsable de su implementación.

Tabla Nº 2: Proyectos desarrollados por CEDLE 4 años, y detalle de Universidad ejecutora.

Área o Línea	Proyectos entre años 2016 y 2019 y Universidad Ejecutora
Línea de Investigación y Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿ Estudio de opinión a líderes escolares y de niveles intermedios sobre políticas de liderazgo escolar (UDP). 2. Conflictos socioeducativos y el liderazgo escolar. Análisis y caracterización de los conflictos socioeducativos y las estrategias de gestión directiva en los liceos municipales de Chile (UDP). 3. ¿Cómo se organizan y funcionan los equipos directivos para apoyar la labor docente? Un estudio en escuelas básicas de las regiones del Maule y de la Araucanía (UDP). 4. Definición de estándares de desempeño para directivos de establecimientos técnico profesionales y relevamiento de factores que facilitan u obstaculizan alcanzarlos (UAH). 5. Buenas Prácticas de Liderazgo en unidades de Gestión Local en Chile: Aportes para la nueva institucionalidad de la Educación Pública (U de Talca). 6. Formación de directivos en Chile y efectos en sus prácticas: hacia un modelo de evaluación del desarrollo de capacidades en los líderes escolares (UDP). 7. El acompañamiento a los directores novatos: perfiles, prácticas y desafíos de los formadores de programas de inducción (UDP). 8. Diversidad e Inclusión Escolar: ¿Cómo liderar los nuevos desafíos de país? (UAH) 9. Prácticas de gestión y liderazgo de los equipos directivos en el marco de la Ley de Inclusión Escolar (UCT). 10. Liderazgo escolar y gestión de los conflictos estudiantiles. Un análisis y caracterización de las estrategias y recursos desplegados por los equipos directivos en el manejo de los conflictos estudiantiles en tres liceos municipales de la Región Metropolitana. (UDP). 11. Liderando Proyectos Juveniles: Prácticas para el liderazgo de dispositivos de elección y orientación vocacional (UAH). 12. Cuánto y cómo cambian las prácticas de los directivos luego de su paso por programas de formación en liderazgo? (UDP) 13. Liderar la inclusión educativa en Chile: tendencias nacionales y una aproximación al caso de la región de Magallanes (UAH) 14. Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar (UDP) 15. Nudos Críticos en la Gestión Directiva de Establecimientos de Educación Media Técnico Profesional (EMTP): Desafíos para el Liderazgo (UAH) 16. Buenas prácticas de gestión en redes: Aprendiendo de las Redes de Mejoramiento Escolar (UDP) 17. La formación ciudadana desde la perspectiva de los líderes educativos en el marco de la Ley 20.911 (UCT) 18. Prácticas directivas y gestión del tiempo (UDP) 19. Liderazgo pedagógico y concepciones sobre enseñanza y aprendizaje en directivos de la educación parvularia (UAH) 20. Estudio Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile (UDP). 21. Estudio 21 investigaciones sobre liderazgo escolar: meta -análisis y teorización para la acción (UDP).
Línea de Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 22. Transformación de las redes de mejoramiento escolar en comunidades profesionales de aprendizaje para el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar (UCT). 23. Mentoría pedagógica para la transformación de las prácticas docentes (UDP). 24. Liderando Escuelas: Herramienta digital gratuita de gestión pedagógica para directivos escolares (UDP).
Línea de Formación	<ol style="list-style-type: none"> 25. Formación de liderazgo intermedio. Líderes para la nueva educación pública (UAH). 26. Formación de líderes sistémicos para la nueva educación pública (UAH). 27. Formación en liderazgo para la convivencia escolar (UDP).
Línea Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras	<ol style="list-style-type: none"> 28. Desarrollo de capacidades formativas en liderazgo escolar en universidades de regiones que tienen poca experiencia y trayectoria en la formación de líderes escolares (U de Talca). 29. Diseño en desarrollo de programas formativos innovadores para fortalecer las capacidades formativas del Centro (U de Berkeley).
Área de Análisis Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 30. Monitoreo y análisis del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (UDP)

2. Principales logros, resultados y aprendizajes del CEDLE al cierre de su funcionamiento. Reporte por Objetivo Estratégico

Los Objetivos Estratégicos ordenaron las prioridades y las acciones de los equipos profesionales del Centro todo el período, a la vez que otorgaron los sentidos que cada universidad socia le ha dado a su práctica en el ciclo que termina. Eso permite dar cuenta de un cierre, en el que el Centro pudo responder como una comunidad a los propósitos, desde los aportes que realizaron las instituciones que los conformaron.

El CEDLE inició su colaboración el año 2016 con sustento fuerte en el aporte que realizaron durante años instituciones y expertos internacionales en el campo del liderazgo educativo. Pero enriqueció la mirada, llegando al 2019 con una idea propia sobre la función directiva en Chile que es posible reconocer en el desarrollo de sus proyectos y producciones en el ámbito de la extensión, desarrollados todos desde el conocimiento que generó en el trabajo cercano con los actores del sistema escolar chileno en todos sus niveles. Esto, acompañado de un enfoque de mejoramiento y transformación que valora los cambios realizados “desde adentro hacia fuera” del sistema escolar, es decir, desde el reconocimiento de las capacidades que los propios directivos/as y líderes tienen para enriquecer su aporte educativo al aprendizaje de los estudiantes, le permiten al Centro cerrar el ciclo con una evaluación altamente positiva de su quehacer, reporte que se presenta a continuación.

El Centro cumplió con la gran mayoría de sus compromisos, todos orientados a fortalecer y llevar a cabo una mejor política de liderazgo escolar, en el pleno convencimiento de su valor y aporte a los procesos de mejoramiento escolar para nuestras comunidades y territorios. A su vez, el CEDLE desarrolló acciones más allá de lo convenido con Mineduc, pudiendo ampliar el alcance de sus iniciativas, y el efecto de sus propósitos.

El contexto de implementación de este proyecto fue cambiante y dinámico por los cambios en la administración y la estructura del sistema escolar, y hoy a la luz de las dinámicas sociales y culturales que ha vivido Chile este 2019 y 2020. El acumulado del CEDLE desde los años 2016 al 2019 se espera que sea una base y un aporte sólido y prometedor para el nuevo impulso de las temáticas directivas en lo escolar en Chile. Se comparte este material con la finalidad de socializar con contrapartes, autoridades y lectores en general, el aporte del Centro a este importante desafío de mejorar la calidad de la educación en nuestro país desde el liderazgo escolar.

Objetivo Estratégico 1: *Acrecentar el conocimiento sobre liderazgo escolar a través del desarrollo de investigaciones y estudios aplicados cuyos resultados permitan la mejora de las prácticas y propongan lineamientos de implementación de nuevas políticas.*

Al cierre del período, CEDLE aporta con un total 21 estudios con 24 implementaciones³ en temáticas asociadas al liderazgo escolar en Chile, los que convocaron a 89 investigadores de las 5 instituciones socias del Centro. Estos estudios se organizaron en torno a 7 grandes temas de investigación: el procesamiento directivo de las políticas educativas de los últimos años (5 proyectos); las percepciones, opiniones y creencias de los directivos/as en torno a temas de su interés y responsabilidad (5 proyectos); la organización y gestión de los equipos directivos/as para el cumplimiento de su labor (3 proyectos); la formación de capacidades directivas en diferentes niveles (2 proyectos); el conflicto y su gestión por los directivos/as al interior de los establecimientos escolares (2 proyectos); la labor directiva en contextos de educación técnico profesional (2 proyectos); el trabajo directivo en red (1 proyecto) y un metaanálisis de las investigaciones realizadas entre los años 2016 y 2018 (1 proyecto). Estas iniciativas entremezclaron el uso de datos cuantitativos (7 investigaciones), información cualitativa (5 investigaciones) y datos o información mixta (12 de ellas).

³ Se refiere 20 estudios y 24 implementaciones, dado que el Estudio Encuesta La Voz de los Directores/as tuvo carácter anual, y fue realizado en los 4 años de duración del CEDLE.

Los resultados de estas investigaciones decantaron en 24 informes de investigación (La Voz de los Directores/as en 4 versiones anuales), todos ellos disponibles para el uso del Ministerio de Educación, y 19 Cuadernos Técnicos, que exponen las producciones en formatos más ligeros. A su vez, los estudios tienen el desafío de aportar a la productividad científica y académica de las universidades, lo cual ha permitido llegar al 2019 con 25 artículos enviados por CEDLE a revistas científicas para evaluación, y 20 artículos ya publicados en plataformas chilenas y extranjeras (para detalle, ver el apartado de recursos a transferir, del presente documento, página 81).

Además de acrecentar el conocimiento sobre el inexplorado liderazgo escolar en Chile, este acumulado de investigaciones del CEDLE permite cerrar el ciclo habiendo conectado el estudio y análisis de la realidad de los directivos/as con el desarrollo de prácticas y acciones transformadoras del sistema escolar en una diversa gama de proyectos de innovación y de desarrollo de capacidades formadoras. Esta generación de iniciativas dan una base para el desarrollo de nuevas metodologías para la investigación (más allá de la mera consulta mediante encuestas y entrevistas, se exploraron estrategias de indagación etnográfica, de observación de prácticas, de investigación-acción, entre otras) y la intervención con líderes escolares en materias centrales para los actores del sistema escolar.

Además de la investigación académica y científica, el CEDLE acrecentó progresivamente las acciones de investigación aplicada a sus propios proyectos, mediante la sistematización y evaluación de su quehacer. Esto permite dar cuenta de un ciclo 2016- 2019 con producción interna acumulada que nació de la observación y monitoreo de sus investigaciones e intervenciones mediante la Coordinación de Análisis Institucional. Esto permitió implementar las lógicas de mejoramiento “de adentro hacia fuera” en el mismo Centro, enriqueciendo año a año la contribución de sus iniciativas, aportando bajo lógicas de calidad en la ejecución de la política de liderazgo escolar a nivel nacional.

Objetivo Estratégico 2: *Fortalecer las capacidades de los actuales líderes escolares poniendo especial énfasis en el desarrollo de capacidades de aquellos líderes menos atendidos por los programas de formación tradicionales (profesores líderes, inspectores, jefes de UTP, mentores o líderes sistémicos, líderes intermedios de la nueva educación pública y nuevos líderes).*

CEDLE llega a su cuarto año de implementación habiendo diseñado y puesto en práctica 3 proyectos formativos en la figura de Diplomados, orientados a diversos líderes educativos del sistema escolar. Las iniciativas formativas de CEDLE contaron 2 de ellas con 4 años de implementación y 1 de ellas con 3 años de ejecución, lo que permite que este 2020 se transfieran al sistema escolar 3 modelos de formación probados y enriquecidos desde la experiencia de trabajo con los propios directivos/as participantes de los programas, los que quedarán disponibles para el Mineduc para su réplica y escalamiento en años futuros como bienes de carácter público.

En lo que fue del período de 4 años, CEDLE formó en estas instancias a 1.052 profesionales, en 5 regiones del país, y destinó parte de esta oferta a los nuevos Servicios Locales de Educación (SLEP). El Centro llegó con oportunidades formativas gratuitas a instituciones u organizaciones que no tenían oferta previa y a territorios que no contaban con iniciativas de este tipo.

Además de esto, el Centro instaló un modelo de evaluación de aprendizajes, efectividad de las acciones formativas y satisfacción de sus beneficiarios, con una definición de sentidos comunes sobre el liderazgo y estrategias compartidas que perfeccionaron las apuestas con líderes del nivel intermedio del sistema escolar, con líderes sistémicos, y duplas de convivencia. Los Diplomados alcanzaron tasas promedio de titulación del 98% y promedios de asistencia en torno al 92%, mostrando alta retención e interés por parte de los directivos/as participantes.

En las evaluaciones de los directivos/as, que se detallan más específicamente en el reporte de la Línea de Formación, se valora el enfoque pedagógico, y la perspectiva de la labor educativa y de liderazgo que propusieron los programas. Los directivos/as destacaron el esfuerzo por diseñar metodologías orientadas a resolver problemas cotidianos de la práctica directiva, a la vez que el interés por el uso de recursos ya disponibles en las comunidades escolares para el mejoramiento escolar, con miradas innovadoras y actualizadas del quehacer de los líderes. Se apreció el acceso a

recursos pedagógicos inspirados en casos reales del sistema escolar chileno, a la vez que la disponibilidad de materiales para el abordaje de problemáticas cotidianas de la práctica escolar.

Las Encuestas de cierre de ciclo a directivos/as mostraron que el 69% de los consultados asociaba a CEDLE con la formación de directivos/as escolares como sello principal, después de las actividades de investigación. Además, el 76,1% evalúa con nota sobre 6 la capacidad del Centro de apoyar la gestión directiva desde la formación.

Los actores del SAC valoraron la oferta formativa de CEDLE. Se consideró valiosa la formación en cargos poco considerados, las estrategias formativas basadas en problemas de práctica cotidiana, y la sintonía con los enfoques que tiene CPEIP para la formación docente y directiva.

Objetivo Estratégico 3: *Implementar acciones de innovación que aporten diseños formativos y herramientas prácticas, efectivas y validadas, con el fin de fortalecer el liderazgo y mejorar la gestión de la escuela pública.*

CEDLE llevó a cabo 3 proyectos de innovación: 1 plataforma informática de apoyo a la gestión pedagógica, en dos versiones bianuales; 1 programa formativo de Amigos Críticos para las Redes de Mejoramiento Escolar, también en dos versiones bianuales; y 1 programa de mentorías para jefes de UTP dentro de las escuelas, en una versión bianual. En total, en los 4 años, participaron más de 630 personas en las instancias formativas, y más de 530 establecimientos mantenían cuentas activas en la plataforma Liderando Escuelas al término del año 2019.

Estos proyectos de innovación testearon y validaron herramientas y modelos para hacer más efectivo el trabajo directivo de los/as líderes del sistema escolar. Sobre la base de densos diagnósticos, tanto del estado de la política educativa abordado por los proyectos, como una línea base en el desarrollo de capacidades de los directivos/as, los programas se conectaron con experiencias concretas de la práctica escolar, así como para apoyar la labor de los/as líderes en su misión en torno al mejoramiento de la calidad de educación. Por una parte, con las Redes de Mejoramiento Escolar, se formó a más de 200 líderes como Amigos Críticos⁴ en 8 regiones del país, promoviendo que estas redes se convirtieran en comunidades de aprendizaje. Por otra, se conectaron con la necesidad de potenciar el liderazgo directivo de los jefes de UTP en el ámbito del acompañamiento pedagógico a los docentes, mediante el diseño de mentorías pedagógicas para ser implementadas por agentes internos de 10 escuelas. Finalmente, la plataforma informática Liderando Escuelas creó un apoyo al acompañamiento pedagógico entre directivos/as y docentes, y otro apoyo a la elaboración de Planes de Desarrollo Profesional Docente de los establecimientos usuarios.

Estas iniciativas de innovación contaron con la participación de sus beneficiarios en el diseño, en el uso y en la evaluación de las herramientas y programas, a la vez que tuvieron el apoyo de expertos internacionales en las diferentes fases de su desarrollo. Además, en el año 2 de cada proyecto, se realizaron evaluaciones que impactaron en el diseño y determinación para la ejecución del segundo bienio. Todo lo cual permitió a sus equipos mejorar los prototipos en cada una de sus versiones. El 2020, CEDLE “empaqueta” estos modelos, para ser transferidos al Mineduc, para su réplica y escalamiento al sistema escolar (para más detalle, revisar el apartado de la Línea de Innovación y de transferencia de recursos, en la página 48 del presente material).

En 4 años de desarrollo, a estas estrategias se sumó el Libro para la Formación de Mentores para Directores/as Noveles de Escuelas realizado el año 2017, el primero de la serie de Libros Herramienta que elaboró el CEDLE en estos años de implementación. Otro ejemplo de acciones del Centro, que fueron más allá de los comprometidos en los planes de acción.

⁴“El concepto ‘amigo crítico’ fue utilizado en primera instancia para describir la función de un actor externo a la escuela, el cual tenía la misión de aportar una ‘mirada más objetiva’ durante los procesos de autoevaluación institucional (Huerta, 2014). Por tanto, el amigo crítico cumple la doble labor de ser un ‘amigo’ cercano y confiable de la comunidad donde se desempeña, y al mismo tiempo ‘crítico’, porque debe mantener una actitud abierta y cuestionadora que ayude individual y colectivamente a tomar una real consciencia de lo que se hace” (Aravena, Mellado y Villagra, Columna Opinión CEDLE).

En las evaluaciones de fin de ciclo del Centro, destacan las menciones realizadas a la Plataforma Liderando Escuela, tanto desde los directores/as no usuarios/as como entre los beneficiarios de sus programas y actividades de extensión. También los actores del sistema escolar valoraron muy positivamente el aporte de esta herramienta informática al quehacer de las escuelas y liceos. Las encuestas mostraron que un 49% de los usuarios conocían la plataforma, y más del 80% de los que la conocían evaluó como útil la herramienta para la gestión pedagógica de sus establecimientos.

Desde el Mineduc consideraron el Programa de Liderando Escuelas como un aporte relevante del Centro, reflejado en la continuidad del proyecto en un Convenio propio. “Una plataforma de apoyo concreto, que se usa en la rutina, integrado a las prácticas, alineado al MBDLE, permitiendo conceptualizar y operacionalizar a al quehacer” (Entrevista Mineduc, 2020). Sumaron que creían el programa alineado con CPEIP, y lo que ha buscado promover en términos de retroalimentación a la labor de profesores/as y la elaboración de los Planes de Desarrollo Profesional Docente.

Objetivo Estratégico 4: *Promover y fortalecer el debate informado y permanente sobre la efectividad y mejora del liderazgo escolar en el sistema educativo.*

En los 4 años del CEDLE, se realizaron actividades masivas de extensión tanto en la Región Metropolitana como en regiones del llamado “territorio CEDLE” (regiones XV, I, II; III, IV, VII y IX⁵), y actividades a distancia vía *online*, lo que llevó una oferta actualizada de debate y reflexión a lugares alejados y con poco acceso a este tipo de oportunidades formativas. En total, en el período, se realizaron: 4 Seminarios Internacionales; 8 Talleres especializados y prácticos sobre Liderazgo Escolar; 24 Conferencias Online, con un total de 1.971 conectados y 9 autoridades como expositores. En total, se realizaron 76 columnas de opinión de profesionales vinculados a CEDLE, comentando sobre temas contingentes y relevantes para el liderazgo educativo.

Se suma a lo anterior, la creación de 4 libros de la Serie Liderazgo Educativo (con la participación de 80 autores nacionales e internacionales), 3 Libros Herramientas (sobre Convivencia Escolar, sobre Mentorías para Directores/as Nóveles, y sobre el Trabajo Directivo en Red) y 19 Cuadernos Técnicos con reportes acotados de las investigaciones realizadas por el CEDLE. A esto se sumó la realización de 4 Informes de Política Educativa, los cuales abordaron temáticas relevantes para el Liderazgo Escolar en Chile, como la excesiva carga burocrática de la labor directiva, y la formación de directivos/as escolares en el país. El 2019, dicho material refirió a la labor directiva en contextos de alta complejidad sociocultural en nuestro país.

Las evaluaciones de las actividades del CEDLE dan cuenta de la creación de un sello en este ámbito de la extensión y la actualización de conocimiento y opinión nacional e internacional sobre liderazgo escolar y directivo. Los beneficiarios del Centro dieron cuenta de la utilidad de todos estos recursos, y de alta motivación por utilizarlos en sus prácticas cotidianas y en contextos de formación profesional. La tecnología utilizada mediante la página web, vías de comunicación o vías remotas de formación permitió que estos materiales se desplegasen a nivel nacional, lo cual se complementó con el esfuerzo de los equipos del Centro por llevar versiones de casi todas las actividades del CEDLE a regiones.

En la práctica de difusión, la página web del Centro se volvió un apoyo y recurso al quehacer directivo y escolar; alcanzando evaluaciones sobre 6 (en escalas de 1 a 7) en el 70% de la población que se encuestó anualmente. En todo el período, se contó con 560.473 visitas a la web.

También se avanzó en difundir las actividades del CEDLE en medios de comunicación regionales y nacionales, alcanzando metas mucho más allá de las esperadas, con 210 apariciones en prensa en medios regionales y nacionales (la mayoría difundiendo actividades de formación y extensión realizadas por el Centro); se enviaron 39 boletines o *newsletters* mensuales con temas relevantes para los directivos/a escolares; se lograron 2.969 contactos en Facebook y 2.553 seguidores en Twitter.

⁵ En la puesta en marcha de los Centros de Liderazgo, se acordó la distribución del territorio nacional (regiones) entre ambas organizaciones. En el caso de la RM la labora sería compartida, con los consecuentes desafíos en términos de comunicación y coordinación.

La finalidad de las actividades de extensión y de difusión del Centro, fue promover el debate y la reflexión en base a evidencia pertinente a las necesidades de liderazgo escolar de la realidad local y nacional, y que hiciera partícipe a los actores del sistema escolar y a los tomadores de decisiones sobre la política en dicha discusión.

En la Evaluación Final de los actores, un 71,5% de los no usuarios y un 85% de los beneficiarios decían conocer el Centro. El nivel de posicionamiento del CEDLE entre las audiencias y el interés que demuestra se ve reflejado también en el alto nivel de respuesta en las consultas finales, considerando el contexto social en que se desarrolló el levantamiento de los datos (estallido social y pandemia por COVID-19).

Objetivo Estratégico 5: *Desarrollar mayores capacidades de formación de liderazgo escolar a través de la transferencia de modelos de formación de punta desde centros internacionales hacia universidades del Centro y de capacidades formativas en liderazgo escolar a universidades en regiones del país que carecen de una oferta adecuada de programas formativos.*

Durante los 4 años del CEDLE se realizaron prácticas en torno a la transferencia de capacidades a entidades formadoras de líderes escolares, en dos modalidades. Por una parte, transfiriendo destrezas desde las Universidades Extranjeras del Centro a programas ya existentes, y que buscaron perfeccionar sus apuestas formativas con directivos/as. Por otra, mediante la transferencia de capacidades formativas a universidades regionales, que carecían de oferta de formación para líderes escolares.

De esta forma, en la modalidad de traspaso desde la Univesidad Extranjera, se realizó la asesoría en Metodologías de Diseño en Desarrollo desde la Universidad de Berkeley (California) a los Diplomados de Líderes Intermedios y Líderes Sistémicos del CEDLE; se apoyó a los Magísteres en Liderazgo Escolar de las Universidades Diego Portales y Alberto Hurtado; y se desarrollaron experiencias de Intervención y Práctica con los Municipios de Independencia (RM) y Andacollo (IV región).

En la transferencia a universidades regionales, se generó un vínculo desde la Universidad de Talca con la Universidad de La Serena, la Universidad Católica de Antofagasta y la Universidad de Tarapacá con sus sedes de Arica e Iquique. En todos los casos, se logró la realización de cursos (2 casos) o diplomado (1 caso) sobre gestión directiva de calidad y el liderazgo escolar, que se espera continúen impartiendo en años venideros.

Las funciones asociadas a este propósito del CEDLE promovieron la sustentabilidad y proyección de las estrategias formativas creadas, y favorecieron una mayor equidad en el acceso a oportunidades formativas para los directivo/as de Chile, lo que decantó en una más justa distribución también de las capacidades de los líderes escolares en el territorio nacional. Además, esta estrategia permitió impulsar la innovación y la actualización de programas formativos regulares, aumentando la pertinencia y relevancia del aporte del CEDLE a la política educativa en liderazgo escolar.

Con esto, el Centro finaliza el año 4 habiendo desarrollado 6 programas de transferencia de las Metodologías de Diseño en Desarrollo desarrolladas por el Profesor Rick Mintrop y equipo, desde la Universidad de Berkeley (California), y habiendo generado interesantes resultados en la adaptación de las estrategias y metodologías a la realidad nacional. Y la Universidad de Talca, transfirió un modelo formativo para directivos/as a 3 Universidades del norte de Chile (4 sedes regionales), y capacitó a equipos receptores de la transferencia, que se espera que le den continuidad y sostenibilidad a lo alcanzado en materia académica. En total, en esta línea de trabajo se cuentan cerca de 500 beneficiarios en estas estrategias y programas desarrollados por CEDLE en 4 años de intervención.

Objetivo Estratégico 6: *Conectar las acciones de promoción del liderazgo escolar que se realizan en Chile, con los conocimientos, experiencias y prácticas de avanzada a nivel internacional.*

CEDLE alimentó las relaciones con actores e instituciones internacionales, con experticia y conocimiento en liderazgo escolar, y que realizan un trabajo de primer nivel en una amplia gama de países. En los 4 años del Centro, se realizaron un total 4 Seminarios Internacionales, con cerca de 3.000 asistentes; se recibieron 18 visitas de expertos

internacionales; se ejecutaron 2 proyectos conjuntos con universidades internacionales (Proyecto de Mentorías Pedagógicas para Jefes UTP, y Proyecto de Diseño en Desarrollo, ambas con la Universidad de Berkeley, California); 11 proyectos contaron con apoyos internacionales; y se realizaron 30 participaciones de CEDLE en el extranjero. Todo lo cual da cuenta del aporte del Centro a la actualización nacional de conocimientos en liderazgo educacional a nivel global.

En este ámbito, CEDLE buscó mantener un equilibrio entre el acercamiento de experiencia y conocimiento internacional en temáticas de liderazgo educativo, atrayendo teorías y metodologías de vanguardia al quehacer del Centro, y la capacidad de generar conocimiento contextualizado y pertinente a la realidad nacional. Este doble desafío fue evaluado positivamente por los académicos del Centro, generando lógicas de intercambio y complementariedad que permitieron que expertos internacionales vieran nutrido su quehacer desde el acercamiento al trabajo en liderazgo escolar que se ha realizado en Chile en los últimos años. Esto ha favorecido que nuestro país pase a tomar una notoriedad y reconocimiento internacional, siendo invitados los agentes de CEDLE a varias instancias de relevancia a nivel latinoamericano, iberoamericano y anglosajón (ejemplo, es la participación de CEDLE en el University Council of Educational Administration -UCEA-, el principal evento especializado en la temática de liderazgo escolar en USA, los años 2018 y 2019), y al ser aceptados para publicar en revistas académicas de renombre internacional (como la Revista EMAL, Revista International Journal of Leadership in Education y Revista AAPE-EPAA Arizona State University).

El 2019 el CEDLE inició el año participando de CILME, que ese año fue realizado en Chile en su 7ª versión, y que convocó a cerca de 190 personas y contó con la participación de 50 expositores extranjeros, en los que CEDLE pudo dar cuenta de sus aportes en la materia. Todos los proyectos de las Líneas de Innovación, Formación y Desarrollo de Capacidades del CEDLE, contaron con apoyo de expertos internacionales en la fase de diseño, ejecución y evaluación de las iniciativas. El Libro de la Serie Liderazgo Educativo 2019, orientado al abordaje del liderazgo escolar en contextos de alta complejidad, contó con la participación de 15 autores internacionales. CEDLE tuvo la presencia de Javier Murillo, experto español en temáticas de Justicia Social y Liderazgo Escolar en una de sus 3 Conferencias Online; con la participación de la experta norteamericana Kara Finnigan en el Seminario Internacional de este año, llamado “Liderando escuelas en contextos desafiantes: fortaleciendo las capacidades para la mejora”, el cual se dictó en las ciudades de Temuco, Santiago y Talca.

Los actores del SAC destacaron especialmente este aspecto en las entrevistas finales realizadas por CEDLE. La presencia de expertos con alta especialización en temas de Liderazgo Escolar, así como la capacidad de generar discusión, construyendo nuevas perspectivas en torno a un liderazgo instruccional y pedagógico, desde miradas críticas sobre el acontecer en el sistema escolar chileno y desde una perspectiva comparada con realidades internacionales (Entrevista Mineduc, 2020). Desde la Agencia de la Calidad de la Educación valoraron positivamente la posibilidad de leer a expertos internacionales en español, y que estas publicaciones, de alta calidad técnica, se pusieran a disposición gratuitamente para descarga de los actores escolares (ACE, 2020).

Objetivo Estratégico 7: *Proporcionar al MINEDUC insumos para la generación y ajuste a las políticas públicas sobre liderazgo escolar en el país.*

Este objetivo fue uno de los centrales del quehacer del CEDLE, dado que buscó que la contribución de las diferentes iniciativas del Centro llegasen a impactar en las formas que toman las políticas de liderazgo escolar y la función directiva en el sistema educativo chileno.

Para el año 2020 existía el compromiso de “empaquetar” y transferir los productos del Centro al Ministerio de Educación, de manera que estos adquirieran su carácter de bienes públicos y sean puestos al servicio del sistema escolar en su conjunto. Esto, ya sea para que quedaran disponibles para su uso por los directivos/as, como para que el Mineduc replicase las experiencias y las escalen a otros territorios. Este año 2020 el CEDLE transfiere conocimiento en el resultado de 24 investigaciones en liderazgo escolar, donde la última de estas fue un metaanálisis de los estudios realizados entre los años 2016 y 2018. Además, se transfieren un total de 9 modelos de formación de directivos/as o

herramientas de apoyo a la labor formativa, que se transforman en un repertorio interesante para ser utilizado por la entidad ministerial, para dar más miradas y metodologías a la política de liderazgo educativo en Chile.

Además, el CEDLE buscó responder a las demandas de las administraciones intermedias de gobierno, con sus prioridades y agendas de política educativa. El Centro apoyó el desarrollo de 5 de los nuevos Servicios Locales de Educación, a través de instancias de formación para directivos/as llegando a zonas lejanas del centro del país, como fue el trabajo con profesionales de los futuros SLEP de Chinchorro, Huasco y Puerto Cordillera. Además, aportó a los SLEP de la RM, de Barrancas y Gabriela Mistral. Esto fue valorado por los actores ministeriales en esta evaluación, como un aporte real al nacimiento y puesta en marcha de la Nueva Educación Pública en el país. Desde la nueva Dirección de Educación Pública (DEP), plantearon que las herramientas provistas por CEDLE (como documentos, conferencias, columnas y estudios) aportaron a la inserción de los profesionales en los nuevos SLEP, con enfoques y perspectivas, pero también con metodologías y sugerencias prácticas que fueron acogidas con interés tanto en el nivel escuela como en el nivel intermedio (Entrevista DEP, 2020).

También el Centro colaboró al enfrentamiento de las situaciones adversas que deben asumir los directivos/as en contextos de alta complejidad sociocultural en nuestro país. El Mineduc y la Agencia de la Calidad de la Educación solicitaron a los Centros de Liderazgo colaborar con aquellos establecimientos escolares que estaban en la Categoría de Desempeño de Insuficientes, y que corren el riesgo de ser cerrados. CEDLE direccionó sus recursos e iniciativas a este foco de la política educativa, mediante diversas vías: dando prioridad en cobertura de los proyectos del Centro a directivos/as provenientes de este tipo de establecimientos; tematizó y problematizó con sus agentes sobre los desafíos de la función directiva en estos contextos; reflexionó y sugirió vías de abordaje y mejoramiento del quehacer escolar en complejidad, a la luz de sus propias prácticas formativas o interventivas. Los reportes de los equipos de CEDLE no estuvieron libres de reflexiones y cuestionamientos sobre este aspecto, porque fue un desafío el trabajo con estas comunidades, ya bastante intervenidas por el sistema SAC.

El Informe de Política Pública 2019 giró en torno a la temática, el que tiene por título: “Hacia un liderazgo educativo en contextos de alta complejidad sociocultural”; se orientó el Libro de la Serie Liderazgo Educativo 2019 al liderazgo en contextos de alta complejidad; el Seminario Internacional se llamó “Liderando escuelas en contextos desafiantes: fortaleciendo las capacidades para la mejora”, y contó con la presencia de Kara Finnigan, siendo dictado en las ciudades de Temuco, Santiago y Talca; y participó de la versión de CILME 2019 sobre el Liderazgo Escolar para la Justicia Social.

Después de 4 años de implementación del CEDLE todo este aporte a la política en liderazgo educativo en Chile, suma 4 Encuestas de Opinión sobre temáticas educativas contingentes, como es La Voz de los Directores/as; 4 Informes de Política Educativa; y la participación de agentes del Centro en instancias de gobierno que discutieron temas relevantes de la función directiva, como fueron: la Comisión Todos al Aula, Proyectos en torno a la Ley de Carrera Directiva, Proyectos sobre la Evaluación del quehacer directivo, Conversatorios con el Senado, entre otros.

3. Principales dificultades y desafíos del CEDLE al cierre de su funcionamiento

A la hora de realizar los análisis y evaluaciones del quehacer de 4 años, surgen varias reflexiones sobre las dificultades y los desafíos que tuvo que enfrentar el Centro, y su capacidad de impactar (o no) en la política de liderazgo escolar en Chile. Varios de ellos, han sido abordados, y disminuido su complejidad, pero otros siguen vigentes y deberán seguir siendo afrontados por el desarrollo de la política en liderazgo escolar en los años venideros. Estos desafíos pueden ser diferenciados en 4 grandes ámbitos de desafíos asociados a: capacidades directivas, conocimiento sobre liderazgo escolar, institucionalidad y políticas de liderazgo educativo.

En el ámbito de *las capacidades*, para el CEDLE fue desafiante desarrollar un conocimiento y experiencia en la formación de líderes escolares, en el desarrollo de capacidades directivas, desde un enfoque renovado y centrado en

los valores del liderazgo distribuido y pedagógico, a través de metodologías innovadoras, acordes a los enfoques teóricos propuestos. Estas experiencias contaron con medios de evaluación de aprendizajes, así como de la efectividad en el logro de objetivos propuestos y la satisfacción de los directivos/as beneficiarios de los programas. A pesar de lo avanzado, es un desafío hacia el cierre de los primeros Centros de Liderazgo, que los modelos transferidos reflejen estos sentidos alcanzados en la práctica de las iniciativas del Centro y logren impactar en una política de formación de líderes escolares de calidad.

También es un desafío que tuvo que enfrentar el CEDLE y que aún queda pendiente, contar con ofertas formativas acordes a las necesidades de los distintos roles directivos del sistema escolar en sus niveles escuela e intermedio (más allá de los directores/as de establecimiento), y que esta oferta sea también diferenciada de acuerdo con la trayectoria de los formados (no es lo mismo una formación a directores/as noveles v/s directores/as ya experimentados en la función de líderes). Por otra parte, es esperable que una política de formación de directivos/as tome en consideración la desigualdad en la distribución de oportunidades formativas en el territorio nacional, como lo hizo CEDLE, pero avanzando aún más en acercar la oferta de calidad a localidades en que esta no existe.

En el ámbito del *conocimiento* sobre el quehacer directivo en lo educativo, es importante que la política de liderazgo escolar descansa en decisiones basadas en evidencia demostrable, de carácter científico y lógicas de calidad en su producción. En esto, el CEDLE aportó con una batería de conocimientos que se transfieren al Ministerio de Educación y al sistema escolar en su conjunto, que, junto a la producción del otro Centro de Liderazgo, robustece de manera considerable el material disponible como insumo y para enriquecer la toma de decisiones de política educativa en los próximos años.

En este sentido, el desafío es la aproximación de los tomadores de decisiones y los nuevos Centros de Liderazgo a este nuevo saber acumulado, el que esté disponible de manera asequible y didáctica para los actores involucrados, que el conocimiento llegue oportunamente a quienes inciden en la forma que toma la política, y que los aportes sean relevantes y pertinentes a las necesidades del sistema escolar chileno y sus fases de desarrollo. Por último, en el ámbito del conocimiento, es necesario que se avance en especialización en la investigación en liderazgo escolar en Chile. Este campo investigativo es aún incipiente, y presenta amplios terrenos para un potencial desarrollo, ante lo cual será importante contar con profesionales y académicos especializados en temas y metodologías que sigan aportando a este repertorio de conocimiento.

En el terreno de *la institucionalidad*, el liderazgo escolar tiene un carácter transversal a la política educativa, lo que vuelve difícil la coordinación de las entidades e instituciones estatales (y no estatales) para el desarrollo de las temáticas directivas en el sistema escolar. Todas las entidades que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) tienen responsabilidades asociadas al liderazgo educativo, lo que implica para los Centros de Liderazgo tener varios interlocutores institucionales. En el caso del Mineduc, el Centro ha debido relacionarse con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) y la División de Educación General (DEG); con la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE); con la Superintendencia de Educación; con el Consejo Nacional de Educación (CNED); y la nueva Dirección de Educación Pública (DEP) y sus Servicios Locales de Educación (SLEP).

La experiencia de trabajo del CEDLE muestra que cada organización estatal trata temáticas relevantes e intervienen en el liderazgo escolar, pero de manera fragmentada o focalizada desde su sector de responsabilidad, afectando la visión integral e integrada de la política y su ejecución. Las evaluaciones de los equipos del Centro evidencian preocupación porque la instalación de la Nueva Educación Pública logre derribar estos obstáculos, y no traspasar al nuevo sistema las prácticas no deseadas del antiguo, dada la posibilidad de recambio y refundación de la educación chilena. Ante esto, los profesionales y académicos del CEDLE creen de suma importancia fortalecer el apoyo y la colaboración concertada a los directivos/as chilenos en un sistema organizado que contribuya a la educación pública y a su asentamiento como NEP, de manera que los roles directivos y de liderazgo aporten con innovación y calidad al mejoramiento y transformación de la educación en Chile.

Finalmente, en el ámbito de *la política de liderazgo escolar*, se activa el desafío de la coherencia entre lo que declara el conocimiento científico, la normativa vigente y cómo estas declaraciones son llevadas a la práctica en las diversas dimensiones del quehacer directivo en lo escolar. La experiencia de CEDLE mostró que este ejercicio de integración no es fácil, y que es necesario realizar un esfuerzo permanente por lograr las transformaciones en torno a nuevas formas de ver, pensar y de hacer.

En esta línea, no dejar de nombrar entre los desafíos de política en liderazgo escolar el que exista una lógica de política de estado, que favorezca la permanencia y estabilidad de las decisiones, así como la proyección y sustentabilidad de las opciones emprendidas, que estas puedan responder a la complejidad y el carácter transversal de los procesos de mejoramiento escolar, a los que la función directiva debe aportar. La Carrera Directiva es una de estas acciones, que el CEDLE considera esencial seguir proyectando y ligarla a la evolución que ha sufrido la estructura escolar, en un país que ha impulsado transformaciones importantes en lo social y político. Este es un desafío que los nuevos Centros de Liderazgo no debieran evadir en los años venideros.

Parte II. Reporte por Línea/Área de Trabajo de CEDLE

En el presente apartado se desagregan de las acciones por Líneas y Áreas del CEDLE durante el ciclo de funcionamiento 2016-2019. Para esto, en este capítulo se continúa con la lógica de reporte por los 7 Objetivos Estratégicos que el Centro se planteó al inicio de su implementación, pero ahora detallando el aporte por línea o área de trabajo. Cada apartado involucra una estructura similar de presentación de resultados.

Se inicia con la sistematización de lo **Informes de Planificación** e **Informes de Aprendizajes** anuales, elaborados sobre la base de reportes mensuales y anuales de las jefaturas de proyecto y de línea o área del CEDLE. Desde estos materiales, se da cuenta de los logros, desafíos y aprendizajes que debieron enfrentar los equipos, para llevar a puerto los propósitos de las iniciativas del Centro.

En segundo lugar, se hace una **revisión de los resultados de las evaluaciones de aprendizajes, evaluación de efectividad en el logro de objetivos y evaluaciones de satisfacción a usuarios** que realizaron las Líneas de Formación, Innovación y Desarrollo de Capacidades Institucionales en Instituciones Formadoras al inicio y fin de cada implementación con sus directivo/as usuarios de los proyecto.

En tercer lugar, se comparte una **sistematización de los principales resultados** emanados de dos instancias evaluativas del Centro: por una parte, la **Evaluación de Medio Término**, y por otro, las retroalimentaciones levantadas anualmente por el **Comité Asesor Externo**, que acompañó el proceso de formación, desarrollo y cierre del CEDLE.

Finalmente, se socializan los resultados de tres instancias de Evaluación que implicaron levantamiento de datos nuevos desde los actores del sistema escolar el al término del ciclo. En primer lugar, la **Encuesta La Voz de los Directores/as** (proyecto anual de la Línea de Investigación), que consultó a la población de directores/as de su muestra nacional, indagando los niveles de conocimiento que tenían del Centro, y sus iniciativas líderes que no necesariamente participaron de las actividades del CEDLE. En segundo lugar, la **Encuesta a Usuarios del CEDLE**, desarrollada entre los meses de enero y marzo del 2020, vía online, a directivos/as que participaron de las actividades del Centro. Y por último, **Entrevistas a actores clave del Sistema de Aseguramiento de la Calidad** (Mineduc, Agencia de la Calidad de la Educación, y Dirección de Educación Pública), como una forma de indagar el efecto del aporte de CEDLE para los tomadores de decisiones sobre políticas directivas en Chile.

Las Tablas de Indicadores y Metas por cumplir a nivel de Línea y Área, se presentan desde en la página 101 del presente documento.

Objetivo Estratégico 1

Realizar **investigación de excelencia** en temáticas que contribuyan a acrecentar el conocimiento sobre liderazgo escolar.

1. Línea Investigación y Políticas del CEDLE

Esta línea aportó al CEDLE con el desarrollo de investigación de excelencia y pertinente a la realidad nacional, en temáticas de liderazgo escolar y su política de fortalecimiento. Tuvo el propósito de generar investigaciones que abordaran problemas, temáticas y poblaciones de relevancia al contexto escolar nacional actual, considerando la evolución y proyección de las políticas de fortalecimiento del liderazgo escolar y de desarrollo de la educación pública.

Una importante contribución de la Línea de Investigación y Políticas fue la creación de ámbitos de estudio, que no habían sido explorados previamente o habían sido explorados escasamente, acumulando nuevo conocimiento y saber actualizado sobre el liderazgo escolar en Chile, y sobre la realidad de los directivos/as que lideran instituciones escolares.

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none">Llevar a cabo investigaciones cuyos resultados sean un aporte directo o indirecto a la gestión y mejoramiento escolar, mediante el estudio de las prácticas de liderazgo y de formación y fortalecimiento de líderes a nivel escolar e intermedio.Entregar, a través de las investigaciones realizadas, información valiosa para el diseño, ajuste o implementación de políticas en el tema.Aportar al Centro información confiable y válida sobre el liderazgo escolar, para potenciar las labores del Centro en Innovación, Formación y Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras.	<ol style="list-style-type: none">Llevar a cabo, en todas las instituciones participantes del Centro, investigaciones que aborden temáticas directamente relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo escolar.Generar publicaciones en revistas especializadas, algunas de ellas indexadas, a partir de las investigaciones que se realicen.Realizar una Estudio de opinión anual sobre políticas liderazgo escolar a directivos escolares e intermedios, y sistematizar sus resultados y entregarlos como insumo para el desarrollo de política pública de liderazgo escolar a través del “Informe Anual de Estudio de opinión a directivos escolares y de nivel intermedio sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales”.Generar información, diagnósticos y sugerencias para el diseño de la política de fortalecimiento del liderazgo, a partir de los proyectos de investigación que lidera la Línea.Promover la colaboración de investigadores chilenos y extranjeros en las investigaciones que se realizan en las diversas instituciones que conforman el Centro.Facilitar la presentación de los resultados de las investigaciones del CEDLE en publicaciones del Centro, congresos, seminarios y charlas nacionales e internacionales en materia de mejoramiento escolar, mediante el Área de Extensión.

Para llevar a cabo estos propósitos, el CEDLE desarrolló una agenda de investigaciones anual, la que el año 2016 se derivó del proceso de creación del Centro. En los años 2017 y 2018 estableció un Fondo Concursable con participación de académicos externos al Centro y a las universidades consorciadas, en base a líneas temáticas previamente definidas por el Consejo Directivo y calificadas por un Consejo Evaluador, lo que generó las respectivas agendas de investigación en cada año. Y el 2019 llevó a cabo un metaanálisis de las investigaciones acumuladas en los años previos. A esto, se sumó la realización anual de una Encuesta a Directores/as del Sistema Escolar, llamada “La Voz de los Directores/as”.

Además, la Línea de Investigación y Políticas realizó durante los 4 años del ciclo, encuentros con el otro Centro de Liderazgo, en la figura de Jornadas de Investigación, en que se compartió y discutió sobre los resultados de los estudios realizados año a año, potenciando el diálogo y discusión sobre los hallazgos alcanzados en materia de liderazgo escolar a nivel nacional.

En el caso de la Línea de Investigación y Políticas, el equipo de académicos e investigadores se nutrió cada año de las capacidades profesionales existentes en las diversas universidades socias, dada la definición de una agenda investigativa anual, especificaciones cuyas características se comparten a continuación.

1.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Investigación y Políticas

Entre los logros de la línea, se encontró la finalización de todos los estudios proyectados en cada uno de los años de ejecución, en forma oportuna y acorde a los objetivos propuestos. Durante los 4 años de gestión del CEDLE, se desarrollaron 21 investigaciones (20 estudios en 1 versión, 1 estudio en 4 versiones) con la participación de 89 investigadores de las distintas 5 universidades que conformaron el Centro. Con esto, el Centro superó la meta comprometida que consideraba un total de 20 investigaciones.

Los estudios abordaron diversos temas de relevancia para la política educativa y liderazgo escolar e intermedio. Dentro del plan de investigaciones, cada año entre el 2016 y 2019, se desarrolló un Estudio de opinión anual sobre políticas liderazgo escolar a directivos/as escolares e intermedios (La Voz de los Directores/as). La Encuesta, mantuvo estabilidad en el diseño en sus diferentes versiones en aquellas preguntas destinadas a directores/as, e incorporó algún módulo de preguntas alternativas a actores del sistema, como fue el caso del los jefes/as UTP (2017) y sostenedores (2018).

Se comparte una síntesis bastante literal del reporte de resultados que realizó su jefatura de Línea ante el cierre del ciclo. Desde esta perspectiva, podemos reconocer 8 categorías de resultados (Fuente: Informe de Aprendizajes CEDLE 2019):

-Liderazgo pedagógico de directores/as, reconceptualizado: El conjunto de los hallazgos de las investigaciones ha hecho ver la necesidad de revisión y complementación de la conceptualización del liderazgo escolar en la literatura internacional, especialmente de raíz anglosajona, que ha inspirado a las mismas investigaciones y, más en general, la intelección y discusión académica pertinente en Chile. Dos requerimientos obligan a tal reconceptualización: la clara e institucionalizada división del trabajo en Chile entre director/a y jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica, que impacta decisivamente sobre el concepto de 'liderazgo instruccional' -tan claramente adscrito y circunscrito en Chile a este último cargo-; y que en el quehacer escolar no hay dimensión instruccional sin un 'anidamiento' de ésta en una dimensión regulativa. Desde esta distinción es necesario re-conceptualizar la concentración de los directivos/as escolares chilenos en la mantención de la dimensión relacional del orden escolar, no solo como 'gestión' o 'administración', alejada y desprovista en general del aura del concepto de liderazgo instruccional (o transformacional) sino, al contrario, como base socio-afectiva, es decir moral, que condiciona el núcleo del quehacer formativo de la institución como un todo.

-Excepcional presión política (Ley de Inclusión) y sociocultural (estudiantes y padres), sobre directivos/as escolares y su manejo de 'la contingencia': El rol directivo se ejerce en circunstancias de excepcional presión de cambio 'desde arriba', es decir, desde las políticas, como 'desde abajo', es decir, desde los efectos de la rápida transformación socio-cultural tanto de los estudiantes como de los padres de cada institución educativa. Se evidencia una dirección de 'declive de la institución' y su poder. La complejidad de la función directiva ha ido aumentando drásticamente en el último tiempo, y la dedicación de los líderes a la gestión de dicha complejidad (expresada sobre todo en la resolución de conflictos de distinto tipo y con diversos actores, y en la atención a situaciones emergentes y no planificadas) configura hoy un escenario que está afectando directamente los márgenes de acción de los directivos/as, que debe investigarse en mayor profundidad y abordarse también desde las políticas y desde la perspectiva de su preparación.

-Declive de la institución en la Educación Media municipal y su impacto sobre el liderazgo: En la educación secundaria de dependencia municipal predominan rasgos serios y consistentes de declive de la institución, caracterizada por una combinación de exceso de demandas sobre sus directivos/as y docentes, con carencia de autoridad concedida por estudiantes y padres, que hace de su ejercicio una tarea en extremo difícil. ¿Qué mecanismos de reducción de complejidad operan en tales contextos? ¿Quiénes y con qué atributos permanecen efectivos en los mismos? ¿Qué relatos son los que logran hacer sentido de realidades escolares tan tironeadas respecto a su quehacer formativo

esencial? Algunas interrogantes entre muchas, que la perspectiva sobre las presiones de cambio levanta a partir de los hallazgos y evidencia sintetizada.

-Redes, 'mentorías', 'amigo crítico': Redes y sus lógicas de acompañamiento son nutricias para la dirección escolar, sin duda; hay un valor consistentemente declarado del *'togetherness'* (lógicas de vinculación y colaboración) que naturalmente ofrecen a directoras/es los encuentros del trabajo de redes, para el crecimiento del capital social de directoras/es. Se genera un gran potencial adicional de fortalecimiento y desarrollo de capacidades directivas si en las redes tiene presencia algún componente consistente de absorción y gestión de conocimientos externos, como los que aportan las políticas y su institucionalidad y/o el campo de la investigación y sus productos. De este modo, junto al crecimiento del capital social, habría asimismo bases de desarrollo del capital cultural y del capital decisional de los directores/as.

-Principal constatación de la comparación de prácticas directivas 2009-2019: En términos generales, la comparación de 10 años constata que, en tres de las funciones clave del liderazgo (distinguidas por Leithwood et.al. 2007), -esto es Establecer Dirección, Desarrollar Personas, Rediseñar la Organización-, no ha habido variaciones significativas en las prácticas de liderazgo reportadas por directivos/as. En cambio, la mirada longitudinal permite constatar que ha habido un descenso significativo en el cuarto dominio del esquema Leithwood, Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje), o gestión de prácticas asociadas a la sala de clases. Lo que es coherente con otro hallazgo de la comparación longitudinal: la complejidad de la función directiva ha ido aumentando drásticamente y la dedicación de las/los directoras/es a la gestión de dicha complejidad, expresada por ejemplo en la resolución de conflictos de distinto tipo y con diversos actores y en la atención permanente a situaciones emergentes y no planificadas, configura hoy un escenario que está afectando directamente su accionar.

-Percepciones de directoras y directores sobre el presente de las políticas: Los directores/as tienen una mirada crítica y más pesimista sobre la calidad y el impacto de las principales reformas educativas implementadas durante los últimos años, que en años anteriores. Resulta muy relevante ahondar en los posibles factores tras este deterioro en la evaluación de las políticas que realizan los directores/as

-Visión de directoras y directores sobre factores y políticas clave para el mejoramiento del ejercicio de su rol: Los directores/as demandan, como elementos de mejora para ejercer su rol, la entrega de atribuciones sobre decisiones del personal en los establecimientos, proveer una mayor autonomía en el uso de los recursos, y mejorar y fortalecer su propia formación. Existe alto apoyo de directoras y directores a un proyecto de Ley que defina una Carrera Directiva, política que ha sido discutida y se encuentra plasmada en un reporte de política del Ministerio de Educación.

-La Educación Media Técnica Profesional (EMTP): Es de opinión transversal de los directivos/as (Encuesta La Voz de los Directores de 2019) que es urgente mejorar la EMPT. En la mayoría de los aspectos consultados, los directores/as de EMTP son más críticos que aquellos que no ofrecen esta modalidad educativa.

A partir de las investigaciones realizadas, se elaboraron un total de 43 artículos, de los cuales 20 ya fueron publicados en revistas indexadas y 23 están a la espera de su evaluación para la publicación, a la fecha del presente reporte. Adicionalmente, se realizaron 19 Cuadernos Técnicos para apoyar la formación de los diferentes líderes escolares, además de presentaciones con los principales resultados, materiales que fueron alojados en la página web del Centro e impresos en una cantidad menor de ejemplares. Este formato de presentación, estuvo destinado principalmente a la población de directivos/as usuarios del CEDLE.

La productividad científica y su reflejo en artículos académicos publicadas en revistas indexadas fue el desafío más relevante, y el que menos logros presentó para CEDLE, de acuerdo a lo comprometido en el Convenio. Las investigaciones del CEDLE, han tenido ciclos anuales de diseño, implementación, y elaboración de resultados, los cuales se materializaron en Informes Finales de Investigación. Año a año, al mes de diciembre, CEDLE hizo entrega oportuna de estos productos de cierre de los estudios a la contraparte ministerial (correspondiente al indicador n°1 de la Línea).

Ahora bien, el diseño original de la Matriz de Compromisos de CEDLE no tomó en consideración los tiempos necesarios para que los Informes Finales de las Investigaciones tengan su expresión en Artículos de Divulgación Científica. Y, menos aún, los tiempos que involucra la postulación de publicaciones a Revistas Académicas Indexadas en plataformas ISI (hoy WOS), SCOPUS o SCIELO. Esto implica tiempo de los académicos para su elaboración, el envío de postulaciones a publicar, períodos de meses para la evaluación de los artículos por revisores pares y editores, solicitudes de rectificación y corrección de los envíos, y tiempo para que las publicaciones se hagan efectivas para su divulgación. La experiencia mostró períodos de entre 8 meses y 1 año para el logro de este desafío.

Dado esto, desde el 2018 se tomó la decisión de desfasar el informe del Indicador n° 2 de la Línea de Investigación y Políticas, en un período de 1 año. Por lo tanto, en cada Informe de Aprendizajes CEDLE, se dio cuenta del nivel de logro de las investigaciones realizadas en el Centro el año anterior. Y cada año, el Indicador n°2 de la Línea de Investigación pasó a ser parte de un Plan de Mitigación, dado el compromiso incumplido a tiempo por CEDLE para el período. Ese Plan de Mitigación, contó con acciones de apoyo y soporte, para los investigadores del Centro. Se diseñó una Estrategia de Desarrollo de la Productividad Científica, que consideró: elaboración de un Manual de Apoyo al Diseño de Artículos Científicos, 2 Talleres de Apoyo a Investigadores (uno de ellos, desarrollado por la Editorial Taylor & Francis), y la elaboración de un Catastro de Revistas Científicas del ámbito Educativo. A esto se sumó la contratación de revisores de artículos, todo lo cual contribuyó al aumento en el logro en la producción de conocimiento académico el año 2019 (para detalle de Artículos Publicados, ir al apartado de recursos a transferir, del presente documento).

En las Tablas N° 3 y N° 4 se detallan los principales logros, aprendizajes y desafíos de los cuatro años de ejecución de la Línea de Investigación y Políticas.

Tabla Nº 3: Logros y aprendizajes de la Línea Investigación y Política	
2016– 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del Fondo Proyectos de Investigación y Política 2017 del CEDLE para las categorías Iniciación y Senior, con el propósito de que las investigaciones financiadas por la línea fuesen relevantes para la toma de decisiones y gestión de políticas educativas, siendo un aporte concreto al problema público que se desea abordar. Este proceso permitió sumar a nuevos investigadores al trabajo del CEDLE. • El trabajo formativo del CEDLE comienza a ser objeto de investigación. • Realización de las Primera y Segunda Jornada de Investigación CEDLE, instancia especializada con el propósito de discutir los nuevos conocimientos emergentes respecto del liderazgo escolar producidos por la línea. Hallazgos con un valioso potencial de uso para aportar a las políticas públicas como a las instituciones escolares y sus actores. • Ponencia en Congreso Nacional de Sociología 2016 (Talca). • Publicación científica donde se presenta la tipología de conflictos y estrategias de gestión enviada en noviembre de 2016 a Revista Calidad de la Educación. • Publicación científica sobre los resultados de la fase cuantitativa comprometida para enviar durante el primer trimestre de 2017.
2018 - 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de las recomendaciones emanadas de la evaluación del Comité Asesor Externo del año 2017 para responder al desafío de perfeccionamiento del Estudio de Opinión a Líderes Escolares, incorporando una nueva mirada sobre la percepción de los sostenedores y la de los directivos/as escolares, respecto a las políticas de liderazgo educativo. • Fortalecimiento del vínculo con expertos o instituciones internacionales, expandiendo el número de proyectos que cuentan con un colaborador internacional. • Se robustece la articulación y coordinación con las otras líneas de trabajo del CEDLE. • Realización de un monitoreo constante sobre los proyectos, seguimiento que incluyó el reporte de progreso en la forma de fichas mensuales, reuniones bilaterales, así como la Evaluación de Medio Término. • Presentación en seminarios de los resultados de la encuesta 2018 (CILME 2019, Jornada de Investigación Centros de Liderazgo 2018, CEIIE). • III y IV Jornada de Investigación de los Centros de Liderazgo (2018, 2019). • Diseño de una Estrategia de Apoyo a la Productividad Científica: Elaboración de Catastro de Revistas; Elaboración de un Manual de Apoyo a la Escritura de Artículos; y la realización de Talleres de Apoyo a Académicos. • Sistematización de los resultados –conceptuales y empíricos-, de los estudios realizados entre los años 2016-2018, junto a un análisis comparado de la evidencia producida por los grandes estudios internacionales y nacionales de aprendizaje y factores asociados, acerca del liderazgo escolar. • Desarrollo de dos estudios sobre percepciones y prácticas directivas. • Actualidad de la práctica directiva con continuidad de la Encuesta ‘La Voz de los Directores’ y otra, tanto a directivos/as como a docentes. • Prácticas de ejercicio del rol. Con un análisis comparativo respecto de una investigación anteriormente realizada en el 2009, aportando, por primera vez en Chile, a una visión longitudinal del ejercicio directivo a nivel escolar.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Tabla Nº4: Desafíos Línea de Investigación y Política	
2016 - 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de generar una mirada transversal de los proyectos y sus resultados, de manera de ir agregando los hallazgos en bases de conocimiento que alienten la conceptualización y la teorización nueva, fundada en evidencia nacional. • Procurar una mayor conectividad internacional de los proyectos de investigación, de manera que cada problemática específico se beneficie de interlocución y perspectiva crítica externa.
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de los resultados –conceptuales y empíricos-, de los 21 estudios realizados en los años 2016 al 2018, para el potenciamiento de su impacto. Con especial atención en el quehacer de directivos/as que desempeñan su rol en escuelas de contextos de alta complejidad. Junto a un análisis desde la perspectiva del mejoramiento y el cambio en el liderazgo escolar, distinguiendo estructuras y nudos generativos del cambio en el liderazgo –con foco en sus necesidades de formación y desarrollo de capacidades directivas; y en la organización, y desempeños directivos. • Desarrollo de una estrategia para fortalecer las posibilidades de publicación de las investigaciones de la Línea de Investigación y Políticas: a través de talleres para investigadores, catastro de revistas académicas, confección de un manual con principales estrategias para la publicación en <i>journals</i>. • Llegar a los directivos/as de los diversos niveles del sistema escolar (escuela, intermedio, provincial, regional, zonal y nacional), a través de materiales sintéticos y en lenguaje accesible, en la forma de Cuadernos Técnicos, <i>Newsletter</i>, y Columnas de Opinión, que promovieran el acceso expedito a los resultados de las investigaciones. • Artículos académicos en preparación y que se proyectan finalizados y enviados para publicación a revistas indexadas durante el primer semestre del 2020.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

1.2. Evaluación de Medio Término. Línea de Investigación y Políticas

La Evaluación de Medio Término desarrollada por el Centro, fue una instancia de reflexión luego de dos años de implementación, que identificó los principales avances, hallazgos y desafíos para seguir abordando en los años que siguieron a la ejecución de CEDLE.

Dentro de la Línea de Investigación y Políticas, a la fecha de esta evaluación, se habían realizado un total de 9 publicaciones entre los años 2016 y 2017. El estudio destacó que se había logrado producción de conocimiento nuevo sobre liderazgo escolar con amplitud de las realidades del sistema educativo chileno. Que los estudios utilizaban diseños metodológicos diversos, tanto cualitativos como cuantitativos, con una base empírica robusta y representativa a nivel nacional. Lo que permitió obtener importantes hallazgos, abriendo nuevas áreas para la investigación que van desde lo práctico a lo teórico en el plano del liderazgo escolar.

La evaluación destacó el reordenamiento que tuvo la cartera de proyectos para el 2017, a partir del Fondo de Proyectos de Investigación y Política, donde se definió como tema central la “Profesionalización del liderazgo escolar: Contextos, vías y obstáculos”. Según la EMT el concurso fue un éxito de cara a la diversidad de producción académica y en la generación de investigación de alta calidad, se valoró que su jurado tuviese carácter externo al Centro, además se planteó el desafío que para el 2019 la investigación se focalizara en los aprendizajes y descubrimientos que el propio Centro generó durante los tres primeros años.

Adicionalmente, se valoró la difusión y transferencia de conocimiento generado a partir de las investigaciones realizadas, en dos *Jornadas de Investigación*. Desde los actores entrevistados de Mineduc, dijeron que la información y los análisis realizados por CEDLE, aportaban a la toma de decisiones en la política educativa siendo información útil y pertinente, apoyando la discusión sobre el proyecto de ley de Carrera Directiva, y sobre el Sistema de Evaluación de Directivos/as Escolares. Destacaron también, el dialogo y reflexión en seminarios nacionales e internacionales, y de dialogo con expertos como un mecanismo para iluminar problemáticas contingentes y relevantes.

A partir de una mirada global, los actores gubernamentales vinculados a la política de fortalecimiento del liderazgo valoraron positivamente el aporte del CEDLE, en términos de haber recibido recomendaciones de calidad, pertinentes, útiles y oportunas.

1.3. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Línea de Investigación y Políticas

El Comité Asesor Externo, anualmente revisó y analizó el desempeño de las diferentes líneas de trabajo del CEDLE, entregando retroalimentación y sugerencias para la planificación del siguiente año. Este comité destacó que el trabajo de la Línea de Investigación permitió la generación de nuevo conocimiento contextualizado en Chile sobre temas poco explorados para el desarrollo del liderazgo directivo, junto a la indagación en nuevas metodologías para el estudio del liderazgo escolar.

Entre los años 2017 y 2018, se valoró positivamente el sistema de selección de los proyectos para la definición de la agenda de anual. Además, se destacó la evolución de la Encuesta La Voz de los Directores/as al considerar nuevos actores en el perfil de liderazgo y los proyectos conectados con la función formativa del Centro, y la instó a generar mejoras en la estructura técnica de la encuesta. Especialmente, valoró la incorporación del ámbito de la Formación Ciudadana y la incorporación de proyectos acerca de Educación Media Técnico Profesional y Educación Parvularia a la agenda de estudios.

Finalmente, el Comité Asesor Externo valoró muy positivamente la iniciativa de producir una publicación que integrara los hallazgos de los diferentes proyectos de investigación, destacando el valor académico y profesional de estos estudios, e iluminando su conexión con la formación de capacidades en el ámbito del liderazgo escolar.

1.4. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Investigación y Políticas

El año 2019, la Encuesta anual de CEDLE llamada “La Voz de los Directores/as”, que es una consulta a una muestra amplia de directores/as de todas las dependencias escolares, y a nivel nacional, sumó preguntas sobre el Centro. Ellas estaban orientadas a saber si lo conocían, y en caso de conocerlo, se les pedía calificar con notas de 1 a 7 algunos recursos puestos a disposición, como las investigaciones del CEDLE.

En esa consulta, 329 directores/as opinaron sobre las investigaciones del CEDLE, y un 86% de ellos, calificaron con nota sobre 6 los estudios realizados. Los actores que mejor evaluaron estos materiales, fueron los directores/as de los establecimientos particulares subvencionados, llegando a un 90,5% de los directores/as calificando sobre 6.

En cuanto a la consulta a directivos/as a usuarios del CEDLE al cierre del año 4, se evidencia una buena valoración del aporte de las investigaciones del Centro a la política educativa y al ejercicio de las funciones directivas en el sistema educativo. La Tabla Nº 5 muestra que un 75% de los casos evalúa con nota superior a 6 los aportes de las investigaciones en términos de su pertinencia y su utilidad.

Tabla Nº 5. Aporte de las investigaciones de CEDLE a la política educativa sobre liderazgo escolar.

Aporte de las investigaciones de CEDLE a la política educativa sobre liderazgo escolar.	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	No la conoce
Las investigaciones del CEDLE han sido un aporte pertinente a las necesidades del liderazgo escolar en Chile.	5.5%	11%	74.9%	8.7%
El conocimiento generado sobre liderazgo escolar por CEDLE, ha sido útil para apoyar al ejercicio de sus funciones en el sistema educativo.	6.0%	11.4%	75.6%	7.0%
N =402				

Fuente: Encuesta a Usuarios del CEDLE, 2020.

En entrevistas con actores del SAC, específicamente desde la DEG del Mineduc, se rescató el aporte del CEDLE y sus profesionales a la actualización de la discusión sobre liderazgo escolar, y a la incidencia en posicionar el tema en la agenda de política escolar en pocos años. Desde la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) se valoró la recopilación de evidencias basadas en investigación de calidad disponible en español y gratuitamente. Mientras que desde la Dirección de Educación Pública, se reportó el uso de material de CEDLE y sus investigaciones (Cuadernos Técnicos y Documento sobre el Desarrollo de la Nueva Educación Pública del año 2016) por parte de los profesionales del nivel intermedio, y directivos/as de los establecimientos de los SLEP.

Objetivo Estratégico 2.

Fortalecer las capacidades de los actuales líderes escolares, poniendo especial énfasis en el desarrollo de capacidades de aquellos líderes menos atendidos por los programas de formación tradicionales (profesores líderes, inspectores, jefes de UTP, mentores o líderes sistémicos, líderes intermedios de la nueva educación pública y nuevos líderes).

2. Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

Esta línea del CEDLE fue la principal encargada de generar programas, cursos y talleres formativos para desarrollar las capacidades de los líderes escolares e intermedios que se comprometen en el Objetivo Estratégico 2. Para ello, puso énfasis en la generación de estrategias formativas para acudir a las necesidades de los/as líderes escolares que hasta ahora han sido poco considerados en el diseño de propuestas formativas: ejemplo de ello son los/as profesionales que trabajan en el nivel intermedio del sistema escolar, los inspectores generales y encargados de convivencia de los establecimientos escolares, así como los supervisores del Ministerio de Educación. En este sentido, los proyectos de la Línea de Formación involucraron un conjunto de estrategias para formar y/o fortalecer capacidades de liderazgo en los directivos/as de varios niveles, que les permitieran potenciar su rol como motor de la mejora del sistema escolar.

De este modo, la Línea diseñó e implementó programas formativos bajo la forma de Diplomados que promovieron las prácticas de aprendizaje activo, y en donde el aprendiz tenía un rol protagónico en un proceso de formación que priorizó el desarrollo de competencias. El foco en el desarrollo de capacidades significó pasar de una visión instrumental de las funciones de los/as líderes escolares, basada en el cumplimiento de tareas, a una en la que fueran considerados/as como agentes de cambio y mejoramiento en diferentes niveles del sistema escolar. En este marco, metodologías de auto-monitoreo, trabajo con pares y en redes y trabajo autónomo fueron estrategias esenciales para configurar los programas. Desde el trabajo conjunto con expertos internacionales y la incorporación de la Universidad de California en Berkeley como socio en el desarrollo de prácticas y estrategias formativas novedosas, la Línea de Formación buscó integrar sistemáticamente el conocimiento emergente de la investigación internacional y nacional en el desarrollo de las acciones del Centro.

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none">1. Formar y apoyar a nuevos líderes y fortalecer las capacidades de los líderes actuales mediante la oferta de programas formativos, cursos, talleres y procesos de acompañamiento que enfatizan la formación de competencias, el aprendizaje autónomo y colaborativo y el desarrollo de habilidades pertinentes a la realidad y labor directiva en terreno.2. Ofrecer programas orientados a las necesidades de líderes escolares y a líderes intermedios que serán parte de la nueva educación pública, tales como: líderes sistémicos, inspectores, orientadores, profesores líderes.3. Generar contenidos y estrategias pedagógicas y formativas que permitan abordar las nuevas temáticas pertinentes a la realidad escolar actual y las necesidades de los líderes intermedios que encabezarán a nivel local la nueva educación pública.	<ol style="list-style-type: none">1. Fortalecimiento de las capacidades de los directivos mediante la creación y ejecución de un programa de formación en servicio para un total de 360 líderes intermedios⁶.2. Fortalecimiento de las capacidades de los directivos mediante la creación y ejecución de un programa de formación de 220 líderes sistémicos.3. Fortalecimiento de las capacidades de los líderes escolares, mediante la creación y ejecución de programas de formación que innoven en las temáticas y estrategias de enseñanza abordando problemas que actualmente enfrenta la escuela: clima y convivencia y otros.4. Diagnosticar las competencias, necesidades y condiciones de entrada de los participantes y evaluar la efectividad de los programas implementados mediante de la aplicación de pre y post test o mediciones de efectividad, progreso o mejora.5. Validar el proceso formativo mediante la evaluación de la percepción de efectividad desde la perspectiva de los participantes.6. Integrar al diseño de los programas y estrategias generados conocimientos y <i>know how</i> proveniente de experiencias internacionales, mediante la integración de expertos extranjeros o la colaboración con centros de otros países.7. Sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico y evaluación de los programas implementados, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.

⁶ Este objetivo fue modificado respecto de su versión original presentada en la Propuesta Ajustada.

En cuanto a las habilidades y prácticas que buscaron desarrollar los Programas de Formación de CEDLE, se trató de aquellas que apuntaban al desarrollo de capacidades a partir de una mirada sistémica, en la que se identificaron desafíos del propio rol y se promovió la reflexión -a nivel individual y grupal- para la revisión de las propias prácticas con un sentido de mejora. De manera sintética, la propuesta formativa concibió el fortalecimiento del liderazgo escolar de diversos actores educativos para que fueran efectivos agentes de cambio y protagonistas del mejoramiento educativo desde sus respectivos puestos de trabajo. A lo largo de los módulos formativos, se integró el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y técnicas para establecer relaciones constructivas con los equipos directivos de los establecimientos, así como entre ellos.

Cuadro N°1: Habilidades y prácticas a fortalecer en los participantes



Fuente: CEDLE

Las estrategias y proceso de formación de los 3 Diplomados se desarrollaron desde el enfoque de aprendizaje experiencial, fomentando la interacción y aprendizaje entre pares, así como la realización de trabajos en el contexto de cada participante, que fueran de utilidad para su práctica. Esto implicó concebir el aprendizaje desde la experiencia y no desde una teoría abstracta, para desarrollar de forma integrada conceptos y habilidades. El manejo teórico no fue un fin en sí mismo, sino un medio para abordar situaciones laborales cotidianas que se pueden mejorar.

La Tabla N° 6 muestra el detalle de los objetivos de los programas formativos de la Línea, así como de las principales características de cada uno de los 3 Diplomados impartidos por CEDLE entre los años 2016 y 2019. Se detalla el perfil de los directivos/as participantes, el número de horas cronológicas de cada programa, una descripción general de los módulos que componen cada Diplomado, el tipo de convocatoria y de certificación de cada iniciativa.

Tabla N° 6: Características generales de los programas de formación de CEDLE

	Diplomado Líderes Intermedios	Diplomado Líderes Sistémicos	Diplomado en Convivencia Escolar
EJECUTA	Universidad Alberto Hurtado	Universidad Alberto Hurtado	Universidad Diego Portales
AÑO DE INICIO Y AÑOS EJECUCIÓN	2017-2018-2019	2016-2017-2018-2019	2016-2017-2018-2019
OBJETIVO GENERAL	Mejorar las capacidades de dirección, gestión, acompañamiento, evaluación y supervisión a los establecimientos escolares, en líderes educacionales intermedios a cargo del desarrollo de la educación pública en el nivel local.	Fortalecer en los directivos de establecimientos escolares las capacidades de acompañar a otros directores y equipos directivos en procesos de implementación de mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo, mediante el apoyo de redes a nivel local.	Desarrollar competencias en los inspectores generales de establecimientos escolares para liderar transformaciones en la comunidad educativa hacia una convivencia pacífica y un clima de buen trato propicio para el aprendizaje y participación de los estudiantes.
PERFIL DE PARTICIPANTES	a) Profesionales del sector municipal y Servicios Locales de Educación que realizan apoyo educativo a los establecimientos; b) Directores /as de establecimientos municipales y de la Nueva Educación Pública; c) Supervisores del Mineduc (DEPROV) y Evaluadores de la Agencia de Calidad de la Educación, d) Profesionales del nivel intermedio en el sector privado.	a) Directores o Jefes Técnicos que pertenecen a una Red de Mejoramiento Escolar convocada por las Direcciones Provinciales del Ministerio de Educación.	a) Inspectores Generales y Encargados de Convivencia Escolar de Establecimientos Educativos Municipalizados; b) Se promueve la participación en duplas de estas dos figuras.
NÚMERO DE HORAS CRONOLÓGICAS	170 hrs (112 presenciales, 58 trabajo individual o grupal)	108 hrs (88 presenciales y 12 de acompañamiento en terreno)	120 hrs (se dividen en módulos presenciales y trabajo en comunidades profesionales de aprendizaje)
MÓDULOS QUE INTEGRAN EL PLAN DE ESTUDIOS:	M1: Apoyo técnico pedagógico desde el nivel intermedio. Contexto y desafíos. M2: Identificación de un problema de Práctica y sus causas. M3: Comprensiones y herramientas para la reflexión sobre la práctica. M4: Uso de datos para el mejoramiento. M5: Observación y retroalimentación M6: Redes y colaboración. M7: Gestión del cambio	M1: Contexto y desafíos de la nueva educación pública y rol de las redes de mejoramiento escolar en su implementación. M2: Identificación de un Problema de Práctica y sus causas. M3: Liderazgo sistémico. Prácticas efectivas para el aprendizaje y la inclusión de los estudiantes. M4: Metodología y herramientas para trabajo en red. M5: Estrategias de trabajo en redes y constitución de comunidades profesionales de aprendizaje M6: Acompañamiento en terreno	M1: Convivencia Escolar y Políticas Públicas. M2: Competencias de liderazgo de la convivencia escolar. M3: Construcción de espacios educativos para el desarrollo de habilidades socioafectivas y ciudadanas en los estudiantes. M4: Gestión de la convivencia con la comunidad educativa. M5: Desafíos en el espacio educativo: violencia escolar y bullying. M6: Comunidad de Desarrollo Profesional
TIPO DE CONVOCATORIA:	Dos tipos de convocatoria a) Abierta, se difunde a través de diversas vías con apoyo de MINEDUC (DEPROV) y de CEDLE (noticias, mailing, redes sociales) b) Cerrada en caso de SLEP Puerto Cordillera y futuro SLEP Gabriela Mistral	La convocatoria se realizó de manera cerrada en coordinación con DEPROV y DEP.	Dos tipos de convocatoria: a) Abierta en la Región Metropolitana con apoyo de los Encargados de Convivencia Escolar de los municipios. b) Cerrada en SLEPs
TIPO DE CERTIFICACIÓN:	Diplomado de la Universidad Alberto Hurtado	Diplomado de la Universidad Alberto Hurtado	Diplomado de la Universidad Diego Portales que cuenta con acreditación de CPEIP

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

2.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

Durante estos cuatro años, la Línea de Formación logró la consolidación de un diseño de programas formativos para directivos/as, en el formato de Diplomados certificados por las Universidades que los impartían, y gratuitos para sus asistentes. Se desarrollaron metodologías de aprendizaje activo, enfocado al desarrollo de competencias directivas y de liderazgo escolar para varios niveles del sistema, y un método de evaluación común a los 3 programas de diplomados, impartidos por las universidades del CEDLE. Tanto el diseño como la ejecución de los programas contaron con el apoyo y asesoría de expertos internacionales, acercando conocimiento actualizado y de vanguardia a sus destinatarios.

Entre los principales *logros y resultados de la Línea de Formación*, todos los Diplomados cumplieron con sus *compromisos generales de cobertura*, llegando a formar a un total de 1029 directivos en el ciclo, en 5 regiones de Chile. De estos, un 60% correspondieron a directivos de la Región Metropolitana, mientras que 40% a directivos/as de otras regiones del país.

La Tabla Nº 7 muestra el detalle de cobertura comprometida y cobertura lograda, por cada uno de los años del CEDLE. En el caso del Diplomado de Líderes Intermedios, dada la tardía puesta en marcha de la Ley de Nueva Educación Pública (NEP), debió iniciar su ejecución el año 2017, aglutinando en 3 años sus metas de cobertura de líderes del nivel intermedio.

Programa/ Meta y Logro por año	2016		2017		2018		2019		Total 4 años	
	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro
Diplomado Líderes Intermedios	0	0	60	65	150	151	150	138	360	354
Diplomado Líderes Sistémicos	55	62	55	62	55	65	55	41	220	230
Diplomado Convivencia Escolar	105	119	105	116	105	113	105	97	420	445
Total por año	160	180	220	243	310	329	310	276	1000	1029

Fuente: Bases de Datos CEDLE 2016, 2017, 2018 y 2019.

Por su parte, la Tabla Nº 8 muestra este logro de cobertura, con el detalle de ejecución de los Diplomados del CEDLE por región, comuna y se identifica la entidad sostenedora, cuando este es un SLEP (prioritarios según convenio). De acuerdo con esto, se constata que el Centro logró llevar la oferta formativa a territorios donde ésta es escasa o inexistente, y destinar parte importante de su aporte a la puesta en marcha de la Nueva Educación Pública.

Tabla Nº 8: Detalle coberturas de Formación por Territorio, y detalle sostenedor SLEP.

Diplomado	Número de cohortes 2016	Número de cohortes 2017	Número de cohortes 2018	Número de cohortes 2019	Participantes
Diplomado Líderes Intermedios	N/A	1. Dos secciones en RM	1. Una sección SLEP Puerto Cordillera 2. 3 secciones en RM	1. SLEP Huasco Atacama 2. SLEP Chnchorro Arica y Parinacota 3. SLEP Gabriela Mistral RM	2017: 65 2018: 151 2019: 138
Diplomado Líderes Sistémicos	1. Una sección Coquimbo Elqui 2. Una sección RM La Bandera	1. Una sección Coquimbo 2. Una sección RM	1. Dos secciones SLEP Huasco Atacama	1. Una sección SLEP Copiapó Atacama.	2016:62 2017: 62 2018: 65 2019: 41
Diplomado Convivencia Escolar	1. Dos secciones en RM - Stgo 2. Una sección en Araucanía- Temuco	1. Dos secciones en RM - Santiago 2. Una cohorte en Maule -Talca	1. 2 secciones RM 2. Una sección SLEP Puerto Cordillera RM	1. Dos secciones RM 2. Una sección SLEP Chnchorro Arica y Parinacota	2016: 119 2017: 116 2018: 113 2019: 97

Fuente: Bases de Datos CEDLE 2016, 2017, 2018 y 2019.

De acuerdo a lo solicitado por convenio, se dirigió la oferta a participantes de los primeros Servicios Locales de Educación (SLEP), pasando desde la formación de equipos pequeños en los primeros años, a la formación de equipos más grandes y vinculados a un territorio en los últimos. De esta manera, el Diplomado para Líderes de la Convivencia Escolar trabajó con grupos de Inspectores y Encargados de Convivencia Escolar de la Región Metropolitana en cada versión, sumando cada año una ejecución en regiones de Araucanía, Maule, Coquimbo y Arica Parinacota, respectivamente. El Diplomado de Líderes Sistémicos se realizó para los directivos/as la Región Metropolitana y Coquimbo, y con los SLEP Huasco y Copiapó en la región de Atacama. Y el Diplomado de Líderes Intermedios se impartió en la Región Metropolitana, y con los SLEP Puerto Cordillera de Coquimbo y SLEP Huasco de Atacama, y de los futuros SLEP Chinchorro de Arica y SLEP Gabriela Mistral de la RM.

La Línea de Formación del CEDLE en sus 4 años, transitó desde el diseño de los Programas Formativos, hacia la sistematización, análisis y evaluación del quehacer, aumentando sostenidamente el diálogo técnico entre las diferentes iniciativas, y sus propósitos pedagógicos. Los equipos de relatores/profesores de los programas hicieron una trayectoria de logros y aprendizajes que descansó en la mejora continua, y que promovió la participación de los/as líderes escolares en las evaluaciones.

Los Diplomados del CEDLE se sistematizaron y se empaquetaron para una posterior socialización de las propuestas formativas. En este sentido, fue un desafío crear marcos teóricos, herramientas, materiales, propuestas metodológicas y evaluativas para futuras implementaciones de los programas formativos para directivos/as en el sistema educativo, y lograr transmitir los aprendizajes alcanzados en 4 años de experiencia.

La Tabla Nº 9 muestra una *síntesis de los principales logros alcanzados por la Línea de Formación de CEDLE* entre los años 2016 a 2019, luego de ejecutadas 4 versiones para los Diplomados de Líderes Sistémicos y de Convivencia Escolar, y 3 versiones, para el Diplomado de Líderes Intermedios.

Posteriormente, en la Tabla Nº 10 se presentan *los desafíos y aprendizajes de la Línea de Formación del CEDLE del Centro* en los 4 años, que surgieron del monitoreo y seguimiento del diseño e instalación de programas formativos.

Tabla Nº 9: Logros anuales Línea de Formación del CEDLE

2016	2017	2018	2019
<p>Diseño y desarrollo del programa de Líderes Sistémicos en RM y Región de Coquimbo.</p> <p>Diseño y desarrollo del programa de Convivencia Escolar en RM y en la Región de la Araucanía</p> <p>Se inicia la implementación de programas de formación 100% gratuitos para los participantes.</p> <p>Participación de expertos internacionales en los programas de formación vinculando al CEDLE y sus estudiantes a los avances y debates a nivel internacional.</p> <p>Elaboración de un Estudio con propuestas para el diseño de un sistema de apoyo educativo desde los SLEP a los establecimientos.</p> <p>El Programa de Convivencia Escolar fortalece capacidades y conocimientos sobre convivencia y políticas actuales utilizando metodologías de “comunidades de aprendizaje” bajo la mirada del “pensamiento en diseño”.</p> <p>Participantes de los 2 programas de formación de la Línea seguirán teniendo acceso a la plataforma del centro de <i>e-liderazgo</i>, con materiales de los cursos, propuestas formativas y actividades propias del CEDLE durante los años de ejecución del Centro.</p>	<p>Diseño y desarrollo del Programa de Líderes Intermedios en RM y Región de Coquimbo.</p> <p>Ejecución exitosa de 3 programas de Diplomado para Líderes Intermedios, Líderes Sistémicos Y Convivencia Escolar.</p> <p>Los 3 programas supera metas de matrícula establecidas con el Ministerio de Educación</p> <p>Sistematización de información sobre el trabajo realizado por diferentes proyectos de la Línea el año 2016: Marco Teórico sobre Convivencia Escolar.</p> <p>Publicación del Cuaderno Técnico Nº7 sobre propuesta de diseño para el apoyo educativo que realizarán los SLEP.</p> <p>Construcción de “Orientaciones para la Línea de Formación de CEDLE”, con enfoque pedagógico, socio-constructivista, metodologías y sistema de evaluación común.</p> <p>Generación de una propuesta de evaluación y de instrumentos y aplicación de pretest y post-test, que miden la efectividad de los 3 proyectos formativos, tomando el modelo de Donald Kirkpatrick.</p> <p>Participación de expertos extranjeros, en la ejecución y retroalimentación de los programas formativos.</p> <p>Coordinación con Centro Líderes Educativos respecto de las propuestas formativas: I Seminario de Formación de Líderes para el Sistema Escolar.</p> <p>Logro de las metas propuestas para el año 2017 a nivel de matrícula, asistencia, efectividad y satisfacción de los participantes en los programas de formación.</p>	<p>Cumplimiento de la ejecución de sus 3 programas con lo planificado. Consolidación de los equipos de trabajo, de la oferta formativa.</p> <p>Acuerdo sobre las habilidades que deben fortalecerse y estrategias metodológicas para lograr aprendizajes en los directivos/as escolares.</p> <p>Modelo de Evaluación más robusto y conectado al Marco Común Evaluativo del CEDLE.</p> <p>Formación a los participantes de los primeros SLEP..</p> <p>Datos de eficiencia y efectividad interna de los programas: promedio de asistencia supera el 90%. Los programas cumplen con las expectativas de la mayoría de los participantes. Contribuyen a mejorar el propio desempeño profesional y ayudan a introducir innovaciones en el trabajo escolar.</p> <p>Lanzamiento de libro “Convivencia Escolar para líderes educativos” desarrollado por los directores del programa, y que aporta a su empaquetamiento para la transferencia.</p> <p>Introducción de la metodología de Diseño en Desarrollo del mejoramiento escolar de la Universidad de Berkeley y liderado por el profesor Rick Mintrop</p> <p>En el Diplomado de Convivencia Escolar, se utilizó una metodología innovadora “pensamiento-diseño” para generar ideas nuevas que pudieran ser testeadas por los participantes, primero en un prototipo, y luego en el diseño de una acción de mejoramiento de la convivencia escolar.</p> <p>El proceso de convocatoria fue apoyado por la Dirección de Educación Pública.</p>	<p>Cumplimiento de la ejecución de 3 programas formativos de acuerdo con lo planificado. Número de participantes comprometido para los 4 años de implementación.</p> <p>Continuidad apoyo NEP: Diplomado de Líderes Intermedios SLEP Huasco y Chinchorro; el Diplomado de Líderes Sistémicos SLEP Copiapó; y el Diplomado para Líderes de la Convivencia Escolar SLEP Chinchorro.</p> <p>En Dipl. Líderes Intermedios dos nuevas modalidades de formación: Taller “Revisando el PME como instrumento para la mejora escolar en el Marco de una nueva institucionalidad: SLEP Gabriela Mistral” y el “Programa de acompañamiento para directivos del DAEM de la comuna de Independencia”.</p> <p>Dipl. Líderes Sistémicos: Participación en libro “Redes de Líderes Educativos. Herramientas para la Colaboración”.</p> <p>Diplomado de Convivencia Escolar uso de una metodología innovadora como es el pensamiento-diseño, que permite movilizar ideas, probarlas, hacer prototipos y buscar nuevas posibilidades. La investigación comunidades de desarrollo profesional desarrollada por el equipo de convivencia, será presentada en congresos de educación y será sistematizada en un artículo.</p> <p>Se consolida un Modelo de Evaluación para los 3 Diplomados, con elementos para una evaluación de aprendizajes, de efectividad y de satisfacción usuaria, acorde al Marco Evaluativo de CEDLE.</p> <p>Resultados favorables de los propósitos de la Línea, de acuerdo a las Evaluaciones Finales.</p> <p>Se empaquetan los 3 Modelos de Formación de los 3 Diplomados, para su transferencia a Mineduc.</p>

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Tabla Nº 10: Desafíos y Aprendizajes Línea de Formación del CEDLE

2016	2017	2018	2019
<p>Aprendizajes Certificar los programas de formación.</p> <p>Incorporar a los programas módulos sobre la Reforma Educativa y Políticas Educativas.</p> <p>Constituir equipos en cada proyecto ajustados a las necesidades formativas y con conocimientos sobre el contexto educativo nacional.</p> <p>Articulación entre las diferentes universidades para definir formatos, metodologías y contenidos coherentes entre sí.</p> <p>Desafíos Construir instrumentos de pre y post test para evaluar la efectividad de los programas.</p> <p>Adecuar los 3 Diplomados en el contexto de la Reforma Educativa: Diplomados deben adaptarse y formar parte de un escenario en construcción hasta la promulgación de la Ley de Nueva Educación Pública.</p> <p>El Diplomado de Líderes Intermedios, no pudo ser ejecutado de acuerdo a la propuesta original, al no estar creados SLEP. Bajo solicitud del Mineduc, el proyecto parte el año 2017 con el desafío de ejecutar un programa con características distintas a la versión original.</p> <p>El Diplomado de Líderes Sistémicos, requiere de la consolidación de redes entre los establecimientos, así como de otras políticas de respaldo –como, por ejemplo, evaluación de directivos y carrera directiva, funciones y facilidades para directivos que cumplan un rol a nivel sistémico- que no siempre han sido desarrolladas.</p> <p>Finalmente, el Programa de Convivencia Escolar tiene el año 2017 la necesidad de asumir el desafío de certificar su programa de formación, de modo de constituirse en un Diplomado.</p>	<p>Aprendizajes Homologación de medios de verificación que dan cuenta de los compromisos con Mineduc.</p> <p>Mejorar los sistemas de convocatoria a nivel de interfaz, difusión y coordinación. Importancia del apoyo de Mineduc en la difusión y convocatoria, y la coordinación con los DEPROV.</p> <p>Dar continuidad al sistema de selección de participantes en grupo, redes o dupla (según programa).</p> <p>Separar los Diplomados de Líderes Intermedios y Líderes Sistémicos del proceso legislativo del proyecto de ley NEP.</p> <p>Mantener asesoría internacional.</p> <p>Promover el uso de bitácoras por parte de los participantes en los proyectos, que permite conectar el aprendizaje con la reflexión sobre la práctica profesional.</p> <p>Desafíos Actualizarse sobre las nuevas formas de trabajo en red a nivel de estudios y diseño, para orientar el trabajo de los nuevos SLEP.</p> <p>Instalar un sistema y cultura de mejora continua en los 3 Diplomados.</p> <p>Seguir avanzando hacia coherencia interna y sinergia con proyectos de otras líneas de trabajo de CEDLE.</p> <p>Consolidar la nueva propuesta de formación y aumentar el número de participantes para el año 2018, y realizar los ajustes de cara al nuevo ciclo de formación.</p>	<p>Aprendizajes Adaptación de la propuesta formativa para líderes escolares al entorno cambiante de la política educativa nacional (desmunicipalización de la educación pública, creación de la NEP, socialización de las Categorías de Desempeño de establecimientos escolares)</p> <p>Desafíos Los Diplomados del CEDLE deben enfrentar el 2019, procesos propios del fin del primer ciclo del Centro, y avanzar tanto en la sistematización de las experiencias, como en su empaquetamiento para una posterior socialización y transferencia de los modelos creados.</p> <p>Abordar de manera explícita el trabajo con las nombradas “escuelas insuficientes”, identificando los espacios en que las estrategias formativas del CEDLE pueden aportar en el apoyo a estos establecimientos, y sus directivos/as.</p> <p>La sistematización de los resultados de las propuestas formativas, considerando diversos instrumentos evaluativos y los ajustes que año a año se han realizado al Modelo de Evaluación de la Línea y del Centro.</p>	<p>Aprendizajes El fin del primer ciclo del Centro, considera la sistematización de las experiencias, y su empaquetamiento para una posterior socialización de las propuestas formativas creadas.</p> <p>Desafíos Un desafío ha sido definir marcos teóricos, herramientas, materiales, propuestas metodológicas y evaluativas para futuras implementaciones de los programas formativos para directivos/as.</p> <p>Será un desafío para cada una de las instituciones que las han diseñado y ejecutado hasta ahora (UAH y UDP), buscar otras modalidades para seguir ejecutando los Diplomados.</p> <p>Un desafío para los programas de Líderes Intermedios y Líderes Sistémicos fue ajustar los módulos a las nuevas orientaciones y regulaciones de política educativa, y mantener constante comunicación con la Dirección de Educación Pública (DEP) para la alineación de sus propuestas.</p> <p>Otro desafío fue conocer los territorios y las características de los participantes para la articulación entre los módulos formativos, y acompañar de manera efectiva el proceso de instalación y el reordenamiento experimentado por los líderes intermedios.</p>

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

2.2. Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de Línea de Formación

El sistema de monitoreo y acompañamiento del CEDLE evaluó la eficiencia interna, efectividad y de satisfacción de los usuarios en sus proyectos de formación. Este modelo de evaluación surgió de la iniciativa de los equipos de los Diplomados, producto de la sugerencia de instancias evaluativas del proceso, y debió ponerse en diálogo (a la vez que alimentó) el Marco Evaluativo del Centro, diseñado el año 2018.

La *eficiencia interna* consideró la respuesta de los participantes a la convocatoria, reflejado en el número y perfil de personas inscritas en cada curso, también la asistencia de los participantes, sus tasas de egreso y promedio de notas. Estos indicadores, con muy altos resultados (como muestra la Tabla N° 11), reflejaron el interés de los participantes en la oferta formativa, su nivel de compromiso y motivación con cada programa de formación.

La *efectividad de los programas* de formación para líderes de CEDLE fue evaluada en función de los cambios observados en sus conocimientos y habilidades en las temáticas de cada programa. Esta medición se realizó por la aplicación de instrumentos de evaluación en una fase inicial y en una fase final (previo y posterior al Diplomado, respectivamente), y dio cuenta de un adecuado logro de objetivos en los beneficiarios de los proyectos. Durante los años 2017 y 2018, se sumó una evaluación post post, después de 6 meses del egreso de los programas.

Para recoger *expectativas y grado de satisfacción de los participantes* con los programas formativos, se realizaron entrevistas a una muestra de participantes de cada curso. En la evaluación inicial, las preguntas de la entrevista estaban orientadas mayoritariamente a indagar las creencias de los participantes sobre los roles específicos de cada diplomado en el contexto escolar, y de sus expectativas sobre estos. En la evaluación final, las preguntas de la entrevista se orientaron a indagar sobre eventuales cambios en el modo de conceptualizar su rol y, además, en una evaluación del programa como participante.

En la Tabla N° 11, se presentan los principales resultados de eficiencia, efectividad y satisfacción obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados en los tres programas de Diplomado impartidos por CEDLE durante los 4 años del Centro. En ella se presenta un resumen de participantes inscritos, la asistencia, así como de los instrumentos de evaluación y promedio de notas de los módulos de cada programa. También se muestra un indicador de satisfacción general de cada Diplomado para cada año, y un resumen de resultados de los cuestionarios de conocimientos y habilidades aplicados como pre test y post test por parte de una asesoría externa.

En términos generales, se observa una alta tasa de participación, que casi no tuvo deserciones, lo que puede ser visto como un indicador de la calidad y utilidad de los cursos. Los resultados dan una señal de un alto interés y motivación de los participantes, dado que se trata de cursos de asistencia voluntaria, gratuitos y dirigidos a actores escolares con alto nivel de carga laboral. Por otra parte, se observa un alto nivel de satisfacción respecto de la experiencia del programa y progresos en el desarrollo de habilidades y conocimientos (todos sobre el 80%).

Tabla N° 11: Resultados generales de Evaluaciones de Efectividad, Eficiencia Interna y Satisfacción de los Programas de Formación de CEDLE, en 4 años.

Diplomado en Liderazgo para la Convivencia Escolar					Diplomado de Líderes Sistémicos				Diplomado de Liderazgo Intermedio		
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Número de inscritos/matriculados	119 (67% en RM, 33% en IX Región)	116 (65% en RM, 35% en VII Región)	113 (65% en RM, 35% en IV Región)	97 (69% RM, 31% XV Región)	61 (52% en RM, 48% en IV Región)	62 (46% IV Región, 54% RM)	65 (100%, III Región)	41 (100%, III Región)	65 (100% en RM)	151 (72% en RM, 28% IV Región)	138 (62% en RM, 38% Región XV)
Perfil de participantes inscritos	100% Inspectores Generales	51% Encargados de Convivencia Escolar; 45% Inspectores Generales; 4% otros cargos	45% Encargados de Convivencia Escolar; 38% Inspectores Generales; 17% otros cargos directivos	50% Inspectores y 50% encargados de convivencia	54% Directores ; 46% Jefes Técnicos	37% Directores ; 45% Jefes Técnicos; 17% otros cargos	45% Directores; 23% Jefes Técnicos; 17% docentes encargados , 10% otro cargo directivo EE, 5% Profesional nivel intermedio SLEP	Directores, jefes de UTP, Profesores Encargados y Profesionales del Servicio Local de Educación Pública de Atacama.	83% Profesionales de nivel intermedio Mun; 3% Profesionales de Nivel Intermedio Part.Subv; 11% Directores de EE.; 3% otros cargos	50% Profesionales de nivel intermedio Mun/SLEP; 22% Directores de EE.; 17% Supervisores DEPROV, 11% Evaluadores Agencia Calidad	Profesionales de la UTP de los SLEP. Profesionales municipales UTP. Profesionales DEPROV. Directores de establecimientos municipales.
Número total de aprobados	110	112	109	94	61	60	65	40	62	151	135
Número de reprobados	9	0	4	3	0	2	0	1	3	0	3
% de asistencia	85%	93%	91%	98%	97%	95%	93%	87%	90%	92%	88%
Promedio de notas	6,2	6,4	6,1	6,2	6,3	6,2	5,9	6,3	5,7	6,0	5,9
% de satisfacción "Experiencia de Curso"	93%	92%	94%	96%	69,1%	96%	94%	91%	93%	85%	90%
Promedio de resultados de pre test habilidades (% muy preparado)	N/A	N/A	32,7%	18,7	45,8%	84%	33,8 %	15,0	71%	20,5% (1er sem) 14,9% (2do sem)	19,3
Promedio de resultados de post test habilidades (% muy preparado)	N/a	N/A	45,9%	57,6	62,7%	91%	56,7%	43,5	89%	29,4% (1er sem) 39,9% (2do sem)	48,7

Fuente: CEDLE a partir de los informes de Evaluación de Línea de Formación 2016, 2017, 2018 y 2019

Por cada año, los cuestionarios de satisfacción también consideraron la pregunta si recomendaría la participación en los programas de formación para líderes escolares que ofrece CEDLE a otra persona. En todos los casos, y en todas las generaciones, los porcentajes fueron creciendo ciclo a ciclo, llegando a valores sobre el 90% de respuestas que recomendarían la propuesta formativa.

Para un detalle sobre la opinión de los usuarios de cada uno de los Diplomados del CEDLE, en cuanto a la medición de expectativas y satisfacción al inicio y al final de los programas, dirigirse al Cuaderno de Anexos en la página 139.

2.3. Evaluación de Medio Término: Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

La Evaluación de Medio Término (EMT) desarrollada por el Centro, fue una instancia de reflexión luego de dos años de implementación, así como como una oportunidad de aprender oportunamente de los avances, hallazgos y desafíos de los diseños y ejecuciones.

De los Programas de Formación, la evaluación valoró la mirada territorial en el diseño y la oferta formativa. Se planteó que los Diplomados se ajustaron a las dinámicas propias del contexto, a la realidad de las reformas en marcha, y que tuvieron foco en la localización territorial. Se destacó que todos los cursos hayan sido gratuitos, y orientados al trabajo colaborativo y fortalecimiento de los equipos directivos (selección para formarse por dupla o equipos de trabajo de un mismo establecimiento escolar).

La EMT realizó observación de aula, con un enfoque exploratorio donde se observaron tres instancias de trabajo en terreno, una por cada proyecto. En todas las clases de Diplomado, se observó que la mayor parte del tiempo se ocupaba en actividades orientadas a producir aprendizajes, y con muy buena participación. En todos los casos, los/as docentes utilizaban una metodología activa y participativa que involucraba a los alumnos/as en los procesos de aprendizaje. Las actividades se describieron como motivantes, y con los grupos desafiados a partir de las diferentes actividades.

Entre las oportunidades de mejora que la EMT detectó para la Línea de Formación, estaba el mayor desarrollo de capacidades en regiones fuera de la RM, y la necesidad de dirigirse no solo a líderes escolares del nivel escuela, sino también a quienes forman, apoyan y supervisan a los líderes de las comunidades escolares, en el nivel intermedio. La EMT mostró que los beneficiarios veían como principal foco del Centro y sus proyectos, el mejoramiento de sus capacidades como directivos/as, especialmente en el área de gestión de la enseñanza y aprendizaje.

Entre las principales recomendaciones de la evaluación de medio ciclo realizada el 2017, se planteó que era central fortalecer la gestión y posicionamiento del CEDLE, en “contar con un foco estratégico, como la formación de directivos/as que se pusiera al servicio de la articulación y la comunicabilidad del impacto de CEDLE en la política pública educativa”. También se planteó instalar la formación como sello y foco claro y unificador compartido por todas las iniciativas que se ejecutaran, lo que permitiría mejorar el nivel de posicionamiento institucional frente a los beneficiarios, como frente a los tomadores de decisión en la política educativa. Todos aspectos que fueron considerados por CEDLE, dando contenido y fuerza al sello y apuesta del Centro para sus dos últimos años, en su aporte a la formación en liderazgo escolar en Chile.

2.4. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo. Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

En las diferentes versiones el Comité Asesor Externo retroalimentó a la Línea de Formación del CEDLE, destacando positivamente el cómo se acordaron las habilidades a fortalecer en los directivos/as y las estrategias metodológicas. También propuso y luego valoró el sistema de evaluación robusto, la consolidación de los equipos de trabajo, y el cambio de las secuencias curriculares de los Diplomados de Líderes Sistémicos e Intermedios. Observaron también

positivamente la sistematización del Diplomado de Convivencia Escolar traducido en el libro compartido por CEDLE de manera gratuita, a través de su página web el año 2018.

Cuando plantearon desafíos a abordar por la Línea de Formación reforzaron la solicitud de apoyo, a través de formación, a las escuelas insuficientes de acuerdo a la Categoría de Desempeño que implementa la Agencia de la Calidad de la Educación. Además señalaron la importancia de ajustar los programas al contexto cambiante de la política educativa.

Respecto del Diplomado de Líderes Intermedios, se planteó que era necesario apoyar la constitución de equipos e identidad local, a la luz del desarrollo de la Nueva Educación Pública (NEP). En este sentido, a los encargados de proyectos formativos, se les dio el desafío de conocer más los territorios y sus participantes, articular mejor los módulos formativos y el acompañamiento a los/as estudiantes, de manera de llegar con una oferta aún más pertinente a las necesidades del nivel local y regional. Finalmente, en relación con el Diplomado de Convivencia Escolar, plantearon la necesidad de dar mayor participación a los establecimientos particulares subvencionados en estas instancias formativas, lo que fue atendido especialmente por el equipo de dicho programa.

2.5. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas

El año 2019, la Encuesta anual de CEDLE “La Voz de los Directores/as”, sumó preguntas sobre el Centro. En esa consulta, 239 directores/as opinaron sobre los programas de formación del CEDLE, y un 76% de ellos, calificaron con nota sobre 6 los Diplomados realizados. Los actores que mejor evaluaron estas iniciativas, fueron los directores/as de los establecimientos municipales, llegando a un 76,7%, y a un 66,7% en particulares pagados de directores/as que calificaron sobre 6 los programas.

En cuanto a la consulta a directivos/as a usuarios del CEDLE al cierre del año 4, se evidenció una buena valoración del aporte de los Diplomados del Centro a la política educativa y al ejercicio de las funciones directivas en el sistema educativo. La Tabla N° 13 muestra que, de los 103 usuarios que respondieron la encuesta, más de un 90% de los casos evaluó con nota superior a 6 los aportes de las de los programas formativos en varias dimensiones de su gestión, como: adquisición de nuevos conocimientos, desarrollo de capacidades de trabajo colaborativo, contribución al mejoramiento de desempeño profesional, capacidades de liderazgo, y cumplimiento de expectativas.

Tabla 13. Evaluación aporte de los Programas Formativos de CEDLE

Evaluación aporte de los programas formativos	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
El Diplomado le permitió adquirir nuevos conocimientos técnicos	2%	5%	93%	100%
El Diplomado formativo le permitió desarrollar de capacidades para el trabajo colaborativo	2%	4%	94%	100%
El Diplomado contribuyó a mejorar su desempeño profesional	3%	3%	94%	100%
El Diplomado le ayudó a introducir innovaciones en su trabajo escolar	4%	4%	92%	100%
El Diplomado fortaleció sus capacidades directivas para liderar procesos o cambios en su área de trabajo.	4%	1%	95%	100%
El Diplomado cumplió con sus expectativas	4%	6%	90%	100%
N=103				

Fuente: Encuesta a Usuarios del CEDLE, 2020

En entrevistas con actores del SAC, específicamente desde la DEG del Mineduc, se planteó que han tenido contacto con participantes de los Diplomados, y que ellos destacaron el foco en la práctica y su transformación, y se valoran positivamente porque están enfocados en aumentar sus niveles de incidencia como directivos/as (Entrevista Mineduc, 2020).

Ahora bien, los actores más cercanos al terreno de la DEP, la ACE y Mineduc reconocieron los aportes de los Diplomados a actores específicos del sistema escolar, y reportaron colaboración a los agentes del sistema, pero los entrevistados de cargos de mayor autoridad en la ACE, DEP y CPEIP no conocen mayormente los temas y actores a los que se destina la formación. Importante en este punto hubiera sido mayor contacto con el CPEIP, de manera que fuese en esta instancia ministerial de provisión de formación y capacitación docente, donde se pudiera evidenciar mayor manejo y conocimiento de la apuesta formativa del CEDLE: “En lo formativo, siento que no han logrado permear tanto como las otras (organizaciones). No me resulta fácil saber tan claramente qué cursos son y qué fines persiguen, en términos del desarrollo de competencias transferibles a escuelas o sostenedores”. (Entrevista CPEIP, 2020).

2.6. Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Formación

A continuación, se presentan los resultados del proceso de elaboración de modelos formativos logrados por CEDLE, y que se transfieren al Ministerio de Educación para su réplica y escalamiento.

Detalle de los 3 modelos de formación y material de apoyo a la labor directiva transferidos por Línea de Formación de CEDLE			
Línea	Modelos o materiales a Transferir	Propósito	Descripción
Línea de Formación	Programa de Formación para Líderes Intermedios	Mejorar las capacidades de los líderes del nivel intermedio que brindan apoyo educativo a los establecimientos escolares, en coherencia con las políticas de fortalecimiento de la educación pública, impulsadas por Mineduc.	El programa de formación, tiene una duración de 190 horas cronológicas (136 presenciales y app 54 de trabajo individual o grupal), las que se distribuyen en 7 módulos. Módulo 1: Contexto y desafíos del nivel intermedio en el apoyo pedagógico Módulo 2: Identificación de un problema de práctica y sus causas (sólo retroalimentación formativa) Módulo 3: Comprensiones y Herramientas para la reflexión sobre la práctica Módulo 4: Uso de datos para el mejoramiento Módulo 5: Observación y retroalimentación Módulo 6: Redes y colaboración Módulo 7: Gestión del cambio Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo.
	Programa de Formación para Líderes Sistémicos	Formar directivos/as de establecimientos educacionales seleccionados como líderes sistémicos, capaces de acompañar a otros directivos y equipos en procesos de mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo, a través de redes de mejoramiento escolar a nivel local.	El programa de formación, tiene una duración 108 horas cronológicas, de las cuales 96 son de formación centralizada y las 12 horas de acompañamiento en terreno. Módulo 1 :Contexto y desafíos de la nueva educación pública y rol de las redes de mejoramiento escolar en su implementación. Módulo 2: Identificación de un problema de práctica y sus causas (16 horas cronológicas). Módulo 3: Liderazgo sistémico. Prácticas efectivas para el aprendizaje y la inclusión de los estudiantes. Módulo 4: Metodología y herramientas para el trabajo con las redes. Módulo 5: Estrategias de trabajo en redes y constitución de comunidades profesionales de aprendizaje y cierre del Diplomado. Módulo 6: Acompañamiento en terreno (transversal e interperíodo), en el que se trabajan actividades vinculadas a los módulos 1, 3 y 4. Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo

	<p>Programa de Formación en Convivencia Escolar para Líderes Educativos</p>	<p>Desarrollar competencias en los participantes para liderar transformaciones en la comunidad educativa hacia una convivencia pacífica y un clima de buen trato propicio para el aprendizaje y participación de todos los estudiantes</p>	<p>El programa se conforma por seis módulos, cinco de ejecución lineal y uno transversal. Tiene una duración de 120 horas cronológicas.</p> <p>Módulo 1: Convivencia Escolar y Políticas Públicas.</p> <p>Módulo 2: Competencias de liderazgo de la convivencia escolar.</p> <p>Módulo 3: Construcción de espacios educativos para el desarrollo de habilidades socio-afectivas y ciudadanas en los estudiantes.</p> <p>Módulo 4: Gestión de la convivencia con la comunidad educativa.</p> <p>Módulo 5: Desafíos en el espacio educativo: violencia escolar y bullying.</p> <p>Módulo 6: Comunidad de Desarrollo Profesional.</p> <p>Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo</p>
--	---	--	---

Objetivo Estratégico 3

Implementar acciones de innovación que aporten estrategias formativas y herramientas efectivas que fortalezcan el liderazgo y mejoren la gestión escolar

3. Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas

La línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas del CEDLE buscó implementar modelos de innovación en educación con diseños formativos y herramientas prácticas efectivas y validadas, para fortalecer el liderazgo por parte de directivos/as escolares e intermedios, y aportar a mejorar la gestión escolar pública.

El foco de todos los proyectos fue fortalecer el trabajo y aprendizaje colaborativo entre los equipos directivos y de profesores/as pertenecientes a un centro educativo, o entre equipos directivos, sus sostenedores DAEM y sus supervisores ministeriales, planteándoles nuevos desafíos en su desarrollo profesional, y brindándoles orientación, formación y acompañamiento desde enfoques innovadores para enriquecer sus prácticas y repercutir en el mejoramiento del quehacer de la escuela.

Los Objetivos Generales y Específicos de la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Práctica, fueron los siguientes:

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none">1. Generar innovaciones que aporten herramientas o soluciones prácticas que sean validadas y resulten efectivas para el fortalecimiento del liderazgo y su capacidad de mejorar la gestión escolar pública.2. Generar soluciones y herramientas para el trabajo en redes que sean un apoyo para el trabajo de líderes sistémicos e intermedios del sistema escolar.3. Generar y sistematizar evidencia y conocimiento, a partir de las experiencias de uso y validación de las herramientas y soluciones diseñadas para fortalecer el trabajo de líderes y formadores de líderes como también para informar la política pública de fortalecimiento del liderazgo escolar.4. Conectar activamente el diseño o mejora de soluciones y herramientas locales con la experiencia de investigación e innovación a nivel internacional.	<ol style="list-style-type: none">1. Generar proyectos en la línea de formación de mentores para líderes escolares, en los cuales se generen modelos y herramientas de trabajo que fortalezcan el trabajo colaborativo entre los directivos participantes del proyecto.2. Generar proyectos de innovación y fortalecimiento del liderazgo para la formación y el acompañamiento en terreno de líderes escolares que forman parte de las Redes de Mejoramiento Escolar, basado en herramientas que favorezcan el trabajo colaborativo y en red permitiendo recolectar información cualitativa y cuantitativa sobre el funcionamiento de las redes.3. Iniciar procesos de innovación con un diagnóstico certero basado en: a) la recolección de la evidencia y reconocimiento del contexto relativos al problema que se abordará; b) la investigación previa sobre soluciones, estrategias o herramientas similares creadas a nivel nacional e internacional.4. Conectar los proyectos realizados con Centros de investigación o expertos internacionales que inyecten conocimiento y <i>know how</i> basado en la experiencia y efectividad probada de soluciones específicas que puedan ser un aporte para la innovación local.5. Validar las soluciones y herramientas creadas en términos de su efectividad, medir el efecto de las intervenciones y describir los factores de éxito y riesgo para una adecuada implementación.6. Validar las soluciones y herramientas implementadas en términos de la percepción de los usuarios y/o beneficiarios de la herramienta o solución desarrollada.7. Sistematizar toda la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico de los problemas abordados, del monitoreo, y evaluación de las soluciones y herramientas desarrolladas, para que sean puestas a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.

Para alcanzar estos propósitos, la Línea de Innovación desarrolló tres proyectos, dos de ellos formativos: *Transformación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en comunidades profesionales de aprendizaje (ejecutado por la Universidad Católica de Temuco)*, y *Mentoría Pedagógica para líderes escolares (ejecutado por la Universidad Diego Portales)*. Además de la implementación de una plataforma online de apoyo a los directivos/as y docentes en el fortalecimiento de la gestión pedagógica: la *Plataforma Liderando Escuelas (ejecutada por la Universidad Diego Portales)*.

Estos proyectos fueron diseñados en la forma de *iniciativas piloto*, con diagnósticos acabados del problema educativo a resolver en los territorios y comunidades de trabajo, como también evaluaciones de base de los usuarios, para monitorear los cambios que se podían atribuir a las innovaciones. Las iniciativas fueron contrastadas y retroalimentadas a partir de sus modelos de evaluación, y a través de la colaboración de expertos/as extranjeros/as, lo que permitió cotejarlos con evidencia confiable nacional e internacional, y mejorarlos en términos de la pertinencia y eficacia de la solución generada. Para más detalle de las evaluaciones de los proyectos, dirigirse al Cuaderno de Anexos en la página 143.

Luego de este proceso de diseño en base a la evidencia científica, diagnóstico al contexto y trabajo en terreno (formación en contextos reales de trabajo de los líderes), en el caso de los Proyectos de Transformación de Redes de Mejoramiento Escolar como el de Mentorías Pedagógicas, se finalizó el ciclo con 2 modelos de formación de directivos/as innovadores para ser transferidos a Mineduc, para su escalamiento y réplica. Uno para acompañar y fortalecer los objetivos, principios y metodologías de trabajo en las RME que operan a nivel territorial y liderado por las DEPROV, que alternó en la 2ª fase (2018-2019) con la formación b-learning de Amigos Críticos en las redes (combinando la formación presencial con espacios de reflexión colaborativo a distancia mediados por un e-portafolio) (Esquema N°1). También el proyecto de Mentorías configuró un aporte en ese sentido, al realizarse a Jefes Técnicos Pedagógicos (UTP) en los establecimientos, para apoyarlos en la gestión pedagógica con docentes, que mezclaba un modelo de intervención y formación, con investigación (Esquema N°2).



Fuente: Presentación Línea en Consejo Asesor Externo, año 2018.

La Plataforma Liderando Escuelas terminó desarrollando diferentes funcionalidades para acompañar a equipos directivos tanto en la gestión institucional y pedagógica del establecimiento, como en el diseño de Planes de Desarrollo Profesional Docente. Además, el modelo de trabajo consideró la realización de talleres de inducción al uso de la herramienta, así como talleres de seguimiento y actualización en las funcionalidades del trabajo docente. Este proyecto, si bien ha cumplido el hito de empaquetamiento y transferencia, proyecta su continuidad, mediante la firma de un nuevo Convenio de financiamiento entre el Ministerio de Educación y la Universidad Diego Portales, desde el año 2020.

En la Tabla N° 14 se muestra una descripción de los Proyectos de la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas, mostrando sus nombres, entidades a cargo, objetivos generales, y las modalidades de trabajo; el perfil de los participantes de cada proyecto, y quién cumplió las funciones de colaborador extranjero de cada iniciativa.

Tabla N°14: Descripción General Proyectos de la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas ciclo 2018-2019.

Dimensión/Proyecto	Transformación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en comunidades profesionales de aprendizaje. <u>Ejecutor: Universidad Católica de Temuco.</u>	Mentoría pedagógica para la transformación de las prácticas docentes. <u>Ejecutor: Universidad Diego Portales.</u>	Plataforma Liderando Escuelas. <u>Ejecutor: Universidad Diego Portales.</u>
Objetivo general	Desarrollar un modelo de acompañamiento a las Redes de Mejoramiento Escolar escalable a nivel nacional para orientar su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar.	Fortalecer las capacidades del liderazgo directivo en el nivel local (establecimientos públicos y subvencionados que se adhieren a la gratuidad) a través de la creación de un cuerpo de mentores (directores con experiencia) con competencias y conocimientos, en función del desarrollo profesional de directores novatos en establecimientos escolares municipales y particulares subvencionados que se acogieron a la gratuidad.	Apoyar a los directivos chilenos en el fortalecimiento de su gestión institucional y seguimiento a la implementación curricular, para enfrentar con mayor seguridad y eficacia los desafíos de su rol, a través de la elaboración, selección y difusión de herramientas digitales articuladas en un espacio virtual, orientadas a su uso contextualizado por parte de directivos de nivel escolar o intermedio en el ejercicio de su función.
Modalidades	Acompañamiento en terreno a 10 redes de la región de La Araucanía con Uso autónomo de e-portafolio como estrategia formativa sin acompañamiento en terreno para una red por región del territorio CEDLE (I, II, III, IV, VII, XV y Metropolitana.) Sistema presencial, práctico y virtual.	El diseño metodológico del Proyecto Piloto estaba basado en formación por competencias y buscaba la efectiva vinculación de la teoría y la práctica en el proceso formativo del/a Mentor/a, su aprendizaje activo centrado en una práctica profesional apoyado por un Tutor/a y el aseguramiento de la calidad del proceso de inducción que recibirá el directivo/a.	Herramienta online, gratuita y disponible para todos los establecimientos educacionales de Chile.
Perfil de participantes	Equipo directivos escolares, supervisores, DAEM participantes de Redes de Mejoramiento Escolar.	Se identifican tres grupos de participantes: <u>Tutores de Mentores y Mentores</u> : jefes UTP con experiencia en dirección escolar de al menos 5 años en centros educativos municipales y/o particulares subvencionados, cuya carrera de pregrado sea pedagogía y con postgrados en la materia. Los mentores con experiencia laboral en procesos de formación y/o Mentoría y acompañamiento a directivos escolares. <u>"Mentoreados"</u> : jefes/as UTP pertenecientes al sector público y/o al particular subvencionado.	Directivos y docentes de todos los establecimientos del país.
Asesor Internacional	Marta Flores / U. Autónoma de Barcelona Rebecca Cheung / U. de California Berkeley Rick Mintrop / U. de California Berkeley Santiago Rincón Gallardo/Universidad de Toronto	Rebecca Cheung, Principal Leadership Institute, UC Berkeley. Soraya Sablo-Button, Académica y subdirectora del Principal Leadership Institute, UC Berkeley	Margarida Romero, Laboratoire D'Innovation et Numerique pour L'Éducation. Université Cote d'Azur. Francia.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

3.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas

La Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas finalizó su II fase de proyectos (2018-2019), alcanzando el escalamiento de las iniciativas y posterior traspaso al Mineduc, a través del empaquetamiento de sus tres proyectos. En la I Fase, del ciclo 2016-2017, también se logró empaquetar y transferir un *Modelo Formación de Mentores de Directores/as Noveles*, generado a través de una sistematización de aprendizajes de mentorías previas a líderes noveles, que tomó la forma de un Libro Herramienta.

Los Proyectos Formativos de la Línea de Innovación del CEDLE, cumplieron con sus *compromisos generales de cobertura*, llegando a formar a un total de 630 directivos en sus 4 años de ejecución. De estos, 15% correspondieron a directivos/as de la Región Metropolitana, mientras que 75% a directivos/as de otras regiones del país.

La Tabla Nº 15 muestra el detalle de cobertura lograda los Proyectos de Innovación en el ámbito de la formación.

Tabla Nº 15: Coberturas Proyectos de Innovación en la Formación CEDLE

RME como Comunidades de Aprendizaje	2016	2017	2018	2019	Total	Mentorías Pedagógicas Para Jefes UTP	2018	2019	Total	Totales 2 Proyectos
Amigos Críticos	131	131	135	188	585	Mentores	15	30	45	630
Regiones	8	8	8	8	8	Escuelas	5	10	15	
Redes	17	17	17	17	17	Comunas	Huechuraba Puente Alto	Huechuraba Peñalolén		

Fuente: Bases de Datos de CEDLE.

El proyecto Liderando Escuelas, cuyo propósito central fue mejorar la gestión pedagógica en los establecimientos y apoyar la instalación de prácticas docentes, tuvo como desafío captar usuarios para la plataforma, a la vez que retenerlos en el uso de la herramienta. El proyecto logró terminar el año 4 con 530 cuentas activas, correspondientes cada una de ellas a un establecimiento escolar. El portal tuvo una vía de desarrollo en los años, que estuvo sustentado en la consulta contante a los usuarios sobre la utilidad y usabilidad del material, a la vez que levantó contantemente nuevas demandas de desarrollo para la plataforma informática. Durante los años 2016-2017 sus funciones se centraron en la tercera dimensión del MBDLE (2015), liderando y monitoreando procesos de enseñanza y aprendizaje y, específicamente en torno a las prácticas “Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes” e ‘Identifican y difunden entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica’. Durante los años 2018-2019 se desarrollaron nuevas funciones centradas en la dimensión de prácticas del MBDLE (2015), “Desarrollando las capacidades profesionales”, poniendo a disposición de los establecimientos educativos, nuevas funcionalidades que ofrecen herramientas para que los equipos construyan capacidades internas en sus docentes, para alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento en los centros escolares. Liderando Escuelas, con estas nuevas funciones, apoyó a los establecimientos en la identificación de las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, a fin de que generasen diversas modalidades de desarrollo profesional motivando su aprendizaje y formación continua.

Los logros de este periodo de 4 años para la Línea de Innovación del CEDLE se traducen principalmente en la generación de modelos formativos y/o herramientas innovadoras, validados por los actores del sistema educativo en su uso, con sólidas bases diagnósticas (teóricas, prácticas y empíricas), y con un sistema de evaluación permanente, que aportó al conocimiento sobre el liderazgo educativo para la mejora escolar continua. Los equipos ejecutores, que en su gran mayoría eran académicos e investigadores, además desarrollaron actividad científica en torno a las experiencias de la Línea de Innovación, desarrollando investigación asociada y presentaciones en Congresos y Seminarios.

Durante el diseño e implementación de los modelos y herramientas, los proyectos de la línea recibieron retroalimentación de expertos internacionales en el ámbito del liderazgo escolar, quienes orientaron elementos constitutivos de las diversas iniciativas. Entre otros expertos, se contó con la colaboración de Santiago Rincón Gallardo

(España), Rebecca Cheung (EEUU), Margarida Romero (Francia), Louis Gómez (EEUU), Denisse Vaillant (Canadá), y Terry Orr (EEUU). Todos ellos conocieron las experiencias, y dieron sugerencias para su mejoramiento y desarrollo desde la perspectiva la trayectoria en sus respectivos países.

Entre los desafíos enfrentados por la línea de manera transversal, los reportes dan cuenta de la conformación de equipos de trabajo en cada uno de los proyectos, constituidos por profesionales expertos en la temática; y la articulación armoniosa entre los profesionales de los proyectos, las distintas instituciones patrocinadoras y la alianza de las universidades que conformaron el CEDLE. Finalmente, se planteó como un desafío la adecuación de los proyectos a la política educativa cambiante y sus requerimientos como fue la adecuación de estos para la focalización de los proyectos a escuelas insuficientes o la instalación de la Nueva Educación Pública.

A partir de lo anterior, se presentan la Tabla N° 16 que resume los principales logros y aprendizajes del período de implementación de la Línea de Innovación, por Proyecto. Dado el carácter de los compromisos de este equipo, que presentaba una estructura de metas bi-anales, se ordena la presentación de esta información en estos dos subciclos: 2016-2017 y 2018-2019.

Tabla Nº 16: Principales logros y aprendizajes alcanzados 2016-2019.

	Transformación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en comunidades profesionales de aprendizaje	Mentoría pedagógica para la transformación de las prácticas docentes	Plataforma Liderando Escuelas
2016-2017	<p>Acompañamiento a 17 Redes de mejoramiento educativo (RME) (130 Directivos). Apoyo virtual, con el diseño, pilotaje y consolidación de la herramienta E-portafolio en 17 RME de 8 regiones del país. I, II, III, IV, VII, XV y Metropolitana.</p> <p>Formación a 130 directivos escolares participantes de las RME en el uso de e-portafolio.</p> <p>Diseño y elaboración de propuesta formativa para amigos críticos que acompañan a las redes.</p> <p>Definición, pilotaje y consolidación de estrategias para el modelo de acompañamiento en terreno para el trabajo con las RME.</p> <p>Diseño y validación de Instrumento de Evaluación de la efectividad del modelo de acompañamiento a las RME.</p> <p>Se consolida alianza de trabajo entre el CEDLE y MINEDUC en función de la iniciativa de Redes de Mejoramiento Escolar (RME).</p>	<p>Diseño acompañamiento a directores noveles y elaboración libro herramienta para la mentoría a directores noveles.</p> <p>Definición y elaboración de mallas curriculares basadas en competencias de tutor, de mentor y diseños instruccionales para la formación de directores novatos.</p> <p>Definición de un conjunto de prácticas del Director Novato a ser abordadas en el proceso de inducción.</p> <p>Selección y Formación de 10 tutores y 20 mentores: actividades formativas lectivas y evaluativas de las competencias adquiridas.</p> <p>Diseño de plataforma para la interacción de tutores, mentores y directores novatos .</p> <p>Coordinación con jefes DAEM con el fin de identificar y construir la base de datos de los Directores Novatos.</p>	<p>Diagnóstico cualitativo e Informe de las necesidades para la gestión institucional y el seguimiento de la implementación curricular en los equipos de liderazgo escolar en Chile.</p> <p>Diseño del software y puesta en marcha de la “Herramienta virtual”. Creación de 17 fichas de herramientas en espacio digital apoyar los procesos de gestión pedagógica y desarrollo profesional docente .</p> <p>(2017) Lanzamiento de la plataforma con foco en dimensión de Liderando procesos de enseñanza y aprendizaje del MBDLE.</p> <p>Evaluación satisfacción y usabilidad: 99% satisfechos con el proceso de desarrollo colaborativo; 100% de disposición al uso de la herramienta en tanto es un apoyo a la gestión.</p> <p>1º ciclo de capacitaciones a 124 supervisores Mineduc RM y 100 directivos. Segundo ciclo de capacitaciones a 374 directivos escolares de las regiones II, V, VI, VIII, IX y RM.</p> <p>El estudio diagnóstico para el desarrollo de Liderando Escuelas fue presentado en dos congresos internacionales.</p>
2018 -2019	<p>Generación de un modelo de formación innovadora basado en la estrategia “Amigo Crítico” en la Región de la Araucanía al interior de 17 Redes de Mejoramiento Escolar (RME), en 8 regiones</p> <p>La formación complementa formación presencial en la RME y en la UCT, y trabajo a distancia mediante e-portafolio.</p> <p>El programa formó en total 585 amigos críticos en 8 regiones del país el 2018, 28 amigos críticos el 2018 y 188 amigos críticos en ocho regiones del país el 2019. Deserción del programa corresponden solo al 4%.</p> <p>Altos niveles de satisfacción por parte de los beneficiarios (94% valoró satisfactoriamente el programa, el 2019). Respecto a la autoevaluación del desempeño, el 90% de los Amigos Críticos formados, alcanzaron niveles “adecuado” y “destacado” en sus respectivas RME. Esto quiere decir que desempeñaron prácticas orientadas a fortalecer la colaboración y el aprendizaje profesional en las sesiones de red.</p>	<p>Se diseñó, valida y consolida un modelo de mentoría pedagógica con equipos de liderazgo de establecimientos educativos de enseñanza básica y media, con el objetivo de transferir la mentoría como práctica habitual al interior de los centros escolares y aulas para la transformación de las prácticas docentes.</p> <p>Programa formativo en mentoría pedagógica ajustado en 2 versiones del curso.</p> <p>Sistema de difusión, convocatoria y selección de participantes del segundo curso en Mentoría Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes. Proceso de acompañamiento a escuelas beneficiarias 2018 implementado el 2019.</p> <p>Sistema de evaluación de efectividad aplicado en 2 versiones.</p> <p>Set de actividades y materiales pedagógicos diseñados y/o adaptados para la preparación del equipo de co-mentoría.</p> <p>Ponencia en congresos nacionales realizadas. Informes finales del proyecto elaborados.</p> <p>Alianza internacional con Universidad de California Berkeley en la transferencia de la herramienta de mentoría pedagógica.</p>	<p>Liderando Escuelas, se ha posicionado a nivel nacional como un relevante aporte a los equipos directivos y profesores, con 6.800 usuarios creados, de 530 cuentas activas de establecimientos educacionales de todas las regiones del país.</p> <p>Desarrollo de nuevas funcionalidades con foco en dimensión de desarrollo de capacidades profesionales, para que los equipos directivos construyan, en conjunto con sus docentes, sus planes de desarrollo profesional, de acuerdo al MBDLE (2015)</p> <p>1609 docentes y directivos formados en talleres de inducción. Los principales beneficios reconocidos de LE a través de los 4 instrumentos evaluativos son:</p> <p>Organización, orden y sistematización en los datos. Mejoras en las prácticas, reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, mejora en instancias de reflexión y retroalimentación y trabajo entre pares</p>

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

3.2. Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de Línea de Innovación

Como se ha dicho, CEDLE avanzó desde el año 2018 en la consolidación de un Marco Evaluativo, que orientó el seguimiento y monitoreo de las acciones y logros para cada línea y proyecto del Centro. Ajustándose a este lineamiento institucional, la Línea de Innovación evaluó anualmente la efectividad de los modelos y herramientas generadas, considerando tanto indicadores de eficiencia interna como la percepción y satisfacción de los beneficiarios de los procesos formativos. También evaluó la usabilidad de las herramientas y percepción de su uso desde sus beneficiarios. Según los reportes anuales, durante los 4 años de diseño, pilotaje y consolidación de los modelos, los resultados fueron muy positivos, superando los niveles comprometidos.

Durante la II fase, los usuarios reconocieron que las experiencias surgieron de diagnósticos de los problemas, de las condiciones y características necesarias para el desarrollo de las innovaciones en los diversos contextos educativos. La atención estuvo centrada en las capacidades y necesidades en los establecimientos escolares. Mediante la evaluación individual de habilidades en las modalidades de pre y post testeo, se definió una línea base como sustento al diseño de modelos, herramientas y estrategias, en base a la cual realizaron la evaluación de sus logros finales.

En el caso del *Proyecto Transformación de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en comunidades profesionales de aprendizaje*, en el segundo ciclo 2018-2019 la intervención potenció la figura del Amigo/a Crítico. Esta figura se conformó a partir de profesionales escogidos en la RME, en base a un perfil, que asumían un rol relevante en sus redes y en los liderazgos de sus comunas, colaborando a que la red se transformase en una comunidad que aprende colaborativamente sobre la gestión y conducción de centros educativos. Las evaluaciones reportaron que el Amigo/a Crítico resultó en una estrategia aprendizaje exitosa, que aportó una nueva mirada en la gestión de las RME y que orientó la reflexión crítica de las prácticas de las redes y de los equipos directivos, logrando generar las condiciones para que los líderes escolares aprendieran colaborativamente.

El proyecto *Mentoría pedagógica para la transformación de las prácticas docentes* diseñó, validó y consolidó un modelo de mentoría pedagógica con sostenedores y equipos de liderazgo de establecimientos educativos municipales, con el objetivo de transferir la mentoría como práctica habitual al interior de los centros escolares y aulas para la transformación de las prácticas docentes. Los resultados del proyecto dieron cuenta de la transformación de las prácticas docentes a través de la formación y acompañamiento que otorga la mentoría pedagógica realizadas por jefes UTP, permitiendo impulsar el desarrollo profesional docente. Se destacó también la oportunidad de generar e instalar reflexión de la práctica pedagógica a partir de un trabajo entre líderes y docentes. Ello quedó respaldado en utilización (uso) de esta herramienta por parte de los beneficiarios (100%) en el desempeño de sus roles cotidianos en el centro escolar. Un resultado relevante fue la participación conjunta de sostenedores, directivos/as y docentes en la formación de la mentoría, lo que permitió alinear propósitos de los establecimientos y generar condiciones, compromisos y aprendizajes de forma integral en todos los participantes, incluyendo al nivel intermedio.

El proyecto *Liderando Escuelas: Herramienta digital gratuita de gestión pedagógica para directivos/as escolares*, durante este bienio enriqueció las funcionalidades del software. El foco del primer bienio fue promover el acompañamiento pedagógico a los docentes. Desde el 2018, puso a disposición de los establecimientos de educación inicial, escolar y media, funcionalidades que permitieron a los equipos directivos construir, además, los Planes de Desarrollo Profesional, los cuales organizan la formación continua de docentes de acuerdo a las/as necesidades de los estudiantes, y el Plan de Mejoramiento Escolar (PME). Los resultados de esta innovación, dieron cuenta que su implementación permitió modificar las creencias y enriquecer las prácticas asociadas al acompañamiento pedagógico por parte de los directivos/as, permitiendo incorporar también a los/as docentes como una voz válida en este proceso, y también visibilizar el acompañamiento entre pares como una instancia necesaria para la retroalimentación de las prácticas pedagógicas. En esta misma línea, los resultados mostraron que la inducción a través de talleres formativos en el uso de Liderando Escuelas, a las escuelas catalogadas como insuficientes, mostraron desafíos difíciles de enfrentar dado el nivel de preocupación de este tipo de comunidades en temas de organización básica. Otro resultado, mostró que la evaluación y retroalimentación constante de los usuarios perfeccionó y potenció durante 3 años las funcionalidades desarrolladas, atendiendo a las necesidades de los directivos/as y los desafíos del liderazgo pedagógico.

Para más detalles de las evaluaciones de efectividad y satisfacción de los programas de la Línea de Innovación, dirigirse a la página 143 del Cuaderno de Anexos.

3.3. Evaluación de Medio Término: Línea de Innovación

Respecto de esta línea, la EMT reportó que esta había alcanzado resultados y avances importantes respecto de los 3 proyectos desarrollados entre los años 2016 y 2017. Se destacaron, principalmente, las propuestas de soluciones, herramientas y estrategias para la gestión directiva basadas en un diagnóstico extenso y de la investigación de programas y experiencias nacionales e internacionales. Además, las apuestas de innovación en liderazgo se contrastaban con estudios en terreno, ajustando así las propuestas a las necesidades de los contextos.

En el Proyecto de Acompañamiento de las RME destacó el foco en desarrollo de capacidades y liderazgo pedagógico de los directivos/as escolares, el levantamiento de un perfil de profesional del Amigo/a Crítico/a, quien mediaba la reflexión y el aprendizaje cooperativo en las instancias de jornada de red, además del dispositivo de e-portafolio que orientaba el aprendizaje y desarrollo de capacidades a partir de la colaboración asincrónica de los miembros de una red.

El Proyecto de Mentoría de Directivos/as destacó el material didáctico que sirvió de apoyo y guía a la labor del mentor. Este material fue entregado a los mentores que participaban de diferentes programas de estas características, además de estar disponible en formato electrónico para ser consultado por los profesionales que lo requerían.

Finalmente, Liderando Escuelas es considerado en la EMT como una herramienta potente disponible de forma gratuita en la web, de apoyo a la labor de los equipos de gestión directiva y que se posicionó rápidamente a nivel nacional como una valiosa herramienta para los equipos directivos y profesores/as.

3.4. Comité Asesor Externo: Línea de Innovación

Para la Línea de Innovación, el Comité Asesor Externo estimó como muy positiva la madurez de la plataforma Liderando Escuelas, que se había expandido a todo Chile. Desde su perspectiva, sus acciones para facilitar el acceso, evaluar su uso y estrategias para divulgarla, resultaron muy efectivas. También se valoró su ampliación hacia la Educación Parvularia. Destacó la consolidación de la plataforma, como un software orientado a mejorar el acompañamiento al aula y la observación de clases, para así impactar de mejor manera en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, se valoró el continuo apoyo al desarrollo del liderazgo sistémico, mediante el acompañamiento a 17 Redes de Mejoramiento Escolar (RME), a fin de que se transformasen paulatinamente en comunidades profesionales de aprendizaje, y los beneficios que eso otorgaba al sistema escolar. Destacó también el e-portafolio, en este ámbito de acciones. Se sugirió analizar y categorizar el estado de funcionamiento de las RME, según su nivel de desarrollo.

El Comité también apreció muy positivamente la iniciativa de Mentorías Pedagógicas. Consideró que el valor de este proyecto descansaba en el apoyo a líderes que no han sido objeto de atención tradicionalmente (como jefes/as UTPs), así como por la modalidad en que se imparte. Destacó el potencial innovador del modelo y su escalabilidad para que permita desarrollar capacidades en mentoría pedagógica en líderes escolares. Esta experiencia se ha plasmado en la publicación del libro “Acompañando a nuevos líderes educativos: Herramientas para mentoría a directores noveles”, el cual fue difundido por CPEIP entre las universidades que dictaban el programa, lo que fue entendido como muestra de valor al material desde dicha entidad.

3.5. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Innovación

En la Encuesta a Usuarios del CEDLE, 41 encuestados participaron de los programas de innovación desarrollados por CEDLE, y respondieron los ítemes que muestra la Tabla N° 17, a continuación. Se indagó sobre la novedad, la utilidad,

la contribución de las herramientas y el cumplimiento de expectativas. En todos los casos, las dimensiones son evaluadas en un 78% y más con nota sobre 6.

Tabla 17. Evaluación del aporte de los Programas de Innovación de CEDLE

Evaluación aporte de los programas innovación	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
Aportó desarrollar herramientas novedosas a su quehacer como líder escolar.	2%	20%	78%	100%
Le entregó herramientas útiles para enfrentar sus desafíos como directivo escolar.	5%	12%	83%	100%
Contribuyó para abordar las particularidades de su comunidad escolar y territorio.	0%	22%	78%	100%
Contribuyó a implementar mejoras en los procesos y prácticas que lidera.	5%	10%	85%	100%
Cumplió con sus expectativas.	5%	15%	80%	100%
N=41				

Fuente: Encuesta Usuarios CEDLE, 2020.

El año 2019, la Encuesta anual de CEDLE “La Voz de los Directores/as”, sumó preguntas sobre el Centro. En esa consulta, 262 directores/as opinaron sobre la Plataforma Liderando Escuelas, y un 78,2% de ellos, calificaron con nota sobre 6 su capacidad de apoyar la labor directiva. Los actores que mejor evaluaron estos materiales, fueron los directores/as de los establecimientos particulares subvencionados, llegando a un 81% quienes calificaron con nota sobre 6.

De los usuarios de CEDLE encuestados, un 49% declaró conocer la Plataforma Liderando Escuelas (191 directivos/as). Entre los usuarios que evaluaron la plataforma, las calificaciones fueron positivas. Un amplio porcentaje calificó con nota superior a 6 diferentes aspectos como su utilidad y su contribución a mejorar prácticas pedagógicas. La Tabla Nº 18 muestra el detalle de los resultados de esta evaluación.

Tabla Nº 18. Evaluación aporte de la Plataforma Liderando Escuelas

Evaluación del logro de liderando escuelas en los siguientes aspectos	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
Es útil para la gestión pedagógica del establecimiento.	7%	14%	80%	100%
Ha contribuido a cambiar y mejorar las prácticas pedagógicas en nuestra comunidad escolar.	15%	26%	60%	100%
Ha cumplido con mis expectativas como líder escolar.	10%	15%	74%	100%
Es recomendable para otros establecimientos escolares.	6%	7%	87%	100%
N=191				

Fuente: Encuesta Usuarios CEDLE, 2020.

En las entrevistas a actores del SAC, sin lugar a dudas destacan las referencias a la Plataforma Liderando Escuelas. Desde Mineduc rescataron la utilidad e innovación de esta herramienta, su alineamiento con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), que contribuye al ejercicio de dimensiones esenciales del quehacer directivo: “El Programa de Liderando Escuelas, es la (iniciativa) más relevante, reflejado en la continuidad (de su convenio). Una plataforma de apoyo concreto, se usa en la rutina, integrado a las prácticas, con alineamiento al MBDLE, permitiendo conceptualizar y operacionalizar al quehacer. Alineado con CPEIP, y lo que ha buscado promover en términos de retroalimentación a la labor docente y la elaboración de los Planes de Desarrollo Profesional Docente”. (Entrevista Mineduc, 2020). “(Para) CPEIP con foco en Desarrollo Profesional Docente, y con los Planes Locales de Desarrollo Profesional Docente, esta plataforma es de gran utilidad. Espero que se mantenga y siga escalando. Una excelente herramienta para el Mineduc, para establecer un vínculo directo con los directivos (ej. en los celulares una app).” (Entrevista CPEIP-Mineduc, 2020).

3.6. Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Innovación

A continuación se presentan los resultados del proceso de elaboración de modelos formativos innovadores o materiales de apoyo a la labor directiva logrados por CEDLE, y que se transfieren al Ministerio de Educación para su réplica y escalamiento.

Detalle de los 9 modelos de formación y material de apoyo a la labor directiva transferidos por Línea de Innovación de CEDLE			
Línea	Modelos o materiales a Transferir	Propósito	Descripción
Línea de Innovación	Programa de Formación en Liderazgo Educativo “amigos Críticos” para las Redes de Mejoramiento Escolar.	Formar profesionales competentes para asumir el rol de Amigos/as Críticos/as al interior de las Redes de Mejoramiento Escolar y/o en los centros educativos para favorecer el desarrollo de capacidades de liderazgo e impulsar transformaciones que incidan en el aprendizaje de los y las estudiantes.	El programa se desarrolla bajo una modalidad b-learning (semipresencial). El programa se compone de un total de 60 horas, distribuidas en: 24 horas de formación presencial 16 horas de formación práctica, desempeñando el rol de amigo crítico en las Redes de Mejoramiento Escolar y/o Centros Escolares 20 horas de formación e-learning con uso de e-portafolio
	Mentorías Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes.	Desarrollar capacidades de Mentoría Pedagógica en directivos escolares y docentes líderes, con base en la reflexión e indagación profunda y colegiada sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el fin de contribuir a la transformación de las prácticas docentes en los establecimientos educacionales.	Convoca a tres profesionales líderes de cada escuela: el director o jefe de UTP y 2 docentes : un trío de mentores por escuela, como sistema de acompañamiento y herramienta institucional de DPD al interior de cada escuela. 4 módulos de carácter analítico-práctico, modalidad semi-presencial de 136 horas: 48 horas presenciales 36 horas online 52 trabajo establecimiento
	Empaquetamiento de principios, contenidos y recursos asociados al software gratuito <i>Liderando Escuelas</i>	Plataforma digital que busca aportar a la mejora de prácticas pedagógicas de los equipos escolares, a través del diseño colaborativo de herramientas digitales que, en coherencia con el <i>Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar</i> (MBDLE, 2015), aporten al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de las comunidades educativas.	Diseño en dos etapas: Apoya la sistematización de los procesos de acompañamientos pedagógicos, y dispone un repositorio que reúne aquellas prácticas que realizan los y las docentes en aula, y que quien acompaña considera son relevantes para socializar y replicar. Permite crear, implementar y evaluar los planes locales de desarrollo profesional; identificar y priorizar las necesidades de formación del equipo; a través de dos encuestas saber si existe colaboración profesional y saber cuál es la opinión del equipo respecto al desarrollo profesional; conocer la experiencia, trayectoria laboral y profesional de cada integrante del equipo e intercambiar información profesional a través del diario mural pedagógico.

Objetivo Estratégico 5

Desarrollar mayores capacidades de formación de liderazgo escolar a través de la transferencia de modelos de formación.

4. Línea: Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras

Esta línea de CEDLE aportó transfiriendo conocimientos y *know how* de diseño, desarrollo e implementación de programas formativos para líderes escolares, a partir de la misma experiencia en formación desarrollada por las instituciones del Centro, los resultados y evaluaciones de los proyectos de la Línea, y con el aporte recibido desde la institución socia internacional.

El proceso se realizó en una cadena de transferencia, apoyo e innovación conjunta, en la que se transfirieron, por una parte, las capacidades ya existentes en las instituciones del CEDLE hacia instituciones formadoras de regiones que carecían de oferta formativa en liderazgo escolar; por otra parte, un modelo formativo de líderes escolares pensado desde la perspectiva “*Design Development*” (Diseño en Desarrollo) de UC, Berkeley.

En el siguiente recuadro se presentan los Objetivos Generales y Específicos de la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras.

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none">1. Generar capacidades en universidades regionales para que puedan diseñar e implementar de forma autónoma programas formativos de fortalecimiento de liderazgo, implementando un plan de transferencia progresivo, basado en el pilotaje de la experiencia con la Universidad de La Serena⁷ del país para luego ajustar, mejorar y extender la estrategia de transferencia a dos universidades regionales por definir.2. Potenciar la calidad y pertinencia de las iniciativas formativas de las universidades del Centro mediante la incorporación de metodologías efectivas que aportará la Escuela de Postgrado en Educación de la Universidad de California, Berkeley.3. Generar un modelo de transferencia pertinente a la realidad nacional, validada y que cuente con una serie de herramientas que faciliten la transferencia y la eficiente iniciación de programas formativos en lugares que carecen de oferta formativa en materia de liderazgo escolar.	<ol style="list-style-type: none">1. Diagnosticar las necesidades, capacidades y contextos de trabajo de las instituciones receptoras de la transferencia de capacidades.2. Diseñar de manera colaborativa un plan y modelo inicial de desarrollo de capacidades.3. Implementar progresivamente el programa de desarrollo de capacidades partiendo en una universidad regional (Universidad de La Serena⁸) y proyectándolo luego a otras dos instituciones formadoras de regiones.4. Acompañar y monitorear las iniciativas de formación y retroalimentar y ajustar el modelo de desarrollo de capacidades.5. Replicar el modelo de desarrollo de capacidades ajustado, en dos instituciones formadoras regionales adicionales.6. Evaluar la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.7. Evaluar la calidad del proceso de desarrollo de capacidades y generar sugerencias de mejora del proceso a partir de la medición de la satisfacción y de las oportunidades de aprendizaje percibidas por los participantes y beneficiarios.8. Generar un modelo de transferencia que sirvan de guía para generalizar y escalar la transferencia, basados en la sistematización y estudio de los procesos de transferencia ejecutados.9. Sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico y evaluación de los proyectos implementados, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.

La Línea de Desarrollo de Capacidades, contó con 2 proyectos. Uno, coordinado por la Universidad de Talca y consistente en la transferencia de capacidades a 3 universidades estatales del norte de Chile, que no tenían formación para directivos/as en liderazgo escolar. Se crearon: 1 Diplomado en la Universidad de La Serena, y 2 Cursos, en la Universidad Católica del Norte y la Universidad de Tarapacá, en sus sedes de Arica y de Iquique. Estos programas de formación para directivos/as son pagados, y la transferencia estuvo pensada desde la promoción de la autonomía de

⁷ Este objetivo fue modificado respecto de su versión original presentada en la Propuesta Ajustada. Aun cuando, se espera confirmación de este cambio por parte del Ministerio, para efectos del presente documento, se considerará la versión con cambios.

⁸ Idem.

los equipos receptores, para que sus iniciativas una vez creadas se proyectasen en el tiempo. Un segundo proyecto, a cargo de la Universidad de Berkeley, de transferencia del enfoque y metodología de Diseño en Desarrollo del profesor Rick Mintrop, a 2 Diplomados del CEDLE, a 2 Magísteres en Liderazgo Escolar (de la UDP y la UAH), y a 2 equipos técnicos de Municipios que acompañan escuelas (Andacollo e Independencia).

Además de aportar al fortalecimiento del liderazgo mediante el desarrollo estos nuevos programas formativos, a través de la transferencia de capacidades a universidades regionales, esta Línea diseñó y empaquetó estas estrategias formativas exitosas, para ser aplicadas a otros contextos.

En la Tabla Nº 19, el detalle de los proyectos de la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras, describiendo el nombre de los programas, la universidad a cargo de la ejecución, sus objetivos, territorios de implementación; perfil de los participantes y quién cumplió las labores de colaborador internacional.

Tabla 19: Principales características proyectos Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras.

	“Desarrollo de Capacidades Formativas en Liderazgo en Universidades Regionales” (Ejecutor: Universidad de Talca)	“Formación en diseño en desarrollo (<i>Design Development</i>) para Facultades de Educación y Líderes Educativos Locales” (Ejecutor: Universidad de Berkeley, California)
Objetivo general	Desarrollar mayores capacidades formativas en liderazgo escolar a universidades en regiones del país que carecen de una oferta adecuada de programas formativos.	Formar en la metodología de diseño en desarrollo a equipos profesionales de las universidades chilenas participantes del CEDLE y otros líderes (intermedios, sistémicos, educacionales u otros), de manera que ellas puedan renovar su labor formativa regular hacia los líderes escolares y plantearse nuevas iniciativas formativas de alto impacto.
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad de la Serena (La Serena) • Universidad Católica del Norte (Antofagasta) • Universidad de Tarapacá (Arica e Iquique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado de Liderazgo Intermedio (CEDLE). • Diplomado de Liderazgo Sistémico (CEDLE). • Magíster en Liderazgo Escolar (UDP). • Magíster en Liderazgo Escolar (UAH). • Municipalidad de Andacollo. • Municipalidad de Independencia.
Perfil de participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Académicos de instituciones de Educación Superior de formación de postgrado en educación. • Líderes sistémicos (directores, inspectores, jefes de UTP, encargados de convivencia, coordinadores de nivel). • Docentes con aspiraciones de trabajo en el nivel directivo. • Líderes intermedios (sostenedores DAEM/Corporaciones y personal que se desempeña en dicho nivel). 	<ul style="list-style-type: none"> • Académicos de instituciones de Educación Superior de formación de postgrado en educación en las universidades asociadas a CEDLE, • Líderes sistémicos (directores, inspectores, jefes de UTP, encargados de convivencia, coordinadores de nivel). • Docentes con aspiraciones de trabajo en el nivel directivo. • Líderes intermedios (sostenedores DAEM/Corporaciones y personal que se desempeña en dicho nivel).
Asesor Internacional		Rick Mintrop UC. Berkeley Profesor titular de U. California (Berkeley) director del Programa de formación de líderes educativos

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

4.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos de la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras

La Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras se planteó consolidar al cierre, los aportes realizados entre los años 2016 y 2019, lo que se expresó en la búsqueda de sustentabilidad de las iniciativas, para su proyección en el tiempo. La Línea desarrolló un proceso gradual de trabajo con las universidades, de regiones y de la Región Metropolitana, cuyas evaluaciones evidencian la instalación de nuevas capacidades en materia de formación de directivos/as en Chile, colaborando a la ampliación y mejoramiento de la oferta de programas a nivel nacional, y con altas posibilidades de proyección de los programas creados.

Se considera un logro el que el modelo evaluativo de los dos proyectos de la Línea de Desarrollo de Capacidades, se alinearan al nuevo Marco de Evaluación del CEDLE. Esto también contribuyó a la sistematización de la experiencia de los proyectos de la Línea, identificando hitos, efectos y soluciones creadas en los diversos contextos, con acento en los aprendizajes para la transferencia de modelos formativos para directivos/as escolares.

Los profesionales de la Línea de Desarrollo de Capacidades reportaron que las diferencias entre territorios, instituciones, localidades, y establecimientos escolares, inciden, a la vez que enriquecen, la posibilidad de crear colaborativamente modelos formativos nuevos e innovadores para líderes escolares, habiendo logrado volver esa diversidad un recurso para contribuir a fortalecer el sello formativo del CEDLE.

El proyecto de *“Desarrollo de capacidades formativas en liderazgo en universidades regionales”* comenzó el año 2016 a trabajar con la Universidad de La Serena, habiendo finalizado tres versiones del *Diplomado en Liderazgo y Gestión de Calidad*. Con la Universidad Católica del Norte en Antofagasta, durante el 2017 se diseñó el *Curso de Liderazgo y Gestión de Calidad de la Educación*, y el segundo semestre del 2018, operó en torno a la promoción del curso y su procesamiento administrativo. El diseño tuvo un énfasis centrado en las propias necesidades de la región, y en un diagnóstico elaborado en conjunto con la institución, orientando la atención sobre cualquier líder del sistema escolar, cualquiera sea su nivel de desempeño. El equipo de la Escuela de Educación de esa misma universidad asumió todo el marco contextual de la temática, y unidad del curso que es muy sustantiva en los objetivos trazados. La Universidad de Tarapacá, fue la tercera institución con la cual el CEDLE se comprometió a diseñar y dictar una iniciativa formativa, por primera vez, el año 2019, en dos versiones: una, en la ciudad de Iquique, y otra, en Arica. El año 2018, se formalizó el trabajo y se suscribió el compromiso por ambas instituciones.

Los aprendizajes en esta área fueron comprender y aceptar el que las variables institucionales y territoriales son necesarias a tener en cuenta tanto en el diseño como en la implementación o gestión de los programas, y ser flexibles ante los cambios del contexto para dar continuidad al trabajo que se realiza.

El Proyecto *“Formación en Diseño en Desarrollo para Facultades de Educación y Líderes Educativos Locales”* a cargo de la Escuela de Graduados de Berkeley, de la Universidad de California, avanzó en dar a conocer y motivar el uso del *“Modelo del Diseño en Desarrollo”* en 4 programas de formación de directivos/as: 2 de ellos en Diplomados del CEDLE, y 2 de ellos en los programas de Magister en Liderazgo Educativo, de las Universidad Alberto Hurtado y la Universidad Diego Portales. Las mallas formativas de los distintos programas integraron a sus procesos de aprendizaje de directivos/as educacionales el enfoque y la metodología de *“Diseño en Desarrollo”* transferida desde la Universidad de California, Berkeley.

El 2019 se realizó también una estrategia de Asociación de Investigación y Práctica con el Sostenedor DAEM de la comuna de Independencia y el Sostenedor DAEM de la comuna de Andacollo, con asesores técnicos del municipio. Se desarrollaron visitas mensuales al Municipio de Independencia, y a la escuela Nuestra Señora del Rosario de Andacollo, para trabajar en torno a la resolución de problemas basado en diseño, en el marco de la asociación de investigación y práctica.

A su vez, se formó en capacidades tanto a académicos nacionales de las universidades involucradas al CEDLE, a través de la asesoría y capacitación a equipos a cargo de los programas, como directamente a líderes educativos locales, a través de la implementación de módulos de formación en los Diplomados y Magísteres que han incorporado a los profesionales de Berkeley.

El equipo de Berkeley sistematizó estas experiencias de formación de estos años, desarrollando algunos materiales, como un tutorial paso a paso de la estrategia de Diseño en Desarrollo, y una selección de casos adaptados a la realidad de escuelas en contextos vulnerables en Chile. Esto, con miras a favorecer la pertinencia de su implementación a la realidad nacional, en toda su diversidad.

A continuación, en las Tablas Nº 20 y Nº 21 se presenta un resumen de los logros, aprendizajes y desafíos de ambos proyectos en los cuatro años de ejecución del CEDLE.

Tabla Nº 20: Principales logros y aprendizajes Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras ciclo 2016-2019.		
	“Desarrollo de Capacidades Formativas en Liderazgo en Universidades Regionales”	“Formación en diseño en desarrollo (<i>Design Development</i>) para Facultades de Educación y Líderes Educativos Locales”
2016-2017	<p>Inicio de los proyectos en lugares geográficos diferentes, adaptando los programas al contexto. Firma de convenio en Universidad de la Serena.</p> <p>Diagnóstico de la situación del Liderazgo y la gestión escolar en el contexto de la región para los diversos niveles del sistema educativo.</p> <p>Desarrollo de un marco de trabajo en conjunto, diseño e implementación del Diplomado de Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación en la Universidad de La Serena.</p> <p>Diseño del Curso de Capacitación en Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación en la Universidad Católica del Norte, con énfasis centrado en las propias necesidades de la Región a partir de un diagnóstico elaborado en conjunto con la institución.</p> <p>Actualización hacia una nueva lógica de mejoramiento continuo de los líderes escolares en solucionar los problemas de práctica. Aprendizaje: “<i>Fortalecimiento de Capacidades</i>”, se orienta a la necesidad de aumentar el número de actores institucionales para implementar los proyectos.</p>	<p>Incorporación de la metodología en los equipos líderes del Centro, de forma tal que sea empleada como un procedimiento de mejoramiento continuo de los procesos de gestión y liderazgo de la educación.</p> <p>Se comienza el año 2017 un conocimiento relevante del “Design Development”. Actividades de formación progresiva a través de talleres, con investigadores de proyectos ejecutados por el CEDLE y el Mineduc.</p> <p>Implementación de acciones de monitoreo y seguimiento que permitan apreciar los resultados alcanzados en el tiempo.</p> <p>Levantamiento de necesidades de formación de los participantes de los programas de diplomado y magister tanto que se realizan en el centro y universidades socias.</p> <p>Se potencian programas de diplomado del Centro mediante el desarrollo de un currículo de talleres y módulos adaptados a las distintas audiencias: Universidad Diego Portales, Universidad Católica de Temuco, Universidad de Talca y la Universidad de la Serena.</p>
2018 -2019	<p>Segunda y tercera versión Diplomado en Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación en Universidad de la Serena. Reconfigurar el equipo académico de la ULS, que experimentó algunas dificultades complejas en el año 2018.</p> <p>Desarrollo Curso de Formación en Liderazgo y Gestión de calidad en Educación, Universidad Católica del Norte en Antofagasta durante el 2018. Rediseño del curso para versión 2019.</p> <p>La implementación de los programas en la Universidades regionales es gradual y requiere más tiempo del estimado inicialmente para alcanzar los resultados esperados. El diagnóstico para identificar las necesidades y entender la forma en que se organiza cada institución es fundamental.</p> <p>Los procesos de transferencia son complejos debido a las dinámicas propias de cada institución. Necesidad de acompañar más permanentemente a los equipos regionales y construcción conjunta de los programas</p> <p>Desarrollo de la fase diagnóstico, diseño y validación de la propuesta, y dictación del Curso Liderazgo y Gestión de la calidad Escolar para el año 2019 en las regiones de Arica - Parinacota y región de Tarapacá.</p>	<p>Ajustes a los diseños curriculares de los programas, en términos de secuencia y contenidos, con el apoyo del equipo de Berkeley en diferentes instancias de desarrollo de los programas receptores.</p> <p>Consolidación de los modelos de transferencia para la Formación en Diseño de desarrollo (Design Development) para Facultades de Educación y líderes educativos locales: Magister UDP y UAH, Diplomado líderes sistémicos y líderes intermedios, SLEP Puerto Cordillera y municipios de Andacollo, Independencia y Puente Alto.</p> <p>Producción de material de difusión (2 capítulos de libros y artículo de trabajo)</p> <p>Asesoría y capacitación a equipos a cargo de los programas formativos, como directamente a líderes educativos locales, a través de la implementación de módulos de formación en los Diplomados y Magisteres, que han incorporado a los profesionales de Berkeley.</p>

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Tabla N° 21: Desafíos Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras ciclo 2016-2019		
	“Desarrollo de Capacidades Formativas en Liderazgo en Universidades Regionales”	“Formación en diseño en desarrollo (<i>Design Development</i>) para Facultades de Educación y Líderes Educativos Locales”
2016-2017	<p>Implementación del diplomado en la Universidad de la Serena e integrarse más activamente en las actividades de extensión y difusión que se realizan desde CEDLE.</p> <p>Desarrollo de las confianzas básicas entre el equipo ULS y CEDLE para proyectar el trabajo conjunto.</p> <p>Adecuación flexible de la metodología a las características del contexto escolar específico en que trabaja el grupo objetivo de directivos/as por formar.</p> <p>Ratificar el compromiso existente con una nueva Universidad regional de la zona norte, en este caso de la región de Antofagasta, para desarrollar sus capacidades formativas de directivos escolares nacionales que forman parte del Centro.</p>	<p>Se aborda la barrera del idioma, traduciendo todos los materiales escritos y contando con traducción simultánea en las actividades.</p> <p>Dada la complejidad del contexto nacional, se reprograman las visitas de consultoría y actividades de los equipos de investigadores de Berkeley.</p> <p>Cambio en la forma en que los participantes se aproximan habitualmente a la resolución de problemas en las organizaciones y contextos en que se desempeñan. Al enfocarse e identificar elementos de transformación en prácticas concretas que permitan abordar problemas en la organización.</p> <p>Las principales dificultades provienen de la escasa experiencia que tenemos como país en los procesos de mejoramiento continuo en universidades con iniciativas dirigidas hacia el ámbito profesional.</p> <p>La distancia geográfica, dificulta la comunicación y coordinación expedita con todos los participantes y colaboradores, por lo que se han requerido más visitas a Chile por parte del equipo de Berkeley y una mayor extensión de ellas.</p> <p>Romper esta inercia cultural y resistencia al cambio, requiere de reflexión y problematización antes de promover un aprendizaje profundo del nuevo enfoque.</p>
2018-2019	<p>Mayor articulación con las Líneas de Investigación, Innovación y Formación del CEDLE, para favorecer el intercambio de experiencias, herramientas y aprendizajes en la formación de directivos/as.</p> <p>Conectar más eficientemente la formación de directivos/as que se construye con las universidades receptoras, y las prácticas de mejoramiento de los líderes escolares en sus territorios de origen.</p> <p>Dar continuidad a los avances alcanzados pese condiciones de contexto, y fomentar mayor autonomía de las universidades en la gestión de sus programas.</p> <p>Crear instancias de articulación (presencial y a distancia) entre las universidades receptoras de la transferencia de la zona norte del país, para la conformación de una red de intercambio y colaboración, con miras a la sustentabilidad de la experiencia.</p> <p>Generar un modelo de transferencia seguido y validado, en base a la riqueza y diversidad de la experiencia de desarrollo de capacidades formadoras en universidades regionales, como una nueva herramienta para nuevos procesos de transferencia institucional en el futuro.</p>	<p>Hacer de la diversidad un recurso para contribuir a fortalecer el sello formativo del CEDLE: a partir de las diferencias entre territorios, instituciones, localidades, y establecimientos escolares, para crear colaborativamente modelos formativos nuevos e innovadores para líderes escolares.</p> <p>Generar un tutorial paso a paso de la estrategia de Diseño en Desarrollo, y una selección de casos adaptados a la realidad de escuelas en contextos vulnerables en Chile, en que la estrategia y modelo es aplicado. Esto, con miras a favorecer un empaquetamiento fundado en la pertinencia de su implementación a la realidad nacional, en toda su diversidad.</p> <p>Identificar y visibilizar los beneficios del uso del enfoque y metodología de Diseño en Desarrollo en el contexto país.</p> <p>Aprender de la experiencia formativa de los Diplomados para agentes del SLEP Puerto Cordillera, a partir de una estrategia de seguimiento y acompañamiento para enriquecer aún más la apuesta de intervención desarrollada por el equipo de Berkeley, California, en el contexto del Centro.</p> <p>Desarrollar 3 modelos de transferir: uno para Diplomados, otro para Magísteres y otro de Asociaciones de investigación y práctica.</p>

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

4.2. Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción de la Línea Desarrollo de Capacidades

El sistema de monitoreo y acompañamiento del CEDLE involucró la realización de evaluaciones de efectividad y de satisfacción de los beneficiarios de ambos proyectos. Para evaluar la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades se consideró la medición en la adquisición de competencias y formación de capacidades. La evaluación de satisfacción tuvo el propósito de evaluar la calidad del proceso de desarrollo de capacidades, y generar sugerencias de mejoramiento de los procesos y de las oportunidades de aprendizaje percibidas por los participantes y beneficiarios, con miras a la elaboración de los modelos a transferir. Para tales propósitos se realizó un cuestionario a los participantes y preguntas abiertas para un análisis cualitativo.

En la Tabla Nº 22 se muestra un detalle de los principales aprendizajes y desafíos alcanzados por el Proyecto coordinado por la Universidad de Talca, de Transferencia de Capacidades a Universidades Regionales luego de terminado el proceso de 4 años. En ella se da cuenta de los resultados identificados por los equipos receptores de la transferencia en las casas de estudio.

Tabla Nº 22: Resultados Evaluaciones Proyecto “Desarrollo de Capacidades Formativas en Liderazgo en Universidades Regionales”

Programa/Universidad	Aprendizajes logrados por los Estudiantes de Programas	Desafíos para la continuidad y sustentabilidad del Programa
Diplomado en Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación, U. de la Serena	<ul style="list-style-type: none"> -El dominio de variables claves intra-establecimiento escolar que inciden la temática, -Mayor comprensión del rol y desafíos de los líderes intermedios en este escenario de ajuste y cambio DAEM- SLEP, y De los nuevos desafíos que atañen a la educación pública en el cumplimiento de la implementación de las nuevas leyes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor soporte institucional, esencial derivado de las nuevas autoridades de la Facultad y de la Universidad para impulsar proceso en este -Recursos financieros no disponibles en los montos requeridos, para incorporar académicos que fortalezcan esta línea de trabajo. -Identificar los aspectos contextuales que crecientemente son gravitantes en este marco, y que en este caso han sido decisivos, esencialmente los años 2018 y 2019. Primero, los cambios del SLEPy segundo, las movilizaciones sociales. -Fortalecer el trabajo conjunto con las otras universidades del proyecto del territorio norte.
Curso en Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación, U. de Católica del Norte, Antofagasta.	<ul style="list-style-type: none"> -El dominio de los enfoques más actualizados de la temática del liderazgo y respecto a algunos de sus tópicos fundamentales; -Mayor comprensión de las demandas sistémicas a los líderes de los establecimientos educativos públicos, -Del escenario de la educación esencialmente en el contexto regional, entendiendo la complejidad que lo ello implica. -Del avance de la temática en el plano internacional y cómo se insertan los movimientos y cambios ocurridos en Chile en ese marco. 	<ul style="list-style-type: none"> -Claridad que se requiere de un soporte que institucionalice su hacer, tarea que les compete en primer lugar a ellos mismos. -Enfrentar los desafíos formativos en un marco de cambios educacionales para el territorio, poniendo al día las nuevas temáticas y fortaleciendo la incipiente idea de un proyecto regional de educación. -Fortalecer un trabajo conjunto con otras universidades del territorio en este plano -Las circunstancias sectoriales de educación y del país, el año 2019, redujeron las opciones de dictación del curso, no obstante se han buscado nuevos formatos que confirman la relevancia de atender esta materia.
Curso Formación en Liderazgo Educativo, Universidad de Tarapacá, Arica e Iquique.	<ul style="list-style-type: none"> -El dominio de los enfoques más actualizados de la temática del liderazgo y respecto a algunos de sus tópicos fundamentales; -Mayor comprensión de las demandas sistémicas a los líderes de los establecimientos educativos públicos, y -Del escenario de la educación esencialmente en el contexto regional, entendiendo la complejidad que ello conlleva. -Del hacer de la universidad como ente líder en este campo. 	<ul style="list-style-type: none"> -El trabajo del equipo de la UTA fue adecuado al contexto, exigencias y posibilidades, se alcanzaron los objetivos y se ha logrado instalar esta temática en un escenario de cambios que presenta sus propias particularidades regionales.

Fuente: Informes Evaluaciones de Efectividad, Línea Desarrollo de Capacidades 2019.

En el caso del proyecto de la U. de Talca y la satisfacción de los usuarios, los resultados de las encuestas consideraron los años de implementación del proyecto 2017 y 2018, para las Universidades de la Serena y Católica del Norte sede Antofagasta. Durante el año 2018 se incorporó la U. de Tarapacá en diseño, y el 2019 en implementación. Las consultas realizadas fueron qué tan satisfechos estaban con: el apoyo recibido por CEDLE en la transferencia, la atención a sus necesidades particulares como equipo e institución, si recomendarían la experiencia a otra institución, y si les gustaría proyectar la experiencia. En todos los casos los profesionales consultados en las 3 instituciones se manifestaron satisfechos en un 100%.

En cuanto al Proyecto de la U. de Berkeley, este presenta buenos resultados en las evaluaciones de efectividad de todas sus instancias de transferencia de capacidades, destacando principalmente las acciones con los Diplomados del CEDLE, y la ejecución de Módulos de Diseño en Desarrollo en cada programa; y las experiencias de investigación y práctica implementadas con las Municipalidades de Andacollo e Independencia para aportar al acompañamiento pedagógico que realizan sostenedores a establecimientos. En el caso de los programas de Magíster, y la evaluación de intervención en los sistemas de práctica y titulación, son más moderados. Para una síntesis de los resultados de estas evaluaciones, se comparte la Tabla N° 23. Para más detalle de los resultados de estas evaluaciones, dirigirse a la página 149 dl Cuaderno de Anexos.

Tabla 23: Síntesis de Resultados de Efectividad 6 Programas de Recepción de Transferencia desde la Universidad de Berkeley, California en CEDLE.

Programa	Principales Resultados Evaluaciones de Efectividad
Diplomado de Líderes Intermedios, de CEDLE	- Todos los participantes consideran que el módulo fue “Mucho” o “Bastante” efectivo en ayudarles a definir y enmarcar problemas de práctica (Mucho=85%; Bastante=15%). En similar proporción los participantes encuentran que el módulo fue “Módulo en ayudarles a entender la importancia de observar prácticas concretas (Mucho=85%; Bastante=15%), en ayudarles a entender la importancia de observar prácticas sin hacer juicios de valor (Mucho=92.7%; Bastante=7.5%) y en ayudarles a identificar con precisión las causas de un problema de práctica (Mucho=90%; Bastante=10%).
Diplomado de Líderes Sistémicos, CEDLE	-SLEP Huasco: la gran mayoría de los participantes consideró que el módulo fue efectivo en ayudarles a comprender el concepto de práctica deseada en un proceso de cambio (Mucho=71%; Bastante=25%). En la misma proporción los participantes encontraron que el módulo fue efectivo en ayudarles a comprender los recursos para influenciar a las personas de una organización (Mucho=71%; Bastante=25%). -SLEP Chinchorro: en “comprensión del levantamiento de necesidades de los docentes”, en un principio solo el 7% lograba dicha habilidad, y luego, el 58% logra desarrollarla. También, la “comprensión de la definición y caracterización de problemas de práctica”, muestra un alza muy significativa. La comprensión de causas internas y externas es otro ejemplo de mejora significativa, lo que se refleja en que un 7% tenía un nivel “logrado” en esta habilidad, lo que sube a un 88%
Magíster en Liderazgo Escolar de la UAH.	-En la evaluación previa a la ejecución del módulo, se observa que la mayoría de los participantes se ubicó en la categoría de desempeño “Por Lograr”, exceptuando la habilidad (1) relacionada con la comprensión de la insuficiencia del Modelo de Gestión de Calidad para la mejora escolar. Posterior a la ejecución del taller, se muestra un avance y una distribución porcentual que se concentra en el nivel “medianamente logrado”. Asimismo, el porcentaje de “no logrado” baja para todas las habilidades en la evaluación posterior.
Magíster en Liderazgo Escolar, de la UDP.	-Es posible visualizar un alza moderada en los niveles de logro en la mayoría de las habilidades evaluadas. No obstante, existen habilidades que fueron mejor desarrolladas por los participantes. Esto se refleja especialmente en la “comprensión de la definición y caracterización de los niveles de práctica”, donde si bien nadie alcanza el nivel total de logro, desde la primera a la segunda evaluación hay un alza de 17% en el nivel “medianamente logrado”, y un descenso de 92% a un 42% del “no logro” de dicha habilidad.
Asociación de Investigación y Práctica, Independencia	-En cada una de las sesiones los participantes muestran un alto nivel de participación e involucramiento. los participantes valoraron muchísimo el formato de trabajo, en el cual el facilitador define los objetivos, pero el trabajo de análisis se realiza de manera conjunta siguiendo una lógica horizontal y dando la posibilidad a los participantes de contribuir de manera libre en cada etapa del trabajo. -Los participantes también valoran el enfoque de trabajo planteado, porque este parte de las problemáticas que ocurren en situaciones de vida real y con las limitantes empíricas que los participantes confrontan en el día a día. el enfoque ofrece recursos conceptuales y prácticos para darle profundidad al trabajo de la asesoría a escuelas. los participantes valoran el trabajo en el programa pues está facilitando el trabajo de asesoría con las escuelas.
Asociación de Investigación y Práctica Andacollo	-El trabajo fue efectivo por la mayoría de los docentes que participaron en esta asociación, lo que queda reflejado en que estaban “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la gran mayoría de las aseveraciones present -En términos de las proyecciones, los docentes muestran querer seguir aplicando el enfoque que entrega el modelo. Así, al 86,7% de los profesores está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” continuar mirando los desafíos de la escuela considerando las necesidades y problemas prácticos que confrontan, y al 93,4% le gustaría mirar los problemas colectivamente (Muy de acuerdo=46,7%; de acuerdo=46,7%). -El 100% de los participantes le gustaría ser parte del diseño de soluciones para atender a las problemáticas de la escuela, junto a mis colegas y el equipo directivo (Muy de acuerdo=53,3%; de acuerdo=46,7%). La mayoría de los profesores destacó la oportunidad de trabajar colaborativamente con los colegas en un formato de taller, donde ellos son integrantes relevantes a la hora de analizar problemas y diseñar soluciones.

Fuente: Informes Evaluaciones de Efectividad, Línea Desarrollo de Capacidades 2019.

4.3. Evaluación de Medio Término: Línea Desarrollo de Capacidades

La Evaluación de Medio Término desarrollada por el Centro, representó una instancia de reflexión luego de dos años de implementación, así como una oportunidad de aprender oportunamente de los avances, hallazgos y desafíos enfrentados. En el caso de la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras, esta evaluación no presentó resultados.

4.4. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Línea Desarrollo de Capacidades

El Comité Asesor Externo analizó los proyectos y líneas de acción de cada Centro, anualmente, con el fin de retroalimentar su labor y generar recomendaciones para el plan anual de proyectos a entregar al Mineduc. En los 4 años destacaron la labor realizada por la Línea de Desarrollo de Capacidades Formadoras, y su transferencia de conocimientos y capacidades a universidades regionales desde la Universidad de Talca; y a través del uso de la metodología *Design Development* proveniente de UC Berkeley.

Respecto del trabajo con instituciones regionales, como la Universidad de La Serena, Universidad Católica del Norte, sede Antofagasta, y la Universidad de Tarapacá, se valoró el cumplimiento a cabalidad de los planes 2016-2019, y el empoderamiento de los equipos locales receptores de la transferencia de conocimientos y prácticas que permitirá que las estrategias puedan ser más sustentables en el mediano plazo. Además, se rescató la elaboración de un documento de trabajo para las instituciones formadoras sobre la temática del mejoramiento continuo y los modelos de transferencia de capacidades desarrollado para las instituciones formadoras.

El Comité también consideró que la línea de Desarrollo de Capacidades, tuvo aprendizajes significativos respecto de la importancia de los vínculos con las personas y de las relaciones interinstitucionales más formales y robustas, para la movilización de procesos. También lo positivo que fue transitar desde experiencias formativas compartidas en la transferencia de capacidades, a una lógica para abordar tareas conjuntas, planificadas de acuerdo con las necesidades de cada institución.

El Comité planteó la importancia de relevar las problemáticas y temáticas de identidad territorial y contextual, además de las necesidades particulares de los equipos de las universidades. Al igual que en otras líneas, se valoró la importancia de dejar productos concretos y tangibles que reflejaran las formas de trabajo que habían demostrado su utilidad. Como desafíos, se señaló, principalmente: la sistematización de la experiencia de la línea, sumar las lógicas evaluativas del nuevo Marco de Evaluación del CEDLE, y avanzar hacia la integración del trabajo de la línea con las demás instancias del Centro.

Se observó también una muy buena integración del modelo de Diseño en Desarrollo en el desarrollo de capacidades y la formación de directivos/as. Se apreció que esta metodología tenía mucha potencialidad, incluso para la formación inicial docente. También se apreció muy positivamente la próxima publicación del libro del académico Rick Mintrop sobre la metodología utilizada con adaptaciones al contexto educativo local.

Finalmente, se constató una consolidación progresiva de esta línea, y se valoró que se habían incorporado recomendaciones hechas previamente por el Comité.

4.5. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras

Entre las 44 personas que dicen haber participado de los proyectos de la Línea de Desarrollo de Capacidades, 38 de ellas evaluaron los programas. Un 68% evaluó con nota superior a 6 el aporte del programa para instalar capacidades para el desarrollo de estrategias formativas para los líderes escolares; 71% calificó con estas notas las metodologías transferidas para la formación de líderes como efectiva; y 76% calificó con nota sobre 6 las estrategias formativas transferidas por CEDLE como pertinentes a la realidad nacional y necesidades locales de líderes escolares. La mayoría también consideró que los programas formativos se diseñaron bajo lógicas de colaboración, y que fueron acompañados por el Centro para su implementación y ajuste (66%). La evaluación obtenida evidencia el logro de los objetivos planteados en la implementación de los proyectos de transferencia de capacidades a instituciones formadoras.

Tabla Nº 24. Evaluación del aporte de los proyectos de transferencia de capacidades.

Evaluación aporte del proyecto considerando las siguientes características	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota de 6 a 7
El programa logró instalar capacidades para el desarrollo de estrategias formativas de líderes escolares.	5%	26%	68%
El CEDLE transfirió metodologías efectivas para la formación de líderes escolares.	3%	26%	71%
Las estrategias formativas transferidas por CEDLE son pertinentes a la realidad nacional y necesidades locales de líderes escolares.	8%	16%	76%
El programa ha permitido el diseño programas formativos de líderes escolares bajo lógicas de colaboración entre la entidad receptora y la entidad que transfiere.	8%	24%	68%
Las estrategias formativas diseñadas en el programa fueron acompañadas por CEDLE para su implementación y ajustes.	11%	24%	66%
N=38			

Fuente: Encuesta a Usuarios del CEDLE.

La Encuesta a Directores/as La Voz de los Directivos, así como las Entrevistas a los agentes del SAC, no presentaron referencias a la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras del CEDLE. Lo anterior, y la ausencia de referencias en la Evaluación de Medio Término, bien puede dar cuenta de desafíos en la socialización y visibilización de las acciones de la línea en la trayectoria del Centro.

4.6. Empaquetamiento y Transferencia: Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras

A continuación se presentan los resultados del proceso de elaboración de modelos de transferencia de capacidades formativas logrados por CEDLE, y que se transfieren al Ministerio de Educación para su réplica y escalamiento.

Detalle de los modelos de formación y material de apoyo a la labor directiva transferidos por Línea de Desarrollo de Capacidades de CEDLE			
Línea	Modelos o materiales a Transferir	Propósito	Descripción
Línea Desarrollo de Capacidades	“Una Experiencia de Desarrollo y Transferencia de Capacidades Formativas de Iniciativas en Gestión y Liderazgo Educativo con Universidades localizadas en regiones del norte de Chile”	Expone la experiencia de trabajo del equipo del Centro de Desarrollo del Liderazgo Educacional (en adelante CEDLE) referida al desarrollo y transferencia de capacidades formativas en gestión y liderazgo educativo a universidades que no habían tenido un acercamiento sistemático a esta materia, iniciativa que se enmarca en una línea de trabajo del CEDLE (Línea 4) que se desarrolló por espacio de cuatro años (marzo 2016 a diciembre de 2019), y que implicó un trabajo incremental con tres universidades localizadas en las regiones del macro territorio norte del país	Presentación El diseño y evolución del proceso de transferencia. El mejoramiento continuo y transferencia de capacidades: marco referencial. Políticas Públicas para generar cambios sostenidos. Transferencia para el desarrollo de capacidades en educación. La gestión del conocimiento como impulsor relevante. El proceso de transferencia y los aprendizajes alcanzados Del marco comprensivo y analítico dos procesos impulsados.
	Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta Formativa para la Líderes Escolares.	Desarrollar competencias en líderes intermedios para que estos resuelvan problemas de prácticas y sus causas de sus organizaciones, de acuerdo con el enfoque del modelo de mejora escolar basado en el diseño y para crear estrategias de cambio en la organización desde el punto de vista de la resolución de Problemas Basada en Diseño.	Propuesta está enfocada en entender cómo realizar un ciclo de resolución de problemas siguiendo la lógica del diseño. Módulo 1: Introducción a la resolución de problemas de práctica y sus causas Módulo 2: Entendiendo el proceso de cambio en la resolución de problemas de práctica. Destinado a: Líderes intermedios; Líderes intermedios de DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación; Líderes intermedios que tengan interés en trabajar DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación; Profesionales que trabajan en instituciones de Asistencia Técnica
	Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta para Modelo de Apoyo en Terreno	Construir competencias entre los agentes que brindan asesorías a las escuelas de un territorio para conectar de manera virtuosa los instrumentos de gestión y programas de apoyo externo con las necesidades y problemas que confronten los actores y actrices educativos dentro de sus organizaciones escolares.	Modelo específico de apoyo que construya capacidades en los líderes intermedios para formas de apoyo sinérgicos entre la dinámica externa de mejora escolar, que es inducida externamente mediante los instrumentos de gestión y las necesidades más urgentes de mejora de las escuelas. Esta propuesta se cristaliza en una infraestructura de apoyo que sigue el esquema de una asociación de investigación y práctica. i) un curso de formación; ii) visitas mensuales de dos representantes del equipo asesor y los/as socios/as externos; iii) rutina mensual de reuniones entre los socios/as externos/as y los asesores/as técnicos/as del sistema local. Destinado a: Líderes intermedios de DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación, o que trabajen en instituciones sostenedoras de establecimientos.

Objetivo Estratégico 6

Promover y fortalecer el debate informado y permanente sobre la efectividad y mejora del liderazgo escolar en el sistema educativo.

5. Área Difusión y Extensión

Esta área aportó a la promoción e intercambio de ideas y conocimientos en torno al Liderazgo Escolar, principalmente desde el CEDLE hacia el público objetivo de directivos/as escolares y las comunidades educativas y académicas, con el fin de potenciar y promover la reflexión y el debate informado, basado en evidencia pertinente a la realidad educativa nacional.

De este modo, el Área fue la responsable de articular la transferencia de conocimiento de manera atractiva con las comunidades escolares y a la sociedad nacional y latinoamericana. Estuvo a cargo de diseñar la agenda de difusión del Centro, y puso a disposición de las comunidades educativas los principales hallazgos y conclusiones que presentaron las diferentes investigaciones e intervenciones del CEDLE, promoviendo el debate, reflexión y la transferencia de conocimiento. El Área de Extensión y Difusión tuvo, además, labores complementarias como la administración del sitio web y herramientas asociadas (por ejemplo, foros, conferencias web, plataformas de videos y redes sociales), la generación y difusión de publicaciones (libros, cuadernos técnicos, boletines y envío de información al público objetivo) y la promoción de la participación de académicos y especialistas en liderazgo escolar nacionales y extranjeros en las actividades del Centro.

A continuación, los Objetivos Generales y Específicos del Área de Extensión y Difusión del CEDLE.

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
1. Difundir el conocimiento y experiencia sistematizados y/o generados por el Centro en materia de liderazgo escolar, formación de líderes y las respectivas políticas públicas a nivel nacional e internacional, relevando la evidencia y la atención a problemáticas actuales y pertinentes a la realidad nacional.	1. Producir, organizar y ejecutar actividades masivas nacionales e internacionales para la difusión del conocimiento y experiencias sistematizadas y/o elaboradas por el Centro con el objetivo de dar a conocer los nuevos y últimos conocimientos y experiencias relativos a la conceptualización, fortalecimiento y formación de liderazgo escolar.
2. Generar reflexión y debate informado en torno a las problemáticas y soluciones relacionadas al fortalecimiento del liderazgo escolar, su relación con el mejoramiento escolar y su abordaje desde la política pública.	2. Generar espacios de difusión a nivel local con el objetivo de difundir, reflexionar, debatir y promover el conocimiento generado y experiencias exitosas de innovación y formación de líderes.
	3. Gestionar y coordinar el desarrollo de diversas acciones de difusión de las líneas del Centro, con especial foco en la difusión presencial de resultados y de experiencias de colaboración llevados a cabo por CEDLE en la RM y en las regiones donde se encuentran las instituciones que conforman el Centro.
	4. Generar publicaciones en revistas y medios locales para difundir los avances, innovaciones, resultados, y nuevos conocimientos generados por el Centro.
	5. Generar dispositivos tecnológicos que potencien la difusión de las actividades del Centro y la interacción de los académicos y público en general.

El Área de Extensión y Difusión fue parte del Equipo Central del CEDLE. En el ámbito de la Extensión, destinada a la planificación e implementación de diversos tipos de actividades e iniciativas, tendientes a complementar y ampliar el alcance de la formación, actualización y debate en torno al liderazgo escolar en Chile y la región. En este equipo descansó la realización de Seminarios, Talleres Nacionales, Conferencias Online y Lanzamientos de Libros, los cuales fueron impartidos en cerca de un 60% en regiones diferentes a la Metropolitana.

En el ámbito de la Difusión y Comunicaciones de las iniciativas del Centro, el área estuvo orientada a la socialización de las actividades de las Líneas y el nivel central de CEDLE, en la página web del Centro, redes sociales y medios de prensa regionales y nacionales. Además, de la realización de Boletines o *Newsletters* para usuarios, y otro interno para profesionales del Centro. Fue responsabilidad de esta área coordinar con proveedores de la página web, con profesionales del periodismo y el área audiovisual, de coordinar con los Departamentos de Comunicación de todas las Casas de Estudio del CEDLE, así como con el nivel central de la Universidad Diego Portales.

5.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos del Área de Extensión y Difusión

Al finalizar los 4 años del Centro, el Área se destacó por sus diversos logros y aprendizajes en el ámbito de extensión de la formación, y en la comunicación y difusión de las acciones del CEDLE. Desde sus inicios, el año 2016, dedicó sus esfuerzos en posicionar al Centro entre los miembros del sistema escolar, y el liderazgo educativo como un enfoque más pedagógico, y menos administrativo y burocrático. Desde el 2018, las actividades de extensión y difusión del CEDLE aportaron al nuevo foco institucional, desde el posicionamiento de los propósitos formativos del Centro. Además, buscó que ese posicionamiento fuera visibilizando las temáticas de investigación y formación de liderazgo directivo, y el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales realizadas por los proyectos en diversos territorios. Otro elemento relevante fue comunicar la participación de académicos chilenos y expertos extranjeros en las actividades realizadas con directivos/as de muchas localidades.

En términos de cobertura, en los 4 años del CEDLE, se realizaron un total 4 Seminarios Internacionales, con cerca de 3.000 asistentes, los que contaron con la participación de 18 expertos internacionales. En el caso de los Talleres Nacionales, estos contaron con 9 versiones, con cerca de 2.500 directivos/as en formación. Ambas iniciativas fueron realizadas todas en las regiones de Maule, Araucanía y Región Metropolitana.

Por su parte, las Conferencias Online, convocaron un total de 24 conferencistas, permitiendo llegar con una oferta de actualización en temáticas de política educativa y liderazgo escolar a lugares lejanos del país, conectando a un total de 2.600 personas en todo el período. En este punto, se destacó en las evaluaciones el que estas conferencias convocasen a autoridades del sistema escolar, que generalmente no exponen sus perspectivas ante audiencias directivas. Por su parte, los lanzamientos de libros de la Serie Miradas en Liderazgo Educativo y de los Libros Herramienta del CEDLE convocaron a 3.760 participantes, eventos que se desarrollaron en diversos territorios del país, más de un 70% de ellos en regiones diferentes a la RM.

En total, las actividades de Extensión del CEDLE convocaron a cerca de 11.760 personas, en 4 años de actividades de actualización y formación en liderazgo escolar. En la Tabla N° 25, se muestra el detalle de las actividades de Extensión realizadas por CEDLE entre los años 2016 y 2019, con los territorios de ejecución, y cantidad de asistentes a cada actividad.

Tabla Nº 25: Detalle Actividades de Extensión CEDLE 4 años con detalle en cantidad de asistentes y ciudades de realización (2016-2019).

Año	Actividad	Lugar	Asistentes
Seminarios Internacionales			
2016	I Seminario Internacional CEDLE; Nuevas Tendencias del Liderazgo Pedagógico	Temuco	387
		Talca	330
		Santiago	346
2017	II Seminario Internacional "¿Cómo liderar escuelas vulnerables?: Aprendizajes para directivos escolares desde la experiencia internacional" Christopher Day, profesor emérito de la Universidad de Nottingham.	Temuco	212
		Talca	241
		Santiago	333
2018	III Seminario Internacional ¿Qué es la ciencia del mejoramiento escolar? Aprendiendo del caso de las redes. invitado Louis Gómez, UCLA.	Temuco	164
		Talca	179
		Santiago	295
2018	Seminario Internacional Formación Ciudadana. Erick Amná, Universidad de Orebro, Suecia.	Santiago	203
2019	IV Seminario Internacional "Liderando Escuelas en contextos desafiantes: fortaleciendo las capacidades para la mejora". invitada Kara Finnigan, Universidad de Rochester.	Temuco	223
		Talca	155
		Santiago	129
		Total Seminarios	3197
Seminarios/Talleres Nacionales			
		Lugar	Asistentes
2016	Taller Después de observar una clase... ¿qué?, Nuevas técnicas para retroalimentar la práctica docente	Temuco Santiago	454
2016	"¿Cómo optimizar el uso del tiempo no lectivo? Alternativas para Directivos Escolares	Talca- Santiago	273
2017	Seminario / Taller N°1 "¿Cómo transformar el consejo de profesores en una instancia motivadora y productiva? Herramientas para directivos escolares" y réplica regional	Santiago- Temuco	450
2017	Seminario / Taller N°2 ¿Cómo mejorar la convivencia en la escuela? Prácticas de inclusión, cuidados y afectos" y réplica regional	Santiago	300
2018	Seminario / Taller N°1 ¿Cómo construir confianza dentro de las escuelas? El rol clave de los directivos. José Weinstein y Carlos Sandoval.	Santiago- Talca	134
2018	Seminario / Taller N°2 Convivencia escolar en entornos de violencia y exclusión: Revisando nuestras prácticas pedagógicas. Cecilia Fierro, Universidad Iberoamericana de León, México.	Santiago	68
2018	Seminario / Taller N°2 ¿Cómo promover el desarrollo profesional docente?: El desafío de los directivos hoy. Carlos Eugenio Beca, investigador Orealc Unesco y ex director del CPEIP.	Temuco	91
2018	II Seminario Formación CEDLE	Santiago	133
2019	Seminario / Taller N°1 "La motivación docente: Un recurso esencial para el desarrollo profesional"	Santiago-Talca	224
2019	Seminario / Taller N°2 Formación ciudadana en el contexto escolar: Desafíos y Herramientas para docentes y equipos directivos.	Santiago Temuco	315
2019	III Seminario de Formación junto a Lideres Educativos	Santiago	72
		Total Talleres	2514
Conferencias Web			
		Conectados	
2016	4 conferencias de alcance nacional 1. "Formación ciudadana en las escuelas: Lo que los directivos deben saber". Cristian Cox, Jefe de la Línea de Investigación y Política del CEDLE. 111 conectados. 2. "Aprendizaje de la lectura en segundo básico y evaluación progresiva: Lo que los directivos deben saber y activar". Carlos Henríquez, Secretario Ejecutivo de la Agencia de Calidad de la Educación. 92 conectados. 3. "Desafíos y propuestas para construir escuelas inclusivas: Lo que los directivos deben saber". María Teresa Rojas, Directora académica del Doctorado en Educación Universidad Alberto Hurtado – Universidad Diego Portales. 118 conectados. 4. Liderazgo Directivo y el Resguardo de Derechos Educativos: Lo que los directivos escolares deben saber". Alexis Ramírez, Superintendente de Educación. 90 conectados.	411	
2017	8 conferencias de alcance nacional 1. "Sistema de Desarrollo Docente: Lo que los directivos deben saber". Jaime Veas, Director del CPEIP. 145 conectados. 2. "La convivencia escolar: Lo que los directivos deben saber".	613	

	<p>Paulina Herrera, Jefa del Proyecto de Diplomado en Convivencia Escolar. 102 conectados.</p> <p>3. "¿Cómo construir confianza en la escuela?: Lo que los directivos deben saber". José Weinstein, Director del CEDLE. 100 conectados.</p> <p>4. "¿Cómo apoyar las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes TP?: Lo que los directivos deben saber". Marcela Arellano, Secretaria Ejecutiva de Formación Técnico-Profesional del Ministerio de Educación. 48 conectados.</p> <p>5. "Nueva Educación Pública: Lo que los directivos deben saber". Gonzalo Muñoz, Director del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa UDP e Investigador en CEDLE. 73 conectados.</p> <p>6. "El desarrollo profesional de los docentes en contextos escolares: Lo que los directivos deben saber". Beatrice Ávalos, Investigadora CIAE y Premio Nacional de Educación 2013. 80 conectados.</p> <p>7. "El Liderazgo Escolar en territorios con alta población indígena: Lo que los directivos deben saber". Juan Mancilla, Decano Facultad de Educación Universidad Católica de Temuco. 40 conectados.</p> <p>8. "Redes de Mejoramiento Escolar: Lo que los directivos deben saber". Sandra Pávez, Coordinadora Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa del Mineduc. 25 conectados.</p>		
2018	<p>8 conferencias de alcance nacional</p> <p>1. "Sistema de Desarrollo Docente: Lo que los directivos deben saber", realizada por Jaime Vea, Director del CPEIP, con 145 conectados.</p> <p>2. "La convivencia escolar: Lo que los directivos deben saber", desarrollada por Paulina Herrera, Jefa del Proyecto de Diplomado en Convivencia Escolar, con 102 conectados.</p> <p>3. "¿Cómo construir confianza en la escuela?: Lo que los directivos deben saber", desarrollada por José Weinstein, Director del CEDLE con 100 conectados.</p> <p>4. "¿Cómo apoyar las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes TP?: Lo que los directivos deben saber", desarrollada por Marcela Arellano, Secretaria Ejecutiva de Formación Técnico-Profesional del Mineduc, con 48 conectados.</p> <p>5. "Nueva Educación Pública: Lo que los directivos deben saber, desarrollada por Gonzalo Muñoz, Director del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa UDP e Investigador en CEDLE, con 73 conectados.</p> <p>6. "El desarrollo profesional de los docentes en contextos escolares: Lo que los directivos deben saber" desarrollada por Beatrice Ávalos, investigadora CIAE y Premio Nacional de Educación 2013, con 80 conectados.</p> <p>7. "El Liderazgo Escolar en territorios con alta población indígena: Lo que los directivos deben saber" desarrollada por Juan Mancilla, Decano Facultad de Educación Universidad Católica de Temuco, con 40 conectados.</p> <p>8. "Redes de Mejoramiento Escolar: Lo que los directivos deben saber", desarrollada por Sandra Pávez, Coordinadora Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa del Mineduc, con 25 conectados.</p>	1153	
2019	<p>4 conferencias de alcance nacional</p> <p>1. "Estado de las políticas educativas: Programa de calidad, Escuelas arriba, Modernización de la educación TP y la Admisión justa." Raúl Figueroa, Subsecretario de Educación. 205 conectados.</p> <p>2. «Educación ciudadana: Desafíos curriculares, pedagógicos y de liderazgo» Cristián Cox, Jefe de Línea de Investigación CEDLE. 84 conectados.</p> <p>3. "Hacia una dirección escolar para la Justicia Social: Lo que los directivos deben saber». Javier Murillo. Presidente de RILME. 75 conectados.</p> <p>4. «Nuevo currículum de 3ero. y 4to. medio, sistema de electividad: Lo que los directivos deben saber». Tania Carrión, Mineduc. 66 conectados.</p>	430	
		Total Conferencias	2607
	Lanzamientos libros, de la Serie Liderazgo Educativo		Asistentes
2016	I Libro (Amarillo) Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve miradas. Santiago, La Serena, Talca, Temuco, Arauco, Antofagasta.		782
2017	II Libro (Naranja) Liderazgo Educativo en la Escuela: Once miradas. Santiago - La Serena; Temuco – Arauco; Santiago– SLEP Barrancas ; Coquimbo – SLEP Puerto Cordillera Santiago – CONDESAN -Iquique ; Santiago – Fundación Chile - Valparaíso		1097
2018	III Libro (Verde). Liderazgo Educativo en la Escuela: Trece miradas. Santiago - Fundación Arauco – Antofagasta. Temuco – Arica -Valdivia		1097
2019	IV Libro (Rojo). Liderazgo en escuelas de alta complejidad: Diez miradas. Santiago - Fundación Arauco – Antofagasta; Temuco – Arica -Valdivia		786
		Total Lanzamientos	3762

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

CEDLE desarrolló un conocimiento y un “saber hacer” relevante en materia de extensión de la formación. La ejecución de más de una centena de actividades, con tan altos niveles de convocatoria, permitió a sus equipos desarrollar una experticia y un repertorio de habilidades, que fue reconocida en las consultas de satisfacción de usuarios realizadas al cierre de cada actividad. El equipo implementó una lógica de gestión con perspectiva territorial, midiendo la cantidad de esfuerzo necesaria para llegar a un número de asistentes acordes a las metas comprometidas. Las metas de cobertura fueron, en casi todos los casos, superadas. Esto implicó difundir de manera oportuna, y desarrollar mecanismos de inscripción de participantes que aseguraran la cantidad de asistentes. En este punto, las actividades en regiones siempre tuvieron mayor eficacia y eficiencia en convocatoria que las desarrolladas en la Región Metropolitana.

En cuanto a las coberturas en comunicación y difusión del CEDLE, estas mostraron también una lógica de crecimiento sostenido. Por una parte, se logró un aumento sistemático en la cantidad de visitas anuales a la página web del Centro, llegando casi a duplicar la cifra en los 4 años (de 100.000 visitas el 2016, a 195.021 visitas el 2019). En total, se llegó a cerca del medio millón de visitas a la web.

En cuanto a las redes sociales, el desempeño también fue de menos a más. La herramienta Twitter se mostró eficiente, en la medida que era ligada a influenciadores ya vinculados a los medios alternativos digitales, logrando así mayor difusión. En el caso de Facebook, la cantidad de seguidores fue aumentando a razón de 1.000 personas por año, con una leve baja el año 2019. En total, se llegó a cerca de 3.000 seguidores en Facebook, y 2.500 en Twitter.

Una herramienta altamente valorada por los usuarios del Centro, así como por los tomadores de decisiones de las instituciones del sistema escolar, fueron los Boletines o *Newsletter* desarrollados mensualmente por CEDLE, y que eran enviados a una base de datos de cerca de 13.000 contactos. Se realizaron 11 envíos anuales, llegando a un total de 39 envíos, con una tasa promedio de apertura del 40%. Los últimos 4 Boletines fueron llamados “Recursos para Liderar” y mediante ellos se compartieron parte importante del empaquetamiento que logró CEDLE en 4 años: los 4 Libros Serie Liderazgo Educativo y los 3 Libros Herramientas Digitalizados; las conferencias de los Seminarios Internacionales traducidos y subtítulos; los documentos o herramientas usados en los Talleres Nacionales; los Cuadernos Técnicos de las investigaciones CEDLE digitalizados; los 4 Informes de Política Educativa digitalizados.

A nivel de difusión, el trabajo realizado en redes sociales y página web se demuestra la efectividad de estas acciones, con las visitas y seguidores, según se presenta en la Tabla N° 26, a continuación:

Tabla N°26: Logros en materia de difusión y comunicaciones de acciones del CEDLE en web y redes sociales.

	2016	2017	2018	2019	4 años
Actualización Web	100.000 visitas durante el primer año	149.217 Visitas durante el año	193.068 visitas durante el año	195.021 visitas durante el año	560.473 Visitas
Redes Sociales		Faccebook: 1.461 fans Twitter: 972	Facebook: 2.562 fans Twitter: 1.821	Facebook: 2959 Twitter: 2553	Facebook: 2.959 Twitter: 2553
Newsletter	11 envíos realizados.	11 envíos realizados.	11 envíos realizados.	11 envíos realizados.	39 Envíos

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Para una revisión en detalle de los logros y desafíos del Área de Extensión y Difusión, en las Tablas N° 27 y N° 28 de la página siguiente, se presenta un resumen organizado en los dos bienios del CEDLE.

Tabla Nº 27: Logros y aprendizajes del Área de Extensión y Difusión	
2016 – 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Página web 100% operativa, con más de 100.000 visitas al 2016. Información específica del centro y de sus líneas, con espacios de actualidad, columnas de opinión, temas internacionales, con información útil y práctica para los directivos en el marco de nuevas leyes relacionadas con su quehacer. • Presencia en redes sociales; Facebook, Twitter y YouTube, siendo la tercera fuente de tráfico más importante para el sitio web, lo que se traduce en más de 8.500 visitas. • Diseño de Talleres prácticos para directivos (tipo seminario nacional) en Santiago y Talca. • I y II Seminario Internacional CEDLE, en las ciudades de Santiago, Talca y Temuco. • Lanzamiento del primer Libro de la Serie Liderazgo y Mejora Escolar y Replicas en regiones, con más de 700 asistentes. • El 50% de las actividades de difusión y extensión del Centro se realizan en regiones, con el apoyo de las Universidades socias. • 2016, inicio del envío mensual del Newsletter del Centro, con una tasa de apertura superior al 40%. • Programación mensual con Conferencias Online, debido a la demanda de líderes escolares de zonas geográficas más apartadas puedan participar de las actividades del Centro. • Primera y Segunda Jornada de Investigación CEDLE, instancia especializada para transferencia de conocimientos emergentes respecto del liderazgo escolar. • Aprendizajes: en el ámbito de la logística y lógicas por tipo de actividad y los diferentes tipos de audiencias y participantes, respetando la lógica y cultura regional. En Santiago, dada la experiencia se observa que el 30% de las personas inscritas realmente asiste al evento, en regiones esta cifra alcanza el 70%. • Se identifica el potencial de las redes sociales como un importante canal de comunicación con las audiencias, y se propone un trabajo más intensivo con estas herramientas. • Se comprueba que investigaciones tienen cabida en medios impresos, como diarios a nivel nacional y regional, y en portales web.
2018 - 2019	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Seminarios Internacionales anuales que contó con la presencia de investigadores y profesionales de renombre en temas de liderazgo escolar, como son Louis Gómez (UCLA, USA), Erick Amnå (Universidad de Orebro, Suecia), Terry Orr, (Universidad Fordham, USA), Kara Finnigan de la Universidad de Rochester, Estados Unidos el 2019. Transmisión vía streaming. • 8 Seminarios Nacionales (4 cada año), que consistieron en Talleres Formativos para Directivos. • Lanzamiento del segundo, tercer y cuarto Libro de la Serie Liderazgo Escolar, con el aporte de investigadores y académicos nacionales y extranjeros, con más de 700 asistentes en cada año. • 2 Seminarios y Jornada en conjunto con el Centro LIDERES EDUCATIVOS. El Seminario de Formación contó con la presencia de Terri Orr (USA), experta en estrategias de evaluación de programas de formación de directivos el 2018, y con la colaboración del CPEIP el 2019. • III y IV Jornada de investigación (2018 y 2019 respectivamente), se socializaron los 15 estudios asociados al liderazgo escolar en Chile, realizados por ambos centros. • 12 Conferencias en Formato Online entre ambos años, de la serie “Lo que los directivos deben saber...” facilitando el acceso al conocimiento a quienes habitan en lugares remotos y/o tienen altas cargas laborales. • Aprendizajes: Desarrollo de destrezas en el diseño y planificación, convocatoria y difusión, a la vez que, en la ejecución y registro de actividades de extensión del Centro, que han permitido llevar adelante más actividades de las comprometidas en Convenio, generando instancias de encuentro, discusión y reflexión de los directivos e investigadores. • Desarrollo continuo de la página web y una estrategia de gestión de medios, para el posicionamiento del Centro en diversos tipos medios de prensa, mailing, newsletter; y ubicar a profesionales en conversaciones e instancias de decisión de relevancia para la política educativa nacional. Entrega de recursos, considerados bienes públicos que apoyen el quehacer de los directivos/as, y de quienes realizan labores formativas en liderazgo escolar. (material de lectura sobre liderazgo educativo; material de apoyo a charlas y seminarios; Libros Teóricos y Libros Herramientas; y la innovación de contar con material de casos reales de directivos) • Aumenta la presencia en los medios de comunicación, especialmente en los medios impresos. Aumento de presencia en prensa con Columnas de Opinión, y socialización de resultados de Investigaciones y Proyectos de Formación e Innovación. Presencia en redes sociales y Vinculación con “influenciadores”, en Twitter para amplificar los mensajes.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Tabla Nº 28 Desafíos Área de Extensión y Difusión	
2016 - 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar al Centro entre el público objetivo y entre los medios de comunicación masivos del país a través de las Web, redes sociales y actividades de difusión. • Lograr la meta de apariciones en prensa (El Mercurio, La Tercera, Canal 24 Horas, Radio Cooperativa, El Centro de Talca, El Austral de Temuco, El Mercurio de Antofagasta, entre otros). • Generar nuevas estrategias para la convocatoria de las actividades de extensión para ser implementadas durante 2018. • Promover los recursos y actividades organizadas para los beneficiarios, con una reestructuración de la web planteada en dos etapas a desarrollarse en 2017 y 2018. • Identificación de estrategias diferenciadas para entrar en las pautas mediáticas de los medios de comunicación, como radio y televisión. • Estrategia de posicionamiento en el público objetivo, con presencia de más expertos internacionales y de autoridades ministeriales en las diferentes actividades de extensión. • Generar contenidos e información contextualizada al contexto de Reforma Educacional.
2018- 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y testeo de los principales canales de comunicación del Centro, como son la web, los boletines y el mailing con el objetivo, Redes Sociales. • Desarrollar estrategias de difusión y coordinaciones interinstitucionales, para llegar a buen puerto con las actividades propuestas. • Se confirma que los temas que se desarrollan en el CEDLE tienen mejor gestión en los medios impresos, principalmente, diarios a nivel nacional y regional, y en portales web, • Las actividades desarrolladas representen instancias de encuentro, discusión y reflexión de los directivos/as e investigadores asociados a la temática, ayudando a posicionar el tema del liderazgo escolar en Chile.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

5.2. Evaluación de Medio Término: Extensión y Difusión

La Evaluación de Medio Término de CEDLE, destacó el despliegue territorial del trabajo de extensión del Centro, el que atribuyó a un trabajo de colaboración con las instituciones socias en regiones, a través de la implementación de diferentes actividades con la Universidad de Talca, la Universidad Católica de Temuco, y otras instituciones colaboradoras en el norte y sur del país.

Se destacó el posicionamiento logrado por el Centro, abriendo diferentes espacios de comunicación con las audiencias prioritarias, especialmente con directivos/as escolares, tomadores de decisión, y formadores/as e investigadores/as. Se valoró que el Área de Extensión y Difusión facilitara la información y socialización de conocimientos hacia sus destinatarios, a través de la página web con más de 300.000 visitas en sus dos primeros años, y espacios de transferencia de conocimiento como los Seminarios y Talleres, las Conferencias on- line, las publicaciones de Libros de la Serie de Liderazgo Educativo y la creación de Cuadernos Técnicos, derivados de las investigaciones nacionales en liderazgo escolar.

Entre los aprendizajes, la EMT valoró cómo CEDLE enfrentó el poco espacio en la agenda noticiosa de educación, lo que llevó a la actualización y mejora continua en la generación de contenido y herramientas, útiles y pertinentes, para los/as líderes educativos. Además evaluó positivamente la presencia de profesionales del Centro en los medios de prensa y comunicación, lo que se consideró que colaboró en abrir el debate sobre el liderazgo escolar y la carrera directiva en el país.

La evaluación finalmente observó que los espacios de comunicación creados favorecían los propósitos del CEDLE en torno a la formación y el desarrollo de capacidades entre los directivos/as escolares, promoviendo un trabajo permanente y sistemático y de amplio alcance, aportando con información actualizada y conocimiento pertinente en sectores variados del territorio nacional.

5.3. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Extensión y Difusión

El Comité Asesor Externo, en su función de evaluar y retroalimentar la labor del Centro y sus planes de acción, declaró el impacto positivo que tuvieron varias de las intervenciones realizadas por los Centros de Liderazgo, y así como sus acciones de comunicación y difusión aportaron a su divulgación y reconocimiento por el mundo escolar. Además, vieron en los Centros un efecto en su función de diseminar los conocimientos acumulados, e información nacional e internacional relevante sobre liderazgo educativo.

La instancia consideró como una lección aprendida la focalización de la comunicación desde el CEDLE hacia el público objetivo prioritario: los directivos/as de las comunidades escolares y el nivel intermedio del territorio nacional, por varias y diversas vías (Seminarios, Talleres, libros, Newsletter, sitio web activo y redes sociales). Además, el año 2017 el Comité planteó como un desafío al Centro el llegar a los tomadores de decisiones en materia educativa, por vía directa y sobre todo a través de medios de comunicación y así, entrar al debate público. El año 2019, el mismo Comité dio cuenta del logro de estos desafíos, y valoró la capacidad del Centro de tomar en consideración las sugerencias dadas por la instancia en años previos, como la de ampliar la llegada a líderes intermedios y directivos/as de escuelas particulares subvencionadas.

El Comité destacó también la renovación y diversidad de temas de divulgación en liderazgo escolar, y declaró que los Centros se mostraron flexibles a considerar las prioridades de Mineduc (puesta en marcha de la NEP y focalización en escuelas insuficientes), aportando la política educativa desde la experticia internacional y nacional de las investigaciones y los aprendizajes proyectos de formación, innovación y desarrollo de capacidades.

5.4. Evaluaciones de Cierre del CEDLE: Extensión y Difusión

En la Encuesta a Usuarios del CEDLE de las 466 respuestas válidas, el 85% dijo conocer al Centro, un 12% que lo conocía sólo de nombre, y un 3% que no lo conocía para nada.

Además, la Encuesta hizo la siguiente pregunta: “CEDLE ha buscado aportar, en los últimos 4 años, al desarrollo de capacidades de los y las líderes escolares del país, mediante la investigación, la formación y la búsqueda de modelos y herramientas innovadoras ¿Cuál cree que es el nivel de logro de CEDLE en este objetivo propuesto?”, la evaluación fue positiva, un 73% (314 personas) consideró que el nivel de logro es alto o muy alto, un 15% medio, y sólo un 3% consideró que su logro era bajo. Las Tablas N° 29 y N° 30 muestran estos resultados.

Tabla N° 29: Nivel de Conocimiento de CEDLE		
	Recuento	%
Conozco el Centro y lo que hace	397	85%
Lo conozco sólo de nombre	57	12%
No lo he escuchado	12	3%
Total	466	100%

Tabla N° 30: Nivel de Logros de Objetivos de CEDLE		
	Recuento	%
Muy alto	101	23%
Alto	213	49%
Medio	67	15%
Bajo	15	3%
No podría evaluar su logro	37	9%
Total	433	100%

Fuente: Encuesta Usuarios CEDLE, 2020.

Por su parte, la Encuesta La Voz de los Directores/as versión 2019 consultó sobre varios aspectos asociados a la difusión y comunicación del Centro, así como sobre sus actividades de extensión. Por su parte, de los 343 participantes, un 86% de ellos calificaron con nota sobre 6 las publicaciones del CEDLE y su capacidad de apoyar la labor directiva. De estos, se ve una leve alza en los directores/as de establecimientos particulares subvencionados, con 90,2% de calificaciones sobre ese rango.

Ante la consulta de la capacidad de apoyo a la labor directiva de los Seminarios y Talleres realizados por CEDLE, un 80,4% de los consultados evaluó esta acción con nota sobre 6. Se vió nuevamente un leve aumento en los establecimientos de dependencia particular subvencionada (84%).

Al consultar por el nivel de aporte de los Recursos de Apoyo desarrollados por CEDLE, de los 267 directivos/as que respondieron esta pregunta, un 77,6% evaluó el nivel de logro con nota sobre 6. Se vió una valoración positiva superior, nuevamente en los centros escolares de dependencia particular subvencionada, con un 85,5% de notas sobre 6.

Al analizar la evaluación de los aportes del CEDLE con sus usuarios, se observó que los recursos mejor evaluados correspondían a los Libros en Liderazgo Escolar (donde el 67,6% de los encuestados los califican con nota de 6 a 7), los Talleres Nacionales (61,8% los califica de 6 a 7) y las Conferencias Online de Expertos en Liderazgo Escolar (55,4% los califica de 6 a 7). Siendo también estos los recursos que presentaron menor nivel de desconocimiento según se evidencia en la Tabla 7.

Tabla Nº 31. Evaluación del aporte los recursos de CEDLE

Aporte de los recursos de CEDLE para el ejercicio del rol como directivo escolar	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	No la conoce
Newsletters y Boletines	13.2%	17.2%	47.6%	22.0%
Libros del CEDLE	7.8%	8.6%	67.6%	15.9%
Informes de Recomendación a la Política Educativa	11.5%	11.0%	49.8%	27.7%
Conferencias Online de Expertos en Liderazgo Escolar	10.1%	11.8%	55.4%	22.8%
Seminarios Internacionales	9.8%	8.3%	43.4%	38.5%
Talleres Nacionales	8.6%	6.1%	61.8%	23.5%
N= 408				

Fuente: Encuesta Usuarios CEDLE.

En entrevistas con agentes del SAC, las opiniones mostraron un reconocimiento desde los actores a las acciones desarrolladas por el CEDLE, y el uso de sus recursos comunicacionales para difundir el quehacer del Centro. Dieron cuenta de posicionamiento de la temática de liderazgo escolar, en muy pocos años (Entrevista DEG-Mineduc, 2020), así como valoraron el nivel de conocimiento y uso de los recursos que proveyó el Centro en los niveles escuela e intermedio (Entrevista DEP, 2020). Ahora bien, algunas voces, plantearon que la visibilidad del quehacer del CEDLE fue poca, y siempre menor en relación a lo desarrollado por el otro Centro de Liderazgo (Entrevista CPEIP, Mineduc, 2020).

Objetivo Estratégico 7

Proporcionar al Mineduc insumos para la generación y ajuste a las políticas públicas sobre liderazgo escolar en el país

6. Área de Análisis Institucional

Durante el primer año del CEDLE, se constituyó el área de Análisis institucional, como parte del equipo central de CEDLE, implementando un sistema de seguimiento, monitoreo de los indicadores y metas, acompañamiento y asesoría directa para cada línea en los diferentes proyectos, con el propósito de apoyar al logro de los objetivos planteados en cada una de sus líneas y áreas de trabajo, a través de la generación de evidencia objetiva y válida. Para desarrollar esta tarea, Análisis Institucional se encargó de adecuar y homologar la información, entregando estándares y protocolos a los Jefes de Línea y de Proyectos para el diseño de instrumentos de evaluación y su posterior análisis. También entregó orientación y criterios para validar y construir bases de datos, en sistemas integrados, para facilitar el análisis de la información y el diseño de reportes más sofisticados.

Esta área intencionó la articulación entre los diferentes equipos de trabajo a cargo de los proyectos, generando canales de comunicación dentro de la organización, entre los equipos de las distintas instituciones que conformaron el consorcio CEDLE. Conjuntamente, se encargó de mantener comunicación con Mineduc, y hacer de puente entre las necesidades de los equipos de académicos y profesionales, y las autoridades del Centro.

En este sentido, Análisis Institucional perfeccionó cada año el sistema de evaluación y seguimiento del trabajo del CEDLE, con la intención de aumentar su incidencia en la comunidad educativa y las políticas públicas. Asimismo, esta área se sumó al desafío de fortalecer institucionalmente al Centro, favoreciendo una fase de gestión más estratégica, y centrando el quehacer en la formación de directivo/as, lo que fue acorde al desarrollo y conocimiento acumulado por el CEDLE en 4 años de implementación, y según las retroalimentaciones de las instancias evaluativas a las cuales se sometió.

Los objetivos generales y específicos del Área de Análisis Institucional, fueron los siguientes:

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar conocimiento confiable y válido a partir de los proyectos implementados en el Centro. 2. Sistematizar el conocimiento, evidencia, datos y modelos generados por el Centro y hacerlos accesibles dentro y fuera del Centro, mediante la coordinación y estandarización de procesos de recolección, almacenamiento y análisis de información a través de los diferentes Proyectos y Líneas del Centro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar estándares y protocolos de trabajo para el levantamiento, uso, almacenamiento, organización, validación y análisis de la información y datos que generan los diversos proyectos de las cuatro Líneas del Centro. 2. Recolectar, sistematizar y/o analizar datos e información que genere el Centro en proyectos o estudios centrales o en proyectos transversales a las líneas (estudios de impacto, aplicación de encuestas, análisis institucionales, análisis de política pública, metaanálisis, etc.). 3. Asegurar que los instrumentos que se utilizarán como medio de verificación de las metas a nivel de Centro, de Línea y de Proyecto, sean elaborados, aplicados y sus resultados analizados, siguiendo los estándares de medición y evaluación que el Centro defina para ellos. 4. Generar “Estudios de medio término y final”, uno en el año 2 y otro en el año 4, que permita monitorear el avance y logros del Centro con foco en los objetivos estratégicos. 5. Generar el “Reporte anual de síntesis de aprendizajes y conocimientos adquiridos por el Centro para retroalimentar las políticas de liderazgo escolar” en colaboración con la Línea de Investigación y Políticas, a partir de los proyectos del Centro. El reporte será entregado anualmente al Ministerio de Educación.

La coordinación de Análisis Institucional descansó la labor de control de gestión de los compromisos del Centro, a la vez que el almacenamiento de los registros y datos que dieran cuenta del cumplimiento y verificación del cumplimiento de lo comprometido. Además, el Área fue la responsable de dar orientaciones y lineamientos para aspectos asociados a la evaluación del CEDLE en todas sus etapas y niveles. También canalizó los lineamientos institucionales, emanados de las autoridades del Centro hacia los equipos de las universidades socias. Esto se logró mediante una comunicación permanente y abierta con jefaturas de línea y de proyecto, la elaboración de comunicados sistemáticos, y la presencia de la Coordinación en casi todos los espacios mensuales de trabajo de las líneas y proyectos del Centro, monitoreando y apoyando y colaborando con los equipos.

En base al intercambio permanente con las universidades socias del Centro, se entregaron reportes mensuales al Comité Directivo del CEDLE, el cual sesionó mes a mes para monitorear la gestión, y tomar decisiones sobre el desarrollo de la institución. Mediante un instrumento llamado “Sinopsis del Cumplimiento de Metas”, se informó y se hizo parte a las autoridades en los avances y puntos de riesgo en el logro de compromisos.

En esta Área de Análisis Institucional también descansó la elaboración de planificaciones y de reportes anuales de aprendizajes para el Comité Asesor Externo, y para el Mineduc. También realizó el Marco Evaluativo del CEDLE, junto a la Coordinación de Gestión de Calidad, fue contraparte revisora de la Evaluación de Medio Término, y estuvo a cargo del diseño y ejecución la Evaluación Final del CEDLE, cuyos resultados se exponen en el presente informe.

6.1. Principales logros, aprendizajes y desafíos del Área de Análisis Institucional

Entre los principales logros del área durante los cuatro años de ejecución, fue monitorear el cumplimiento de los compromisos del Centro con el Ministerio de Educación expresada en una Matriz de Metas, Indicadores y Verificadores, los cuales colaboraron a ordenar y priorizar la acción. Esta matriz estuvo compuesta de 73 indicadores y 115 medios de verificación, que debieron ser diseñados año a año, con insumos de los proyectos. A fines del 2019, se reportó 63 de esos indicadores del año 4, junto al Informe de Aprendizajes y Conocimientos CEDLE 2019. Los 10 restantes se asociaban a procesos de evaluación final, y empaquetamiento y transferencia de las experiencias, modelos y conocimientos del Centro. En el presente informe, se da cuenta de la totalidad de los compromisos de cierre del CEDLE que eran responsabilidad de la Coordinación de Análisis Institucional resguardar.

Se da cuenta del no cumplimiento de 1 indicador asociado a la publicación de 14 Artículos Académicos emanados de los estudios de la Línea de Investigación y Política, y que el 40% de ellos fuese en revistas indexadas. En el apartado de la Línea de Investigación y Políticas (ver página 28 del presente documento) se describe esta situación de ajuste de los plazos requeridos para la publicación en revistas, así como las acciones de mitigación que se ejecutaron desde el

año 2017 al 2019 para recuperar la brecha de incumplimiento. El Plan de Mitigación 2016 y el Plan de Mitigación 2017, se cerraron íntegramente el año 2018. Mientras que el Plan de Mitigación del 2018 se reportó a fines del 2019.

La función de Análisis Institucional se vio también ejercida en el ordenamiento y sistematización de los resultados de los proyectos del CEDLE de los 4 años del ciclo que llega a su fin. El Centro llega al cierre con información de cobertura, bases de datos, informes de resultados, evaluaciones y modelos empaquetados en todos sus ámbitos de acción, lo que permite dar cuenta del trabajo realizado por sus equipos y universidades socias en torno a la promoción del liderazgo escolar, bajo lógicas de calidad y búsqueda de pertinencia en su aporte al sistema escolar chileno. Todo este material ha sido insumo para esta Evaluación Final del Centro, comprometida para el término del ciclo, la cual se llevó a cabo entre el mes de julio del 2019 y mayo del 2020.

Así como el Área de Análisis Institucional colaboró hasta el año 2017 en armar una orgánica de funcionamiento de la institución y el año 2018 a que el Centro afianzara su sello institucional en torno a la formación de directivo/as, con resultados muy favorables, el 2019 se sumó al esfuerzo por desarrollar aportes concretos para dar forma a la transferencia de modelos de construcción de capacidades que se puedan replicar en el sistema escolar, ya sea por la entidad ministerial, u otro servicio, institución u organización. Estos pasan a transformarse en bienes de uso público, que se espera que enriquezcan e innoven en las prácticas y formas de hacer de los directivos/as en el sistema escolar.

Al año 2020, es posible afirmar que el Área de Análisis Institucional logró responder a lo que se planteó como un doble desafío los años 2018 y 2019: avanzar en consolidar un énfasis más estratégico de su quehacer, pero sin dejar de lado la necesaria labor de seguimiento y monitoreo de los compromisos del CEDLE con las contrapartes ministeriales. Los equipos de las diferentes líneas y proyectos valoraron la conducción de la coordinación, y validaron el modo de accionar con foco tanto los requerimientos de información y registros completos y ordenados de las acciones realizadas, como en procesos y evaluaciones de diverso orden que permitieron la reflexión y el aprendizaje en base a las propias prácticas. Todo lo anterior en un marco de sentido que tuvo plena convicción en el necesario buen uso y control de la gestión de recursos que son de carácter público.

A continuación, en la Tabla Nº 32 se presenta la sistematización de los principales logros y aprendizajes desarrollados a lo largo de los cuatro años de ejecución en el Área de Análisis Institucional.

Tabla Nº 32 Logros y aprendizajes del Área de Análisis Institucional

2016 – 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de un espacio de trabajo horizontal con los proyectos, mejorando los sistemas de indicadores y monitoreo de éstos, de modo que los encargados de los proyectos se involucren y apropien más activamente de sus propios indicadores y procesos. • Implementación de un sistema regular y periódico de información de avance de los proyectos, líneas y nivel central del CEDLE. • Apoyo al desarrollo del Primer Fondo de Investigación y Política del Centro que dio origen a la cartera de proyectos de la línea para el año 2017 y se replicará año a año. • Avance en el monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar de las Direcciones provinciales Norte, Sur, Talagante y Cordillera de la Región Metropolitana. • Generación de más y mejores espacios de trabajo en conjunto entre líneas y proyectos, para una mayor apropiación de los objetivos, metas e indicadores en función de la misión y visión del centro. • Uso de indicadores internos de mitad de año, para que al final del primer semestre se obtenga información certera sobre el cumplimiento de metas e indicadores, para la identificación de compromisos en situación crítica de cumplimiento. • Unificación y homologación de criterios, formatos y mediciones de desempeño a nivel de proyectos, para la comparación entre estos y una mejor rendición de cuentas al Ministerio. • Renovación de los proyectos de la Línea de Innovación del Centro, coordinado por el Área de Análisis Institucional. • Implementación proyecto “Monitoreo y análisis del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación”, en conjunto con el Centro de LÍDERES EDUCATIVOS • Tratamiento diferenciado de los proyectos y regiones / El área asume un rol de apoyo técnico también para los proyectos. • Para el año 2018, las mediciones de efectividad y satisfacción serán coordinadas desde el Área de Análisis institucional para las Líneas de Innovación, Innovación y Desarrollo de capacidades. • Liderar el proceso de diseño y puesta en marcha de la Evaluación de Medio Término liderar el proceso de diseño y puesta en marcha de la Evaluación de Medio Término, y la planificación de la Evaluación de Término • Colaboración a través de las diferentes acciones a que el Centro afiance su sello institucional en torno a la formación de directivo/as, con muy favorables resultados.
2018 - 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una Base de Datos robusta, con registros de participación, y antecedentes de caracterización y resultados de las iniciativas del CEDLE. • Diseño de un sistema de información integral y versátil, que da cuenta de metas de cobertura, además representa una fuente de información válida, para el análisis y estudios internos, con foco en la evaluación y sistematización de experiencias del Centro. • Se ha avanzado el 2019 en una gestión más estratégica de la matriz, apuntando a la elaboración de productos más comunicables y sintéticos de las experiencias, y en la elaboración de productos más integrados en las cuatro líneas de CEDLE. • Ejecución de la Matriz de Compromisos Ministeriales del año 2019, con sus 73 indicadores, junto con el empaquetamiento de las iniciativas para la escalabilidad y la transferencia, acciones evaluativas y de sistematización de experiencias. • Diseño e implementación de un Marco Evaluativo común, junto a la Coordinación de Gestión de Calidad, y el trabajo con Jefes de Línea y Jefes de Proyecto que han colaborado a la conducción de las prácticas evaluativas de los programas por parte de esta área. Este material se instaló como un sustento validado por los equipos del Centro y efectivamente guio sus prácticas evaluativas de aprendizajes, de efectividad en el logro de objetivos de los programas y de satisfacción de los beneficiarios de las estrategias formativas del CEDLE. • Ordenamiento y sistematización de los resultados de los proyectos y líneas del CEDLE de los 4 años del ciclo que llega a su fin. • Liderar el proceso de diseño y elaboración de la Evaluación de Término. • Aportes concretos para visibilizar y reflexionar sobre la labor directiva en contextos de alta complejidad sociocultural.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 2019

Tabla Nº 33 Desafíos Área de Análisis Institucional

2016 - 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un Sistema de Monitoreo y Seguimiento en tres niveles: Proyectos, Líneas y Nivel Central, a partir del desarrollo de documentos de trabajo que guían la construcción de los informes de cumplimiento, la socialización de metas e indicadores y la inducción al tema. • Generar espacios para avanzar en la consolidación de una forma de trabajo colaborativa entre proyectos, para compartir experiencias y asesoría internacional, que permitiesen lograr los números comprometidos. • Unir criterios de evaluación de efectividad y satisfacción a nivel de centro, manteniendo la pertinencia y especificidad de cada una de las líneas y proyectos. • Asumir la coordinación del proyecto “Monitoreo y análisis del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación”, proyecto desarrollado en conjunto con el Centro Líderes Educativos.
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Planes de Mitigación: En el caso de las metas no cumplidas, estas pasaron a formar parte de los Planes de Mitigación de cada año, que también el Área de Análisis Institucional se encargó de gestionar y monitorear en su cumplimiento, junto a la Gerencia del CEDLE. El Plan de Mitigación 2016 y el Plan de Mitigación 2017, se cerraron íntegramente el año 2018. Mientras que el Plan de Mitigación del 2018 se reportó el año 2019. • Perfeccionamiento del Sistema de Acompañamiento y Monitoreo del CEDLE. • Evaluación del proceso de puesta en marcha del Marco Evaluativo. • Evaluación Final del CEDLE, y empaquetamiento y transferencia de modelos y herramientas, compromisos que corresponden al cierre del ciclo de este Centro de Liderazgo.

Fuente: CEDLE a partir de los informes de actividades, aprendizajes y conocimientos 2016, 2017, 2018 y 20

6.2. Evaluación de Medio Término: Análisis Institucional

La evaluación de medio término, destacó el sistema de Monitoreo y Acompañamiento del CEDLE, que involucró evaluaciones de efectividad y satisfacción de los usuarios para las líneas de Formación, Desarrollo de Capacidades, e Innovación. Respecto del sistema de evaluación, para fines del 2017 se recomendó avanzar en estandarizar la medición de satisfacción y efectividad a nivel de Centro, siendo uno de los principales logros del área para el 2018. Se recomendó:

- a) Dejar de utilizar la medición de satisfacción como el principal indicador de logro de los proyectos, ya que es la evaluación menos robusta.
- b) Recolectar los mejores instrumentos y prácticas de medición de efectividad de los diversos proyectos.
- c) Para programas que tienen como objetivo desarrollar habilidades o generar cambios en las prácticas, fortalecer la evaluación de efectividad con evidencia más robusta, desde la auto percepción y evaluaciones de conocimiento a las mediciones de habilidades, competencias y logros en terreno.

Consideró una fortaleza el apoyo del Área de Análisis Institucional en el alineamiento de CEDLE en torno al liderazgo pedagógico, con una comprensión común del enfoque a nivel de Centro. También se identificó como fortaleza que el formato interuniversitario del Centro haya permitido el desarrollo de capacidades institucionales y profesionales.

Como desafío para el área de Análisis Institucional, propuso poner los esfuerzos en una mayor articulación y fortalecimiento del énfasis estratégico del Centro. Mejorar sinergias, mejorar los canales de comunicación y dialogo entre los equipos, y aportar a la política educativa de modo más integrado.

Entre las debilidades nombró el control de gestión del Centro y su uso excesivo de documentación de respaldo, y el peso de la sistematización de la información para la elaboración de informes y tiempo de los equipos necesario para tales efectos, postergando una rendición de cuentas con foco en el análisis y reflexión de los resultados de estudios de efectividad.

6.3. Comité Asesor Externo de Centros de Liderazgo: Análisis Institucional

El Comité Asesor Externo, en sus orientaciones entregadas cada año para los planes de acción para cada línea y proyecto, destacó el alto cumplimiento de indicadores soportado por el Área de Análisis Institucional. Ante la socialización de resultados de la Evaluación de Medio Término, compartió las decisiones institucionales de girar el foco de los esfuerzos interventivos del Centro hacia la formación de directivos/as, y que esta área se centrara en aportar en este propósito.

Se apreció una buena disposición del CEDLE para acoger peticiones del Mineduc, especialmente el apoyo a los establecimientos insuficientes. Asegurar que las peticiones que formule sean consistentes con el carácter de los Centros, y que, en caso de demandar una dedicación sustantiva de tiempo, tales peticiones contemplen recursos adicionales.

El Comité Asesor Externo, identificó como principal fortaleza del Área de Análisis Institucional el alineamiento interno del trabajo del CEDLE en torno al liderazgo pedagógico, que aportó un sello claro a todos los proyectos en torno a la formación para el liderazgo escolar.

Parte III: Recuento y entrega formal de los productos desarrollados

A continuación, se comparte un resumen de los productos desarrollados por CEDLE y que se transfieren al Ministerio de Educación empaquetados, y disponibles para su uso. Se presenta la información en formato de Tablas, con detalle de su composición, y cuando corresponde, con detalle en la descripción y propósito del material.

En un primer lugar, se describen los **9 modelos de formación o materiales de apoyo a la formación de directivos/as** escolares: 3 programas formativos derivados de los Diplomados de la Línea de Formación de CEDLE. 2 programas innovadores para la formación directivos/as, uno de Amigos Críticos, y otro de mentorías pedagógicas en centros escolares. 1 Plataforma Informática de apoyo a la gestión directiva en lo pedagógico y en la gestión del desarrollo profesional docente. 1 modelo o experiencia de transferencia de capacidades formativas, en base a lo logrado con 3 universidades regionales del norte del país. Finalmente, 2 modelos de Resolución de Problemas basado en Diseño en Desarrollo, uno para programas formativos de directivos/as, basado en la experiencia en los Diplomados de CEDLE, y otro de Asesorías a Equipos Técnicos del nivel intermedio, desde la experiencia de trabajo con 2 municipios chilenos. La Tabla N° 34 muestra el detalle de esta transferencia.

Tabla N° 34: Detalle de los 9 modelos de formación y material de apoyo a la labor directiva transferidos por CEDLE			
Línea	Modelos o materiales a Transferir	Propósito	Descripción
Línea de Formación	Programa de Formación para Líderes Intermedios	Mejorar las capacidades de los líderes del nivel intermedio que brindan apoyo educativo a los establecimientos escolares, en coherencia con las políticas de fortalecimiento de la educación pública, impulsadas por Mineduc.	El programa de formación, tiene una duración de 190 horas cronológicas (136 presenciales y app 54 de trabajo individual o grupal), las que se distribuyen en 7 módulos. Módulo 1: Contexto y desafíos del nivel intermedio en el apoyo pedagógico Módulo 2: Identificación de un problema de práctica y sus causas (sólo retroalimentación formativa) Módulo 3: Comprensiones y Herramientas para la reflexión sobre la práctica Módulo 4: Uso de datos para el mejoramiento Módulo 5: Observación y retroalimentación Módulo 6: Redes y colaboración Módulo 7: Gestión del cambio Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo.
	Programa de Formación para Líderes Sistémicos	Formar directivos/as de establecimientos educacionales seleccionados como líderes sistémicos, capaces de acompañar a otros directivos y equipos en procesos de mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo, a través de redes de mejoramiento escolar a nivel local.	El programa de formación, tiene una duración 108 horas cronológicas, de las cuales 96 son de formación centralizada y las 12 horas de acompañamiento en terreno. Módulo 1 :Contexto y desafíos de la nueva educación pública y rol de las redes de mejoramiento escolar en su implementación. Módulo 2: Identificación de un problema de práctica y sus causas (16 horas cronológicas). Módulo 3: Liderazgo sistémico. Prácticas efectivas para el aprendizaje y la inclusión de los estudiantes. Módulo 4: Metodología y herramientas para el trabajo con las redes. Módulo 5: Estrategias de trabajo en redes y constitución de comunidades profesionales de aprendizaje y cierre del Diplomado. Módulo 6: Acompañamiento en terreno (transversal e interperíodo), en el que se trabajan actividades vinculadas a los módulos 1, 3 y 4. Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con

			Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo
	Programa de Formación en Convivencia Escolar para Líderes Educativos	Desarrollar competencias en los participantes para liderar transformaciones en la comunidad educativa hacia una convivencia pacífica y un clima de buen trato propicio para el aprendizaje y participación de todos los estudiantes	El programa se conforma por seis módulos, cinco de ejecución lineal y uno transversal. Tiene una duración de 120 horas cronológicas. Módulo 1: Convivencia Escolar y Políticas Públicas. Módulo 2: Competencias de liderazgo de la convivencia escolar. Módulo 3: Construcción de espacios educativos para el desarrollo de habilidades socio-afectivas y ciudadanas en los estudiantes. Módulo 4: Gestión de la convivencia con la comunidad educativa. Módulo 5: Desafíos en el espacio educativo: violencia escolar y bullying. Módulo 6: Comunidad de Desarrollo Profesional. Metodologías. Programas de Estudios por Módulo. Evaluaciones de Propuesta Formativa. Anexos con Evaluaciones y Rúbricas por Módulo. Bibliografía por Módulo
Línea de Innovación	Programa de Formación en Liderazgo Educativo “amigos Críticos” para las Redes de Mejoramiento Escolar.	Formar profesionales competentes para asumir el rol de Amigos/as Críticos/as al interior de las Redes de Mejoramiento Escolar y/o en los centros educativos para favorecer el desarrollo de capacidades de liderazgo e impulsar transformaciones que incidan en el aprendizaje de los y las estudiantes.	El programa se desarrolla bajo una modalidad b-learning (semipresencial). El programa se compone de un total de 60 horas, distribuidas en: 24 horas de formación presencial 16 horas de formación práctica, desempeñando el rol de amigo crítico en las Redes de Mejoramiento Escolar y/o Centros Escolares 20 horas de formación e-learning con uso de e-portafolio
	Mentorías Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes.	Desarrollar capacidades de Mentoría Pedagógica en directivos escolares y docentes líderes, con base en la reflexión e indagación profunda y colegiada sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el fin de contribuir a la transformación de las prácticas docentes en los establecimientos educacionales.	Convoca a tres profesionales líderes de cada escuela: el director o jefe de UTP y 2 docentes : un trío de mentores por escuela, como sistema de acompañamiento y herramienta institucional de DPD al interior de cada escuela. 4 módulos de carácter analítico-práctico, modalidad semi-presencial de 136 horas: 48 horas presenciales 36 horas online 52 trabajo establecimiento
	Empaquetamiento de principios, contenidos y recursos asociados al software gratuito <i>Liderando Escuelas</i>	Plataforma digital que busca aportar a la mejora de prácticas pedagógicas de los equipos escolares, a través del diseño colaborativo de herramientas digitales que, en coherencia con el <i>Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar</i> (MBDLE, 2015), aporten al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de las comunidades educativas.	Diseño en dos etapas: Apoya la sistematización de los procesos de acompañamientos pedagógicos, y dispone un repositorio que reúne aquellas prácticas que realizan los y las docentes en aula, y que quien acompaña considera son relevantes para socializar y replicar. Permite crear, implementar y evaluar los planes locales de desarrollo profesional; identificar y priorizar las necesidades de formación del equipo; a través de dos encuestas saber si existe colaboración profesional y saber cuál es la opinión del equipo respecto al desarrollo profesional; conocer la experiencia, trayectoria laboral y profesional de cada integrante del equipo e intercambiar información profesional a través del diario mural pedagógico.
Línea Desarrollo de Capacidades	“Una Experiencia de Desarrollo y Transferencia de Capacidades Formativas	Expone la experiencia de trabajo del equipo del Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (en adelante CEDLE) referida al desarrollo y transferencia de capacidades	Presentación El diseño y evolución del proceso de transferencia. El mejoramiento continuo y transferencia de capacidades: marco referencial. Políticas Públicas para generar cambios sostenidos.

de Iniciativas en Gestión y Liderazgo Educativo con Universidades localizadas en regiones del norte de Chile”	formativas en gestión y liderazgo educativo a universidades que no habían tenido un acercamiento sistemático a esta materia, iniciativa que se enmarca en una línea de trabajo del CEDLE (Línea 4) que se desarrolló por espacio de cuatro años (marzo 2016 a diciembre de 2019), y que implicó un trabajo incremental con tres universidades localizadas en las regiones del macro territorio norte del país	Transferencia para el desarrollo de capacidades en educación. La gestión del conocimiento como impulsor relevante. El proceso de transferencia y los aprendizajes alcanzados Del marco comprensivo y analítico dos procesos impulsados.
Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta Formativa para la Líderes Escolares.	Desarrollar competencias en líderes intermedios para que estos resuelvan problemas de prácticas y sus causas de sus organizaciones, de acuerdo con el enfoque del modelo de mejora escolar basado en el diseño y para crear estrategias de cambio en la organización desde el punto de vista de la resolución de Problemas Basada en Diseño.	Propuesta está enfocada en entender cómo realizar un ciclo de resolución de problemas siguiendo la lógica del diseño. Módulo 1: Introducción a la resolución de problemas de práctica y sus causas Módulo 2: Entendiendo el proceso de cambio en la resolución de problemas de práctica. Destinado a: Líderes intermedios; Líderes intermedios de DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación; Líderes intermedios que tengan interés en trabajar DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación; Profesionales que trabajan en instituciones de Asistencia Técnica
Resolución de Problemas Basada en Diseño. Paquete de Propuesta para Modelo de Apoyo en Terreno	Construir competencias entre los agentes que brindan asesorías a las escuelas de un territorio para conectar de manera virtuosa los instrumentos de gestión y programas de apoyo externo con las necesidades y problemas que confronten los actores y actrices educativos dentro de sus organizaciones escolares.	Modelo específico de apoyo que construya capacidades en los líderes intermedios para formas de apoyo sinérgicos entre la dinámica externa de mejora escolar, que es inducida externamente mediante los instrumentos de gestión y las necesidades más urgentes de mejora de las escuelas. Esta propuesta se cristaliza en una infraestructura de apoyo que sigue el esquema de una asociación de investigación y práctica. i) un curso de formación; ii) visitas mensuales de dos representantes del equipo asesor y los/as socios/as externos; iii) rutina mensual de reuniones entre los socios/as externos/as y los asesores/as técnicos/as del sistema local. Destinado a: Líderes intermedios de DAEM/Corporaciones, Servicios Locales de Educación, o que trabajen en instituciones sostenedoras de establecimientos.
Para ver Empaquetamientos CEDLE	https://drive.google.com/drive/folders/11KgudxL3E9lpONyZb8peiDEqax9YiKjU?usp=sharing	

En segundo lugar, se muestra un detalle de las **publicaciones del CEDLE** que se transfieren al Mineduc, y que se han puesto a disposición de los directivos/as escolares, y diversos actores del sistema escolar chileno, en una cantidad limitada de versiones físicas, y en versión digital para descarga gratuita. Se describen en la Tabla N° 35 los Libros del CEDLE, tanto de la Serie Miradas sobre Liderazgo Escolar, como los Libros de la Serie Herramientas para el Liderazgo Escolar.

Tabla N° 35: Publicaciones CEDLE, Libros.	
2016	Libro CEDLE Naranja “Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela. Once Miradas”.
2017	Libro CEDLE Amarillo. “Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas”.
	Libro Herramienta “Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas de mentoría a directores nóveles
2018	Libro CEDLE Verde. “Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas#.
	Libro Herramienta “Convivencia escolar para líderes educativos”.
2019	Libro CEDLE Rojo “Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural”
	Libro Herramienta Redes

La Tabla Nº 36 muestra el detalle de los **Informes de Política Pública** elaborados por CEDLE desde el año 2016 al 2019. Al igual que los libros, estos materiales se pusieron a disposición en formatos digitales para descarga gratuita.

Tabla Nº 36: Informes de Política Pública elaborados por CEDLE.	
2016	"Hacia un desarrollo sustentable de las capacidades de liderazgo educativo".
2017	"Simplificar los Requerimientos a los Directivos Escolares. Una necesidad perentoria de despliegue del liderazgo en los establecimientos".
2018	"Aprendizajes para la Política de Formación de Directores en Chile".
2019	"Liderazgo escolar en contextos complejos".

La Tabla Nº 37 describe el detalle de los **Cuadernos Técnicos** elaborados por CEDLE en base a las investigaciones desarrolladas por la Línea de Investigación y Política entre los años 2016 y 2019, y sus respectivos autores. Estos formatos fueron diseñados para facilitar la difusión de los estudios en formatos más simples y comunicables, especialmente pensados para directivos/as y tomadores de decisiones del sistema escolar. Estos materiales se imprimieron en cantidad limitada, y fueron puestos a disposición en formato digital.

Tabla Nº 37: Cuadernos Técnicos Investigaciones CEDLE		Autor
2016	1. Sistema educacional chileno ¿qué políticas para los directivos?	José Weinstein
	2. El primer año de los directivos escolares: desafíos y necesidades	José Weinstein
	3. Estrategias de gestión territorial en red.	Marcela Roman
2017	4. Conflictos socioeducativos y liderazgo escolar análisis y caracterización de los conflictos.	Cristobal Villalobos
	5. Definición de estándares de desempeño para equipos directivos técnico profesionales	Ricardo Carbone
	6. ¿Cómo se organizan y funcionan los equipos directivos para apoyar la labor docente?	Dagmar Raczynski
	7. Bases para instalación sistema de apoyo educativo a los SLEP	Andrea Horn
	8. Estudio de opinión a directores de establecimientos educacionales, para la retroalimentación	Rosario Rivero
	9. Diversidad e inclusión escolar: ¿cómo liderar los nuevos desafíos de país?	María Teresa Rojas
2018	10. El acompañamiento a los directores novatos: prácticas y desafíos de los formadores de programas de inducción	Carolina Cuellar
	11. Liderazgo escolar y gestión de los conflictos estudiantiles. Un análisis y caracterización de las estrategias y recursos desplegados por los equipos directivos en el manejo de los conflictos estudiantiles en tres liceos municipales de la Región Metropolitana	Javiera Peña
	12. Formación de directivos en Chile y efectos en sus prácticas: hacia un modelo de evaluación del desarrollo de capacidades en los líderes escolares	Gonzalo Muñoz
	13. Prácticas de gestión y liderazgo de los equipos directivos en el marco de la Ley de Inclusión Escolar en contextos inter y multiculturales de la Región de la Araucanía	Omar Aravena
	14. Liderando proyectos juveniles: prácticas de liderazgo para la gestión de dispositivos de elección y orientación vocacional	María José Valdebenito
	15. Estudio de opinión a directivos escolares y niveles intermedios sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales	Rosario Rivero
	16. Prácticas directivas y gestión del tiempo	Javiera Peña
	17. Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar	Camila Jara
2019	18. Nudos críticos para la Educación Media Técnico Profesional. Desafíos para el Liderazgo	Leandro Sepúlveda
	19. Sistematización de hallazgos e implicancias de las 21 investigaciones de CEDLE en liderazgo escolar	Cristián Cox.

La Tabla Nº 38 describe la producción de **Artículos Académicos** desarrollados por profesionales y académicos del CEDLE durante su participación en el Centro. Estos responden a artículos que emanan de las investigaciones realizadas en la Línea de Investigación y Política y a artículos que nacen de la experiencia general de CEDLE. Se describe título de la publicación, autores, revista, y año.

Tabla Nº 38: Artículos Académicos elaborados por profesionales y académicos de CEDLE años 2016-2019				
	Título del Artículo Académico	Autores	Nombre de la Revista	Año
1	"Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos".	Cristobal Villalobos, Javiera Peña, Elisa Aguirre y Magdalena Guerrero	Revista Calidad en Educación	2017
2	"Los directivos escolares como informantes calificados de las políticas educativas. El caso chileno (2014-2017)"	José Weinstein, Gonzalo Muñoz y Rosario Rivero.	REICE	2018
3	"¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales"	Rosario Rivero y Constanza Hurtado.	Revista Calidad en Educación	2018
4	"La nueva institucionalidad subnacional de educación pública chilena y los desafíos de la gestión para el sistema escolar".	Sebastián Donoso	Educar em Revista, Curitiba, Brasil.	2018
5	"Relational trust and positional power between school principals and teachers in Chile: A study of primary school"	José Weinstein, Dagmar Raczynski y Javiera Peña	EMAL (SCOPUS)	2018
6	"Construcción y pérdida de la confianza de docentes; un análisis de incidentes críticos"	José Weinstein, Dagmar Raczynski y Javiera Peña	Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad	2018
7	"Formación de directivos escolares en Chile: situación actual, evolución y desafíos de su oferta"	Gonzalo Muñoz, Josefina Amenabar y M° José Valdebenito	RIECE (SCOPUS)	2019
8	"Inclusión de Estudiantes Migrantes en la Región de La Araucanía, Chile: Representaciones desde los Directivos Escolares"	Omar Aravena, M° Elena Mellado y Carolina Villagra	Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva	2019
9	"Directores de escuelas públicas chilenas seleccionados por alta dirección removidos de su cargo antes de finalizar su período de gestión: Lecciones para América Latina"	Sebastián Donoso, Juan Pablo Fernández y Daniel Reyes	AAPE-EPAA Arizona State University.	2019
10	"Buena mentoría y buen mentor: las voces de los actores involucrados en programas de inducción para directores novatos en Chile"	Carolina Cuellar, Paz González, M° Jesus Espinosa y Rebeca Cheung	Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad	2019
11	"Directores de escuelas públicas chilenas contemplados desde un marco de desempeño"	Sebastián Donoso, Juan Pablo Fernández y Daniel Reyes	Número 173 de Cuadernos de Pesquisa	2019
12	"Inclusión de Estudiantes Migrantes en la Región de La Araucanía, Chile: Representaciones desde los Directivos Escolares"	Omar Aravena, M° Elena Mellado y Carolina Villagra	Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva	2019
13	"Preparación para ejercer un liderazgo efectivo: estudio de opinión a directores a partir del Marco para la Buena Dirección"	Rosario Rivero	EPAA/AAPE education policy analysis archives	2019
14	Movilizaciones Estudiantiles y liderazgo directivo: Un estudio exploratorio en tres liceos de la Región Metropolitana.	Javiera Peña, Matías Sembler	Revista Calidad en Educación	2019
15	"Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019)"	José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Matías Sembler y Javiera Marfan.	Revista Calidad en Educación	2019
16	"Configuración de aspiraciones educativas: un análisis comparado de las subjetividades y narrativas de los jóvenes chilenos"	María José Valdebenito	Revista Colombiana de Educación	2019
17	"Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores sobre funciones, preparación para el cargo y prácticas"	Rosario Rivero, Dagmar Raczynski y Teresa Yañez.	Revista CNED	2019
18	"Liderazgo educativo y formación ciudadana: visión y prácticas de los actores"	Camila Jara y Macarena Sánchez	Revista Calidad en Educación	2019
19	"Gestión directiva de establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo"	Leandro Sepúlveda	Revista Calidad en Educación	2019
20	Training of School Leaders in Chile: Lessons and Challenges.	Gonzalo Muñoz, M° José Valdebenito y Josefina Amenabar	International Journal of Leadership in Education	2019

Parte IV: Reporte del uso de recursos

En el siguiente apartado se da cuenta de un análisis global del uso de los recursos recibidos para el desarrollo del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE, durante los cuatro años de su ejecución (2016 a 2019), junto con los criterios definidos para la asignación de cada uno de los recursos por línea.

El presupuesto total transferido por el Ministerio de educación durante el período fue de \$4.076.427.000. Dicho monto se transfirió en cinco cuotas, siendo el primer aporte para el desarrollo de la etapa de instalación y los otros cuatro aportes para cada uno de los años de duración del centro.

Dado que el presupuesto destinado a la etapa de instalación fue utilizado en una parte bastante menor para dicha tarea, este se fue utilizando en los años siguientes de manera de cubrir el rango de presupuesto inicialmente proyectado (\$1.000.000.000 -mil millones de pesos anuales-) para permitir el funcionamiento del centro y cumplir con las metas y coberturas comprometidas.

Tabla Nº 39: Presupuesto total CEDLE para el período 2016 a 2019

Aportes Mineduc	1er aporte Instalación	2do aporte	3er aporte	4to aporte	5to aporte	Total
Años	2016		2017	2018	2019	
Montos	515.000.000	710.000.000	981.560.000	923.400.000	946.467.000	4.076.427.000

Fuente: Gerencia CEDLE, 2020.

En relación a la distribución del presupuesto anual, esta se realizó cada año en función de las cuatro líneas de trabajo que componían el CEDLE, más una línea general que contempló financiamiento del equipo con dedicación completa al Centro mas las acciones de extensión y difusión junto con el desarrollo de materiales-herramientas educativas.

De esta forma, el presupuesto se distribuyó en un 15% para la Línea de Investigación y Política Educativa, un 25% para la Línea de Innovación y Desarrollo de Modelos y Prácticas; un 23% para la Línea de Formación y Desarrollo de Estrategias Formativas, un 8% para la Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras y un 29% para las acciones vinculadas a la dirección, gestión, administración, comunicación, extensión, difusión y desarrollo de materiales-herramientas educativas.

Gráfico Nº1: Distribución de recursos financieros por Línea del CEDLE



En relación a la distribución total y anual para cada una de las líneas se consideraron diversos criterios, algunos de ellos definidos al inicio de la formulación de la propuesta, y otros que se fueron incorporando para dar cuenta de mejor manera al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas definidos por el Centro.

De esta forma, los principales criterios para la distribución fueron los siguientes:

- Proyectos a desarrollar definidos en las bases de la creación de los Centros de Liderazgo.
- Coberturas mínimas a alcanzar tanto en las Líneas de Formación, Innovación como Desarrollo de capacidades mandatados.
- Despliegue territorial requerido para cada uno de los proyectos de las líneas.
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas e indicadores definidos por el centro.

Gráfico N°2: Detalle de la distribución anual presupuestaria (MM\$) para cada una de las cinco líneas del CEDLE



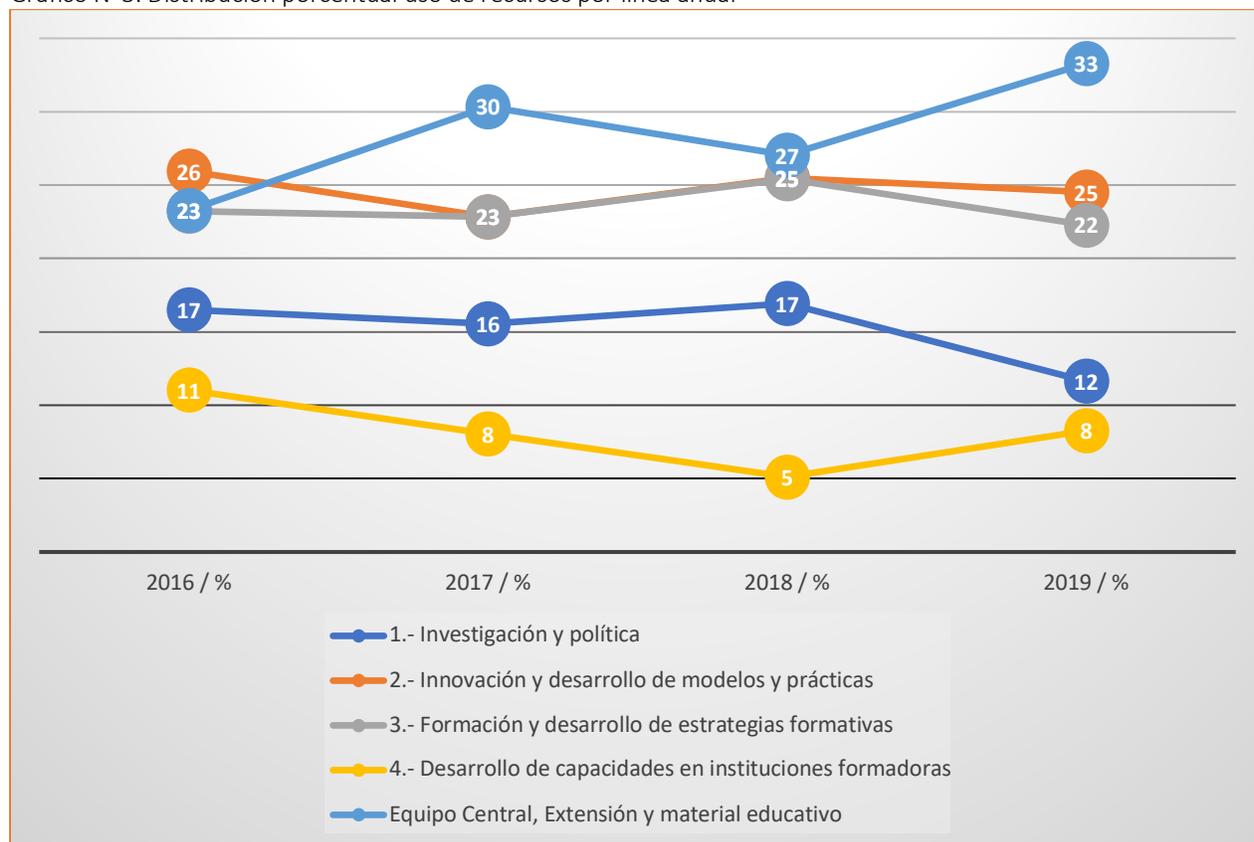
En relación a la distribución porcentual por año, se puede indicar que la Línea de Investigación y Política los primeros tres años se mantuvo en un rango porcentual muy similar (2016-17%, 2017-16% y 2018-17%), desarrollando los primeros tres años un total de 21 investigaciones. Sin embargo, en el último año el porcentaje del presupuesto distribuido disminuyó (2019-12%) dado que ese año no se realizó el concurso interno para el desarrollo de investigaciones que cubrieran la temática de liderazgo educativo definida. En reemplazo de aquello se optó, considerando la recomendación del Consejo Asesor Externo, focalizar el trabajo en una suerte de sistematización de las 21 investigaciones desarrolladas los años anteriores, más del desarrollo de 2 encuestas, una de ellas, La Voz de los Directores/as, que se desarrollaba cada año.

Por su parte, tanto la Línea de Innovación como la Línea de Formación mantuvieron los porcentajes de distribución de recursos de manera muy similar a lo largo de los cuatro años (Innovación 2016-26%, 2017-23%, 2018-25% y 2019-25%; Formación 2016-23%, 2017-23%, 2018-25% y 2019-22%). Cabe destacar que estas líneas contenían los proyectos definidos por el Mineduc para desarrollar en cada año, con metas de cobertura muy claras.

La Línea de Desarrollo de Capacidades en Instituciones Formadoras, fue la línea que se desarrolló con la menor asignación de recursos, en promedio 8% anual, dado que contemplaba 2 proyectos, de los cuales uno de ellos tenía costos menores, dado que no comprendía la formación de directivos/as sino la transferencia de capacidades hacia otras instituciones de educación superior, para que éstas realizarán la formación.

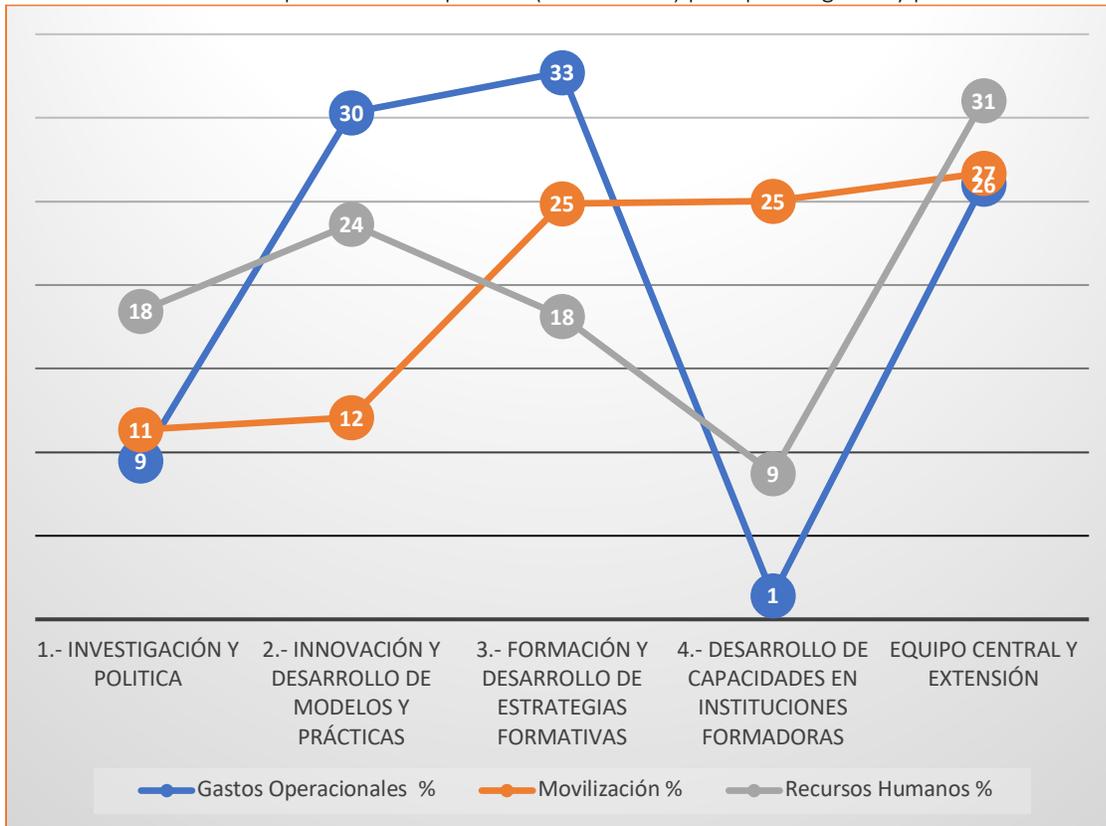
Finalmente, en relación a los recursos distribuidos para la ejecución del centro con las tareas transversales, más las acciones de extensión y desarrollo de materiales, el porcentaje de distribución del uso de los recursos fue relativamente similar los últimos tres años (2017-30% , 2018-27% y 2019-33%), y menor el primer año (2016-23%). Esto responde a la incorporación de diversas acciones comunicaciones a contar del segundo año, que no habían sido consideradas en un inicio, tales como el desarrollo de conferencias virtuales (24 webinar desarrollados durante los 3 años), lanzamientos de libros de la serie de Liderazgo Educativo en diversas regiones, entre otras. Asimismo, a contar del segundo año, se inicio el desarrollo de una nueva iniciativa dedicada a la elaboración de Libros- Herramienta basados en los proyectos que desarrollaba el centro.

Gráfico N°3: Distribución porcentual uso de recursos por línea anual



Finalmente, al desagregar la distribución de los recursos por tipo de gasto, considerando tres grandes ítems, se puede constatar que el presupuesto se distribuyó en un porcentaje mayor en el ítem de Recursos Humanos, alcanzando el 60% del presupuesto total para el período; seguido del ítem de Gastos Operacionales con un 32% del total de los recursos; y por último, los gastos asociados a movilización, con un porcentaje del 8% para el período.

Gráfico Nº 4: Distribución porcentual del período (2016 a 2019) por tipos de gastos y por línea



Parte V: Conclusiones al cierre de CEDLE

- *¿Cuáles son los principales logros y resultados que la iniciativa “Centros de Liderazgo Escolar” son destacables y valoramos como muy positivos? ¿Qué nos deja la experiencia del despliegue de cada Centro de Liderazgo en una primera versión de la iniciativa desde el análisis interno de cada Centro?*

El CEDLE termina su ciclo de diseño, ejecución y evaluación habiendo cumplido con la gran mayoría de sus objetivos estratégicos, y habiendo dado cuenta de todos los compromisos adquiridos en el “Convenio de colaboración para la Creación de los Centros de Liderazgo Escolar entre el Ministerio de Educación y la Universidad Diego Portales”. Se ha hecho entrega de 115 verificadores, los cuales están almacenados en una nube virtual, para su revisión y uso (Link de Descarga: <https://drive.google.com/drive/folders/1mDajf-z0mN-ve8uoSA8VbjiFmpMMdkrd?usp=sharing>). Y se han realizado un conjunto de actividades que fueron más allá de los compromisos adquiridos.

Esta oportunidad de implementar uno de los Centros de Liderazgo le permitió a CEDLE (y sus universidades socias) desarrollar capacidades de liderazgo directivo, pero también ampliar los límites de las definiciones y conceptualizaciones de liderazgo educativo que se planteó en un inicio, el año 2015. Se termina el período con una concepción de la función directiva mucho más sistémica e integral, con una visión más amplia de los líderes, que va más allá de los directores y directoras de centros escolares. Hoy se reconoce a los líderes como quienes ejercen cargos de incidencia y conducción al interior de la escuela, los que pueden ser docentes líderes, jefes UTP, coordinadores, encargados de convivencia e inspectores, entre otros. También es posible encontrar líderes en el nivel intermedio, ya sea en la entidad sostenedora o de Mineduc provincial o regional, que aportan conduciendo la política educativa en lo local. Los esfuerzos de CEDLE y la política de los Centros de Liderazgo han permitido formar a esos líderes, pero también aprender de ellos/as para fortalecer y llevar a cabo una mejor política de liderazgo escolar, en el pleno convencimiento de su valor y aporte a los procesos de mejoramiento escolar para nuestras comunidades y territorios.

Durante los 4 años, el Centro pudo ofrecer una formación diversificada también en lo territorial. El apoyo brindado por los proyectos y las actividades de extensión de CEDLE estuvieron destinadas en más de un 50% (70% en extensión, 40% en formación) a regiones diferentes a la metropolitana, llevando oportunidades de desarrollo profesional y actualización a una enorme cantidad de líderes escolares: cerca de 2.000 directivos en formación y 11.000 asistentes en actividades de extensión. A su vez, la experiencia del Centro favoreció la transferencia de capacidades a universidades regionales para que diseñaran y pusieran en marcha nuevas instancias de aprendizaje para directivos/as escolares.

Las evaluaciones han mostrado que las acciones formativas de CEDLE lograron ser coherentes con las nuevas formas de entender el liderazgo en la escuela, y con dar nuevos sentidos a las lógicas de mejoramiento escolar desde la función directiva. La experiencia permitió a los profesionales crear instancias formativas validando los recursos existentes, promoviendo lógicas colaborativas de trabajo, anclando la formación al quehacer en los centros educativos, y con eso, acercando a los académicos de educación superior a las escuelas, todas estrategias que han mostrado ser efectivas en la generación de cambios. Hoy se brindan 6 modelos formativos distintos (3 de la Línea de Formación, 2 de la Línea de Innovación, y 1 de la Línea de Desarrollo de Capacidades), con orientaciones y sugerencias para su implementación, que recogen la serie de aprendizajes que desarrollaron los equipos de CEDLE en el trabajo con directivos/as, lo que debiera generar un nuevo impulso en el ámbito de la política de liderazgo escolar.

La innovación fue otro gran logro del Centro, que beneficia el desarrollo del liderazgo escolar en Chile. Esta innovación se ha visto reflejada en el quehacer de su línea, que reflexionó y generó conocimientos sobre este importante campo de la educación, que apela a generar transformaciones desde la puesta a prueba de prototipos. Pero también se innovó en la práctica general del CEDLE: en su modo de formar, investigar, difundir, convocar y evaluar. Los directivos/as dieron cuenta de ese sentido renovador de lo propuesto, que incorporó novedad a en el mundo escolar. En este sentido, los participantes plantearon en las evaluaciones que disfrutaban de la formación semipresencial,

alternando instancias a distancia, pero también aprecian formarse mientras trabajan. Valoran los recursos informáticos y tecnológicos que faciliten este estilo de formación. Todos elementos relevantes, que tienen el potencial de dar nuevos vientos al modo de acompañar a los líderes escolares en Chile.

La política de los Centros de Liderazgo ha permitido el acercamiento y trabajo conjunto entre muchos actores del mundo escolar, y esa aproximación demostró dar grandes frutos, que han quedado plasmados en este Informe de Evaluación Final del CEDLE. Las actividades del Centro favorecieron el acercamiento entre directivos/as de diversas realidades como encuentro entre pares, lo que siempre es valorado por los usuarios del Centro en las evaluaciones. Entre directivos/as de diferentes niveles del sistema escolar, que permite incorporar visiones complementarias y reflexiones sobre la importancia de la articulación y la visión integral del sistema educativo. Entre directivos/as y académicos e investigadores/as del mundo de la educación superior, lo que es beneficioso para ambas partes, dotando de mayor pertinencia lo realizado, tanto “tecnificando” o actualizando en conocimiento teórico/práctico a los líderes, pero también dando sentido de realidad al aporte de los investigadores/as. Entre expertos nacionales y expertos internacionales, que ha permitido un interesante desarrollo del liderazgo escolar como campo de conocimiento, y que ha ido ubicando a Chile como un referente en la región en materia investigativa. Este espacio de encuentro entre expertos, hoy es más un intercambio de saberes, que la mera entrega unilateral de conocimiento. Eso gracias al conocimiento situado que se ha podido generar durante los últimos años, y que nos da un panorama más claro de la compleja situación de la función directiva en nuestro sistema escolar.

Finalmente, y con todo, la experiencia de CEDLE aportó con un batería de conocimientos sobre liderazgo educativo que se transforma en un patrimonio rico y comprehensivo para la política educativa en Chile. Conocimientos teóricos y empíricos, que dan cuenta del desarrollo de este campo del saber, así lo demuestran los libros, artículos e informes que aquí se comparten. Pero también un conocimiento práctico y un saber hacer, que enriquece el repertorio de herramientas disponibles de nuestro sistema escolar, expresados en modelos, herramientas, manuales y recursos que hoy se transfieren al mundo público.

El conocimiento y los recursos que aquí seponene a disposición del Ministerio de Educación y del sistema escolar en su conjunto, viene a robustecer de manera considerable el material disponible como insumo para el conjunto de instituciones formadoras (universidades, fundaciones, ATEs, agentes intermedios, etc.) y para enriquecer la toma de decisiones de política educativa en liderazgo escolar en los próximos años. Resulta importante la aproximación de los tomadores de decisiones a este nuevo saber acumulado, y que este esté disponible de manera asequible y didáctica para los actores involucrados.

- *¿Qué aprendizajes y desafíos enfrenta la Política de Liderazgo para la Mejora Escolar tras cuatro años de la iniciativa?)*

Dentro de los aprendizajes alcanzados es la relevancia y lo estratégico que es el trabajo de construcción de capacidades con los líderes escolares. Este ha demostrado ser un rol esencial a la gestión de los procesos institucionales y pedagógicos de los centros educativos, por lo que es favorable invertir esfuerzos y recursos en la generación de condiciones para su adecuado ejercicio. Esto es generar instancias de apoyo y asesoría, además del monitoreo y la evaluación.

Este campo, la formación de directivos/as, en el sentido amplio, ha demostrado ser necesario y efectivo para incorporar lógicas de mejoramiento de la oferta escolar en las comunidades. Esta formación, se ha comprendido que no debe ser tradicional, sino que debe incorporar elementos de innovación tanto en los contenidos (qué se enseña), como en las metodologías (cómo se enseña), y los perfiles destinatarios de la formación (a quiénes se enseña). Lo formativo debe ir en la línea de los cambios que se espera en el aprendizaje de los estudiantes y docentes, debe ser anclada en lo práctico y cotidiano, pero trayendo elementos de reflexión y desarrollo técnico; se debe promover la colaboración y el intercambio entre similares y diferentes; y la oferta debe ser diversa, en términos de perfiles y cargos, así como diversa en términos territoriales.

Dicho esto, el desafío es que estos sentidos y aprendizajes alcanzados sean transferidos y asumidos por una política de formación de líderes escolares de calidad, y que esta continúe con los postulados que logró afianzar el CEDLE en estos años de trabajo. Los receptores deben ser las autoridades y los tomadores de decisiones, pero también, y por sobre todo, los nuevos Centros de Liderazgo Escolar, que dada la rotación, corren el riesgo de perder este acumulado de experiencias si no lo consideran, que bien puede ser una base sólida para continuar con el desarrollo de la política de liderazgo educativo en Chile.

El contexto de la política educativa nacional está en plena transformación en su estructura, al tiempo que el país también cambia y se moviliza en muchos sentidos. El nacimiento de una nueva educación pública tiene varios de desafíos en sí misma, y el aporte de los directivos/as de diferentes niveles es esencial para lograr posicionar la institucionalidad pública de educación. Las autoridades entrevistadas para el presente estudio han hecho saber su interés en que los nuevos Centros de Liderazgo se acoplen de mejor forma a este desafío. Esta articulación, si bien CEDLE logró generarla con mucho esfuerzo, en el proceso de diseño y puesta en marcha de la NEP carecía de las claridades que hoy aparecen con algo más de fuerza sobre la forma que tomará el nuevo sistema, y lo que eso demanda a los líderes escolares. La política de liderazgo escolar debe ir en esa línea de priorizar a los SLEP como espacios privilegiados donde potenciar el liderazgo educativo y así fortalecer la nueva educación pública.

El momento histórico nos enfrenta a una transición del orden escolar, en el que coexisten ya no 3, sino que 4 tipos de educación de provisión educativa: pública municipal, nueva educación pública, privada subvencionada y privada pagada. Esto en medio de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que aún muestra temas pendientes en su capacidad de articulación, y en su capacidad de generar condiciones adecuadas (si no óptimas) para el quehacer de los centros escolares. En medio de este campo en movimiento, la política de liderazgo y quienes colaboran en ella, deben seguir desarrollándose y buscando formas de aportar con pertinencia y oportunidad a los desafíos de la educación en el país.

Nos es imposible terminar sin una referencia a lo que todos los actores involucrados en el liderazgo en Chile reiteran en cada consulta realizada. Es necesario y urgente contar con una Carrera Directiva que sea capaz de responder a los desafíos y contextos que aquí se han planteado. Es indispensable generar una política que incentive y que vuelva a posicionar a la función directiva en un espacio atractivo para los profesionales de la docencia. Es importante que se otorguen mayores facultades a los directores/as que les permitan priorizar y resolver oportunamente problemas reales y concretos de las escuelas, gestionar sus equipos humanos, administrar los recursos y generar una trayectoria de desarrollo profesional que atraiga y retenga el talento directivo en los espacios y comunidades educativas que más lo requieran.

El conocimiento y saber acumulado del CEDLE desde los años 2016 al 2020 se espera que sea un piso y aporte sólido y prometedor para el nuevo impulso de las temáticas directivas en lo escolar en Chile. Dada la formidable herramienta que es el liderazgo educativo, este desafío resulta decisivo para el desarrollo de la calidad y la equidad que tanto requieren jardines, escuelas y liceos de nuestro país.

Cuaderno de Anexos
Informe Evaluación Final del CEDLE 2020

1.1. ANEXOS DE CENTRO

a. Tabla de indicadores y metas por objetivo estratégico del CEDLE identificando estos elementos año a año.

Objetivos, Indicadores y Metas a nivel de Centro.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
1. Acrecentar el conocimiento sobre liderazgo escolar a través del desarrollo de investigaciones y estudios aplicados cuyos resultados permitan la mejora de las prácticas y propongan lineamientos de implementación de nuevas políticas.	1.1) Porcentaje de informes finales de investigación o innovación generados en el Centro, que abordan problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo declarados como tales en documentos oficiales del Ministerio, del Centro o de investigaciones previas recientes en torno al tema del liderazgo escolar en Chile.	100% de los informes finales (o en su reemplazo informes parciales) de investigación o innovación abordan problemas o desafíos o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	100% de los informes de investigación generados aborda problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	100% de los informes de investigación generados aborda problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	100% de los informes de investigación generados aborda problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	100% de los informes de investigación generados aborda problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	100% de los informes de investigación generados aborda problemas o desafíos en políticas públicas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales del Ministerio de Educación desde el año 2014 que indiquen diagnósticos, proyectos o evaluaciones en torno a problemáticas educativas relacionadas al liderazgo escolar (Licitaciones, proyectos, sitios web oficiales, noticias). Documentos del Centro que señalen las problemáticas de política pública que es de interés cubrir. Informes finales de investigación de los proyectos de investigación e innovación del Centro.
	1.2) Percepción de pertinencia y relevancia de las investigaciones del Centro para la política pública de fortalecimiento del liderazgo escolar según la opinión de directivos, líderes escolares, líderes intermedios de la educación pública y agentes del Ministerio de Educación encargados del diseño, implementación y/o evaluación de la política pública.	80% de los entrevistados considera que el Centro hace un aporte de conocimiento pertinente y útil para el diseño, ajuste o implementación de la política en torno al liderazgo escolar.	Meta no aplicaba al año 2016	85,76% de los beneficiarios califican sobre 6 la pertinencia. 92% de beneficiarios del ámbito público (Mineduc y ACE) reportan haber recibida información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro	N/A	80% de los entrevistados considera que el Centro hace un aporte de conocimiento pertinente y útil para el diseño, ajuste o implementación de la política en torno al liderazgo escolar.	85,9% de los beneficiarios califican sobre 5 la pertinencia de las investigaciones. 100% de beneficiarios del ámbito público (Mineduc, DEP y ACE) reportan haber recibida información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del Estudio de medio término y final. Informe de resultados del Estudio de medio término y final.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
							Abril 2020	
	1.3) Número de publicaciones del Centro que se publican en revistas académicas indexadas.	15 publicaciones indexadas ISI, Scopus o Scielo	Meta no aplicaba al año 2016	1 de 3 publicaciones	3 publicaciones	5 publicaciones	4 publicaciones 80%	– Carta de aceptación de la publicación por parte del editor.
	1.4) % de publicaciones enviadas por el Centro se publican en revistas académicas indexadas.	40% de las publicaciones enviadas resultan aceptadas e indexadas ISI, Scopus o Scielo	Meta no aplicaba al año 2016	33.3% de las publicaciones aceptadas a publicación.	40% de las publicaciones aceptadas a publicación	40% de las publicaciones aceptadas a publicación. (2 publicaciones)	80% (4 publicaciones)	– Carta de aceptación de la publicación por parte del editor. – Informe interno de total de publicaciones enviadas por los proyectos a publicación.
	1.5) Número de investigaciones que publican sus resultados en revistas de difusión o diarios que llegan a la comunidad escolar	100% de las investigaciones publican sus resultados en al menos una revista de difusión o diario local	100%	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	– Publicación en revistas de difusión. – Carta oficial del organizador que certifica la exposición en el evento (seminario o charla), su autor, contenido, fecha, lugar de realización y número de asistentes.
	1.6) Número de investigaciones que exponen sus resultados en seminarios nacionales y charlas con líderes escolares locales.	100% de las investigaciones se presentan en al menos un seminario nacional y una charla con líderes escolares	70%	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	100% de las investigaciones realizadas cumplen con la meta del indicador (1 publicación, 1 seminario, 1 charla)	– Publicación en revistas de difusión. – Carta oficial del organizador que certifica la exposición en el evento (seminario o charla), su autor, contenido, fecha, lugar de realización y número de asistentes.
2. Fortalecer las capacidades de los actuales líderes escolares poniendo especial énfasis en el desarrollo de capacidades de aquellos líderes menos atendidos por los programas de formación tradicionales (profesores líderes, inspectores, jefes de UTP,	2.1) Lo proyectos de formación mejoran las capacidades de los líderes escolares que son objetivo de su programa, logrando una tasa de logro promedio del 70% en los objetivos del programa respectivo.	Los proyectos de formación obtienen un logro promedio de 70% en sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro promedio de 70% en sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro promedio de 87% en sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro promedio arriba del 89% en sus participantes	100% de los proyectos de formación obtienen un logro promedio de 70% en sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro promedio de 95% en sus participantes	– Instrumento elaborado por el proyecto para medir logro en aprendizaje o desarrollo de competencias de los objetivos del programa. – Informe de metodología de diseño y aplicación y de resultados para el instrumento.
	2.2) Los proyectos de formación en que el 100% de los participantes obtienen al menos un 50% en los objetivos del programa respectivo.	Los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 50% en el 100% de sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 50% en el 100% de sus participantes.	100% de los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 50% en el 100% de sus	100% de los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 50% en el 100% de sus	100% de los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 50% en el 100% de sus participantes	100% de los proyectos de formación obtienen un logro de al menos 98% en	– Instrumento elaborado por el proyecto para medir logro en aprendizaje o desarrollo de competencias de los objetivos del programa.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
mentores o líderes sistémicos, líderes intermedios de la nueva educación pública y nuevos líderes)				100% de sus participantes. (98%)	participantes (99%)		el 100% de sus participantes	– Informe de metodología de diseño y aplicación y de resultados para el instrumento.
	2.3) % de los participantes del proyecto de formación que valoran el aporte que la formación hizo a sus capacidades como líder.	80% de los participantes y/o beneficiarios evalúan que el proceso de formación mejoró sus capacidades como líder.	Meta no aplicaba al año 2016	90% de los participantes evalúan que la formación mejoró sus capacidades como líder.	N/A	80% de los participantes y/o beneficiarios evalúan que el proceso de formación mejoró sus capacidades como líder.	95% de los participantes y/o beneficiarios evalúan que el proceso de formación mejoró sus capacidades como líder Abril 2020	– Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del Estudio de medio término y final. – Informe de resultados del Estudio de medio término y final.
	2.4) Número de proyectos de formación o apoyo de líderes en ejercicio que imparten las instituciones del Centro.	3 proyectos de formación en régimen.	2 proyectos en régimen ⁹	3 proyectos de formación operando.	3 proyectos de formación operando.	3 proyectos de formación operando.	3 proyectos de formación operando.	– Cartera de proyectos del Centro. – Informe anual de resultados del Centro.
	2.5) N total de directivos, líderes intermedios y nuevos líderes que son atendidos por los programas de formación de los proyectos de innovación del Centro.	1000 de directivos, líderes intermedios y nuevos líderes son atendidos por los programas de formación de los proyectos de innovación del Centro.	181 participantes ¹⁰	240 participantes.	329 participantes.	310 participantes.	302 participantes 97% 4 años: 1052 105%	– Matricula de los programas de formación.
	2.6) % de aprobación del programa; % de alumnos que aprueban el programa y % de asistencia al programa.	70% de aprobación de los participantes y 80% de asistencia de los participantes	70% de los participantes a prueban el programa y 80% de asistencia de los participantes al programa	97% de los participantes a prueban el programa y 94% de asistencia de los participantes al programa	99% de los participantes aprueban el programa y 92% de asistencia de los participantes al programa	70% de aprobación de los participantes y 80% de asistencia de los participantes	98% de aprobación de los participantes y 91% de asistencia de los participantes	– Informe de resultados del Estudio de medio término y final (incorpora una evaluación muestral de efecto de la formación en los participantes tanto en el medio término como en el final) Abril del 2020 – Registro de progresión académica de los programas. – Registro de asistencia de los programas.

⁹ Indicador pendiente de evaluación por modificación de convenio.

¹⁰ Indicador pendiente de evaluación por modificación de convenio.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
3. Implementar acciones de innovación que aporten diseños formativos y herramientas prácticas efectivas y validadas, con el fin de fortalecer el liderazgo y mejorar la gestión de la escuela pública.	3.1) % de los potenciales usuarios que usan regularmente la herramienta o solución para ejercer su rol de líder.	80% de los potenciales usuarios usan regularmente la herramienta o solución para ejercer su rol de líder.	Meta no aplicaba al año 2016	47% usa la herramienta o solución.	40% usa la herramienta o solución.	80%	100% de cumplimiento 91,1% usa la herramienta de solución	<ul style="list-style-type: none"> – Cuestionario aplicado por el proyecto para medir uso y usabilidad de la herramienta o solución. – Informe de resultados de la aplicación del cuestionario a los usuarios de la herramienta o solución.
	3.2) Número de proyectos de innovación del Centro que aportan herramientas o soluciones para apoyar la labor de líderes escolares.	3 proyectos de innovación completados. Estos proyectos pueden variar en el tipo de contenido, estrategias metodológicas y herramientas y materiales que son abordados año a año.	3 de innovación funcionando	3 proyectos de innovación funcionando cada año.	3 proyectos de innovación funcionando cada año.	3 proyectos de innovación funcionando cada año.	100% de cumplimiento 3 proyectos de innovación funcionando cada año.	<ul style="list-style-type: none"> – Cartera de proyectos del Centro. – Informe anual de resultados del Centro. – Informe de resultados de medio término y final Abril 2020
	3.3) % de proyectos de innovación piloteados, empaquetados y traspasados al Mineduc para su escalamiento.	100% de los proyectos de innovación piloteados, empaquetados y traspasados al Mineduc para su escalamiento.	Traspaso de proyecto Herramientas I sistematizado al Mineduc	Traspaso de los proyectos pilotos Herramientas II y Redes y Mentores I sistematizados al Mineduc para su escalabilidad	Traspaso del proyecto piloto Herramientas III sistematizada al Mineduc para su escalabilidad.	100% de los proyectos de innovación piloteados, empaquetados y traspasados al Mineduc para su escalamiento. Traspaso de los proyectos Herramientas IV y Redes de Mentores II sistematizados al Mineduc para su escalabilidad Abril 2020	100% de los proyectos de innovación piloteados, empaquetados y traspasados al Mineduc para su escalamiento. Traspaso de los proyectos Herramientas IV y Redes de Mentores II sistematizados al Mineduc para su escalabilidad. Abril 2020	<ul style="list-style-type: none"> – Informe anual de resultados del Centro. -Informe sistematización anual de pilotos a traspasar al Mineduc. Abril 2020. -Informe de resultados del Estudio de medio término y final. Abril 2020.
4. Promover y fortalecer el debate informado y permanente sobre la efectividad y mejora del liderazgo escolar en el	4.1) Número de seminarios nacionales e internacionales organizados por el Centro en los que expertos e investigadores en el tema de liderazgo escolar presentan los resultados de sus estudios o experiencias.	20 seminarios: 4 seminarios internacionales y 16 seminarios nacionales.	1 seminario internacional y 4 nacionales	1 seminario internacional y 4 nacionales.	3 seminarios internacionales y 4 nacionales.	1 seminario internacional y 4 nacionales	100% y 100%	<ul style="list-style-type: none"> -Ficha de invitación o promoción del seminario. -Lista de asistentes con sus nombres y correo electrónico.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
sistema educativo.	4.2) Número de visitas mensuales a la web del Centro.	Total de visitas en el período 220.000	103.472 visitas	151.374 visitas	193.068 visitas	110.000 visitas	203.560 visitas 185%	- Registro de visitas diarias y mensuales de Google Analytics o equivalente.
	4.3) Satisfacción de los usuarios de la web con los contenidos y funcionalidad (solo usuarios que son directivos, líderes escolares o intermedios, formadores de líderes o agentes del Ministerio).	70% de los usuarios de la web (en las categorías indicadas) que responden la encuesta, encuentra útil la web para el uso de líderes	70% de los usuarios satisfechos	74.2% de los usuarios satisfechos.	71% de los usuarios satisfechos.	70% de los usuarios satisfechos	73% de usuarios satisfechos	-Encuesta de satisfacción online a usuarios de la web. Reporte de resultados de la encuesta.
	4.4) Número de publicaciones anuales de resultados y noticias del Centro en revistas de difusión o diarios impresos.	65 publicaciones en el período	15 publicaciones	37 publicaciones	57publicaciones	20 publicaciones	64 publicaciones 320%	- Copia de la publicación indicando medio, fecha y número.
	4.5) Número de publicaciones especializadas en el año: cuadernos técnicos (orientado a académicos, investigadores y expertos) y libros (orientados a expertos)	4 libros y 12 cuadernos técnicos en el período	1 libro y 3 cuadernos técnicos	1 libro y 5 cuadernos técnicos.	2 libros y 7 cuadernos técnicos.	1 libro y 3 cuadernos técnicos	1 libro y 3 cuadernos técnicos	- Copia de las publicaciones.
5. Desarrollar mayores capacidades de formación de liderazgo escolar a través de la transferencia de modelos de formación de punta desde centros internacionales hacia universidades del Centro y de capacidades formativas en liderazgo escolar a universidades en regiones del	5.1) Número de programas formativos diseñados e implementados en las instituciones beneficiarias de regiones, con el acompañamiento y apoyo del Centro.	3 programas formativos operativos en regiones	Meta no aplicaba al año 2016	1 programa	1 programa	3 programas	100%. 3 programas U Serena UCN Antofagasta U Tarapacá Arica e Iquique	- Matrícula de cada programa formativo. - Plan de estudios y malla curricular.
	5.2) % de los participantes del proyecto de desarrollo de capacidades que valoran el aporte que éste hizo a sus capacidades para generar una buena oferta formativa sobre liderazgo escolar.	70% de los participantes y del proyecto evalúan que el proceso de transferencia y desarrollo de capacidades mejoró sus capacidades para generar una buena oferta formativa sobre	Meta no aplicaba al año 2016	100% de los encuestados recomendaría el Proyecto 88% evalúa sobre 6 pertinencia de la transferencia	Meta no aplicaba al año 2018	70% de los participantes y del proyecto evalúan que el proceso de transferencia y desarrollo de capacidades mejoró sus capacidades para generar una buena oferta	94% de los beneficiarios califican sobre 5 la instalación de capacidades formativas en sus instituciones.	- Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del Estudio de medio término y final. - Informe de resultados del Estudio de medio término y final.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
país que carecen de una oferta adecuada de programas formativos.		liderazgo escolar en la región.				formativa sobre liderazgo escolar en la región.	97% de beneficiarios de la línea evalúan sobre 5 la efectividad de las metodologías transferidas. Abril 2020	
	5.3) Número de instituciones que cambian el currículum de estudios de al menos uno de sus programas formativos y crean un nuevo programa a partir del modelo de Berkeley.	Al menos cuatro instituciones modifican sus programas y al menos dos instituciones crean un nuevo programa integrando las capacidades desarrolladas a partir del modelo de Berkeley.	Meta no aplicaba al año 2016	Solo pilotaje	Año 3 y 4: cada año al menos dos instituciones modifican sus programas y al menos una crea un programa nuevo	Año 3 y 4: cada año al menos dos instituciones modifican sus programas y al menos una crea un programa nuevo	Dos instituciones modifican sus programas uno crea un programa nuevo 2 Diplomados 2 Magísteres	- Matrícula de cada programa formativo. - Plan de estudios y malla curricular anterior y posterior a la intervención.
6. Conectar las acciones de promoción del liderazgo escolar que se realizan en Chile con los conocimientos, experiencias y prácticas de avanzada a nivel internacional.	6.1) % de proyectos de investigación, innovación, formación o desarrollo de capacidades que incorporan un investigador o colaborador extranjero en su proyecto.	50% de los proyectos realizados por el centro incorporan un coinvestigador o colaborador extranjero en su proyecto.	100%	73.3%	61%	50% (6 proyectos)	117% (7 proyectos)	- Publicación de los resultados de la investigación, autores. - Carta de aceptación de participación de colaborador o coinvestigador extranjero en el proyecto.
	6.2) % de publicaciones en coautoría con extranjeros.	15% de las publicaciones del centro son realizadas en coautoría con extranjeros.	0%	28.5%	33%	20%	20% 2 investigaciones	- Copia de la publicación indicando, autores, medio, fecha y número.
7. Proporcionar al MINEDUC insumos para la generación y ajuste a las políticas públicas sobre liderazgo escolar en el país.	7.1) Número de publicaciones generadas por el Centro con insumos directos para el diseño de políticas sobre liderazgo escolar.	1 reporte anual de política pública	1 reporte anual	1 reporte anual.	1 reporte anual.	1 reporte anual.	100% 1 reporte anual	- Reporte anual de política pública de fortalecimiento del liderazgo escolar.
	7.2) % de beneficiarios del ámbito público (Mineduc y Agencia de la Calidad) que reportan haber recibido	70% de los beneficiarios del ámbito público (Mineduc y Agencia de la calidad) reportan	Meta no aplicaba al año 2016	92% de los beneficiarios del ámbito público (Mineduc y ACE) reportan haber	Meta no aplicaba al año 2018	70% de los beneficiarios del ámbito público (Mineduc y Agencia de la	100% de los beneficiarios del ámbito público entrevistados (Mineduc, DEP y	- Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del Estudio de medio término y final.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
	información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro, para el diseño, ajuste o evaluación de políticas públicas o el diagnóstico de problemas que aborda o debe abordar la política pública.	haber recibido información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro, para el diseño, ajuste o evaluación de políticas públicas o el diagnóstico de problemas que aborda o debe abordar la política pública.		recibido información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro		calidad) reportan haber recibido información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro, para el diseño, ajuste o evaluación de políticas públicas o el diagnóstico de problemas que aborda o debe abordar la política pública.	Agencia de la Calidad de la Educación) reportan haber recibido información y sugerencias oportunas y de calidad por parte del Centro, para el diseño, ajuste o evaluación de políticas públicas o el diagnóstico de problemas que aborda o debe abordar la política pública. Abril 2020	- Informe de resultados del Estudio de medio término y final.

b. Tabla de Indicadores y metas por objetivos específicos de Líneas y Áreas del CEDLE, identificando estos elementos año a año.

Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Investigación y Políticas

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta Propuesta 2019			Meta lograda 2019	Medios de verificación
						1	2	3		
1. Llevar a cabo en todas las instituciones participantes del Centro, investigaciones que aborden temáticas directamente relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo escolar.	Numero de investigaciones terminadas en las cuales todas las instituciones participantes del centro lideran al menos una investigación y al menos participan en 5 investigaciones	20 investigaciones, en las cuales todas las instituciones participantes del centro lideran al menos una investigación y al menos participan en 5 investigaciones	6 investigaciones, 125% de cumplimiento	7 investigaciones, 125% de cumplimiento	9 investigaciones 150%	1	1	1	3 investigaciones 25 investigaciones en 4 años.	-Informes finales de investigación.
2. Generar publicaciones en revistas especializadas, algunas de ellas indexadas, a partir de las investigaciones que se realicen.	1.1) Numero de publicaciones enviadas	1.1) 25 publicaciones enviadas	Meta no aplicaba para año 2016	5 enviadas	7 envíos. 5 artículo aceptado	Meta aplica a las 9 investigaciones del año 2018: 9 envíos, 7 aceptadas, 2 publicadas. (*).			Año 2018: 9 envíos 9 aceptadas 4 publicadas Plan de Mitigación 2018, 100% de cumplimiento	- Carta de recepción del artículo. - Carta de aceptación del artículo. - Indexación de la revista que acepta la publicación.
	1.2) Número de publicaciones y aceptadas; 1.3) % de publicaciones en revistas indexadas.	1.2) 14 aceptadas; 1.3) 40% de ellas indexadas ISI, Scopus o Scielo.		Plan de Mitigación 2016, 100% de cumplimiento.	3 publicadas en Revistas indexadas Plan de Mitigación 2017, 100% de cumplimiento					
3. Realizar una Estudio de opinión anual sobre políticas liderazgo escolar a directivos escolares e intermedios, y sistematizar sus resultados	Número de informe de resultados de encuestas anuales	4 informes (Encuesta nacional)	1 informe, 100% de cumplimiento	1 informe, 100% de cumplimiento	1 informe, 100% de cumplimiento	1 informe			1 informe, 100% de cumplimiento	- Informe de política pública "Informe Anual de Estudio de opinión a directivos escolares y de nivel intermedio sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales" enviado al Ministerio de Educación.

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta Propuesta 2019			Meta lograda 2019	Medios de verificación
						1	2	3		
y entregarlos como insumo para el desarrollo de política pública de liderazgo escolar a través del "Informe Anual de Estudio de opinión a directivos escolares y de nivel intermedio sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales".										
4. Promover la colaboración de investigadores chilenos y extranjeros en las investigaciones que se realizan en las diversas instituciones que conforman el Centro.	Número de proyectos de investigación que tienen un coinvestigador o colaborador extranjero	10 estudios	0 estudios, 0% de cumplimiento	7 estudios, 233% de cumplimiento	4 estudios, 100% de cumplimiento		0		Año 2019: 0 estudios Meta 4 años: 11 estudios	-Informe final de investigación con autores. -Carta de aceptación de la colaboración por parte del investigador extranjero.
5. Facilitar la presentación de los resultados de las investigaciones del Centro en publicaciones del Centro, congresos, seminarios y	% de los proyectos que presentan una síntesis y una presentación de sus principales resultados para ser expuesta en la web, en	100% de los proyectos presentan síntesis y presentación de sus resultados para exponer en la web, en material de difusión y en	100% de cumplimiento	100% de cumplimiento	100% de cumplimiento	1	1	1	100% de cumplimiento	- Síntesis de difusión de los proyectos de investigación.

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta Propuesta 2019			Meta lograda 2019	Medios de verificación
						1	2	3		
charlas nacionales e internacionales en materia de mejoramiento escolar, mediante el área de Extensión del Centro	material de difusión y en charlas del Centro.	charlas del Centro.								

(*) **Nota Explicativa:** Las investigaciones del CEDLE, han tenido ciclos anuales de diseño, implementación, y elaboración de resultados, los cuales se materializan en un Informe Final de Investigación. Año a año, al mes de diciembre, CEDLE ha hecho entrega oportuna de estos productos de cierre de los estudios a la contraparte ministerial (correspondiente al indicador n°1 de la Línea).

Ahora bien, el diseño original de la Matriz de Compromisos de CEDLE no tomó en consideración los tiempos necesarios para que los Informes Finales de las Investigaciones tengan su expresión en Artículos de Divulgación Científica. Y, menos aún, los tiempos que involucra la postulación de publicaciones en Revistas Académicas Indexadas en plataformas ISI (hoy WOS), SCOPUS o SCIELO. Esto implica tiempo de los académicos para su elaboración, el envío de postulaciones a publicar, períodos de meses para la evaluación de los artículos por revisores pares y editores, solicitudes de rectificación y corrección de los envíos, y tiempo para que las publicaciones se hagan efectivas para su divulgación. La experiencia da cuenta de períodos de entre 8 meses y 1 año para el logro de este desafío.

Dado esto, desde el 2018 se tomó la decisión de desfasar el informe del Indicador n° 2 de la Línea de Investigación y Políticas, en un período de 1 año. Por lo tanto, en este Informe de Aprendizajes CEDLE 2019, se da cuenta del nivel de logro de las investigaciones realizadas en el Centro el año 2018. En este caso, el Indicador n°2 de la Línea de Investigación corresponde al Plan de Mitigación 2018, dado que es el único compromiso incumplido a tiempo por CEDLE para ese período. En nube se ha sumado carpeta diferencial con el reporte de este Medio de Verificación.

Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Formación

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
1. Crear un programa de formación en servicio para un total de 480 líderes intermedios.	N de participantes del programa.	360 líderes intermedios	Realización de un estudio.	65 líderes intermedios	151 líderes formados.	150 líderes intermedios.			162 líderes intermedios 108% 4 años: 378 105%	-Listas de matriculados en el programa.
2. Crear un programa de formación de 220 líderes sistémicos.	N de participantes del programa.	220 líderes sistémicos	62 líderes sistémicos	62 líderes sistémicos	65 líderes sistémicos		55 líderes sistémicos		43 líderes sistémicos 78,2% 4 años: 232 105%	-Listas de matriculados en el programa.
3. Crear programas formativos para líderes escolares, que innoven en las temáticas y estrategias de enseñanza abordando problemas que actualmente enfrenta la escuela: clima y convivencia escolar y otros.	Número de programas y Número de participantes de los programas	4 programas (se implementa un programa el cual continúa impartándose en los años sucesivos) y 420 participantes	1 programa y 119 participantes	1 programa y 113 participantes	1 programa y 113 participantes			1 programa y 105 participantes	1 programa y 97 participantes 92,4% 4 años: 442 105%	-Objetivos formativos y plan de estudios del programa -Listas de matriculados en el programa.
4. Diagnosticar las competencias, necesidades y condiciones de entrada de los participantes y evaluar la efectividad de los programas	% de los programas que diagnostican las condiciones de entrada de los participantes y evalúa la efectividad de la formación	100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o	100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o	100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o	100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o	100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o adquisición de competencias).			100% de los programas diagnostican condiciones de entrada y evalúan efectividad de la formación (aprendizaje o	-Instrumento usado para medir efectividad en aprendizaje o desarrollo de competencias.

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
implementados mediante de la aplicación de pre y post test o mediciones de efectividad, progreso o mejora.	(aprendizaje o adquisición de competencias).	adquisición de competencias).	adquisición de competencias).	adquisición de competencias).	adquisición de competencias).				adquisición de competencias).	-Planilla de resultados de los participantes en el instrumento. -Informe de resultados reportando diagnóstico y efectividad.
5. Validar el proceso formativo mediante la evaluación de la percepción de efectividad desde la perspectiva de los participantes.	% de los programas valida el proceso formativo evaluando la percepción de aprendizaje o adquisición de competencias desde la perspectiva de los participantes.	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias.	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias.	En un 100% de los programas un 89% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias.	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias.	En un 100% de los programas un 70% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias.	En un 100% de los programas un 95% de los participantes opina que el programa aportó significativamente a su aprendizaje o adquisición de competencias	-Instrumento usado para medir percepción de los participantes. -Informe de resultados que reporta percepción de los participantes.
6. Integrar al diseño de los programas y estrategias generados conocimientos y <i>know how</i> proveniente de experiencias internacionales, mediante la integración de expertos extranjeros o la colaboración	6.1) N de programas que integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	6.1) 3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros			3 programas formativos integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros	- Carta de compromiso de participación del experto extranjero. -Informe anual de actividades
	6.2) Uso y aplicación de estrategias, materiales y herramientas que provienen de	6.2) 3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y	3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas	3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas	3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas	3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas	3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas que provienen de experiencias internacionales			3 programas formativos integran en su diseño o implementación estrategias, materiales y herramientas

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
con centros de otros países.	experiencias internacionales	herramientas que provienen de experiencias internacionales	que provienen de experiencias internacionales	que provienen de experiencias internacionales	que provienen de experiencias internacionales				que provienen de experiencias internacionales	-Informe de medio término y final del proyecto Abril 2020 -Informe anual de actividades
7. Sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico y evaluación de los programas implementados, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	% de programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo	100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo	100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo	100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo			100% de los programas que sistematiza la información que resulta del diseño e implementación del proceso formativo	- Informe de proyecto para informar el estado de la problemática y la solución iniciada para informar las políticas de liderazgo escolar.

Objetivos, Indicadores y Metas de la Línea de Innovación

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
1. Generar proyectos en la línea de formación de mentores para líderes escolares, en los cuales se generen modelos y herramientas de trabajo que fortalezcan el trabajo colaborativo de los líderes participantes del proyecto.	Número de proyectos de innovación para apoyar y potenciar el trabajo colaborativo de mentores	2 proyectos completados bianuales sobre la misma temática	Inicio del proyecto mentores I, nivel de cumplimiento del 100%	Desarrollo y evaluación de proyecto de mentores I, nivel de cumplimiento del 100%	Inicio proyecto de mentores II		Desarrollo y Evaluación proyecto mentores II		100% Desarrollo y Evaluación proyecto mentores II	-Informe de planificación y diseño del proyecto de mentores I y II. -Informe final de los proyectos de mentores I y II.
2. Generar proyectos de innovación y fortalecimiento del liderazgo para la formación y el acompañamiento en terreno de líderes escolares que forman parte de las Redes de Mejoramiento Escolar, basado en herramientas que favorezcan el trabajo colaborativo y en red y que permitan recolectar información cualitativa y cuantitativa sobre el	Número de proyectos de innovación para formar y mejorar el trabajo en red y colaborativo de líderes escolares de las RME, que permita recolectar información sobre el funcionamiento de las redes.	2 proyectos completados bianuales sobre la misma temática	Inicio del proyecto Redes I, nivel de cumplimiento del 100%	Desarrollo y evaluación de proyecto de Redes II, nivel de cumplimiento del 100%	100% Inicio de proyecto de Redes II	Desarrollo y Evaluación proyecto de Redes II			100% Desarrollo y Evaluación proyecto de Redes II	-Informe de planificación y diseño del proyecto de acompañamiento de líderes de las RME I y II. -Informe final de los proyectos de Redes I y II.

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
funcionamiento de las redes.										
3. Iniciar procesos de innovación con un diagnóstico certero basado en: a) la recolección de la evidencia y reconocimiento del contexto relativos al problema que se abordará; b) la investigación previa sobre soluciones, estrategias o herramientas similares creadas a nivel nacional e internacional.	% de los proyectos de innovación que fundamentan y diseñan el estudio en el diagnóstico e investigación previa mencionados.	100% de los proyectos fundamentan el diseño de innovación en el diagnóstico e investigación previa mencionados.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	100% de los proyectos incluye diagnóstico e investigación de soluciones similares existentes al introducir variaciones o nuevos elementos en el proyecto			Nivel de cumplimiento del 100%.	-Informe de diagnóstico de los proyectos
4. Conectar los proyectos realizados con Centros de investigación o expertos internacionales que inyecten conocimiento y <i>know how</i> basado en la experiencia y efectividad probada de soluciones específicas que puedan ser un aporte para la innovación local.	% de los proyectos que incluyen un experto internacional en el tema en su equipo, como colaborador o coinvestigador.	Misma meta 4 años: 100% de los proyectos incluyen a un experto internacional en el tema.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	100% de los Proyecto incluye a experto/a internacional.			Nivel de cumplimiento del 100%.	-Carta de compromiso de colaboración del experto extranjero. -CV del experto.

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
5. Validar las soluciones y herramientas creadas en términos de su efectividad, medir el efecto de las intervenciones y describir los factores de éxito y riesgo para una adecuada implementación.	% de los proyectos que evalúan y miden efectividad de la innovación y describen los factores de éxito y riesgo.	100% % de los proyectos evalúan y miden efectividad de la innovación y describen los factores de éxito y riesgo.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	100% de los proyectos, de los cuales se puede medir efectividad, mide el avance parcial en ésta. 100% de los proyectos actualiza los potenciales factores de riesgo y éxito.			Nivel de cumplimiento del 100%.	-Informes anuales de diseño y avance de los proyectos.
6. Validar las soluciones y herramientas implementadas en términos de la percepción de los usuarios y/o beneficiarios de la herramienta o solución desarrollada.	% de los proyectos evalúa la percepción de los usuarios. % de usuarios que considera que la solución es útil.	100% de los proyectos evalúa la percepción de los usuarios. 70% de los usuarios considera que la solución planteada o implementada es útil.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%. PM 2017 100% de cumplimiento.	100% en términos de evaluación y 94.4% creen que es útil.	Proyecto evalúa percepción usuaria y 70% considera que es útil	Proyecto evalúa percepción usuaria y 70% considera que es útil.	Proyecto evalúa percepción usuaria y 70% considera que es útil.	100% en términos de evaluación y 93% creen que es útil.	-Instrumento de medición de percepción de los usuarios en las variables relevantes para evaluar el beneficio de la innovación. -Informe de diseño del estudio. -Informe de resultados de la medición de percepción de los usuarios.
7. Sistematizar toda la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico de los problemas abordados y del monitoreo y evaluación de las	7.1) número de proyectos y versiones de proyecto.	7.1) 3 proyectos de los cuales dos proyectos tienen versiones bianuales (mentores y Redes) y un proyecto con versión anual	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Proyecto en versión 2	Proyecto en versión 2	Proyecto en versión 4	Nivel de cumplimiento del 100%.	-Informe anual de actividades

N° de objetivo específico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta año 2019			Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2	P3		
soluciones y herramientas desarrolladas, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.		(Herramientas de gestión institucional)								
	7.2) % de proyectos que sistematiza la información que resulta del proyecto, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional	7.2) 100% de los proyectos que sistematiza la información que resulta del proyecto, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	Nivel de cumplimiento del 100%.	100% de los proyectos que sistematiza la información que resulta del monitoreo del proyecto.			Nivel de cumplimiento del 100%.	- Informe de proyecto para informar el estado de la problemática y la solución iniciada para informar las políticas de liderazgo escolar.

Objetivos, Indicadores y Metas Línea de Desarrollo de Capacidades Instituciones Formadoras

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019		Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2		
1. Diagnosticar las necesidades, capacidades y contextos de trabajo de las instituciones receptoras de la transferencia.	% de los proyectos de que elaboran el diagnóstico e investigación previa mencionados.	100% de los proyectos elaboran el diagnóstico e investigación previa mencionados.	100% de los proyectos que se inician actualizan o elaboran el diagnóstico	100% de los proyectos que se inician actualizan o elaboran el diagnóstico.	100% de los proyectos que se inician actualizan o elaboran el diagnóstico.	100% de los proyectos que se inician actualizan o elaboran el diagnóstico.		100% de los proyectos que se inician actualizan o elaboran el diagnóstico.	-Informe inicial con diagnóstico y marco teórico pertinentes al diseño y plan.
2. Diseñar de manera colaborativa un plan y modelo inicial de desarrollo de capacidades.	% de los proyectos que diseñan e implementan el modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa.	100% de los proyectos diseñan e implementan el modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa.	100% de los proyectos implementan modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa	100% de los proyectos implementan modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa	100% de los proyectos implementan modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa	100% de los proyectos implementan modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa		100% de los proyectos implementan modelo inicial de desarrollo de capacidades de forma colaborativa	-Informe de planificación, diseño y elaboración del proyecto de transferencia + diagnóstico y marco teórico. -Informe de medio término y final Abril 2020
3. Implementar progresivamente el programa de desarrollo de capacidades partiendo en una universidad regional (Antofagasta).	Número de programas que diseñan e implementan un modelo de desarrollo y transferencia de capacidades	3 programas	1 programa diseñado y plan de pilotaje e implementación de la experiencia	Implementación del programa en una región del norte de Chile.	2 programas diseñados y desarrollo de 2 pilotos en regiones por definir	Implementación de 2 programas en las regiones definidas		Implementación de 2 programas en las regiones definidas	-Informe de diseño, plan de pilotaje e implementación de la experiencia de transferencia inicial a la U. de Antofagasta ¹¹ -Informe de diseño, plan de pilotaje e implementación de la experiencia de transferencia en dos nuevas regiones

¹¹ La Matriz de Indicadores inicial de CEDLE involucraba la alianza con la U de Antofagasta en el inicio del proceso de transferencia de capacidades formadoras. Dada la dificultad en la vinculación, esta Universidad fue remplazada por la Universidad de La Serena, que se informa en las diferentes versiones del programa y que quedo formalizado en el anexo al convenio realizado durante el año 2016.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019		Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2		
4. Acompañar y monitorear las iniciativas de formación y retroalimentar y ajustar el modelo de desarrollo de capacidades.	% de proyectos que monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.		100% de los proyectos monitorean la experiencia y generan retroalimentación para evaluar y ajustar el proceso de transferencia.	-Instrumento para evaluar el progreso del proceso de transferencia -Reporte de resultados del monitoreo de la experiencia
5. Replicar el modelo de desarrollo de capacidades ajustado, en dos instituciones formadoras regionales adicionales.	N de regiones en las que se implementan los proyectos de Desarrollo de capacidades post pilotaje de Antofagasta	Se implementan procesos de desarrollo de capacidades en dos regiones adicionales	No aplicaba año 2016	No aplicaba año 2017	Se implementa proceso de desarrollo de capacidades en una región adicional Región de Antofagasta	Se implementa proceso de desarrollo de capacidades en una región adicional		Se implementa proceso de desarrollo de capacidades en una región adicional Arica Parinacota y Tarapacá	-Convenio de desarrollo de capacidades formativas firmado con instituciones de regiones.
6. Evaluar la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	% de proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades		100% de los proyectos evalúan la efectividad del proceso de desarrollo de capacidades mediante la medición de adquisición de competencias y formación de capacidades.	-Instrumento de medición de nivel de capacidades y competencias. -Informe de validación del proceso de transferencia de capacidades.
7. Evaluar la calidad del proceso de desarrollo de capacidades y generar sugerencias de mejora del proceso a partir de la medición de la satisfacción y de las	% de los proyectos que la satisfacción y de las oportunidades de desarrollo de capacidades percibidas por los participantes y beneficiarios.	En un 100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho con el proceso y haber tenido suficientes oportunidades de desarrollo de capacidades.	En un 100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho con el proceso y haber tenido suficientes oportunidades de desarrollo de capacidades.	En un 100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho con el proceso y haber tenido suficientes oportunidades de desarrollo de capacidades.	En un 100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho con el proceso y haber tenido suficientes oportunidades de desarrollo de capacidades.	100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho		En un 100% de los proyectos de transferencia un 70% de los participantes declara estar satisfecho con el proceso y haber tenido suficientes oportunidades de desarrollo de capacidades.	-Instrumento usado para medir satisfacción de los participantes y su percepción de oportunidades de desarrollo de capacidades.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019		Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
						P1	P2		
	oportunidades de aprendizaje percibidas por los participantes y beneficiarios.								-Informe de resultados que reporta satisfacción y oportunidades de desarrollo de capacidades.
8.	Generar un modelo de transferencia que sirvan de guía para generalizar y escalar la transferencia, basados en la sistematización y estudio de los procesos de transferencia ejecutados.	% de terminación del modelo de desarrollo de capacidades	El modelo de desarrollo de capacidades se encuentra terminado en un 100%	No aplicaba año 2016	No aplicaba año 2017	No aplicaba año 2018	El modelo de desarrollo de capacidades se encuentra terminado en un 100%	El modelo de desarrollo de capacidades se encuentra terminado en un 100%	-Informe con modelo de desarrollo de capacidades en instituciones formadoras.
9.	Sistematizar la información cualitativa y cuantitativa que resulta del diagnóstico y evaluación de los proyectos implementados, para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	% del modelo y resultados de la experiencia que se sistematiza para que sea puesta a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	100% del modelo y resultados de la experiencia sistematizados para que sean puestos a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	No aplicaba año 2016	No aplicaba año 2017	No aplicaba año 2018	100% del modelo y resultados de la experiencia sistematizados para que sean puestos a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	100% del modelo y resultados de la experiencia sistematizados para que sean puestos a disposición del Centro y del Ministerio de Educación para la evaluación y retroalimentación de políticas públicas, a través del Área de Análisis Institucional.	-Informe final de resultados de la experiencia y modelo de desarrollo de capacidades en instituciones formadoras con sugerencias para el diseño de políticas orientadas a fortalecer los programas formadores de líderes.

Objetivos, Indicadores y Metas Área de Extensión y Difusión

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
1. Organizar y llevar a cabo seminarios masivos con la participación de expertos internacionales en los que se aborden los nuevos y últimos conocimientos y experiencias relativos a la conceptualización, fortalecimiento y formación del liderazgo escolar.	Número de seminarios internacionales organizados	4 seminarios internacionales	1 seminario internacional realizado en la ciudad de Santiago y 2 seminarios internacionales en Temuco y Talca	1 seminario internacional realizado en la ciudad de Santiago y 2 seminarios internacionales en Temuco y Talca	3 Seminarios 300%	1 Seminario	100% 1 Seminario	-Informe de resultados del seminario con registro de la participación de invitados extranjeros (nombres, instituciones, país).
2. Organizar sistemática y recurrentemente seminarios locales con la participación de expertos y participantes activos del proceso de formación y fortalecimiento del liderazgo a nivel nacional para promover el nuevo conocimiento generado y las experiencias exitosas de innovación y formación de líderes.	Número de seminarios nacionales organizados, y % de ellos que es en regiones del país diferentes a la RM.	16 seminarios nacionales, 50% de ellos en regiones no RM.	4 seminarios, 50% en regiones no RM	4 seminarios, 50% en regiones no RM	4 seminarios y 50% en regiones no RM	4 seminarios y 50% en regiones no RM	100% 4 seminarios y 50% en regiones no RM	-Informe de resultados del seminario con registro de la participación de invitados y lugar.
3. Apoyar las actividades de difusión como charlas, talleres o muestras en torno a los resultados de los proyectos ejecutados, con especial foco en la difusión presencial de resultados y de	Número de charlas, talleres o muestras en torno a los resultados de los proyectos ejecutados por el Centro, que cuentan con más	24 charlas o talleres o muestras en torno a los resultados de los proyectos ejecutados por el Centro, que	2 de las 5 investigaciones participaron de una charla 40% de cumplimiento)	10 charlas o talleres o muestras en torno a los resultados de los proyectos.	8 Charlas o Talleres con más de 50 personas, 50% en regiones. 134%	6 charlas con más de 50 participantes, 50% de ellas se realiza en regiones.	116% 7 charlas con más de 50 participantes, 50%	-Programa del evento, con registro de temas, invitados, fecha y lugar. -Registro de asistencia de participantes.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019	Meta lograda 2019	Medios de verificación
	experiencias de colaboración llevadas a cabo por el Centro en la RM y las regiones donde se encuentran las instituciones que conforman el Centro (Araucanía, Maule).	de 50 participantes. % que se realiza en regiones.	de 50 participantes. 50% de ellos se realiza en regiones	50% de ellos se realiza en regiones			de ellas se realiza en regiones.	
4. Generar publicaciones (libros, novedades, reflexiones, etc.) en revistas y medios locales para difundir los avances, innovaciones, resultados, y nuevos conocimientos generados por el Centro.	4.1) Número de publicaciones en torno a los proyectos en revistas y medios locales. % de ellos en regiones.	4.1) 20 publicaciones. 40% en regiones.	7 publicaciones en torno a los proyectos en revistas y medios locales. 100% en regiones.	20 publicaciones en torno a los proyectos en revistas y medios locales. 45% en regiones.	6 publicaciones 100%	5 publicaciones y 40% en regiones.	10 publicaciones y 80% en regiones.	-Copia de la publicación con datos de medio, fecha, número de publicación.
	4.2) Número de apariciones en prensa	4.2) 140 apariciones en prensa	49 publicaciones en prensa	37 publicaciones en prensa.	59 apariciones en prensa 148%	50 apariciones en prensa.	64 apariciones en prensa. 128%	-Copia de la publicación con datos de medio, fecha, número de publicación.
5. Implementar un sitio web con herramientas para la colaboración, intercambio de experiencias e ideas y la difusión de información desde los proyectos que implementa el centro, con especial foco en las personas e instituciones participantes de los proyectos del Centro.	Número de visitas mensuales a la web del Centro. Satisfacción de los usuarios de la web con los contenidos y funcionalidad (solo usuarios que son directivos, líderes escolares o intermedios, formadores de líderes o agentes del Ministerio).	220.000 visitas en el período.	Más de 103.472 visitas a la página web.	151.374 visitas a la web.	193.068 visitas 293%	110.000 visitas.	203.560 visitas 185%	- Registro de visitas diarias y mensuales de Google Analytics o equivalente.
		70% de los usuarios de la web (en las categorías indicadas) que responden la encuesta, encuentra útil la web para el uso de líderes	64% de los encuestados consideran que la página web tiene una nota entre 5 y 7 y le es útil.	74,2% de los encuestados consideran que la página web tiene una nota entre 6 y 7 y le es útil.	71% de satisfacción 100%	70% de satisfacción.	73% de satisfacción. 104%	-Encuesta de satisfacción online a usuarios de la web. Reporte de resultados de la encuesta.

Objetivos, Indicadores y Metas del Área de Análisis Institucional

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019	Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
1. Generar estándares y protocolos de trabajo para el levantamiento, uso, almacenamiento, organización, validación y análisis de la información y datos que generan los diversos proyectos de las cuatro Líneas del Centro.	% de los estándares y protocolos especificados, terminados y distribuidos entre las Líneas y Áreas del Centro.	100% de los estándares y protocolos especificados, terminados y distribuidos entre las Líneas y Áreas del Centro.	100% de los estándares y protocolos especificados, terminados y distribuidos entre las Líneas y áreas del centro.	100% de los estándares y protocolos ajustados y comunicados a las Líneas y Áreas del Centro.	100% de los estándares y protocolos ajustados y comunicados a las Líneas y Áreas del Centro.	100% de los estándares y protocolos especificados, terminado	100% de los estándares y protocolos ajustados y comunicados a las Líneas y Áreas del Centro.	-Documentos de estándares y protocolos. -Copia de ellos en servidor común.
2. Recolectar, sistematizar y/o analizar datos e información que genere el Centro en proyectos o estudios centrales o en proyectos transversales a las líneas (estudios de impacto, aplicación de encuestas, análisis institucionales, análisis de política pública, metaanálisis, etc.).	2.1) Número de Reportes anuales de aprendizajes y conocimientos	2.1) 4 Reportes anuales de aprendizajes y conocimientos	1 reporte anual de aprendizajes y conocimientos	1 reporte anual de aprendizajes y conocimientos	1 reporte anual de aprendizajes y conocimientos	1 reporte anual de aprendizajes y conocimientos	1 reporte anual de aprendizajes y conocimientos	2.1) Reporte anual de aprendizajes y conocimientos.
	2.2) % de la Base de datos de resultados de proyectos completa.	2.2) 100% de la base de datos de resultados de proyectos completa.	100% de la base de datos de resultados de proyecto completada.	100% de la base de datos de resultados de proyecto completada.	100% de la base de datos de resultados de proyecto completada	100% de la base de datos de resultados de proyecto completada	100% de la base de datos de resultados de proyecto completada	2.2) Base de datos de resultados de proyectos consolidados.
3. Asegurar que los instrumentos que se utilizarán como medio de verificación de las metas a nivel de Centro, de Línea y de proyecto, sean elaborados, aplicados y sus resultados analizados siguiendo los estándares de medición y evaluación que el Centro defina para ellos.	% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores esté construido, sea aplicado y sus resultados procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados.	100% de los instrumentos requeridos como medio de verificación de los indicadores es construido, y aplicado y sus resultados son procesados. 100% (73 indicadores) a Abril 2020	-Instrumentos de verificación de los indicadores (objetivos estratégicos, Líneas, Proyectos) -Informes de resultados en los instrumentos respectivos.

N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta total a cuatro años	Meta lograda o alcanzada 2016	Meta lograda o alcanzada 2017	Meta lograda o alcanzada 2018	Meta propuesta 2019	Meta lograda o alcanzada 2019	Medios de verificación
4. Generar “Estudios de medio término y final”, uno en el año 2 y otro en el año 4, que permita monitorear el avance y logros del Centro con foco en los objetivos estratégicos.	Número de Estudios de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro.	2 estudios de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro.	No aplicaba para año 2016	1 estudio de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro.	N/A	1 estudio de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro.	1 estudio de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro. Abril 2020	-Informe de diseño y plan de trabajo de Estudios de medio término y final años 2 y 4. -Instrumentos del estudio. -Informes finales de los Estudios de medio término y final.
5. Generar el “Reporte anual de síntesis de aprendizajes y conocimientos adquiridos por el Centro para retroalimentar las políticas de liderazgo escolar” en colaboración con la Línea de Investigación y políticas, a partir de los proyectos del Centro. El reporte será entregado anualmente al Ministerio de Educación.	% del reporte terminado y enviado al Ministerio de Educación.	100% de los 4 reportes han sido enviados al Ministerio de Educación	100% del reporte anual terminado y entregado al Ministerio de Educación.	100% del reporte anual terminado y entregado al Ministerio de Educación.	100% del reporte anual terminado y entregado al Ministerio de Educación.	100% del reporte anual terminado y entregado al Ministerio de Educación.	100% del reporte anual terminado y entregado al Ministerio de Educación.	- Reporte anual de síntesis de aprendizajes y conocimientos adquiridos por el Centro para retroalimentar las políticas de liderazgo escolar.

c. Matriz de Indicadores asociados a la Evaluación Final del Centro y Empaquetamientos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VERIFICADOR	Proyectos que reportan:
CONOCIMIENTO SOBRE LIDERAZGO ESCOLAR	1.2) Percepción de pertinencia y relevancia de las investigaciones del Centro para la política pública (EFT)	-Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del EMT y Final. -Informe de resultados de EMT y Final	Py 5; Py 29; Py 30
CAPACIDADES DE LÍDERES ESCOLARES	2.3) % de los participantes que valoran el aporte que la formación hizo a sus capacidades como líder (EFT)	-Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del EMT y Final. -Informe de resultados de EMT y Final	Py 9; Py 10; Py 11
	2.6) % de aprobación; % de alumnos que aprueban el programa y % de asistencia al programa (EFT)	-Informe de resultados del Estudio de Medio Término y Final (incorpora una evaluación muestral de efecto de la formación en los participantes tanto en el medio término como en el final)	Py 9; Py 10; Py 11
ACCIONES DE INNOVACIÓN	3.2) Número de proyectos de innovación del Centro que aportan herramientas o soluciones (EFT)	-Informe de resultados de EMT y Final	Py 6; Py 7; Py 8
	3.3) % de proyectos de innovación piloteados, empaquetados y traspasados para escalamiento (EFT) (EMPQT)	-Informe de resultados de EMT y Final	Py 6; Py 7; Py 8
TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES	5.2) % de los participantes del proyecto de desarrollo de capacidades que valoran el aporte (EFT)	-Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del EMT y Final. -Informe de resultados de EMT y Final	Py 12; Py 13
INSUMOS AL MINDUC	7.2) % de beneficiarios del ámbito público que reportan haber recibido información y sugerencias (EFT)	-Encuesta de opinión a líderes y actores del sistema escolar del EMT y Final. -Informe de resultados de EMT y Final	Py 5; Py 29; Py 30. Py 6; Py 7; Py 8 Py 9; Py 10; Py 11 Py 12; Py 13
OBJETIVO DE ÁREA O LÍNEA	INDICADOR	VERIFICADOR	Proyectos que reportan:
LÍNEA FORMACIÓN	6.2) N de programas que integran en su diseño o implementación a expertos extranjeros y su aplicación (EFT)	-Informe de Medio Término y Final del Proyecto	Py 9; Py 10; Py 11
LÍNEA DESARROLLO DE CAPACIDADES	2) % de los proyectos que diseñan e implementan el modelo inicial de forma colaborativa (EMT)	-Informe de Medio Término y Final del Proyecto	Py 12; Py 13
	8) % de terminación del modelo de desarrollo de capacidades (EMPQT)	-Informe con modelo de desarrollo de capacidades en instituciones formadoras	Py 12; Py 13
ANÁLISIS INSTITUCIONAL	4) Número de Estudios de medio término y final para monitorear el avance y logros del Centro (EMT)	-Informe de diseño y plan de trabajo de Estudios de medio término y final años 2 y 4. Instrumentos del Estudio. Informe de Medio Término y Final del Proyecto	Py 5; Py 29; Py 30. Py 6; Py 7; Py 8 Py 9; Py 10; Py 11 Py 12; Py 13

1.2. ANEXO RESULTADOS DE ENCUESTA DE USUARIOS CEDLE.

Antecedentes

Como parte de las acciones de evaluación del Centro de Liderazgo CEDLE, correspondía la realización de una Encuesta de Opinión a Líderes y Actores del Sistema Escolar. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de una Encuesta Online a Líderes Usuarios de CEDLE, que busca recabar la opinión de los directivos/as que han participado de las diferentes iniciativas del Centro, ya sea a través de sus proyectos formativos, de innovación y de desarrollo de capacidades institucionales, o que accedieron a través de la página web de CEDLE.

El instrumento buscó indagar en la percepción de los líderes escolares sobre el nivel de logro de los objetivos que CEDLE se planteó para los 4 años de su ciclo 2016-2019, a la vez que conocer la evaluación que realizan de varias de las iniciativas desarrolladas por el Centro en materia formativa, investigativa, de extensión e influencia en las políticas educativas. Además, buscó conocer si los usuarios del Centro recomendarían experiencias similares a la vividas en CEDLE para sus pares y similares.

El presente Informe da una mirada general sobre el detalle de las respuestas de la Encuesta, la cual ha sido importante insumo para la elaboración del Informe de Evaluación Final del Centro de Desarrollo de Liderazgo Escolar, CEDLE.

Metodología Utilizada

La encuesta fue realizada a usuarios del CEDLE, y fue aplicada entre los meses de diciembre 2019 a marzo 2020 por medio de una encuesta en línea. Los participantes fueron contactados vía correo electrónico, a través de una Base de Datos de Usuarios de los proyectos en los años 2018 y 2019. A su vez, el instrumento también se alojó en la página web del CEDLE. De esta manera, se recabó información de la diversidad de actores que han participado de instancias desarrolladas por el Centro, como aquellos que han visitado la página web en busca de información.

Específicamente, el diseño del instrumento buscó conocer la percepción de diferentes actores sobre el logro general de objetivos del Centro, de la evaluación que realizan de algunos de sus recursos (investigaciones, actividades de extensión y la Plataforma Liderando Escuelas), así como de los proyectos que CEDLE desarrolló durante sus años de gestión. El cuestionario constó de 12 preguntas, y al tratarse de una encuesta online, se buscó que el tiempo de respuesta no superara los 10 minutos, siguiendo antecedentes de la literatura especializada para optar al máximo nivel de respuesta.

La información obtenida fue procesada por medio del programa estadístico IBM-SPSS, con la finalidad de realizar un análisis descriptivo de las respuestas, en función de las variables e indicadores definidos en el proceso de operacionalización y construcción del instrumento. Los atributos evaluados se derivan de lo que definen los objetivos estratégicos del CEDLE, sus metas e indicadores, y esta Encuesta corresponde a uno de los Medios de Verificación. Esta buscó idagar, principalmente el logro en términos de: pertinencia y relevancia de las investigaciones; valoración de las instancias de formación de directivos/as; aporte de las estrategias de innovación; aporte del proceso de desarrollo de capacidades en instituciones formadoras de líderes escolares; aporte de las producciones del Centro al desarrollo de la política educativa. El reporte de resultados de la aplicación de la Encuesta, es el que se comparte a continuación.

Caracterización de los encuestados

Se obtuvieron de un total de 665 registros de aplicación, de los cuales 466¹² son respuestas válidas de todas las regiones del país, con mayor concentración de respuestas en las regiones de mayor población, y en las regiones donde se han desarrollado proyectos del CEDLE. Esto corresponde a la Región Metropolitana, de la Araucanía, Atacama, y del Maule. En las Tablas Anexas de este apartado, se puede también apreciar la distribución del nivel de respuesta según comunas. Por otra parte, al existir diversas preguntas filtro, en función del nivel de conocimiento del Centro y participación de actividades, el nivel de respuesta varía según las preguntas.

Tabla 1. Distribución de respuestas según región.

Región	Recuento	%
I de Tarapacá	14	3%
II de Antofagasta	9	2%
III de Atacama	46	10%
IV de Coquimbo	25	5%
IX de la Araucanía	60	13%
Metropolitana de Santiago	180	39%
V de Valparaíso	23	5%
VI del Libertador General Bernardo O'Higgins	13	3%
VII del Maule	42	9%
VIII de Biobío	17	4%
X de Los Lagos	10	2%
XI de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	1	0%
XII de Magallanes y de la Antártica Chilena	1	0%
XIV de Los Ríos	4	1%
XV de Arica y Parinacota	13	3%
XVI del Ñuble	8	2%
Total	466	100%

Por otra parte, las respuestas fueron respondidas por diferentes instituciones, tales como Centros de Estudios, Fundaciones, Universidades, Corporaciones Municipales de Educación, Departamentos Provinciales de Educación, Jardines Infantiles, así como Establecimientos Educativos. El mayor nivel de respuesta corresponde a estos últimos, con un 45% (210 establecimientos) respecto de las 466 respuesta totales.

La Tabla 2 presenta el tipo de dependencia administrativa de los establecimientos que participaron de la encuesta, donde la mayoría de los establecimientos son públicos municipales, y particulares subvencionados, 48% y 36% respectivamente. De los establecimientos, el 90% corresponden a educación urbana y 10% rural.

Tabla 2. Dependencia administrativa de los establecimientos participantes de la muestra.

Dependencia	Recuento	%
Administración Delegada	2	1%
Particular Pagado	20	10%
Particular Subvencionado	75	36%
Público Municipal	101	48%
Público Servicio Local	12	6%
Total	210	100%

¹² Si asumimos el universo Muestral como la población del país, de 18M aprox. de habitantes, una muestra representativa del país con un 95% de nivel de confianza y una varianza del 50%, correspondería a 384 personas.

Quienes respondieron la encuesta, el 75% es tiene un cargo directivo, el 13% un cargo de docente que trabaja en aula, un 4% directivos/as nivel intermedio, y luego, en menor proporción profesionales de convivencia, profesionales equipo PIE. Entre los directivos/as se distinguen: directores/as, jefes/as unidad técnica pedagógica (UTP), coordinadores/as de diferentes áreas del establecimiento, y orientador/a..

Tabla 3. Distribución según cargo en el establecimiento educacional.

Cargos	N	%
Directivo Nivel Intermedio	9	4%
Directivos	158	75%
Profesionales PIE	6	3%
Profesionales Convivencia	8	4%
Docentes de aula	27	13%
Profesional Nivel intermedio	1	0%
Otros profesionales	1	0%
Total	210	100%

Nivel de conocimiento del CEDLE, objetivos y funciones

En esta dimensión se les consultó a los encuestados, cómo consideraban el nivel de conocimiento del Centro. Esta fue como una pregunta que filtró aquellos que declararon conocerlo, respecto de quienes no. Quienes no conocían el CEDLE, no respondían el instrumento. Entre los encuestados, el 85% responde que conoce el centro y lo que hace, un 12% lo conoce solo de nombre y solo un 3% no lo había escuchado. El nivel de posicionamiento del Centro entre las audiencias y el interés que demuestra se ve reflejado también en el alto nivel de respuesta, considerando el contexto social en que se desarrollo el levantamiento de los datos (estallido social y pandemia por COVID-19).

Tabla 4. Nivel de conocimiento CEDLE

Nivel de conocimiento CEDLE	Recuento	%
Conozco el Centro y lo que hace	397	85%
Lo conozco sólo de nombre	57	12%
No lo he escuchado	12	3%
Total	466	100%

Frente a la pregunta, “CEDLE ha buscado aportar, en los últimos 4 años, al desarrollo de capacidades de los y las líderes escolares del país, mediante la investigación, la formación y la búsqueda de modelos y herramientas innovadoras ¿Cuál cree que es el nivel de logro de CEDLE en este objetivo propuesto?”, la evaluación es positiva, con un 73% que considera que el nivel de logro es alto o muy alto, un 15% medio, y sólo un 3% considera que es bajo.

Tabla 5. Evaluación del logro de los objetivos del CEDLE

Nivel de logro respecto de los objetivos	Recuento	%
Muy alto	101	23%
Alto	213	49%
Medio	67	15%
Bajo	15	3%
No podría evaluar su logro	37	9%

Total	433	100%
--------------	-----	------

Para conocer el sello que los usuarios le atribuyen al CEDLE, se les presentó un listado de funciones desempeñadas y se consultó a los actores “¿Con cuál de las siguientes acciones asocia usted principalmente al CEDLE?”, pudiendo seleccionar un máximo de tres opciones. En la Tabla 6, se ve que el Centro se asocia, principalmente, al desarrollo de investigación sobre liderazgo escolar (73% de menciones), y a programas de formación (69%), en tercer lugar, a la entrega de herramientas innovadoras (64%), y en menor medida se le asocia a actividades de extensión, y recursos de apoyo.

Tabla 6. Principales funciones con que se asocia al CEDLE

Funciones del CEDLE	Recuento	Porcentaje del total de encuestados N=433
Desarrollar investigación sobre liderazgo directivo escolar	315	73%
Desarrollar programas de formación a líderes educativos	300	69%
Entregar herramientas innovadoras de orientación al quehacer de los líderes escolares	277	64%
Desarrollar actividades de extensión como seminarios, talleres y conferencias online	176	41%
Entregar recursos físicos y virtuales para el apoyo a los líderes escolares (como libros, videos, etc.)	112	26%

N=433

Aportes de los recursos del CEDLE

Al analizar la evaluación de los aportes del CEDLE que realizan los entrevistados, se observa que los recursos mejor evaluados corresponden a los Libros en Liderazgo Escolar (donde el 67,6% de los encuestados los califican con nota de 6 a 7), los Talleres Nacionales (61,8% los califica de 6 a 7) y las Conferencias Online de Expertos en Liderazgo Escolar 55,4% los califica de 6 a 7). Siendo también los recursos que presentan menor nivel de desconocimientos según se evidencia en la Tabla 7.

Tabla 7. Evaluación del aporte los recursos de CEDLE

Aporte de los recursos de CEDLE para el ejercicio del rol como directivo escolar	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	No la conoce
Newsletters y Boletines	13.2%	17.2%	47.6%	22.0%
Libros del CEDLE	7.8%	8.6%	67.6%	15.9%
Informes de Recomendación a la Política Educativa	11.5%	11.0%	49.8%	27.7%
Conferencias Online de Expertos en Liderazgo Escolar	10.1%	11.8%	55.4%	22.8%
Seminarios Internacionales	9.8%	8.3%	43.4%	38.5%
Talleres Nacionales	8.6%	6.1%	61.8%	23.5%

N= 408

Evaluación Investigaciones generadas por CEDLE

Siguiendo la evaluación positiva de las publicaciones de CEDLE y las instancias de difusión del conocimiento, se evidencia una buena valoración del aporte de las investigaciones del Centro a la política educativa y al ejercicio de las funciones directivas en el sistema educativo. La Tabla 8 muestra que un 75% de los casos evalúa con nota superior a 6 los aportes de las investigaciones en términos de su pertinencia y su utilidad.

Tabla 8. Aporte de las investigaciones de CEDLE a la política educativa sobre liderazgo escolar.

Aporte de las investigaciones de CEDLE a la política educativa sobre liderazgo escolar.	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	No la conoce
Las investigaciones del CEDLE han sido un aporte pertinente a las necesidades del liderazgo escolar en Chile.	5.5%	11%	74.9%	8.7%
El conocimiento generado sobre liderazgo escolar por CEDLE, ha sido útil para apoyar al ejercicio de sus funciones en el sistema educativo.	6.0%	11.4%	75.6%	7.0%
N 402				

Evaluación Plataforma Liderando Escuelas de CEDLE

Un 49% de encuestados declara conocer la Plataforma Liderando Escuelas. Lo que corresponde en gran medida a los establecimientos educacionales: de los 197 encuestados que declaran conocer la plataforma, 53% corresponde a establecimientos educacionales, y un 36% a Corporaciones de Educación Municipal, DAEM y SLEP. Mientras que de los que no conocen la plataforma, habría un 41% de encuestados pertenecientes a establecimientos educacionales.

Tabla 9. Nivel del conocimiento de la Plataforma Liderando Escuelas

Respuesta	%	Recuento
SI	49.13%	197
NO	50.87%	204
Total	100%	401

Entre los usuarios que evalúan la plataforma, las calificaciones son positivas. Un amplio porcentaje califica con nota superior a 6 diferentes aspectos: 87% recomendaría la plataforma a otros establecimientos educacionales, 80% que la evalúa como útil para la gestión pedagógica de un establecimiento, 74% declara que ha cumplido con sus expectativas y 60% de los casos evalúa con nota superior a 6 el que ésta ha permitido mejorar las prácticas pedagógicas en su comunidad escolar. Todo lo anterior, da cuenta de un alto nivel de logro de la Plataforma Liderando Escuelas en sus esfuerzos de apoyar la gestión pedagógica de los líderes en sus establecimientos educacionales. Para el detalle en el tipo de establecimientos que dicen conocer la plataforma, dirigirse a Tabla 21 “Distribución de nivel de conocimiento de la Plataforma Liderando escuelas según Institución a la que pertenecen”, en Tablas Anexas.

Tabla 10. Evaluación aporte de la Plataforma Liderando Escuelas

Evaluación del logro de liderando escuelas en los siguientes aspectos	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
Es útil para la gestión pedagógica del establecimiento.	7%	14%	80%	100%
Ha contribuido a cambiar y mejorar las prácticas pedagógicas en nuestra comunidad escolar.	15%	26%	60%	100%
Ha cumplido con mis expectativas como líder escolar.	10%	15%	74%	100%
Es recomendable para otros establecimientos escolares.	6%	7%	87%	100%
N=191				

Participación y evaluación de proyectos CEDLE

Los actores que declaran haber participado, en instancias de formación, desarrollo de capacidades o innovación de CEDLE el un total de 192 de los 466 encuestados. Estos su mayoría corresponden a: Diplomado de Líderes intermedios (32%), Diplomado Líderes Sistémicos (18%), Programa de Formación de Amigos Críticos para las Redes de Mejoramiento Escolar (15%) y Diplomado de Convivencia Escolar (14%). Para detalles, ver Tabla 11 a continuación.

Tabla 11. Participación de Encuestados en Proyectos del CEDLE

Respuesta	%	Recuento
1. Diplomado Convivencia Escolar	14%	23
2. Diplomado Líderes Intermedios	32%	53
3. Diplomado Líderes Sistémicos	18%	30
4. Programa de Formación de Amigos Críticos para las Redes de Mejoramiento Escolar (RME)	15%	25
5. Programa Mentorías Pedagógicas para Jefes UTP	10%	17
6. Curso Liderazgo y Gestión de Calidad de Instituciones Educativas, Universidad Católica de Antofagasta	4%	7
7. Curso Formación en Liderazgo Educativo, Universidad de Tarapacá, Arica	3%	5
8. Diplomado en Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación, Universidad de La Serena	3%	5
9. Práctica Profesional enfocada en Mejora Escolar basada en Diseño, Magíster en Liderazgo Escolar, U. Alberto Hurtado - U. Berkeley	0.5%	2
10. Práctica Profesional enfocada en Mejora Escolar basada en Diseño, Magíster en Liderazgo Escolar, U. Diego Portales - U. Berkeley	1.3%	5
11. Taller de Mejora Escolar basada en Diseño, Escuela Nuestra Señora del Rosario, Andacollo/ UC Berkeley	2.0%	8
12. Taller de Mejora Escolar basada en Diseño, Municipalidad de Independencia / UC Berkeley	3.1%	12
13. Ninguna	51.0%	200
Total	100.0%	392

Evaluación Proyectos de Desarrollo de Capacidades de CEDLE

Entre las 44 personas que dicen haber participado de los proyectos de la Línea de Desarrollo de Capacidades, 38 de ellas evaluaron los programas (correspondientes las iniciativas de los números 6 al 12, de la Tabla 11). Un 68% evalúa con nota superior a 6, el aporte del programa para instalar capacidades para el desarrollo de estrategias formativas para los líderes escolares; 71% califica con estas notas las metodologías transferidas para la formación de líderes, como efectiva; y 76% califica con nota sobre 6 las estrategias formativas transferidas por CEDLE como pertinentes a la realidad nacional y necesidades locales de líderes escolares. La mayoría también considera que los programas formativos se diseñan bajo lógicas de colaboración, y que han sido acompañadas por el Centro para su implementación y ajuste (66%). La evaluación obtenida evidencia, el logro de los objetivos planteados en la implementación de los proyectos de transferencia de capacidades a instituciones formadoras.

Tabla 12. Evaluación aporte del proyecto transferencia de capacidades.

Evaluación aporte del proyecto considerando las siguientes características	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota de 6 a 7
El programa logró instalar capacidades para el desarrollo de estrategias formativas de líderes escolares.	5%	26%	68%
El CEDLE transfirió metodologías efectivas para la formación de líderes escolares.	3%	26%	71%
Las estrategias formativas transferidas por CEDLE son pertinentes a la realidad nacional y necesidades locales de líderes escolares.	8%	16%	76%
El programa ha permitido el diseño programas formativos de líderes escolares bajo lógicas de colaboración entre la entidad receptora y la entidad que transfiere.	8%	24%	68%
Las estrategias formativas diseñadas en el programa fueron acompañadas por CEDLE para su implementación y ajustes.	11%	24%	66%
N=38			

Evaluación Programas de Formación de CEDLE

Un total de 103 participantes evaluó los programas formativos de CEDLE, la gran mayoría, sobre el 90% de los casos, evaluó con notas sobresalientes los diversos aspectos que a continuación se mencionan en la Tabla 13. Los diplomados en los que participaron les permitieron: adquirir nuevos conocimientos técnicos (93% da a esta aseveración notas sobre 6); desarrollar capacidades para el trabajo colaborativo (94%); mejorar su desempeño profesional (94%); introducir innovaciones en su trabajo en las escuelas (92%); fortaleció sus capacidades de líder escolar (95%), y cumplió con sus expectativas (90%).

Tabla 13. Evaluación aporte de los Programas Formativos de CEDLE

Evaluación aporte de los programas formativos	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
El Diplomado le permitió adquirir nuevos conocimientos técnicos	2%	5%	93%	100%
El Diplomado formativo le permitió desarrollar de capacidades para el trabajo colaborativo	2%	4%	94%	100%
El Diplomado contribuyó a mejorar su desempeño profesional	3%	3%	94%	100%
El Diplomado le ayudó a introducir innovaciones en su trabajo escolar	4%	4%	92%	100%
El Diplomado fortaleció sus capacidades directivas para liderar procesos o cambios en su área de trabajo.	4%	1%	95%	100%
El Diplomado cumplió con sus expectativas	4%	6%	90%	100%
N=103				

Evaluación Proyectos de Innovación de CEDLE

Un total de 41 encuestados participó de los programas de innovación desarrollados por CEDLE. Un amplio porcentaje evalúa con nota superior a 6 los diferentes aspectos revisados, y un menor porcentaje con nota 5. Las notas inferiores a 4 resultan mínimas en algunos casos inexistentes. En este sentido, los proyectos: logran sus objetivos respecto del aporte en el desarrollo de herramientas novedosas y útiles en el quehacer de un líder escolar (78% da a esta aseveración notas sobre 6); las herramientas contribuyeron a abordar particularidades de la comunidad escolar (83%); así como para implementar mejoras en los procesos y prácticas que lideran (85%). A nivel general los proyectos cumplieron con las expectativas de la gran mayoría de los participantes, según se evidencia en los datos de la Tabla 14, a continuación.

Tabla 14. Evaluación del aporte de los Programas de Innovación de CEDLE

Evaluación aporte de los programas innovación	Nota de 1 a 4	Nota 5	Nota 6 a 7	Total
Aportó desarrollar herramientas novedosas a su quehacer como líder escolar.	2%	20%	78%	100%
Le entregó herramientas útiles para enfrentar sus desafíos como directivo escolar.	5%	12%	83%	100%
Contribuyó para abordar las particularidades de su comunidad escolar y territorio.	0%	22%	78%	100%
Contribuyó a implementar mejoras en los procesos y prácticas que lidera.	5%	10%	85%	100%
Cumplió con sus expectativas.	5%	15%	80%	100%

N=41

Recomendación de la Experiencia en CEDLE a otros Directivos/as

Finalmente, a modo de evaluación general, según se observa en las Tablas 15 y 16, el 97% de los encuestados, recomendaría de las actividades de CEDLE; y el 98% volvería a participar de ellas, por lo que se evidencia un alto nivel de satisfacción con la experiencia.

Tabla 15. ¿Recomendaría las actividades de CEDLE?	
	%
Si	97%
No	3%
Total	100%
N=375	

Tabla 16. ¿Volvería a participar de alguna actividad de CEDLE?	
Respuesta	%
Si	98%
No	2%
Total	100%
N= 375	

Tablas Complementarias

Tabla 17. Distribución de respuestas según comunas de Chile

Región	Recuento	%	
Arica y Parinacota			
	Arica	13	2.8%
	Total Región	13	2.8%
Tarapacá			
	Iquique	10	2.1%
	Pica	2	0.4%
	Pozo Almonte	2	0.4%
	Total Región	14	3.0%
Antofagasta			
	Antofagasta	7	1.5%
	San Pedro de Atacama	1	0.2%
	Tocopilla	1	0.2%
	Total Región	9	1.9%
Atacama			
	Alto del Carmen	1	0.2%
	Caldera	6	1.3%
	Chañaral	7	1.5%
	Copiapó	8	1.7%
	Diego de Almagro	1	0.2%
	Huasco	1	0.2%
	Tierra Amarilla	1	0.2%
	Vallenar	21	4.5%
	Total Región	46	9.9%
Coquimbo			
	Andacollo	1	0.2%
	Coquimbo	15	3.2%
	La Serena	6	1.3%
	Los Vilos	2	0.4%
	Monte Patria	1	0.2%
	Total Región	25	5.4%
	Valparaíso		
Casablanca		1	0.2%
Hijuelas		1	0.2%
Limache		1	0.2%
Los Andes		2	0.4%

	Panquehue	1	0.2%
	Quillota	4	0.9%
			0.0%
	San Esteban	1	0.2%
	Valparaíso	5	1.1%
	Villa Alemana	1	0.2%
	Viña del Mar	6	1.3%
	Total Región	23	4.9%
RM			
	Buín	1	0.2%
	Cerrillos	2	0.4%
	Cerro Navia	1	0.2%
	Colina	1	0.2%
	Conchalí	2	0.4%
	El Bosque	3	0.6%
	Estación Central	4	0.9%
	Huechuraba	6	1.3%
	Independencia	9	1.9%
	La Cisterna	3	0.6%
	La Florida	5	1.1%
	La Granja	4	0.9%
	La Pintana	1	0.2%
	La Reina	2	0.4%
	Lampa	2	0.4%
	Las Condes	4	0.9%
	Lo Barnechea	1	0.2%
	Lo Espejo	1	0.2%
	Macul	8	1.7%
	Maipú	7	1.5%
	María Pinto	2	0.4%
	Melipilla	4	0.9%
	Ñuñoa	6	1.3%
	Padre Hurtado	1	0.2%
	Paine	2	0.4%
	Pedro Aguirre Cerda	3	0.6%
	Peñaflor	2	0.4%
	Peñalolén	6	1.3%
	Pirque	1	0.2%
	Providencia	9	1.9%
	Pudahuel	5	1.1%
	Puente Alto	13	2.8%
	Quilicura	3	0.6%

	Quinta Normal	3	0.6%
	Recoleta	3	0.6%
	Renca	1	0.2%
	San Bernardo	7	1.5%
	San Joaquín	3	0.6%
	San José de Maipo	1	0.2%
	San Miguel	3	0.6%
	San Ramón	1	0.2%
	Santiago	32	6.9%
	Talagante	2	0.4%
			0.0%
	Total Región	180	38.6%
O Higgins			
	Codegua	1	0.2%
	Doñihue	1	0.2%
	Mostazal	3	0.6%
	Pichilemu	1	0.2%
	Rancagua	3	0.6%
	Rengo	1	0.2%
	Requinoa	1	0.2%
	San Fernando	1	0.2%
	San Vicente	1	0.2%
	Total Región	13	2.8%
Maule			
	Cauquenes	1	0.2%
			0.0%
	Curepto	2	0.4%
	Curicó	3	0.6%
	Licantén	1	0.2%
	Linares	9	1.9%
	Longaví	1	0.2%
	Maule	4	0.9%
	Pencahue	1	0.2%
	Romeral	1	0.2%
	San Javier	2	0.4%
	Talca	16	3.4%
	Teno	1	0.2%
	Total Región	42	9.0%
Ñuble			
	Chillán	1	0.2%
	Chillán Viejo	1	0.2%
	Cobquecura	1	0.2%

	El Carmen	1	0.2%
	Quirihue	1	0.2%
	San Carlos	2	0.4%
	Yungay	1	0.2%
	Total Región	8	1.7%
Biobío			
	Antuco	2	0.4%
	Arauco	2	0.4%
	Cabrero	1	0.2%
	Chiguayante	1	0.2%
	Concepción	4	0.9%
	Coronel	1	0.2%
	Curanilahue	1	0.2%
	Los Ángeles	1	0.2%
	Mulchén	1	0.2%
	San Pedro de la Paz	2	0.4%
	San Rosendo	1	0.2%
	Total Región	17	3.6%
Araucanía			
	Angol	2	0.4%
	Carahue	1	0.2%
	Cholchol	1	0.2%
	Collipulli	5	1.1%
	Cunco	1	0.2%
	Curacautín	2	0.4%
	Freire	1	0.2%
	Galvarino	1	0.2%
	Gorbea	2	0.4%
	Lautaro	3	0.6%
	Lonquimay	1	0.2%
	Los Sauces	1	0.2%
	Nueva Imperial	2	0.4%
	Padre Las Casas	1	0.2%
	Pitrufquén	4	0.9%
	Purén	2	0.4%
	Saavedra	1	0.2%
	Temuco	23	4.9%
	Teodoro Schmidt	1	0.2%
	Toltén	1	0.2%
	Traiguén	2	0.4%
	Victoria	1	0.2%
	Vilcún	1	0.2%
	Total Región	60	12.9%

Los Lagos			
	Castro	2	0.4%
	Osorno	1	0.2%
	Puerto Montt	2	0.4%
	Puerto Varas	2	0.4%
	Queilén	1	0.2%
	Quellón	1	0.2%
	Río Negro	1	0.2%
Total Región	10	2.1%	
Los Ríos			
	Los Lagos	1	0.2%
	Paillaco	1	0.2%
	Valdivia	2	0.4%
	Total Región	4	0.9%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo			
	Guaitecas	1	0.2%
	Total Región	1	0.2%
Magallanes			
	Natales	1	0.2%
	Total Región	1	0.2%
TOTAL NACIONAL		466	100.0%

Tabla 18. Distribución por cargos de los encuestados de establecimientos educacionales.

Cargos de los encuestados de establecimientos educacionales		
	Recuento	%
Coordinador de Área Pedagógica	10	4.8%
Coordinador de Nivel	7	3.3%
Directivo Nivel Intermedio	9	4.3%
Director/a de Establecimiento	67	31.9%
Docente de Aula	27	12.9%
Encargado de Convivencia	9	4.3%
Inspector	5	2.4%
Profesional Nivel intermedio	1	0.5%
Psicólogo	1	0.5%
UTP	56	26.7%
Apoyo a la Unidad Técnica Pedagógica	1	0.5%
Coordinación CRA	1	0.5%
Coordinador Técnico Pedagógico SEP - Encargado PME	1	0.5%
Coordinadora Área Educación Colegios María Auxiliadora	1	0.5%
Coordinadora Financiera	1	0.5%
Docente PIE	1	0.5%
Educación Diferencial	1	0.5%
Fonoaudiólogo	1	0.5%

Nutricionista	1	0.5%
Orientador/a	3	1.4%
Psicopedagoga	2	1.0%
Rector	1	0.5%
Subdirector	1	0.5%
Técnico social	1	0.5%
Otro	1	0.5%
	210	100.0%

Tabla 19. Modalidad educación de los establecimientos participantes de la encuesta

Modalidad de educación		
	Recuento	%
Básica y Media	26	12%
Parvularia y Básica	83	40%
Parvularia, Básica y Media	48	23%
Solo Básica	25	12%
Solo Media	22	11%
Solo Parvularia	5	2%
Total	209	100%

Tabla 20. Modalidad de educación media de los establecimientos participantes de la encuesta

Modalidad educación media		
	Frequency	Percent
Científico-Humanista	70	73%
Educación de adultos	1	1%
Polivalente	6	6%
Técnico-Profesional	19	20%
Total	96	100%

Tabla 21. Distribución de nivel de conocimiento de la plataforma Liderando escuelas según Institución a la que pertenecen.

Conocimiento de la Plataforma			
Institución en que se desempeña	SI	NO	Total
Centro de Estudio	0	1	1
	0.0%	0.5%	0.2%
Corporación Municipal de Educación	26	16	42
	13.2%	7.8%	10.5%
Departamento de Educación Municipal (DAEM- DEM)	30	34	64
	15.2%	16.7%	16.0%
Departamento Provincial de Educación (DEPROV)	2	2	4
	1.0%	1.0%	1.0%
Establecimiento Escolar	104	83	187

	52.8%	40.7%	46.6%
Instituto Profesional	0	2	2
	0.0%	1.0%	0.5%
Jardín Infantil	1	4	5
	0.5%	2.0%	1.2%
ONGs y Fundaciones	4	8	12
	2.0%	3.9%	3.0%
Otro	7	14	21
	3.6%	6.9%	5.2%
Servicio Local de Educación Pública (SLEP)	15	23	38
	7.6%	11.3%	9.5%
Universidad	8	17	25
	4.1%	8.3%	6.2%
Total	197	204	401
	100%	100%	100%

1.3. ANEXOS DE LA LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Tabla Detalle de las Investigaciones de CEDLE 4 años.

2016		Jefe de Proyecto y Universidad	Principales hallazgos
1	Gestión directiva del conflicto.	Cristóbal Villalobos Universidad Diego Portales	La falta de participación de los padres y los problemas asociados a consumo y tráfico de drogas por los estudiantes. Se trata de conflictos que derivan de 'sociedad y cultura', mucho más que de dimensiones político-ideológicas.
2	Características equipos directivos y gestión del apoyo a los docentes.	Dagmar Raczynski Universidad Diego Portales	Las prácticas de apoyo a la docencia recurren a estrategias muy variadas: contratación de planificaciones estandarizadas o apoyo en la elaboración de éstas, realización de acompañamiento en el aula (observación y retroalimentación), generación de instancias de reflexión pedagógica y colaboración entre pares, socialización de buenas prácticas pedagógicas, contratación de educadores asistentes, compra de material, gestión de capacitaciones externas. Medien (aminorando, atenuando) las elevadas exigencias de rendición de cuentas a que está sometida la docencia actual.
3	Estándares para Directores EMPTP.	Ricardo Carbone Universidad Alberto Hurtado	Se identifican 11 estándares de la buena dirección EMTP, organizados en 4 ámbitos: i) liderazgo y gestión de la organización (3 estándares); ii) gestión curricular y pedagógica (3 estándares); iii) gestión de recursos críticos para la formación (3 estándares); iv) trabajo de redes o vinculación con el medio (2 estándares).
4	Gestión municipal de la educación: detección de buenas prácticas.	Jorge Alarcón Universidad de Talca	El estudio de la administración local de educación por municipios de 6 regiones (II, IV, RM, VII, VIII y IX), identifica los siguientes ámbitos de buenas prácticas: preservación del foco educativo de la gestión; continuidad de las políticas; alto nivel de información a los actores; aumento de la autonomía local; pertinencia en las políticas de gestión; atención a particularidades del territorio.
5	Estudio de opinión de directores sobre las políticas educacionales. 2016	Rosario Rivero Universidad Diego Portales	Los resultados permiten conocer que los directores evalúan las políticas gubernamentales referidas a la mejora de la calidad con nota 3.7; y las referidas a la equidad con nota 4.2. Las tres políticas mejor evaluadas son: Subvención Escolar Preferencial; Programa de Integración escolar; Programa de Formación de Directores de Excelencia. Respecto a expectativas sobre la educación en 5 años más, un 61% cree que 'será igual' (en 2013, esta proporción era 51%, y en 2015, 55%); un 26% cree que 'será mejor' (en 2013 esta proporción era 42%, y en 2015, 31%).
2017		Jefe de Proyecto y Universidad	Principales hallazgos
6	Estudio de opinión a líderes escolares sobre políticas de liderazgo escolar y educacional para la retroalimentación al diseño, implementación y creación de políticas educativas. 2017	Rosario Riveros Universidad Diego Portales	Los resultados permiten conocer la evaluación que realizan los líderes respecto de la política educativa, considerando la calidad y expectativas de la educación en Chile. <ul style="list-style-type: none"> Las reformas mejor evaluadas son: Ley de inclusión, y Ley de Carrera Docente. Se valora la discusión sobre inequidad que instala la Reforma y se cuestiona el foco de ésta, al considerar poco lo que ocurre en el aula y el énfasis en la institucionalidad. Jefes de UTP tienen una mayor expectativa frente a la ley de inclusión que los directores, y similar en el caso de carrera docente. El sector municipal es más optimista respecto de los posibles efectos de las leyes de la Reforma que sus pares del sector particular subvencionado y pagado. En el ámbito técnico pedagógico: Se presenta el desafío para priorizar el desarrollo profesional docente en los establecimientos en el contexto de la implementación de la Reforma. <ul style="list-style-type: none"> Observación de aula instalada en los establecimientos, convirtiéndose en el principal método de evaluación docente utilizado y siendo bien recibido por el equipo docente.
7	Formación de directivos en Chile y efectos en sus prácticas: hacia un modelo de evaluación del desarrollo	Gonzalo Muñoz Universidad Diego Portales	Se confirma necesidad de un modelo de evaluación nacional de la formación que considere, tres niveles de impacto: las creencias de los directivos, los conocimientos adquiridos y las prácticas de liderazgo que se despliegan una vez terminado el programa.

	de capacidades en los líderes escolares.	Universidad Alberto Hurtado	Se observa la necesidad de mayores instancias prácticas de desarrollo profesional. La mayoría de las estrategias metodológicas utilizadas son tradicionales (autoevaluación e instrumentos de evaluación de conocimientos, como pruebas durante el proceso formativo) sin seguimiento posterior de los egresados.
8	El acompañamiento a los directores novatos: perfiles, prácticas y desafíos de los formadores de programas de inducción.	Carolina Cuellar Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado	En cuanto a los perfiles de mentores: el 100% carece de experiencia práctica en mentoría y cerca de un 20% no posee experiencia como directivo escolar. Respecto a las prácticas de mentoría: Se observa la necesidad de transitar desde un modelo prescriptivo hacia uno más flexible y situado. Se identifican los siguientes desafíos para las mentorías: i) delinear y articular la mentoría con otros componentes del programa en un marco de definiciones técnicas insuficientes; ii) generar estrategias diferenciadas para novatos y directores con mayor experiencia; iii) lidiar con participación obligada y desinformada, agendas sobrecargadas y baja distribución del liderazgo de directores.
9	Diversidad e Inclusión Escolar: ¿Cómo liderar los nuevos desafíos de país?	María Teresa Rojas Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado	Resultados cuantitativos sobre la implementación inicial de la Ley de Inclusión y su valoración: <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los directivos declara que lo más importante de la Ley es la gratuidad (64%) y, en segundo lugar, el fin de la selección de estudiantes. • Frente al tipo de decisiones ejecutadas a propósito de la Ley, la mayoría de los directivos declara que ha sido informar a las familias sobre fin del copago (52%). • La mayoría de encuestados declara que contratará a personal de apoyo pedagógico y psicosocial (47%) para abordar la ley. • Los directivos perciben que la Ley de inclusión aumentará la diversidad de su alumnado en tres dimensiones elegidas mayoritariamente: Necesidades educativas especiales (88%); Culturas religiosas (63%); Migrantes (43%). • Hay una percepción mayoritaria de que Ley de inclusión no afectará resultados académicos de los establecimientos. • El 47% de los encuestados opina que es necesaria una mayor capacitación a los docentes sobre temas de inclusión y necesidades educativas especiales. • Se valora que la ley permitirá un espacio escolar diverso. Por otro lado, los resultados del estudio cualitativo señalan: <ul style="list-style-type: none"> • En general, la Ley es poco conocida en sus detalles específicos. Así como el sistema de admisión aleatorio. • Se distinguen perfiles de liderazgo en cada establecimiento. Emerge figura de UTP como líderes pedagógicos de los procesos de inclusión.
10	Prácticas de gestión y liderazgo de los equipos directivos en el marco de la Ley de Inclusión Escolar en contextos inter y multiculturales de la Región de la Araucanía	Paula Riquelme Universidad Católica de Temuco	Se constata un desarrollo paulatino de prácticas de liderazgo inclusivo por los directivos, el que en la mayoría de los casos tiene rasgos de apego al cumplimiento de la nueva normativa. Se evidencia un patrón en que los directivos tienden a responsabilizar a los profesores de no contar con competencias profesionales suficientes para la gestión de la inclusión. Por otro lado, los docentes declaran sentir poco apoyo y respaldo de los equipos directivos a la hora de gestionar el aula, tanto en logro de aprendizajes como gestión del conflicto. Se identifica el liderazgo directivo como una variable clave para generar culturas inclusivas. En dos centros escolares, cuyos equipos directivos poseen una visión comprensiva de la inclusión escolar. Estos equipos directivos tienen una fuerte presencia en el trabajo con los profesores en aula. Son equipos que tienen como foco mejorar el aprendizaje de todos sus estudiantes, especialmente de aquellos que presentan dificultades.
11	Liderazgo escolar y gestión de los conflictos estudiantiles. Un análisis y	Javiera Peña	Al momento de abordar y/o enfrentar los procesos de movilización en los liceos, los directores y sus equipos no cuentan con la preparación ni las herramientas requeridas para afrontar este tipo de

	caracterización de las estrategias y recursos desplegados por los equipos directivos en el manejo de los conflictos estudiantiles en tres liceos municipales de la Región Metropolitana	Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado	situaciones, pese a que ya forman parte de la cotidianidad de los liceos que durante una década -año a año- han debido enfrentar estos procesos. Al alero de los procesos de movilización en los tres casos analizados emerge la figura del profesor Asesor del Centro de alumnos, una figura clave que al momento de abordar y gestionar los conflictos estudiantiles adquiere preponderancia y ejerce un liderazgo central durante el proceso de toma. Desde los liceos se plantea la importancia de su rol de liderazgo.
12	Liderando Proyectos Juveniles: Prácticas para el liderazgo de dispositivos de elección y orientación vocacional	María José Valdevenito Universidad Alberto Hurtado Universidad Católica de Temuco	Las estrategias y dispositivos de orientación vocacional son trabajadas principalmente a través de tres acciones: la aplicación de test vocacionales, “ferias vocacionales” y encuentros con ex alumnos. Los jóvenes reconocen cierta incapacidad institucional para desarrollar esfuerzos tendientes a articular la orientación vocacional con los procesos de enseñanza y de aprendizaje. A nivel de prácticas directivas, las propuestas de los distintos actores apuntan a la promoción de una visión estratégica que incorpore a la orientación vocacional, proyecto de vida y trayectorias juveniles en los planes estratégicos y de mejoramiento escolar, incorporándolo como eje en el proyecto educativo y como parte de los planes de mejoramiento.
	2018	Jefe de Proyecto y Universidad	Principales hallazgos
13	¿Cuánto y cómo cambian las prácticas de los directivos luego de su paso por programas de formación en liderazgo?	Gonzalo Muñoz Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado	La evaluación de los programas es positiva, el 70,3% recomendaría el programa que realizó. El programa influye en la trayectoria de los egresados, alcanzando puestos más altos en el sistema. Si bien son evaluados positivamente los procesos de enseñanza y aprendizaje de los programas, los aspectos relativos a la formación práctica, su integración con la teoría y la mentoría poseen una evaluación más discreta. Según los egresados el programa sí tuvo un efecto en sus prácticas. El 80% cree que mejoraron bastante o mucho.
14	Liderar la inclusión educativa en Chile: tendencias nacionales y una aproximación al caso de la región de Magallanes	María Teresa Rojas Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado	El proyecto permitió incrementar el conocimiento sobre el proceso de implementación de una política educativa en las escuelas que recientemente se adscribían a la Ley, identificando aquellos aspectos que operan como posibilitadores para promover liderazgos orientados a la justicia social y aquellos que son obstáculos o tensiones para transitar a escenarios más inclusivos. Tanto el conocimiento generado en el primer año como del segundo, sirvió para conocer con mayor profundidad los desafíos del liderazgo directivo en contextos de implementación de una política que promueve inclusión social, el que se constituyó en la base para establecer recomendaciones de política educativa que puedan ser divulgadas y dialogadas en espacios de difusión del estudio.
15	Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar	Camila Jara' Universidad Diego Portales	Los resultados de la investigación muestran que el liderazgo educativo, ejercido tanto por directores como por docentes, tiene un papel relevante en definir y otorgar importancia a la formación ciudadana en los distintos establecimientos. Definiendo lineamientos orientados a: <ul style="list-style-type: none"> • La consolidación de un proyecto educativo, su claridad y su consistencia, tiene repercusiones en el desarrollo identitario y sentido de pertenencia. • Impulsar y favorecer prácticas pedagógicas innovadoras cuyo efecto es positivo para la educación y el aprendizaje de la ciudadanía en el contexto escolar. • Priorizar la convivencia y la relación con el entorno inmediato por sobre la alfabetización política y la valoración de la democracia y sus instituciones.
16	Nudos Críticos en la Gestión Directiva de Establecimientos de Educación Media Técnico Profesional (EMTP): Desafíos para el Liderazgo	Leandro Sepúlveda Universidad Alberto Hurtado	La formación EMTP debe hacer frente a una serie de nudos específicos de gestión que interrogan acerca de las formas de liderazgo educativo que pueden ponerse en juego para su adecuado enfrentamiento Por lo general, existe un débil enfrentamiento de algunos desafíos estratégicos (orientación vocacional; articulación curricular), aunque existen mecanismos institucionales para hacerles frente. Estos nudos, muchas veces, no dependen exclusivamente de la gestión de los liceos y constituye un problema del sistema en su conjunto

			<p>La relación con el entorno productivo es un problema extendido, y solo es posible observar formas satisfactorias de resolución cuando existe un soporte institucional del sostenedor para facilitar esta tarea.</p> <p>Las expresiones de liderazgo se consolidan en tres diferentes modelos, Delegativo a los jefes de especialidad (mayoría de los casos) de Coordinación con cierta clausura hacia el entorno y a cargo de los jefes UTP, y de Intermediación y ocurre en establecimientos donde existe una fuerte orientación a la formación para el empleo de los estudiantes.</p>
17	<p>Buenas prácticas de gestión en redes: Aprendiendo de las Redes de Mejoramiento Escolar.</p>	<p>Sandra Zepeda</p> <p>Universidad Diego Portales</p>	<p>El estudio identifica que, si la gestión de la red asume una marcada horizontalidad y considera la diversidad de sus realidades, los miembros de la red desarrollan capital profesional, incrementan sus competencias directivas, su capital social y exploran el capital decisional.</p> <p>El rol del supervisor, del coordinador y de los participantes de la red es clave para generar compromiso y colaboración entre sus miembros.</p> <p>Las condiciones que favorecen el trabajo de las redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener instancias de intercambio y retroalimentación de prácticas. • Tener una programación de reuniones y encuentros. • Realizar el trabajo de la red en forma colaborativa. • Tener una buena comunicación y disposición entre todos/as. <p>Las principales dificultades para el desarrollo de trabajo en red: • La carga laboral que tenemos los/as participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tener que responder a situaciones emergentes en las escuelas o liceos • La falta de disponibilidad horaria (tanto personal como profesional). <p>Los principales beneficios del trabajo en red:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la implementación de normativas Mineduc • Orientaciones técnico-pedagógicas para apoyar la gestión escolar • Orientación en la planificación del PME •Jornadas para trabajar temas pertinentes a nuestro quehacer
18	<p>La formación ciudadana desde la perspectiva de los líderes educativos en el marco de la Ley 20.911.</p>	<p>Patricio Lagos</p> <p>Universidad Católica de Temuco Universidad de Talca</p>	<p>Los resultados muestran que existen diferentes aproximaciones a la Formación ciudadana, las concepciones de los directores están relacionadas principalmente con el componente cívico y focalizado al plano disciplinario</p> <p>También se evidencia, un marcado énfasis en los contenidos de la FC relacionados con el conocimiento del funcionamiento de las instituciones del Estado.</p> <p>Las prácticas de liderazgo distribuido, democrático, colaborativo y para la justicia social pueden tener mayor relación con la FC, sin embargo, estas prácticas son aisladas, materializándose en los planes de formación ciudadana en actividades como las celebraciones de fechas relevantes en la historia chilena</p> <p>Se identifica la cultura organizacional como un importante condicionante de la formación ciudadana.</p>
19	<p>Prácticas directivas y gestión del tiempo.</p>	<p>Javiera Peña</p> <p>Universidad Diego Portales Universidad Alberto Hurtado</p>	<p>El estudio se basa en tres estudios de caso, cada uno se sustentó en entrevistas, seguimientos y diarios de vida. Las técnicas estuvieron dirigidas a directoras y jefas de UTP de tres escuelas.</p> <p>Las directoras, distribuyen su tiempo principalmente en tareas relativas a la gestión organizacional y gestión pedagógica, y luego en tareas relacionadas con relaciones internas, relaciones externas y administración. Mientras que las jefas de UTP enfocan su tiempo principalmente a la gestión pedagógica y relaciones internas.</p> <p>Entre los principales factores que influyen en la gestión del tiempo, se menciona el buen clima laboral y un sustento relacional sólido lo que permite tareas de gestión pedagógica, la capacidad de delegar funciones administrativas a asistentes, y la especialización de jefas de UTP en gestión pedagógica.</p>

20	Liderazgo pedagógico y concepciones sobre enseñanza y aprendizaje en directivos de la educación parvularia.	Piedad Cabrera Universidad Alberto Hurtado	Conceptualizar lo que significa liderazgo en jardines infantiles y conectarlo con el cómo se enseña y aprende en educación infantil, no es condición suficiente para que se produzcan liderazgo con foco en lo pedagógico. Los programas de formación de directoras debiesen apuntar al desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico. En educación infantil, el contexto macro-micro determina la forma de liderar. Las directoras requieren formación en liderazgo en el contexto real (Significar el liderazgo desde el nivel micro).
21	Estudio de opinión a líderes escolares y de niveles intermedios sobre políticas de liderazgo escolar. 2018	Rosario Rivero Universidad Diego Portales	<ul style="list-style-type: none"> •80% de los sostenedores y directores evalúa con nota 4,5 la calidad de la educación del país. Crecen las expectativas de los directores respecto a la gestión del gobierno actual en calidad de la educación. •Los sostenedores evalúan mejor que directores la gestión del gobierno respecto a la calidad de la educación. •Respecto de la ley de inclusión, para los directores Los mayores desafíos respecto a su implementación se relacionan con enseñar en contextos de mayor diversas de ritmos de aprendizaje y con mantener a alumnos con problemas de disciplina en los establecimientos.
	2019	Jefe de Proyecto y Universidad	Principales hallazgos
22	Estudio de opinión a líderes escolares sobre políticas de liderazgo escolar y educacional para la retroalimentación al diseño, implementación y creación de políticas educativas. 2019	Rosario Rivero Universidad Diego Portales	<ul style="list-style-type: none"> •Los directores mantienen una mirada crítica sobre la educación escolar en Chile, con una evaluación regular sobre la calidad y la equidad que se ha mantenido en los últimos 5 años • Los directores realizan una evaluación regular sobre la calidad de la educación en Chile. Los directores califican la educación en Chile con una nota 4.3, evaluación que se ha mantenido similar en los últimos cuatro años. • Sin embargo, disminuyen los directores que evalúan que la educación ha mejorado en los últimos 5 años (32% a 25 %) y que la educación será mejor en 5 años más (33% a 21%). •Los directores evalúan críticamente al gobierno tanto en el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación y tienen bajas expectativas de lo que lograrán en el periodo faltante. •Se ha consolidado un mayor conocimiento de los directores respecto de las reformas, luego de varios años de implementación. • Los directores muestran un alto nivel de conocimiento de La Ley de Inclusión (86%) • La Ley de Carrera Docente también muestra niveles altos de conocimiento (76%). <p>La evaluación específica de cada reforma sigue siendo moderadamente positiva, sin embargo, los directores están más pesimistas respecto el impacto positivo que estas pueden tener en sus establecimientos.</p>
23	Estudio Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile	Gonzalo Muñoz Universidad Diego Portales	<p>Visión de los profesores es en general positiva respecto al liderazgo de los directores de escuela. 2. Dimensión mejor evaluada del liderazgo directivo es establecer dirección y la peor evaluada es gestionar la instrucción. Se mantiene la tendencia del 2009.</p> <p>Durante los últimos 10 años no ha habido variaciones significativas en las prácticas de liderazgo. Sólo se identifican descensos significativos en el ámbito instruccional. 5. Sobresale la importancia de la complejidad del contexto (contingencias) y su gran variabilidad por dependencia.</p>
24	Estudio de 21 investigaciones sobre liderazgo escolar: meta -análisis y teorización para la acción.	Cristian Cox Universidad Diego Portales	<ul style="list-style-type: none"> • Se extrae y obtiene conocimiento en base a la sistematización y análisis de la evidencia acumulada en 21 investigaciones realizadas por el CEDLE en el periodo 2016 y 2018. Lo cual permite: • Generar conocimiento sobre liderazgo producido en el marco del CEDLE y en grandes estudios evaluativos internacionales y nacionales (ILSA), así como de la normativa sobre liderazgo escolar. • De igual forma, y desde la revisión de los marcos conceptuales y analíticos de los datos producidos en el marco de 4 evaluaciones educativas de gran alcance, se generan datos sobre resultados en los indicadores de liderazgo para Chile de manera comparada internacional y un examen de la relación del liderazgo con los resultados de aprendizaje.

			<ul style="list-style-type: none">• Asimismo, se produce conocimiento sobre los conflictos escolares desde la perspectiva del liderazgo educativo, relevando y dándole continuidad a una dimensión que ha sido abordada por varias investigaciones realizadas por el CEDLE.• Finalmente, se desarrolla un enriquecimiento del concepto de liderazgo pedagógico y su utilización como criterio de revisión crítica de los marcos normativos que regulan y orientan la formación y el quehacer de los líderes educativos del país.
--	--	--	---

1.4. ANEXOS DE LINEA DE FORMACION

Análisis comparado de entrevistas para medir expectativas y satisfacción al inicio y al final de los Diplomados de la Línea de Formación del CEDLE.

A continuación, se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en la Evaluación de Efectividad y Satisfacción, para evaluar las expectativas y la satisfacción de la experiencia de los participantes realizadas al inicio y al final de cada Diplomado impartido por CEDLE.

Diplomado en Liderazgo y Convivencia Escolar

En las entrevistas realizadas entre los años 2017 y 2019, se consultó respecto de la calidad del curso, y sobre aspectos que los participantes destacan especialmente. La percepción general es muy positiva, el curso es considerado de muy buena calidad, tanto en sus contenidos como también en el nivel de los expositores.

El diplomado es visto como un aporte importante al desarrollo de una nueva perspectiva de la convivencia escolar, desde una mirada integral, que permite definir con mayor claridad el rol del inspector y el encargado de convivencia en una estructura de trabajo más amplia y articulada con otras áreas al interior de las escuelas y a nivel local. En donde las funciones tradicionalmente ejecutadas, centradas en la aplicación de un reglamento, se abren a un trabajo más dinámico y diverso que involucra a diferentes actores de las escuelas, incorporando también a las familias con un rol preponderante en este proceso. El programa ha permitido una mejor definición de su rol (en base a contenidos normativos y teóricos), también ha facilitado compartir esta información en las escuelas, reforzando la importancia que debe tener el área de convivencia escolar.

En este sentido el diplomado contribuye para una definición más clara de las normas, sanciones, acciones reparatorias, acciones formativas y otras formas de respuesta para el tratamiento de situaciones en el área de la convivencia escolar, estableciendo una definición que permite el desarrollo de miradas integrales sobre el área. En esto es importante el desarrollo de una comprensión amplia de estas herramientas, donde su uso, depende del contexto y forma de ser aplicadas. De este modo, los entrevistados hacen esta diferencia, planteando que no hay una dicotomía entre acciones formativas y sanciones, sino que se enmarcan en un contexto determinado y son ambas necesarias para la resolución de problemas y desarrollo de una cultura del respeto y la convivencia en todas las escuelas.

En un área que está en constante desarrollo, y que ha ido incorporando nuevos elementos y complejidades, como es la convivencia escolar, se valora una aproximación al tema que ponga foco en nuevas miradas, herramientas e innovación en los diagnósticos y soluciones.

También los participantes destacan las metodologías utilizadas, principalmente por incorporar enfoques prácticos y basarse en problemas reales. En este sentido, el enfoque de análisis crítico utilizado para enfrentar las dinámicas de convivencia escolar. En esto destacan el rol de los docentes del diplomado, indicándolos como muy conocedores del área, muy didácticos y a la vez críticos en plantear los diferentes contenidos, así como se destaca además el espacio de aprendizaje colectivo a partir de las diferentes experiencias.

Se valora además el haber incorporado herramientas concretas para ser aplicadas por los participantes, varias de ellas de fácil apropiación y utilización, lo que es un elemento altamente valorado en las entrevistas, y que habla bien del proceso de aprendizaje que fue llevado a cabo: contenidos relevantes, metodologías atractivas y herramientas concretas para el trabajo. Entre los elementos que se mencionan como valiosos, y que fueron aplicados por los participantes del diplomado en las escuelas se mencionan los siguientes:

- Mapa de la empatía

- Replicar reflexiones sobre el manual de convivencia, con el objetivo de balancear sanciones y acciones de mediación
- Dinámicas de autocuidado, sobre todo en adultos
- Análisis de los estudiantes (“niños alfa”) para establecer estrategias específicas de trabajo con estudiantes que repetidamente se ven involucrados en problemas de convivencia.

Al consultar respecto de si recomendarían el curso a otros colegas, se alcanza una opinión positiva unánime de parte de los entrevistados, ya que todos ellos manifiestan que lo recomendarían como una experiencia de formación muy valiosa.

“...encuentro que es muy bueno el diplomado, te entrega herramientas, y también te empodera en tu rol, ya seas el encargado de convivencia o el inspector general. Le recomendaría este curso al encargado de convivencia y al inspector general, pero en el transcurso del curso me di cuenta de que había muchos compañeros que no cumplían ese rol, que eran docentes, jefes de UTP, creo que es súper positivo que sea más transversal, porque no es solamente nuestro rol.” (Encargada convivencia, RM)

Por contrapartida, de los elementos que se mencionan como aspectos a mejorar, se plantea la necesidad de profundizar los contenidos y estrategias del módulo de violencia escolar y bullying. Este es un tema que es muy frecuente y que ocupa bastante tiempo de los encargados, y que requiere de un proceso de actualización y de reflexión permanente. En particular, porque hay dinámicas que son nuevas entre estudiantes, o focos de conflictos que van modificándose con el tiempo. Se menciona la necesidad de manejar mejores estrategias para enfrentar situaciones de maltrato relacionadas con diversidad sexual y con diversidad cultural, así como también comprender que el bullying tiene un campo muy complejo en las redes sociales, y que requiere de herramientas y estrategias para ser abordado adecuadamente.

Por último, se menciona la importancia de ampliar la mirada sobre calidad educativa más allá de los resultados de aprendizaje medidos externamente, y poniendo acento también en las relaciones al interior de las escuelas, a la capacidad de poder enfrentar problemas y ser un apoyo constante en la vida de los estudiantes. Esta necesidad de contar con una mirada integral de la convivencia escolar, y no ser un elemento añadido, sigue siendo identificada como uno de los más grandes desafíos, que se ve reflejado en la necesidad de avanzar en un desarrollo de un conjunto de habilidades que debe considerar aspectos normativos, pero también el desarrollo emocional de los estudiantes, vinculando la convivencia con el trabajo pedagógico e involucrando al equipo docente. Lo que lo hace un trabajo más complejo y diverso, y que en cuanto desafío es visto como una tarea de permanente desarrollo, y que exige una constante evaluación de las prácticas y de las acciones que se realizan al interior de los establecimientos.

Diplomado Líderes Sistémicos

Uno de los principales aportes del programa, declarado en las entrevistas de ambos años, representa el diseño de experiencias de aprendizaje que integra diferentes principios y enfoques sobre liderazgo escolar, con experiencias concretas, mediante un proceso reflexivo y del intercambio de saberes entre los participantes.

Otro elemento clave tiene relación con el trabajo en redes y la forma de enfrentar y comprender este proceso. Representa una contribución, ya que además de entregar elementos conceptuales y prácticos para el trabajo en red, generar instancias para conocer colegas y compartir experiencias, que es lo que generalmente se conoce; el trabajo en redes se plantea como un proceso planificado desde su diseño, implementación y monitoreo, para que se convierta en una instancia de real utilidad para la gestión escolar en diferentes niveles. En este sentido, el desafío está avanzar en el desarrollo de competencias para el trabajo en red, especialmente como una preparación de lo que serán los Servicios Locales de Educación, donde la envergadura de las redes de trabajo será aún mayor.

Otro elemento que se destaca en la evaluación 2018, representa la importancia de trabajar sobre el concepto de líder sistémico, ya que es un término relativamente nuevo y desconocido para los participantes, quienes no necesariamente se veían reconocidos en este rol. Esto les permite tomar conciencia de la relevancia que tiene el rol

para el trabajo de las comunidades educativas, y la importancia que tiene poder comprender su propio liderazgo de manera integral, y en conjunto con otros.

El programa en este sentido permite reforzar las percepciones personales de desarrollo profesional, y confianza en las propias capacidades para poder generar cambios en sus espacios de trabajo. El programa ha permitido la construcción de una identidad en su rol como líder sistémico, elemento clave para los desafíos que enfrentarán los equipos de educación municipal en los próximos años.

Resultan relevante destacar que en el grupo de participantes del diplomado se registra una mejora importante en las habilidades y conocimientos que declaran al terminar el curso, respecto de la evaluación de inicio. Sin embargo, para el caso de las herramientas de normativa, se aprecian niveles de conocimiento que requieren mejorar dada la responsabilidad del rol del líder sistémico en el trabajo con las escuelas. El líder sistémico representa una referencia para consultas sobre múltiples temas, y su conocimiento es fundamental para poder orientar adecuadamente la toma de decisiones en las escuelas.

A partir de los resultados presentados y analizados, se observan módulos que logran de mejor manera un equilibrio entre teoría y práctica, sin embargo, se observan participantes que plantean la necesidad de contar con más horas de instrucción, de igual forma, el programa es altamente valorado por sus participantes, considerando que existen restricciones de tiempo.

Finalmente se constata que el diplomado fue efectivo en potenciar los conocimientos y habilidades de los participantes y que, además, cumplió con las expectativas que estos tenían. Todos los entrevistados manifiestan que recomendarían a otros colegas tomar este curso, y agregan que sería fundamental que más colegas de sus propias comunas puedan adquirir estos conocimientos, y manejar un lenguaje común, ya que los desafíos de la Nueva Educación pública, proyecta la necesidad de un alto nivel de articulación en todos los niveles.

Lo anterior es fundamental, ya que se requiere avanzar en el desarrollo de competencias para el trabajo en red, como una preparación de lo que serán los Servicios Locales de Educación, donde la envergadura de las redes de trabajo será aún mayor, y requerirá de un apoyo consistente y sistemático en estas instancias, superando la etapa de que lo valioso es solamente compartir experiencias e iniciar una etapa de trabajo conjunto donde las redes sean un insumo fundamental para los avances de las escuelas en los diferentes territorios.

Diplomado Líderes Intermedios

La gran mayoría de los entrevistados declara (2017, 2018) que el programa permite iniciar una nueva forma de comprender y conceptualizar adecuadamente el rol del líder intermedio en el sistema, visibilizando un abanico de posibilidades de desarrollo y de reconocimiento de oportunidades, proyecciones y limitaciones. Los contenidos abordados sitúan la labor específica que realizan diferentes actores en el sistema educativo y dan cuenta en qué consisten las funciones de liderazgo intermedio. Los participantes adquieren mayor claridad respecto de estos elementos, lo que a su vez implica que pueden hacer pedagogía al interior de sus propias escuelas respecto del liderazgo intermedio y de la importancia del liderazgo distribuido en diferentes niveles del sistema.

En primer lugar, esto implica una toma de conciencia del sistema y su articulación en diferentes niveles, lo que requiere de diferentes líderes para llevar a cabo un trabajo que logre resultados efectivos en su conjunto. En este sentido se valora especialmente el Diplomado, como un espacio de trabajo que permite dedicar tiempo valioso a la actualización de contenidos que resulta fundamental para el rol de los líderes intermedios.

El poder conocer y discutir respecto de los soportes de las macro decisiones de política pública es muy valorado, y permite el desarrollo de herramientas para apoyar el proceso de cambio de paradigma que se está llevando adelante con la instalación de la nueva estructura en el sistema educativo.

Parte de los temas que se trabajan en el diplomado, son en cierto modo una anticipación de algunos de los desafíos que vendrán con la nueva institucionalidad de la educación pública, y este elemento es central en la valoración que

realizan los participantes de este proceso. En este punto, se logra un doble objetivo, por una parte, poder anticipar estos desafíos a través de reflexiones y contenidos de utilidad para ellos, y, por otra parte, generar un espacio de intercambio y conocimiento para los futuros equipos de trabajo, elemento que ayuda de manera importante en reducir las incertidumbres que genera un cambio de esta envergadura.

Este proceso de aprendizaje permite la reflexión sobre la construcción de una nueva identidad para la nueva estructura de administración de la educación pública, ya que el proceso de desmunicipalización requiere no solo un diseño adecuado, sino también un relato y una identidad que logre motivar y hacer parte del desafío a muchos agentes, y sobre todo, a los equipos de trabajo que serán los responsables de llevarlo adelante. Este proceso sienta una base en la cual se apoya el trabajo con las escuelas, y que permitirá fortalecer la nueva institucionalidad en los desafíos que debe desarrollar en el mediano y largo plazo.

Siguiendo la línea de trabajo de los líderes intermedios, uno de los contenidos que más atención y expectativas genera son los que refieren a los modelos de acompañamiento de escuelas y al trabajo en red. En ambos, a pesar de ser ejes centrales del diplomado, los participantes esperaban poder desarrollarlos con mayor profundidad. Respecto al acompañamiento se menciona la necesidad de trabajar para adquirir metodologías efectivas de acompañamiento, que permitan utilizar lo ya aprendido y la experiencia, en el marco de estrategias de trabajo que garanticen un acompañamiento más efectivo. Con relación al trabajo en redes, se reconoce que trabajar en red es algo que debe aprenderse, que requiere de mucho esfuerzo y tiempo, y que debe ser frecuente y sostenido en el tiempo. Las metodologías para llevar esto adelante son importantes, pero más relevante aún es el liderazgo institucional para convertirlo en una práctica que se convierta en el sello de la nueva educación pública. En este punto radica el desafío más importante declarado, y que es clave poder instalarlo con el inicio de la operación de los servicios locales.

En el año 2017, si bien se valoran mucho los contenidos recibidos en cuanto a pertinencia y calidad, se planteó la necesidad que estos estén más situados en las realidades locales, y orientados al trabajo más práctico que teórico. Adicionalmente, se plantea un marcado foco en las dinámicas internas del aula y de las escuelas, y se sugiere enfocar el curso hacia los niveles en los que sí hay capacidad de poder trabajar e incidir en el mejoramiento de los procesos desde su rol.

Para el 2018 el diseño pedagógico y didáctico logró entregar una experiencia formativa de alto nivel. Lo más relevante, además, es que esta buena evaluación se plantea no sólo como un discurso, sino que además se entregan diferentes elementos que fueron llevados a la práctica y que fueron aprendidos en el curso. El diseño del curso ha logrado un equilibrio al combinar contenidos, con experiencias propias de los participantes, fruto de las reflexiones propuestas, por lo cual las expectativas de los participantes del diplomado pueden considerarse cumplidas, ya que estos presentan un alto nivel de valoración del programa realizado.

Por otra parte, se plantea que el programa entrega buenas herramientas para abordar uno de los principales desafíos que vendrán con la nueva estructura de educación pública, que es la articulación entre territorios. El diplomado es visto como un aporte al trabajo que se vislumbra hacia delante en la implementación de la nueva educación pública. Se valora el haber incorporado elementos que fortalecen el rol de los líderes intermedios, tanto desde los contenidos como también desde las capacidades y herramientas para aplicarlos. En general, se mencionan las habilidades blandas como capacidades adquiridas y aplicadas por los participantes, como capacidad de escucha, poner foco en las motivaciones del otro, fortalecer elementos positivos en las interacciones, entre otras mencionadas.

Todos los entrevistados manifiestan que recomendarían a otros colegas tomar este curso y, que instancias de formación como este diplomado deben ser tomadas como un modelo de trabajo de largo plazo, que trascienda incluso las diferentes administraciones, para poder dar el necesario tiempo de instalación, desarrollo y maduración que la educación pública requiere para tener un proceso de mejoramiento sostenido en el tiempo.

1.5. ANEXOS DE LINEA DE INNOVACION

Detalle de las Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción Programas Innovación del CEDLE.

“Transformación de Redes de Mejoramiento Escolar en Comunidades Profesionales de Aprendizaje” (RME)

Respecto de los resultados de evaluación del proyecto “Transformación de Redes de Mejoramiento Escolar en Comunidades Profesionales de Aprendizaje” (RME), durante los años de ejecución del CEDLE. El modelo de acompañamiento a las RME considera la figura del “Amigo Crítico”, en que profesionales escogidos en base a un perfil asumen un rol relevante en sus redes y en los liderazgos de sus comunas, colaborando a la red a transformarse en una comunidad que aprende colaborativamente sobre los temas que los convocan, que es la gestión y conducción de centros educativos. De acuerdo a ello, la figura del amigo crítico resultó en una estrategia aprendizaje, que aportó una nueva mirada y orientó la reflexión crítica a través del cuestionamiento de las prácticas, velando por generar las condiciones para que los líderes escolares aprendan colaborativamente.

Evaluación Herramienta E-Portafolio

El proyecto, también desarrolló, durante el periodo 2016-2017, una herramienta digital denominada “e-portafolio formativo”, como una de las estrategias que componen el Modelo de Acompañamiento a estas redes. Este e-portafolio, nació con la finalidad de poner a disposición de los directivos/as escolares de 17 RME del país, una herramienta innovadora que favoreciera la reflexión, colaboración y aprendizaje profesional.

El diseño e implementación de la herramienta e-portafolio, fue producto de una co-construcción entre el equipo CEDLE y los directivos/as escolares que participaron de las RME que fueron parte del programa. Para ello, durante el año 2016 se diseñó un estudio piloto en base a las sugerencias y necesidades de los propios usuarios/as y se delimitaron las funcionalidades de la herramienta. Como segunda etapa, durante el año 2017, los directivos/as escolares, evaluaron la satisfacción del uso y usabilidad de la plataforma e-portafolio y su aporte al trabajo en Red. En el período 2016 se realizó la evaluación de la capacitación realizada a directivos/as escolares en el uso de e-portafolio. En esta la capacitación participaron 226 directivos escolares de las regiones XIV, I, II, III, IV, VII, IX y Metropolitana, todos integrantes de las RME.

Esta evaluación consideró, por una parte, la percepción a usuarios respecto de la capacitación, y aspectos técnicos de la herramienta. Respecto del e-portafolio se evaluaron los aprendizajes relativos al dominio en el uso de la herramienta y la comprensión de su implementación para el trabajo en red. Además, se evaluaron aspectos técnicos que consideraban la funcionalidad y estructura de la herramienta. La aprobación total respecto de los ámbitos evaluados alcanzó un 94%.

Para el 2017 a nivel general, la plataforma presentó un porcentaje de satisfacción correspondiente al 93%, lo que reveló que las y los usuarios estaban conformes con la implementación de la herramienta, sus características técnicas (93%) y la utilidad que representaba el e-portafolio para el trabajo de las RME (90%).

Se observó que la implementación de la herramienta había sido progresiva y, si bien quedaron modificaciones y ajustes a realizar en base a los requerimientos de los equipos directivos, se observa que paulatinamente comenzaron a administrar las prácticas de mejora implementadas en sus establecimientos educativos, a partir de los aprendizajes construidos en red. También se consideró como oportunidad de conocer las realidades de otras escuelas en territorios diversos, y poder interactuar con otros profesionales de la educación a nivel nacional, retroalimentando prácticas y construyendo aprendizajes colectivamente.

La evaluación del año 2018, indicó que el e-portafolio favorecía el trabajo colaborativo a través de la creación conjunta de estrategias específicas entre los participantes, frente a una determinada problemática de liderazgo escolar, de

hecho 92% valoró satisfactoriamente la plataforma, y el 89% declaró que la herramienta aportó positivamente a los objetivos de la red.

En cuanto a su usabilidad, durante el año de ejecución 2018 la plataforma e-portafolio se utilizó en 16 RME del país con el objetivo de favorecer el aprendizaje colaborativo entre sus integrantes, alcanzando un 62,5% de usuarios frecuentes. En relación con la funcionalidad de la herramienta, el 88% de los usuarios valoró satisfactoriamente la plataforma respecto de su facilidad de uso, el diseño de los espacios de aprendizaje (86%). Por su parte, el 87% de los usuarios valoró positivamente el e-portafolio debido a que favorecía la reflexión colectiva para los aprendizajes. De igual forma, el 84% de los usuarios consideró que la plataforma orientaba el desarrollo de capacidades, y el 87% estaba satisfecho porque favorecía la comunicación. Respecto de los desafíos del uso del e-portafolio este se vio afectado por la falta de tiempo de los participantes de la formación, el excesivo uso de plataformas escolares y la conexión a internet de algunos establecimientos, especialmente aquellos en zonas rurales.

Programa Formativo Amigos Críticos

En el año de ejecución 2018, el equipo CEDLE de la Universidad Católica de Temuco, diseñó e implementa un programa formativo de amigos críticos, en el que participaron 28 profesionales pertenecientes a 10 RME de la región de La Araucanía. Los participantes se distribuyen en 23 directivos escolares, 4 supervisores técnico-pedagógicos del Ministerio de Educación y un sostenedor municipal.

El programa formativo de amigos críticos, en su primera versión cumplió satisfactoriamente con los indicadores de eficiencia interna, son 28 los egresados del primer programa formativo de amigos críticos en la región de La Araucanía. Se destaca también la alta asistencia a las jornadas presenciales, 93%, lo cual es óptimo para los fines de aprendizaje del programa

Respecto a la satisfacción general con el programa, el 100% de los amigos críticos valoran satisfactoriamente que la formación les ayudó a influenciar la práctica directiva de sus pares. De igual forma, el 92% valora satisfactoriamente el programa puesto que les ayudó a desarrollar nuevas competencias y aprendizajes profesionales. En atención al punto anterior, el 89% de los participantes asigna máxima puntuación al programa en cuanto les ayudó a resignificar sus creencias y develar las creencias de sus pares. Por último, el 85% de los directivos asigna máxima valoración al programa y al cumplimiento de sus expectativas.

A partir del programa de formación se evidencian mejoras en los niveles de desempeño de los amigos críticos en las redes, la autorreflexión sobre las propias prácticas y el uso de una rúbrica que ha facilitado este proceso.

Impacto del acompañamiento del amigo crítico en las prácticas directivas de los participantes de las RME

Respecto a la efectividad de la estrategia amigo crítico, se puede apreciar que los directivos escolares (20 entrevistados) reconocen cambios en sus prácticas directivas, producto del acompañamiento y el apoyo de este agente educativo. El desempeño del amigo crítico en la red propició el cuestionamiento de las prácticas tradicionales existentes y la búsqueda de innovaciones que contribuyan a generar un cambio en la cultura de trabajo.

El 100% de los equipos directivos que participan en las RME declaran haber reformulado las acciones diseñadas para sus planes de mejoramiento educativo (PME). Asimismo, el 92% reconoce positivamente el rol del amigo crítico porque les permitió revisar y desarrollar nuevos y mejores instrumentos para realizar acompañamiento en aula al profesorado. Fruto de este acompañamiento es que el 100% de los equipos directivos dedicaron horas no lectivas a la reflexión crítica sobre problemáticas educativas. El acompañamiento del amigo crítico es valorado positivamente en un 84% como un agente fomentador del trabajo colaborativo de las prácticas docentes. Por último, el 76% de los directivos escolares menciona que el amigo crítico les ayudó a comprender de mejor forma la relevancia del uso de datos y la información escolar para la toma de decisiones pedagógicas.

Formación de Mentores para Directivos Noveles

En el año 2016, en el marco del Programa Desarrollo de Liderazgo Escolar en Espacios Colaborativos en su componente Formación de Tutores, implementado como parte del Proyecto de Formación de Mentores de Directores Novatos se evaluó la percepción de los directores participantes en el curso de formación que los capacitaría para desempeñarse como tutores de los mentores. (8 directores y un coordinador)

En términos generales la aprobación del curso resultó ser muy alta, alcanzando un 97,8% de satisfacción de los participantes con la formación recibida y la utilidad de la instancia de formación. Del proceso se destacan: el equilibrio teórico práctico de la formación, la experticia de los docentes en las temáticas entregadas; y la coherencia de los elementos metodológicos utilizados.

Por otra parte, los aspectos que contaron con una menor valoración fueron: la carga horaria de los cursos, la cual según lo expresan los participantes, resultó ser insuficiente para el cumplimiento del programa formativo y el espacio de clases destinado a la reflexión que se valoró como insuficiente para el tratamiento y profundización de los contenidos.

Durante el año 2017, en el marco del Proyecto de desarrollo de un libro para mentores de directores noveles, se evaluó la percepción de mentores que realizaron esta mentoría durante el año en curso. Se consulta sobre aspectos globales del manual referidos a la utilidad.

Los resultados evidencian que la aprobación del libro resultó ser muy alta, alcanzando un 100% de satisfacción de los participantes con la utilidad del material. Lo más valorado es el ordenamiento del proceso de mentoría que propone el libro junto con el aspecto práctico de este que, con los recursos didácticos de apoyo entregados, asegura un buen resultado de la labor del mentor. En cuanto a la contribución del libro para la transformación de prácticas, esta es menor.

Durante el año de ejecución 2018, que corresponde al primero del proyecto, el foco principal fue la planificación e implementación de una versión piloto del curso Mentoría Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes.

Los beneficiarios directos de esta versión piloto del Curso fueron 15 personas, que participaron conformando tríos, asociados a cada establecimiento, completando un total de 5 establecimientos, vinculados a una comuna del sector sur de la Región Metropolitana.

Cada trío estuvo integrado por un directivo y dos docentes líderes. A este grupo se agrega un equipo de 5 co-mentores, conformado por cinco expertas formadas en mentoría, que realizan el acompañamiento en terreno a los tríos participantes, especialmente en el módulo práctico del curso.

El Modelo de Evaluación propuesto se centra en la valoración de la efectividad del curso de Mentoría Pedagógica para la Transformación de las Prácticas Docentes, con miras a la elaboración de un modelo de formación de desarrollo profesional intra-escuela. En términos del marco evaluativo común del CEDLE se evalúa el “efecto en los aprendizajes y trayectorias”, en tanto caracteriza el desarrollo de capacidades, recogiendo información respecto a los cambios en creencias, conocimientos y prácticas de las personas participantes en esta versión piloto del curso.

El análisis de las respuestas de los participantes en el curso piloto Mentoría Pedagógica muestra cambios en creencias y conocimientos, referidas a los modos de observación, registro y retroalimentación para la formación docente continua.

En términos generales, se destaca el avance de los participantes durante el desarrollo del curso piloto en cinco dimensiones: formulación de críticas, instancias para autopercepción/autoevaluación docente, formulación de preguntas, formulación de preguntas mediadoras y formulación de sugerencias. En otras dos dimensiones se

evidenció un progreso intermedio: proporción de evidencias/interpretaciones en la descripción de situaciones pedagógicas y apropiación de “estados mentales” como conceptos clave

Se observan avances transversales de los mentores en relación con sus conocimientos se agrupan en torno a cuatro ejes: apropiación y comprensión profunda del sentido de la mentoría pedagógica, valoración de dicha herramienta, apropiación y clarificación del rol del mentor, y uso de estrategias y técnicas de mentoría pedagógica.

Los participantes valoran la mentoría como un modelo útil y motivante, proyectando un deseo de ampliar su alcance al resto de la comunidad escolar. El 100% de los participantes encuestados manifestaron que recomendarían cada módulo.

“Herramientas de gestión institucional para directivos escolares: Liderando Escuelas”.

La plataforma Cedle-Liderando Escuelas (L.E.) es una herramienta online, gratuita y disponible para todos los establecimientos educacionales de Chile. Creada en 2016 nace a raíz de un trabajo colaborativo con 65 directivos escolares del país y busca apoyar pedagógicamente a directivos y docentes a través del diseño colaborativo de herramientas digitales que, en consistencia con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), aporten al fortalecimiento del liderazgo y la gestión pedagógica de colegios, escuelas y liceos de Chile.

Lanzada oficialmente en enero del 2017 tras 19 meses de uso, en septiembre 2018, CEDLE-Liderando Escuelas cuenta con 9.828 usuarios pertenecientes a 1.301 establecimientos educacionales distribuidos en 15 regiones del país, de los cuales 2.731 son directivos y 7.097 son docentes. Si consideramos que en Chile existen 12.069 establecimientos educativos, los datos dan cuenta que un 11% de los establecimientos chilenos han creado cuenta en Cedle-Liderando Escuelas. La región de Tarapacá, Parinacota, Antofagasta y Aysén son las que tienen mayor porcentaje cuentas creadas en el país.

En el 2016 se evalúa la maqueta del software desarrollada, a fin de conocer su atractivo general, beneficios percibidos, atingencia, proyección de la recepción que tendrá en sus establecimientos educacionales y disposición al uso del sistema. Se realizaron 8 grupos de discusión en las cuatro comunas seleccionadas: Puente Alto, Melipilla, Iquique y Curicó. - Los equipos directivos formaban parte de 33 establecimientos educacionales.

Tras exhibir la maqueta de la plataforma junto con una explicación de sus funciones, la propuesta logra transversalmente una positiva recepción por parte de los directivos entrevistados, resultando llamativa y atractiva para ellos.

Los directivos dan cuenta que los beneficios ofrecidos por el software resultan altamente relevantes, útiles y atingentes a las tareas de gestión realizadas.

El mayor atractivo de la plataforma está focalizado en las funciones relacionadas con el acompañamiento al aula. Entre las funciones más relevantes para la obtención de dicho beneficio mencionan: la facilitación del seguimiento de avances y desafíos comprometidos, el apoyo a la formación profesional docente en base a evidencias y la bitácora que busca guiar a la reflexión.

El poder conocer y recopilar buenas prácticas tiene valor en sí mismo, ya que da cuenta de la historia de su escuela. Además, se percibe que moviliza a la mejora de la enseñanza al potenciar la reflexión e innovación en los docentes

Entre las principales dificultades para el uso de la herramienta se mencionan:

Dificultad con el uso de tecnología: si bien la mayoría de los directivos valora la búsqueda de nuevas tecnologías para incorporar a sus establecimientos, en general reconocen que existe una dificultad importante asociada: algunos directivos y profesores –especialmente de edad avanzada- son reticentes al uso de tecnologías ya que no las dominan con facilidad y, en muchos casos, no entienden su funcionamiento. En este escenario, al tratarse de una plataforma digital, existe el riesgo de que algunos no quieran/puedan utilizarlo, dificultando su implementación.

Cabe mencionar que durante los años 2016-2017 la plataforma trabajó con la tercera dimensión del MBDLE “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza- aprendizaje” y en el actual periodo (2018-2019) se trabaja en nuevas funciones centradas en la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales”.

En el año 2017 se realiza un estudio cualitativo-cuantitativo de percepción de usuarios y evaluación de la plataforma con usuarios activos e inactivos. Para el año 2018 se consolida el modelo de evaluación que se diseñó y ejecutó con el objetivo general de reconocer, a tres años de uso, la percepción que los usuarios tienen respecto al funcionamiento y uso de Liderando Escuelas considerando la satisfacción, usabilidad y efectividad de Liderando Escuelas.

Considerando las evaluaciones 2017 y 2018, de las diez funciones con las que cuenta Liderando Escuelas, las que presentan con mayor cantidad de visitas son: a) Ciclos de acompañamientos, b) Calendario y c) Pauta de acompañamientos. Ciclos de acompañamiento y Pauta de acompañamiento han sido visitas por directivos y docentes, y el Calendario sólo por directivos, ya que es una función exclusiva para tal perfil.

La tabla a continuación presenta las funciones más valoradas y su fundamentación.

Función	Aspectos valorados
Pauta de acompañamiento alineada con el MBE con la opción de ajustar	Los alinea con los criterios y expectativas ministeriales, unificando las pautas y clarificando los procesos de acompañamiento. Asimismo, se valora ya que establece claramente las prácticas docentes que se espera observar y la rúbrica asegura mayor objetividad en el proceso.
Gráficos para seguimiento	Los gráficos sistematizan los datos, proceso que actualmente les toma tiempo y, en general, pierde prioridad frente a tareas de carácter urgente. Así, la sección les ahorra tiempo y les facilita el proceso de seguimiento de los avances. Además, les permite reasignar tiempos para otras tareas y tener mayor claridad en la toma de decisiones.
Calendario	Facilita la organización y las notificaciones son muy valoradas al recordarles las tareas y priorizar actividades. Además, se valora que sea flexible y les permita realizar ajustes, ya que se adapta a la realidad cambiante de los establecimientos educacionales
Mensajes del equipo de gestión (puntualmente, mencionado por directivos Activos RM)	Permite optimizar los procesos y recoger información de distintos espacios, organizando al equipo directivo y facilitando su comunicación y coordinación. Además, les ayuda a modo de ayuda memoria para poder hacer un seguimiento más preciso de las tareas y acciones
Acompañamiento entre pares (puntualmente, mencionado por directivos inactivos RM)	Agrada y resulta novedoso. Además, se percibe como una aproximación más positiva con los docentes que reciben un mensaje menos amenazante de este modo.
Encuesta profesor observado (puntualmente e inducido, destacado por docentes y algunos directivos activos IIR e inactivos RM)	Entrega una voz y un rol relevante a los docentes, potencia la reciprocidad y la horizontalidad de las relaciones y disminuye las barreras asociadas al acompañamiento pedagógico. En este escenario, el carácter confidencial cobra especial relevancia.

Liderando Escuelas logra una positiva recepción por parte de los entrevistados, debido a sus variados beneficios, todos los años que ha sido evaluada la plataforma. Así mismo, los usuarios mencionan que el usar Liderando Escuelas ha generado un impacto positivo en sus prácticas pedagógicas. La plataforma con el sistema de monitoreo de las prácticas permite ordenar, reorganizar y repensar la gestión pedagógica, agilizar sus prácticas cotidianas y fortalecer aquellas áreas que, por tiempo o por la contingencia, no están siendo abordadas a cabalidad y que, resultan fundamentales para mejorar los procesos al interior de las organizaciones escolares. De hecho, ya para el 2018, 95% de directivos y docentes la recomendarían a sus colegas la plataforma respecto de un 83% el año anterior. Esta información resulta fundamental pues permite inferir que Liderando Escuelas está siendo un apoyo efectivo en los procesos de mejora de los establecimientos educacionales.

Otro de los beneficios destacados apunta a que gracias a Liderando Escuelas se ha mejorado la comunicación entre los equipos directivos y docentes. A su vez se menciona que la plataforma fomenta el trabajo colaborativo promoviendo la reciprocidad, la visualización de prácticas destacadas de colegas y el crecimiento profesional mutuo. Los participantes también mencionan que la plataforma promueve las instancias de reflexión al interior de los equipos, promueve la realización de la retroalimentación. Consideran como positiva la información oportuna que se entrega en el proceso de acompañamiento y la posibilidad de realizar acompañamiento entre pares.

En términos de usabilidad los participantes se muestran satisfechos con la plataforma pues consideran que la herramienta es fácil de utilizar, amigable en cuanto a sus funcionalidades y sin mayores complicaciones para acceder a ella.

Sin embargo, la implementación de la plataforma es aún muy parcial. Ahora bien, aún se observa una baja socialización de la herramienta a los docentes, sus funciones y metas. Si bien la participación docente ha aumentado entre los años 2017 y 2019.

En cuanto a barreras y obstáculos para utilizar la herramienta, los participantes hacen referencia principalmente a 4 elementos: utilización de tiempo disponible destinado a otras acciones por lo que se dificulta realizar los acompañamientos y por tanto utilizar la herramienta, problemas de conectividad transversales a la región y ciudad del participante, sentimientos asociados a la instancia de acompañamiento como el miedo a ser observado, inseguridad, desconfianza y falta de consenso respecto a qué se entiende por acompañamiento pedagógico.

Para la evaluación 2018, se analizan los datos sobre los usuarios de la plataforma, donde se observa que 324 establecimientos tienen actividad en las cuentas creadas, es decir, que han accedido a la función ciclo de acompañamiento. Tal dato representa el 25% de la totalidad de cuentas de CEDLE-Liderando Escuelas. Las regiones con mayor actividad son: Araucanía, Tarapacá y Antofagasta. Cabe mencionar que, si bien la región de Parinacota tiene una gran cantidad de cuentas creadas, no se advierte actividad en estas. Entre septiembre 2017 y el mismo mes del 2018, aumentó en un 38% la cantidad de cuentas creadas.

En el periodo de marzo 2017 a septiembre 2018, se evidencian 59.939 visitas a las distintas funciones de la herramienta CEDLE-Liderando Escuelas, de las cuales 47.612 son de usuarios con perfil directivo y 12.612 desde el perfil docente. Asimismo, se han generado 47.273 sesiones, es decir, cantidad de veces que los usuarios han ingresado a la herramienta. Según las métricas de comportamiento, para lo cual se utilizó Google Analytics, la herramienta atrae un 73% de nuevas visitas y fideliza al 27% de los usuarios. Esto es esencial porque la herramienta tiene como objetivo seguir captando nuevos usuarios, pero al mismo tiempo fidelizar a los ya existentes.

El 69% de las sesiones se han generado desde un computador, el 29% de celulares y el 2% desde tablet. Respecto al tiempo de permanencia por sesión, la región de Coquimbo es que presenta mayor permanencia promedio con 14 minutos, seguida por Araucanía y Aysén con 11.

1.6. ANEXOS DE LÍNEA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Resultados Cualitativos Evaluaciones de Efectividad y Satisfacción Línea de Desarrollo de Capacidades.

Durante el año 2016, el modelo de transferencia y desarrollo de capacidades se replanteó bajo el enfoque de la mejora escolar basada en Diseño en Desarrollo. Rick Mintrop y Sergio Pirinoli de la Universidad de Berkeley desarrollaron un taller, para transferir conocimientos y desarrollar capacidades de esta metodología de gestión para la mejora.

Los docentes quienes estaban a cargo del proceso formativo en la Universidad de La Serena, y Universidad Católica del Norte a partir del 2017, se declararon muy satisfechos de los talleres de transferencia. Valoraron la lógica de resolución de problemas basada en diseño se pudo trabajar en profundidad, en los 4 primeros pasos de esta lógica: cómo definir y enmarcar un problema de práctica; hacer explícitas las teorías de acción intuitivas; entender el problema y el proceso de cambio, y el diseño de una interacción basada en investigación. Quedó pendiente avanzar en las métricas y un sistema de evaluación de los procesos de formación en Diseño y desarrollo.

En el 2017, siendo el primer año de actividades del Convenio entre las Universidad de la Serena, Universidad Católica del Norte y CEDLE. La Universidad de Tarapacá se integró formalmente al trabajo a mediados del 2018, asignando un equipo de tres académicos.

La implementación de los programas de transferencia y desarrollo de capacidades, permitió la actualización de los enfoques respecto del liderazgo educativo y profundizar en sus implicancias. Las evaluaciones de efectividad evidencian en este sentido, una mayor comprensión de las demandas sistémicas a los líderes de los establecimientos educativos públicos, y del escenario de la educación, entendiendo la complejidad que ello implica en un escenario de continuos cambios.

Para la Universidad Católica del Norte, representó también, una oportunidad de posicionamiento estratégico de la Universidad y de su escuela de Educación. Se abrió, para ellos, una temática que previamente no se había planteado, por lo que debieron crear un sistema de formación de acuerdo con la capacidad y disponibilidad de un equipo exigido, lo que representó un gran desafío.

Los principales logros para ambas Universidades se asocian:

- Vincular el liderazgo a las tareas de gestión directiva del establecimiento escolar y también extendiendo esta dimensión a la labor que cada docente debe asumir bajo la perspectiva del liderazgo distribuido.
- Desarrollar el diplomado en torno a liderazgo y gestión de calidad, lo que permite abordar los ámbitos de gestión y modos de acercamiento a las problemáticas claves de las instituciones educativas.
- Fortalecer un trabajo conjunto con otras universidades del territorio en este plano.

Esto requiere cambiar la forma de conceptualizar los problemas/desafíos y debido a ello, definir el hacer del establecimiento para superar/asumir el desafío problema.

Entre los aspectos no resueltos, sino parcialmente, están las tensiones derivadas, de la multi-institucionalidad del sector educativo (ministerio Central, Deprov, Agencia de Calidad, Superintendencia y también las derivadas del sostenedor (PADEM) con forman un marco que debe ser manejado y que se encuentra en constante cambio.

El Diplomado en Liderazgo y Gestión de Calidad, de la U. de la Serena ha resultado ser una iniciativa de trabajo colaborativo, y de fortalecimiento de las capacidades de la Universidad en este ámbito.

Las evaluaciones realizadas a las Universidades beneficiarias concluyen que uno de los temas más importantes es aprovechar esta experiencia para proyectar un trabajo sustentable, en redes de colaboración entre los participantes, y que dé pie al fortalecimiento de liderazgo educativo en la región.

Para ello se estimó fundamental profundizar en el enfoque del "diseño en desarrollo" como propuesta práctico - teórica para enfrentar de la gestión de calidad. Esto implica, mejorar su acercamiento en la nueva versión de este diplomado.

Por otra parte, el tema desarrollo territorial es fundamental, considerar el contexto desde sus dimensiones socioculturales y geográficas. Además, se observa la necesidad de mayor soporte académico e institucional para facilitar la gestión interna.

Un análisis descriptivo de la información cuantitativa provista en la fase autoevaluativa 2018, permite ver como desde la perspectiva de los participantes, un 94% estima que la efectividad global del taller ayudará a los participantes a obtener una nueva comprensión acerca de la resolución de problemas en la escuela. Además, el 89% les generó muchísimo interés por lo que les gustaría seguir profundizando en el tema, mediando la acción concreta de tener una entrevista de seguimiento de parte del equipo.

Respecto de las evaluaciones de satisfacción los resultados de ambos procesos 2017 y 2018, muestran plena coincidencia y satisfacción, respecto de la valoración del apoyo recibido, la atención a sus necesidades y acompañamiento. (100% de satisfacción)

Además, se destaca la asesoría constante tanto en la etapa de diseño como ejecución de éste diplomado, para instalar una metodología de trabajo, análisis de problemas y búsqueda de soluciones que excede el campo directamente vinculante del proyecto. Atendiendo las dificultades experimentadas en el año 2018, el soporte del CEDLE en materia de motivación, superación de obstáculos, búsqueda de soluciones fue muy importante para mantener el equipo de trabajo y proponer soluciones en momentos críticos.

De la Universidad Católica del Norte destacan el conocer otras visiones sobre temas sustantivos del hacer pedagógico y educacional. Así como la entrega de respuestas oportunas cuando ha sido requerida.

Por último, se destaca el haber incorporado a los programas claves propias de la región, interculturalidad ante nuevas propuestas de migración, de esta manera se está desarrollando una propuesta formativa con claro acento