



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Informe Técnico N°9 - 2018

## EFFECTOS Y APRENDIZAJES DEL PRIMER DIPLOMADO PARA LÍDERES INTERMEDIOS

**Carolina Requena, Juan Pablo Valenzuela - CIAE-U. DE CHILE**  
**Rodrigo Warner, Daniela Berkowitz, Bárbara Zoro - PUCV**

90  
AÑOS  
1928 - 2018



Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE





## **Efectos y aprendizajes del primer Diplomado para líderes intermedios.**

Carolina Requena, Juan Pablo Valenzuela, Rodrigo Warner, Daniela Berkowitz y Bárbara Zoro

Informe técnico No. 9  
Diciembre 2018.

### **Para citar este documento:**

Requena, C., Valenzuela, J.P., Warner, R., Berkowitz, D. y Zoro, B. (2018). Efectos y aprendizajes del primer Diplomado para líderes intermedios. Informe Técnico N° 9. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el encuestado”, “el participante”, “el directivo” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua y tiene por objetivo evitar las fórmulas para aludir a ambos géneros en el idioma español (“o/a”, “los/las” y otras similares), debido a que implican una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de lectura.*

# ÍNDICE

|     |                                                                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | INTRODUCCIÓN                                                                                                       | 4  |
| 2.  | PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE NIVEL INTERMEDIO                                                                         | 5  |
| 2.1 | ¿Por qué es importante formar al nivel intermedio?                                                                 | 5  |
| 2.2 | ¿Qué evaluar en un programa de formación?                                                                          | 6  |
| 3.  | METODOLOGÍA                                                                                                        | 8  |
| 3.1 | Fase Encuesta                                                                                                      | 9  |
| 3.2 | Fase Entrevistas                                                                                                   | 9  |
| 4.  | RESULTADOS                                                                                                         | 11 |
| 4.1 | Opiniones generales                                                                                                | 11 |
| 4.2 | Autopercepción                                                                                                     | 12 |
| 4.3 | Aplicación de los contenidos y aprendizajes                                                                        | 13 |
| 4.4 | Efectos de los contenidos y herramientas del Diplomado                                                             | 18 |
| 4.5 | Ámbitos de mejora del Diplomado                                                                                    | 20 |
| 4.6 | Análisis cualitativo de entrevistas a superiores, pares o subalternos de los participantes del diplomado GELI 2017 | 22 |
| 5.  | APRENDIZAJES A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DIPLOMADO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO LOCAL                        | 24 |
| 6.  | REFERENCIAS                                                                                                        | 26 |

# INTRODUCCIÓN

LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, realizó el año 2017 en la Región Metropolitana la primera versión del “Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local: Desarrollado Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio en el Territorio”. El objetivo era fortalecer capacidades de gestión y prácticas de liderazgo intermedio de los futuros líderes del nivel intermedio, con el fin de contribuir al ejercicio de su rol directivo estratégico en la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos en el marco de la Nueva Ley de Educación Pública (Ley 20.041). El programa estaba dirigido principalmente a profesionales de la educación con experiencia y/o interés en el nivel intermedio (sostenedor) de la educación: cargos directivos de DAEM, corporaciones de educación, fundaciones educativas, etc. y establecimientos educacionales públicos de la Región Metropolitana. Este contaba con un total de 172 horas pedagógicas, distribuidas entre las modalidades presencial, virtual, transferencia directa a grupos y trabajo personal. El componente presencial, enfocado al fortalecimiento de habilidades, se desarrolló en 10 jornadas predefinidas entre junio y noviembre, más 3 espacios presenciales de trabajo y retroalimentación con tutores.

Esta iniciativa tuvo un carácter piloto y fue desarrollada en el año 2017. Se inició con la participación de 61 profesionales, concluyendo 58 de ellos su proceso de formación. Entre estos, 39 eran directivos escolares y 19 cumplían labores en el nivel intermedio municipal (Direcciones de Educación Municipal o Corporaciones de Educación Municipal).

Este Diplomado fue la primera experiencia de formación en Chile para este nivel, por lo que resulta particularmente pertinente realizar un estudio del efecto que tuvo en sus participantes a 10 meses de terminado el mismo. Lo anterior, buscando perfeccionar su diseño en un proceso de mejoramiento continuo, con el fin de potenciar la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos planteados, y hacerse nuevas preguntas respecto de los mismos.

Agradecemos especialmente la colaboración del CIAE en este proceso de recogida y análisis de resultados.



# PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE NIVEL INTERMEDIO

## 2.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE FORMAR AL NIVEL INTERMEDIO?

La literatura internacional muestra evidencia respecto al impacto que el liderazgo a nivel intermedio puede tener en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, señalando que esto sucede cuando el líder asume un rol facilitador y genera capacidades internas para el aprendizaje, disemina buenas prácticas y moviliza procesos de cambio (Aziz, 2016). Para que los líderes de este nivel puedan desarrollar prácticas como las anteriormente mencionadas, la preparación de esos líderes ha ido tomando protagonismo en las últimas décadas como un componente crítico en las reformas educativas, especialmente en EEUU (Bjork, 2000; Cooper et al. 2002; Petersen et al. 2008). Estas iniciativas de política han exigido que los niveles intermedios trabajen en estrecha colaboración con cada una de sus escuelas y en red, para construir una capacidad a nivel de sistema y así lograr un alto estándar de la enseñanza y el aprendizaje (Honig, 2010; The Wallace Foundation, 2013).

La política de formación en liderazgo a nivel nacional se ha centrado principalmente en los directivos escolares (Donoso et al. 2011; Muñoz y Marfán, 2011), dejando de lado el desarrollo profesional de los líderes educativos de nivel intermedio (Aziz, 2016). El país carece de una política de formación y desarrollo continuo para los responsables de la gestión escolar pública a nivel de sostenedores. Esto perpetúa el ya conocido diagnóstico: el nivel intermedio actualmente no tiene suficientes capacidades profesionales para abordar de forma competente sus funciones y los desafíos del día a día (Raczynski y Salinas, 2006; Politeia, 2008; Espínola y Silva, 2009; Valenzuela et al. 2010; Raczynski, 2012; Aziz, 2016). Esto reproduce una enorme desigualdad de gestión y resultados educativos en el país (Muñoz y Muñoz, 2013; Pavéz, 2004), ya que los actores municipales vinculados a la educación han estado a la deriva, cada cual arreglándose solos sin una adecuada y pertinente respuesta a sus necesidades (Aziz, 2016).

Es a partir de la discusión de la Nueva Educación Pública y la creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en Chile, que la formación y desarrollo de capacidades de liderazgo directivo en los niveles intermedios del sistema escolar comienza a mencionarse como una necesidad ineludible. Se requiere que estos puedan focalizar su rol en la generación de condiciones para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes. Para ello, se busca preparar equipos profesionales de nivel intermedio caracterizados por la capacidad de actuar simultáneamente como agentes de cambio, conectores del sistema y líderes del aprendizaje en sus territorios, generando de culturas de colaboración y propiciando redes entre escuelas que compartan y potencien experiencias y oportunidades (Fullan y Quinn, 2016; Anderson, 2017; Pino-Yancovic, González, Ahumada y Del Pozo, 2017). Para esto, es necesaria la búsqueda y puesta en valor de modelos y herramientas que promuevan la reflexión, la identificación y transferencia de conocimientos y buenas prácticas, y la promoción y desarrollo del trabajo en redes. Además, se requiere potenciar



el desarrollo de un conjunto de habilidades necesarias para abordar los desafíos que el fortalecimiento de la nueva educación pública requiere, tanto en el nivel directivo como en el nivel intermedio (Zoro, Berkowitz, Uribe y Osorio, 2017).

De ahí la urgencia e importancia del seguimiento y evaluación basado en información, enfocado en la mejora continua de los programas de formación. En especial, en el caso del desarrollo de propuestas formativas dispuestas a considerar los problemas identificados por los líderes educativos en sus contextos, relevar el conocimiento práctico acumulado por profesores, directivos y sostenedores, y fortalecer las capacidades de estos líderes. Estas instancias surgen como una nueva oferta de formación, desarrollo e intercambio profesional para este nuevo rol de agente de cambio del líder intermedio.

## 2.2

### ¿QUÉ EVALUAR EN UN PROGRAMA DE FORMACIÓN?

En este contexto, es necesario conocer el grado en que los programas de formación contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos y el nivel de apropiación y transferencia que alcanzan sus participantes. Aún considerando la importancia de los mecanismos y los procesos, la eficacia se tiende a evaluar en función de los resultados. Las intervenciones para la formación y el desarrollo de competencias en adultos suelen incluir evaluaciones de la satisfacción o de los resultados de aprendizaje alcanzados por los participantes. Sin embargo, los resultados y efectos, directos e indirectos, se evalúan con menor frecuencia dado la complejidad que reviste (Cano, 2016).

Es necesario reconocer que las competencias que se ponen en juego en el ámbito profesional no son exclusivamente la transferencia de conocimientos y habilidades adquiridas en formación. Tal como sucede en la práctica pedagógica de los profesores, que no es sólo la consecuencia de lo aprendido en la formación, sino que, responde a un complejo entramado de condiciones sociales, culturales y personales que se entrelazan en un contexto educativo determinado (Avalos, 2016).

A partir de las conclusiones del análisis documental sobre evaluación de la formación (Cano, 2015), se identifican las principales dificultades que esta tarea plantea, entre las cuales sobresalen, la dificultad de definir en qué consiste exactamente la transferencia, *“puesto que ha de superar la repetición mecánica o automatizada de los aprendizajes y generar aplicaciones contextualizadas a contextos y condiciones diferentes (generalización, en términos de Baldwin y Ford, 1988) y mantenerse en el tiempo (sustentabilidad). Para que se produzca la generalización, es imprescindible reflexionar sobre la práctica”* (p. 119).

También menciona la identificación de factores favorecedores de la transferencia, aquellos denominados como “previos”: motivacionales, de habilidad o ambientales, considerando especialmente relevantes los ambientales o contextuales. Además, hace referencia a los factores obstaculizadores, entre los que menciona la ausencia de compromiso de los participantes, la falta de percepción de autoeficacia, la falta de percepción de utilidad del cambio propuesto o la falta de soporte y seguimiento adecuado por parte de la institución (Cano, 2015).

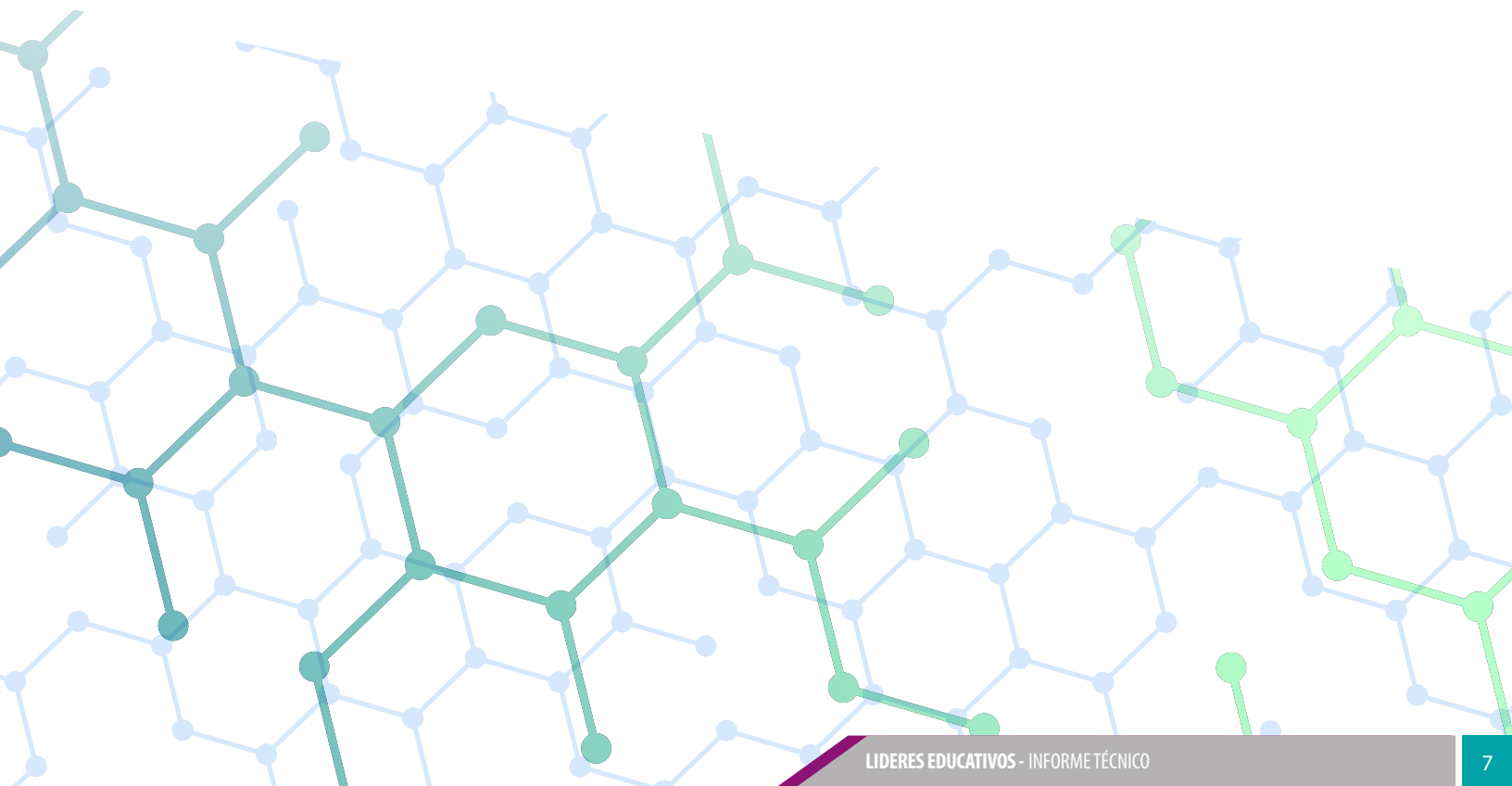
El modelo más reconocido, respecto a la evaluación de los diversos niveles de resultados de la formación, es el formulado por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2000, en Cano, 2016). Según este modelo (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2006) existen tres razones para evaluar los programas: la primera, y más común, es que la evaluación puede decirnos cómo mejorar programas futuros. La segunda, es decidir si continuar o interrumpir un programa. El tercer motivo es justificar su pertinencia, en este caso, cómo contribuye a los objetivos y metas de apoyo propuestos al proceso de fortalecimiento del nivel intermedio en el marco de la Nueva Educación Pública.

Este modelo propone clasificar las iniciativas de evaluación en cuatro niveles: reacción o satisfacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El primer nivel es la reacción de los participantes ante la formación, es decir, el nivel de satisfacción con la formación recibida, la cual ya ha sido considerada en el programa de formación de líderes intermedios. El segundo es el aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias atribuibles a la formación. El tercero es la conducta de los participantes en sus puestos de trabajo, es decir, la transferencia de los aprendizajes al contexto en el que se desempeñan. Finalmente, el cuarto nivel, asociado a los resultados, se refiere a los efectos que la formación genera en la organización en que el participante se desempeña, lo cual también se denomina impacto; este requiere un periodo superior a seis meses para su evaluación.

Como indican los propios autores, Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010), las organizaciones formadoras dedican más del 72% de la evaluación solo a los niveles 1 y 2, y se trabaja muy poco en los niveles 3 y 4. Según Cano (2016), la satisfacción con la actividad formativa parece ser la más utilizada por los programas formativos. Puede centrarse en la opinión de los participantes y/o contrastarla con la del formador. Se realiza por medio de cuestionarios en papel o en línea o de forma más cualitativa *“que es menos usual, puesto que normalmente no se centra en la comprensión, sino en la recogida de evidencias objetivas para el rendimiento de cuentas y requiere de indicadores numéricos”* (p. 135).

Para evaluar el aprendizaje derivado de los procesos formativos, pueden recogerse evidencias del aprendizaje individual o colectivas, como sugiere Cano (2016), elaboradas a lo largo de la formación. Respecto de los niveles 3 y 4, *“la transferencia, o la medida en que los aprendizajes adquiridos durante la formación se aplican en la práctica, aún ha sido, si cabe, menos contemplada y, finalmente, el impacto también ha sido menos considerado en la evaluación de programas”* (Cano, 2016, p. 136).

Cabe señalar que en el modelo de los autores se pueden identificar tres supuestos a considerar al momento de evaluar: los niveles se ordenan de manera ascendente, están relacionados causalmente y positivamente interrelacionados. Esto quiere decir que cada nivel sirve de base para construir los siguientes.



## METODOLOGÍA

El estudio realizado presenta un diseño mixto, con una primera fase de encuestas y una segunda fase de entrevistas. Este diseño tiene por objetivo establecer el nivel de efecto del Diplomado, asociando los objetivos y aprendizajes esperados del mismo, con las creencias, motivaciones y prácticas desarrolladas por las y los profesionales que participaron en el programa y se desempeñan en un territorio determinado.

### Los objetivos específicos son:

1. Indagar en el nivel de comprensión del nuevo proceso de reforma enfocado en el rol de las autoridades o equipos de nivel intermedio.
2. Indagar en el nivel de aplicabilidad de los contenidos y habilidades del Diplomado en sus prácticas de gestión y liderazgo (roles e interrelaciones entre el nivel intermedio y nivel escolar).
3. Indagar en el nivel de efecto del programa formativo en términos de motivar el interés de directivos escolares para formar parte del nivel intermedio, y la valoración de la articulación y comunicación con el nivel intermedio.
4. Detectar los ámbitos de mejora en contenidos y desarrollo de habilidades que deben ser reforzados y/o modificados en el Diplomado.

### A continuación se detallan los aprendizajes esperados del programa:

- Analizar críticamente el escenario de políticas educativas, entendiéndolo como un marco de referencia complejo y cambiante, que orienta la acción en el territorio.
- Diagnosticar la situación educativa territorial, considerando tanto las dimensiones histórica, social, demográfica, ética y política, así como variables de eficiencia interna y percepciones de los actores de la comunidad.
- Detectar las prácticas locales que obstaculizan o favorecen el logro de una educación de excelencia y equitativa para los estudiantes.
- Analizar las tensiones entre la política nacional y la situación educativa territorial, tomando posición y un discurso coherente basado en argumentos propios.
- Distinguir los elementos que conforman una visión estratégica del SLEP.
- Generar lineamientos y prácticas de liderazgo pedagógico orientados a la articulación estratégica entre la propuesta curricular escolar nacional y la situación educativa territorial.
- Comprender la importancia de la articulación de las capacidades del territorio para el logro de una educación centrada en la excelencia y la equidad.
- Comprender el SLEP como un sistema y las redes que genera como espacios de comunicación, acción y aprendizaje.
- Proponer estrategias innovadoras de intercambio de conocimientos sobre la gestión de la educación y medios que permitan sistematizarlos o documentarlos, con el fin de disponer de un sistema de recursos de apoyo.



### Las dimensiones a indagar fueron las siguientes:

- Preguntas de identificación y dependencia.
- Ámbitos de mejora de contenidos y desarrollo de habilidades.
- Comprensión del nuevo proceso de reforma enfocado en el rol de las autoridades o equipos de nivel intermedio.
- Roles e interrelaciones entre el nivel intermedio y nivel escolar.
- Aplicabilidad de los contenidos y experiencias del Diplomado.
- Impacto de los contenidos y metodología del Diplomado en el trabajo colaborativo.
- Ámbitos de mejora de contenidos y desarrollo de habilidades.

Se tomó como universo a los egresados de la cohorte del año 2017 del Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local (n= 58). El programa fue finalizado por profesionales de las regiones Metropolitana (49), de Valparaíso (7), del Maule (1) y del Libertador General Bernardo O'Higgins (1). Del total, 39 eran directivos escolares y 19 se desempeñaban en el nivel intermedio.

Los procedimientos de levantamiento de información se llevaron a cabo 10 meses después de la finalización del curso, tanto a través de una encuesta online auto administrada, y la posterior aplicación de entrevistas semi-estructuradas.

## 3.1 FASE ENCUESTA

En la primera fase de estudio, se realizó una encuesta en línea a todos los estudiantes que concluyeron el Diploma (n=58). A partir de los objetivos y aprendizajes esperados del Diplomado y de los objetivos del estudio, se construyó la encuesta conformada por preguntas tipo Likert (24), mixtas (2), de elección múltiple (3) y preguntas abiertas (19).

En este componente de la evaluación, se buscó determinar el nivel de utilidad y aplicabilidad del Diplomado; para los que son directivos escolares, el nivel de comprensión y mejora de la relación con el sostenedor y, en el caso de los que cumplen roles en Corporaciones o DAEM, su nivel de comprensión e importancia de su rol en relación a las escuelas, y la utilidad del programa en el mejoramiento de sus propias prácticas.

Otro elemento a indagar fue si la experiencia del Diplomado mejoró su comprensión del nivel intermedio, su relación con el mismo en su experiencia profesional directa, y sus prácticas dentro de su quehacer regular (colegio u otras instituciones escolares).

La encuesta se aplicó por un periodo de cinco semanas (28 de agosto a 25 de septiembre de 2018), logrando una tasa de respuesta de un 62% (36 encuestas). La información recopilada fue analizada a través de software estadístico Stata y Excel. En el caso de los datos cualitativos, se utilizó el software de análisis cualitativo NVivo. El estudio de las preguntas abiertas aplicadas a los estudiantes del Diplomado fue sometidas a análisis de contenido.

## 3.2 FASE ENTREVISTAS

Una segunda fase del estudio consideró entrevistas individuales semi-estructuradas a 10 participantes del Diploma, a fin de indagar más profundamente sobre la aplicabilidad de los temas abordados, y entrevistas un par o un superior de cada uno de los entrevistados, para abordar si los miembros de la comunidad perciben algún impacto de los aprendizajes de los participantes. Esta fase, siguiendo a Kirpatrick y Kirpatrick, se propuso avanzar en los niveles dos y tres de la evaluación del Diplomado, e indagar, indirectamente, si la organización estaba percibiendo algún tipo de cambio, lo cual es una primera aproximación a la etapa cuatro del

modelo de los autores.

Para el realizar las entrevistas se seleccionaron 13 participantes (10 titulares, 4 de la región de Valparaíso y 6 de la Metropolitana, y 3 de reemplazo, 1 de la región de Valparaíso y 2 de la Metropolitana) entre aquellos que respondieron la encuesta. De la muestra inicial fueron entrevistados 4 titulares de la región de Valparaíso, y 5 titulares y 1 reemplazo de la región Metropolitana. Del total de entrevistados, 4 son directivos escolares, 7 se desempeñan en el nivel intermedio y 2 en otras instituciones.

La entrevista a los participantes constó de 14 preguntas y su objetivo fue recoger información sobre la pertinencia entre los contenidos teóricos, la adecuación de las estrategias metodológicas a sus realidades laborales (tareas reales) y la utilidad de la formación para la comprensión del nuevo sistema.

Además, se incluyó una breve entrevista de 6 preguntas a superiores, pares o subordinados de los participantes con el objetivo de indagar en la percepción de cambio y/o el impacto de los aprendizajes y experiencias en los participantes del Diplomado.

En el caso de las entrevistas a superiores, pares o subordinados, los criterios que se utilizaron para la selección del informante clave fueron:

- Que la persona hubiese trabajado con el participante del Diplomado durante y después de realizado el mismo.
- Que la persona tenga alta interacción laboral con el participante del Diplomado.
- Disponibilidad para responder la entrevista.

Se logró una tasa de respuesta del 100% en el caso de los participantes y 90% para superiores, pares o subordinados.

# 4

## RESULTADOS

A continuación, se realiza un análisis integrado del levantamiento realizado a través de encuesta y entrevistas a participantes del Diplomado. Posteriormente, se analizan las entrevistas a superiores, pares o subordinados de los participantes.

### 4.1

### OPINIONES GENERALES

Respecto de la percepción de los participantes sobre la **duración del diploma, y la utilidad y pertinencia para su ámbito profesional, de los contenidos abordados y metodologías utilizadas**, en la siguiente tabla se puede observar que la mayoría de los participantes evalúa positivamente los aspectos mencionados. Es generalizado (97,2%) que los participantes que contestan están conformes con su desempeño y existe una alta aprobación respecto de la utilidad y pertinencia de los contenidos trabajados y la metodología usada (94,4%).

**Cuadro 1:** Nivel de acuerdo con atributos generales del Diplomado

| OPINIONES GENERALES<br>Indique el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:               | % De acuerdo o<br>Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Estoy conforme con el desempeño que tuve en el diplomado.                                         | 97,2%                                   |
| Los contenidos abordados me parecieron útiles y pertinentes a mi quehacer profesional.            | 94,4%                                   |
| Las metodología utilizada facilitó la comprensión de los contenidos abordados.                    | 94,4%                                   |
| La metodología utilizada me facilitó replicar experiencias a mi ámbito profesional.               | 88,9%                                   |
| La duración del Diploma me pareció suficiente para abordar los contenidos y objetivos planteados. | 75,0%                                   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Coincidente con estos datos, los participantes de las entrevistas presentan una visión positiva de su experiencia en el Diplomado y lo consideran un aporte tanto en sus metodologías de trabajo como en la teoría. En cuanto al rol desempeñado en el ámbito educacional, la mayoría reconoce haber reflexionado sobre su papel como profesional luego de haber realizado el Diplomado, lo que ha sido una contribución en términos generales para llevar a cabo su labor.

El 19,4% de los encuestados considera que la duración del Diploma no fue suficiente, argumentando, por ejemplo, que la intensidad justifica una mayor duración o que sería necesario extender su duración para abordar con mayor profundidad las estrategias, que eran excelentes, pero con un abordaje muy comprimido y rápido.

## 4.2

## AUTOPERCEPCIÓN

En este apartado se incluyen las preguntas de la encuesta en que se solicita a los participantes que respondan las afirmaciones considerando la variable tiempo; es decir, que consideren sus experiencias a partir de la finalización del Diploma, para evaluar si su participación les ha aportado en la comprensión del nuevo proceso de reforma, las relaciones entre nivel intermedio y nivel escolar, además de incorporar y aplicar la mirada sistémica, relevando el territorio como unidad de análisis.

Como se observa en el Cuadro 2, todos los participantes consideran que luego de cursar el Diploma, tienen mayor comprensión, manejo y herramientas respecto de los ámbitos descritos. Para todas las afirmaciones se obtuvo una respuesta positiva mayor al 86%.

**Cuadro 2:** Nivel de autopercepción de comprensión y manejo de contenidos y habilidades abordados en el Diplomado

| <b>AUTOPERCEPCIÓN</b><br>Pensando en su experiencia a partir de su participación en el Diplomado, evalúe las siguientes afirmaciones: | % Más que antes |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Comprendo el escenario actual de política educativa nacional y el contexto de reforma educativa.                                      | 94,4%           |
| Poseo argumentos en el ámbito de la gestión y liderazgo de nivel intermedio para sustentar mis propuestas.                            | 94,4%           |
| Comprendo los elementos sobre los cuales se construye la visión educativa de un territorio.                                           | 94,4%           |
| Comprendo la importancia de articular de manera sistémica las capacidades profesionales del territorio.                               | 94,4%           |
| Soy capaz de identificar prácticas educativas que facilitan o dificultan procesos de mejora educativa.                                | 91,7%           |
| Puedo proponer iniciativas de acción para la mejora con mirada sistémica.                                                             | 91,7%           |
| Comprendo el sistema de educación pública y los principios y propósitos del cambio de institucionalidad de nivel intermedio (SLEP).   | 88,9%           |
| Cuento con herramientas para diagnosticar sistémicamente la realidad educativa de mi territorio.                                      | 88,9%           |
| Entiendo la importancia de generar prácticas de liderazgo pedagógico que articulen el curriculum nacional con el contexto local.      | 88,9%           |
| Me siento segura(o) de la importancia de desarrollar trabajo colaborativo y en equipo.                                                | 86,1%           |

*Fuente: Elaboración propia.*

Al momento de sugerirles hacer comentarios que les permitan precisar sus respuestas, entre los temas que se mencionan están que el Diplomado les ha permitido **mejorar su seguridad profesional**, al contar con conocimientos y herramientas para hacer una *correcta lectura del sistema*. Se repiten en sus comentarios conceptos como “poner el foco en lo pedagógico, mirada sistémica, la emergencia del concepto de territorio y trabajo colaborativo”. Los participantes

destacan además que los **nuevos recursos les permite implementar cambios, por ejemplo, en las dinámicas de reuniones, consejos de directores, etc., facilitando el poder generar reflexión, diálogo y trabajo en equipo.**

### 4.3

## APLICACIÓN DE LOS CONTENIDOS Y APRENDIZAJES

Respecto de la aplicabilidad de los aprendizajes en su trabajo real, **sobre el 89% de los participantes considera que ha tenido la posibilidad de utilizar y aplicar los contenidos y habilidades adquiridas.** El nivel “De acuerdo” disminuye levemente al preguntarles sobre el uso de diagnóstico o mapa sistémico para fundamentar acciones de mejora (67%) y sobre la incorporación de nuevos actores en los diagnósticos realizados (78%), lo que parece coherente si se considera que no todos han tenido la posibilidad de realizar diagnósticos en su ámbito profesional después de terminado el Diplomado. Entre aquellos que mencionan haber realizado diagnósticos (24 en total), **la mayoría (23) declara haber incorporado nuevos actores en los diagnósticos realizados.**

**Cuadro 3:** Nivel de acuerdo con aplicabilidad de los aprendizajes del Diplomado

| APLICACIÓN<br>Según su percepción respecto a la posibilidad real que ha tenido de transferir sus aprendizajes al contexto en que se desempeña, responda:            | % De acuerdo o Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| He potenciado el uso de herramientas y metodologías participativas en diversas acciones emprendidas.                                                                | 94%                                  |
| He analizado la visión de la institución en la cual me desempeño, reflexionando con otros respecto de su construcción o posibles ajustes.                           | 92%                                  |
| He realizado una selección y/o análisis de datos relevantes para mostrar diagnósticos educativos pertinentes sobre una problemática o foco de atención.             | 89%                                  |
| He buscado una forma visual de mostrar datos educativos de mi territorio o institución.                                                                             | 89%                                  |
| He promovido instancias de reflexión y aprendizaje colaborativo de esta información, para abordar cambios de creencias e identificar palancas de cambio.            | 89%                                  |
| He propuesto planes o iniciativas de acción para apoyar procesos de mejora educativa.                                                                               | 89%                                  |
| He involucrado en los procesos de mejora a otros miembros de la institución en la cual me desempeño y/o a otros actores educativos del territorio.                  | 89%                                  |
| He incorporado nuevos actores o voces en los diagnósticos realizados.                                                                                               | 78%                                  |
| He desarrollado algún tipo de diagnóstico o mapa sistémico sobre un foco de atención para fundamentar acciones de mejora en la institución en la cual me desempeño. | 67%                                  |

*Fuente: Elaboración propia.*

Si bien el tipo de actividad realizada varía, dependiendo de la realidad de cada encuestado y el nivel en el que se posiciona, efectivamente **se puede ver una relación en el discurso y el enfoque que acompaña y guía las experiencias que están siendo o han sido aplicadas.** Al mismo tiempo, los participantes están de acuerdo en que **el Diplomado entregó nuevas herramientas y competencias para el desarrollo de su práctica laboral, las que han resultado muy útiles para el mejoramiento de su desempeño profesional y en la evolución hacia una mirada sistémica con énfasis en la gestión del cambio.**

Desde el nivel intermedio, la aplicabilidad de las experiencias del programa se puede ver reflejada en las distintas actividades que los entrevistados han llevado a cabo posterior a su



participación. Las nuevas herramientas les han permitido **definir los roles de cada actor en la comuna, realizar un diagnóstico territorial con visión compartida y desarrollar una mejor planificación estratégica**, entre otras experiencias. También les ha ayudado a consolidar una visión sistémica territorial, focalizada en la intervención educativa para el mejoramiento de la calidad.

A continuación, se abordan en detalle los contenidos, herramientas metodológicas y de facilitación que los participantes declaran haber utilizado o tener planificado utilizar a futuro dentro de su actividad profesional.

## I - Contenidos del Diplomado

Del análisis de la encuesta como de las entrevistas se desprende que **todos los entrevistados, a excepción de uno, han logrado encontrar instancias en sus trabajos donde han podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el Diplomado**. La mayoría de ellos lo atribuye al aporte que tiene este en la ampliación de mirada en la educación, contribuyendo a una lectura territorial que supera el nivel escuela. Los entrevistados reportan que a través del proceso formativo aprendieron a ampliar el foco de su mirada, comprendiendo contextos y la importancia del trabajo en redes, así como también la metodología necesaria para poder trabajar con esta nueva comprensión de la educación, a un nivel más macro.

Las principales instancias donde estos contenidos han sido utilizados están generalmente relacionadas con jornadas de reflexión y análisis, así como también con la elaboración y mejoramiento de los PME y planes de acción. Al mismo tiempo, los entrevistados declaran que a partir de estos conocimientos, han creado **nuevas instancias de reunión con sus equipos, con énfasis en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas** y en la creación de instancias de participación en redes entre los actores de distintas instituciones. Las actividades más comunes donde han utilizado tales conocimientos han sido: jornadas de reflexión pedagógica (con equipos directivos y de coordinadores), comisión pedagógica comunal, redes de colaboración, red de mejoramiento escolar, reuniones para levantar participación, consejo docente, jornadas de formación y análisis de resultados.

Destacan que los contenidos desarrollados les han permitido instalar mirada sistémica en el territorio, mediante la implementación de líneas de trabajo contextualizadas a la realidad local y el planteamiento de construcción de una política local que dé cuenta de los ejes estratégicos definidos.

Desde el impacto que perciben los entrevistados que ha tenido el Diplomado en sus prácticas laborales, las temáticas que más se reiteran en la aplicación de los contenidos del programa a la práctica laboral son:

- Implementar una propia política educativa a nivel local.
- Unificar estrategias de trabajo y focalizar ejes temáticos.
- Repensar el acompañamiento técnico desde el nivel intermedio.
- Trabajar en redes para mejorar los aprendizajes pedagógicos en forma colaborativa, aplicando redes desde los vínculos con otras escuelas similares, formación de redes de microcentros, aplicación de encuestas de satisfacción en cada red.
- Potenciar a otros actores de las comunidades educativas. Esto considera involucramiento de padres, directores, estudiantes y concejales a través de herramientas vistas en el Diplomado como Café del Mundo y Visión Sistémica.

En referencia a la **aplicabilidad de los contenidos a futuro**, como se observa en el Cuadro 4, el que posee mayor potencial de uso es **Liderazgo con foco pedagógico**: un 83,3% de los profesionales señalan tener planificado utilizarlo en el marco de sus labores profesionales a futuro; asimismo, existe una leve tendencia a ser más considerado por los participantes que

se desempeñan en establecimientos escolares que los del nivel intermedio. Además, **Redes de colaboración** fue seleccionado por el 75% de los participantes, con una frecuencia mayor entre aquellos que trabajan en el nivel intermedio.

**Cuadro 4.** Contenidos considerados para utilizar en su actividad profesional en el futuro por dependencia y total

| CONTENIDO                                              | Departamento/<br>Corporación<br>municipal de<br>educación | Establecimiento<br>escolar | Total |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Liderazgo con foco pedagógico                          | 72,7%                                                     | 87,0%                      | 83,3% |
| Redes de colaboración                                  | 81,8%                                                     | 69,6%                      | 75,0% |
| Gestión del cambio                                     | 72,7%                                                     | 69,6%                      | 69,4% |
| Pensamiento sistémico                                  | 72,7%                                                     | 69,6%                      | 69,4% |
| Diagnósticos (uso de datos)                            | 54,5%                                                     | 69,6%                      | 63,9% |
| Creencia y cambio                                      | 63,6%                                                     | 52,2%                      | 55,6% |
| Liderazgo intermedio                                   | 45,5%                                                     | 47,8%                      | 47,2% |
| Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local   | 45,5%                                                     | 43,5%                      | 44,4% |
| Visión                                                 | 18,2%                                                     | 56,5%                      | 41,7% |
| Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio    | 63,6%                                                     | 34,8%                      | 41,7% |
| Construir capacidades en el territorio                 | 36,4%                                                     | 43,5%                      | 41,7% |
| Revisión de la visión de acuerdo a los aprendizajes    | 36,4%                                                     | 47,8%                      | 41,7% |
| Análisis de procesos y construcción de futuro          | 27,3%                                                     | 39,1%                      | 33,3% |
| Política Educativa Nacional                            | 18,2%                                                     | 30,4%                      | 25,0% |
| Arquetipo sistémicos                                   | 9,1%                                                      | 34,8%                      | 25,0% |
| Historizar                                             | 18,2%                                                     | 13,0%                      | 13,9% |
| Estado de avance de la ley (proceso de anticipación)   | 0,0%                                                      | 17,4%                      | 11,1% |
| Experiencia de desarrollo profesional Fundación Arauco | 9,1%                                                      | 4,3%                       | 8,3%  |

*Fuente: Elaboración propia.*

Cabe señalar que algunos contenidos muestran marcadas diferencias en sus preferencias al analizar los datos por dependencia. Contenidos como **Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio** son altamente considerados por equipos de nivel sostenedor para utilizar en su actividad profesional (63,6%), y en cambio no tanto entre equipos directivos (34,8%). A la inversa, **Construcción de visión** es considerado por más de la mitad de los participantes de equipos directivos, y en mucho menor escala por equipos de nivel sostenedor. Esto puede deberse a que los PEI requieren tener un visión, mientras que los PADEM suelen tener, pero no es obligación definirla.

En cuanto al nivel de comprensión del nuevo proceso de reforma, los entrevistados declaran en su mayoría haberlo conocido con anterioridad, lo que concuerda con la baja valoración de dichos contenidos, pero informan que el Diplomado ha sido un aporte en términos de entendimiento del proceso de transición hacia una nueva institucionalidad, así como del rol de las autoridades y/o equipos del nivel intermedio.

## II - Herramientas del Diplomado

Por herramientas del Diplomado se entienden, por una parte, las herramientas metodológicas de aplicación territorial que los participantes utilizaron a lo largo del proceso: Definición de Foco, Diagnosticografía<sup>1</sup>, Mapa sistémico<sup>2</sup>, Puntos de apalancamiento, Planes de acción (Canvas) y 4 Fs<sup>3</sup> (Hechos, emociones, descubrimientos y futuro). Por otra parte, se consideran herramientas experienciales de facilitación, que fueron experimentadas por los participantes en las jornadas y posteriormente explicadas para su transferencia y uso en el quehacer profesional: Mapa de empatía, Café mundial, Espacio abierto, El juego de la pelota, Retroalimentación entre pares, entre otras.

Al indagar en la encuesta acerca del uso de algunas de ellas en su trabajo concreto, **la mayoría de los participantes ha utilizado alguna y las que presentan una mayor frecuencia son: el Café mundial, el Mapa sistémico y la Diagnosticografía**, como es posible observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5:** Herramientas utilizadas en su actividad profesional

|   | Herramientas utilizadas                                | Frecuencia |
|---|--------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Café mundial                                           | 14         |
| 2 | Mapa sistémico                                         | 8          |
| 3 | Diagnosticografía                                      | 7          |
| 4 | Lentes                                                 | 6          |
| 5 | Mapa empatía                                           | 5          |
| 6 | Construcción de avión para trabajar la misión y visión | 3          |
| 7 | Plan de acción                                         | 3          |
| 8 | Retroalimentación entre pares                          | 2          |
| 9 | Puntos de apalancamiento                               | 2          |

*Fuente: Elaboración propia.*

Coincidentemente con la encuesta, una gran mayoría de los entrevistados declara haber utilizado la Diagnosticografía. Solo dos de los entrevistados (que se desempeñan en establecimientos educacionales) la reconocen como un muy buen aprendizaje, pero difícil de aplicar por el contexto en el que se encuentra su establecimiento en la actualidad.

Entre los participantes, se destaca en general que las herramientas permiten el trabajo de las emociones y se reconoce el impacto que tienen en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, y su incidencia en el clima de convivencia interna en los grupos de trabajo. Se reconoce que el Diplomado ha permitido la consolidación de instancias de reflexión y conversación con el otro.

### II.A - Herramientas metodológicas de aplicación territorial

Respecto de las herramientas metodológicas, al observar las respuestas por dependencia, en general los equipos directivos de EE consideran mayormente el uso de las metodologías utilizadas durante del Diplomado para su actividad profesional. Sin embargo, se destaca que cinco de las seis herramientas metodológicas de aplicación territorial desarrolladas son consideradas por más del 50% total de los participantes como herramientas que pretenden utilizar en su trabajo profesional.

1 Para saber más sobre esta herramienta revisar Nota Técnica N°10: Diagnosticografía: Aportes para la realización de diagnósticos territoriales desde el nivel intermedio. Disponible en: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT10\\_DB\\_L3\\_15-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT10_DB_L3_15-12.pdf)

2 Para saber más sobre esta herramienta revisar Nota N° 9. Mapa Sistémico: mirando la complejidad del territorio, más allá de los resultados académicos. Disponible en: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT9\\_BZ\\_L3\\_15-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT9_BZ_L3_15-12.pdf)

3 Técnica de revisión activa propuesta por Greenaway (2002), donde se analiza lo realizado desde 4 perspectivas: hechos, emociones, descubrimientos y futuro. Su nombre viene del inglés Facts, Feelings, Findings y Future (4Fs). Para conocer más al respecto, revisar el recurso de liderazgo Técnica de Revisión Activa: Una herramienta para la reflexión sobre la práctica en los establecimientos educacionales del territorio. Disponible en: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/12/PL8\\_E.R.\\_TECNICA-DE-REVISION-ACTIVA\\_10-12-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/12/PL8_E.R._TECNICA-DE-REVISION-ACTIVA_10-12-18.pdf)

**Cuadro 6:** Herramientas metodológicas consideradas para utilizar en su actividad profesional por dependencia y total

| Herramientas metodológicas de aplicación territorial | Departamento/ Corporación Municipal de Educación | Establecimiento escolar | Total |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|-------|
| Planes de acción                                     | 72,7%                                            | 73,9%                   | 69,4% |
| Mapa sistémico                                       | 63,6%                                            | 73,9%                   | 66,7% |
| Diagnosticografía                                    | 36,4%                                            | 78,3%                   | 63,9% |
| Definición de Foco de atención                       | 45,5%                                            | 69,6%                   | 61,1% |
| Puntos de apalancamiento                             | 45,5%                                            | 65,2%                   | 58,3% |
| 4F (Hechos, emociones, descubrimientos y futuro)     | 27,3%                                            | 30,4%                   | 27,8% |

Fuente: Elaboración propia.

Algunas reflexiones respecto de la importancia de herramientas son entregadas a continuación:

- **Mapa sistémico:** Ayudó a fortalecer el pensamiento sistémico del equipo. Facilita la comprensión y la interrelación de variables en un problema, al mismo tiempo, permite ver variables y conexiones desde los diversos actores de la comunidad escolar.
- **Puntos de apalancamiento:** Ha sido útil para indicar y señalar dónde es necesario enfatizar para desarrollar procesos constructivos y planes de acción para la mejora educativa.
- **Plan de acción:** Permitió focalizar las acciones de mejora a las realidades particulares de los actores, ayudando al trabajo y comprensión de los actores de la comunidad educativa.

## II.B - Herramientas de facilitación

**Todas las herramientas de facilitación fueron consideradas por al menos un profesional para ser utilizadas en actividades futuras.** Retroalimentación entre pares y Lentes: Miradas con distintas ópticas y perspectivas son las herramientas de facilitación marcadas por la mayoría con un 88,9% y 86,1% respectivamente.

Las diferencias más destacadas por género y dependencia son **Mapa de empatía, con marcada preferencia entre las mujeres, y Café mundial, herramienta por la cual se inclinan los profesionales de establecimientos escolares**, como puede observarse en los cuadros 7 y 8 respectivamente.

**Cuadro 7:** Herramientas de facilitación consideradas para utilizar en su actividad profesional en el futuro por género y total

| HERRAMIENTAS DE FACILITACIÓN                         | Hombre | Mujer | Total |
|------------------------------------------------------|--------|-------|-------|
| Retroalimentación entre pares                        | 80,0%  | 92,3% | 88,9% |
| Lentes: Miradas con distintas ópticas y perspectivas | 80,0%  | 88,5% | 86,1% |
| Café mundial                                         | 60,0%  | 69,2% | 66,7% |
| Mapa de empatía                                      | 20,0%  | 57,7% | 47,2% |
| Espacios abiertos (open space/feria)                 | 40,0%  | 30,8% | 33,3% |
| Juego de la pelota                                   | 20,0%  | 15,4% | 16,7% |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 8:** Herramientas de facilitación consideradas para utilizar en su actividad profesional en el futuro por dependencia y total

| HERRAMIENTAS DE FACILITACIÓN                         | Departamento/<br>Corporación<br>Municipal de<br>Educación | Establecimiento<br>escolar | Total |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Retroalimentación entre pares                        | 90,9%                                                     | 95,7%                      | 88,9% |
| Lentes: Miradas con distintas ópticas y perspectivas | 90,9%                                                     | 82,6%                      | 86,1% |
| Café mundial                                         | 45,5%                                                     | 73,9%                      | 66,7% |
| Mapa de empatía                                      | 45,5%                                                     | 47,8%                      | 47,2% |
| Espacios abiertos (open space/feria)                 | 18,2%                                                     | 34,8%                      | 33,3% |
| Juego de la pelota                                   | 9,1%                                                      | 21,7%                      | 16,7% |

*Fuente: Elaboración propia.*

De las opiniones de los encuestados, se destaca que el Café mundial es una herramienta que ayuda a enriquecer los puntos de vista, fomenta la creatividad, ayuda a la autocrítica, entre otros beneficios. Al implementarlo, se busca la interrelación y dinámica activa entre los participantes, donde todos tienen derecho a participar y ser parte de un proceso de retroalimentación comunitaria.

## 4.4

### EFFECTOS DE LOS CONTENIDOS Y HERRAMIENTAS DEL DIPLOMADO

Al analizar las entrevistas y las respuestas abiertas de las encuestas, se identificaron ciertos ejes que dan cuenta de los efectos que los contenidos y herramientas del Diplomado tuvieron en el quehacer profesional de los participantes del mismo. Estos se presentan a continuación:

#### I - Relación con el nivel intermedio

En general, los encuestados y entrevistados que trabajan en establecimientos escolares consideran que el Diplomado ha mejorado considerablemente su relación de trabajo con el nivel intermedio, a través de la reflexión y el entendimiento del mismo, orientando su vinculación desde una perspectiva más sugerente y con iniciativas que incluyan a todas las escuelas. También, ha llevado a una mayor comprensión sobre las políticas públicas, el sistema de educación pública y ha sido un aporte para ellos a la hora de entender y reconocer la importancia que tiene el rol del líder intermedio en ella, como conector del sistema, en pro de la mejora de los establecimientos y el territorio.

Una dificultad que se reconoce al momento de relacionarse con el nivel intermedio, por parte de uno de los encuestados del nivel escolar, es el hecho de que dicho nivel aún mantiene una lógica rígida y estructurada sobre su planificación, lo cual ha dificultado que su relación mejore o cambie positivamente.

La mayoría declara que después del programa cambió la mirada que tenían sobre el nivel intermedio y también mencionan que estarían bastante interesados en vincularse a él. Sólo un entrevistado declara que no cambió el entendimiento que tenía sobre este nivel, pero que el Diplomado sí aportó en términos de la reflexión a partir del marco teórico propuesto. Sobre las ideas que más se repiten es posible mencionar:

- El Diplomado fue un clarificador del rol del nivel intermedio, es decir, quienes trabajan en él son generadores de capacidades, motivadores de trabajo en red y gestores de cambio.
- El interés generalizado que se observa por participar en este nivel, comprende la aspiración de los participantes por aplicar los contenidos vistos en el Diplomado, pues consideran que podrían ser un aporte por sus conocimientos y experiencia.
- Aporte en el cambio de mirada: desde una perspectiva jerárquica (vertical) a una colaborativa.
- Aporte en la planificación y diagnóstico en cuanto a la convivencia y el liderazgo intermedio.

Para la creación de lineamientos y consolidación de prácticas de liderazgo de nivel intermedio, los encuestados reconocen que las exposiciones realizadas en el curso sobre las competencias de un líder intermedio, fueron de mucha ayuda, pues les permitieron mirarse y situarse en un escenario inédito, con nuevos y más complejos desafíos; asimismo, también mencionan que el material entregado para trabajar y estudiar a lo largo del Diplomado les ha sido útil hasta el día de hoy en su quehacer profesional.

En cuanto al impacto que ha tenido esto en su práctica laboral, estas herramientas de liderazgo les han permitido consolidar un pensamiento de cambio hacia la mejora. También reconocer que es necesario trabajar en forma colaborativa en cualquier tipo de institución, y comprender mejor el rol del nivel en la gestión pedagógica y las formas de apoyo a procesos educativos y de generación de capacidades en el territorio.

## **II - Relación con establecimientos y equipos directivos y redes**

A través del Diplomado se ha comprendido mejor la importancia del trabajo colaborativo en el marco de los desafíos de la Nueva Educación Pública. La mayoría de los entrevistados trabaja o aspira a consolidar el trabajo en red, en un sentido amplio. Algunos casos destacados son las redes de educadoras de párvulos, que utilizan metodologías de trabajo para afianzar la confianza y así, lograr coordinar redes internas y redes externas; otro caso mencionado son las redes establecidas con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

En general, los entrevistados mencionan que no han desarrollado nuevas relaciones con otros establecimientos, que contaban con un trabajo en red previamente desarrollado. Señalan que han podido introducir cambios en la forma de gestionar estas redes, presentado una forma diferente de hacer el trabajo. Este nueva forma ha impacto en la relación de los equipos directivos, permitiendo mayor cercanía en los grupos de trabajo, además de la focalización del trabajo en red para su fortalecimiento.

En cuanto a la vinculación entre compañeros del Diplomado, la mayoría menciona que no han establecido vínculos o redes de trabajo entre ellos, y que esto tiene que ver principalmente con la lejanía entre los territorios o la diferencia contextual de los lugares de trabajo. Algunos, sin embargo, mencionan que tienen contacto con su grupo de trabajo y mantienen relaciones informales de apoyo.

## **III - Fortalecimiento del liderazgo intermedio con foco pedagógico**

Uno de los efectos señalados por los participantes del estudio fue el fortalecimiento del foco en el liderazgo pedagógico. Esto se vio reflejado en identificar el potencial de las redes como una aproximación sistémica al apoyo educativo, potenciar habilidades personales para la gestión del cambio y técnicas para fortalecer el uso de datos en los esfuerzos de mejoramiento escolar.

Los entrevistados confirman que el Diplomado ha sido una gran contribución en el desarrollo de liderazgos en distintos ámbitos; es decir, son parte de la aplicabilidad de los contenidos en cuanto a la construcción de equipos de trabajo, delegación de responsabilidades y visión sistémica.

También ha sido interesante el factor de cambio que reconocen algunos de los entrevistados, considerando el cambio de foco de las direcciones desde la visión administrativa a la pedagógica, formando líderes que plantean poner la gestión en segundo plano y proponer el liderazgo pedagógico como orientador.

Las temáticas que más se mencionan al identificar los aportes del Diplomado en cuanto a los lineamientos y prácticas de liderazgo son las siguientes:

- Liderazgo distribuido.
- Liderazgo situado (contexto local).
- Gestión política a nivel local.
- Conocimiento técnico, como también de habilidades políticas.



#### IV - Propuesta de estrategias innovadoras

A partir de las experiencias mencionadas por los encuestados, se han logrado rescatar distintas prácticas y estrategias innovadoras, implementadas posteriormente al Diplomado, relacionadas a los contenidos y herramientas que en él han sido presentados. Estas varían dependiendo de la realidad de cada encuestado y el nivel en el cual desarrollen sus actividades laborales.

Una de las propuestas que ha surgido desde los participantes que trabajan en establecimientos escolares, se vincula con el **acompañamiento en el aula** y de ella se desprenden cuatro etapas:

1. Observación y evaluación de lo que se está haciendo en el aula y a partir de esto, elaboración de un informe evaluativo.
2. Retroalimentación y generación de propuesta para la mejora de la situación actual del aula.
3. Acompañamiento y aplicación de las sugerencias.
4. Generación de informes finales y retroalimentación basada en el logro que han tenido los docentes en la aplicabilidad de las recomendaciones.

Desde la aplicación de esta metodología, se reconocen avances y mejoras en las prácticas educativas y en la conducta y motivación de los estudiantes. El éxito es atribuido a la sistematicidad del acompañamiento, siendo este de carácter semanal, ya que desde su perspectiva, no es suficiente un seguimiento mensual o semestral si se buscan cambios efectivos en el rendimiento.

Otra de las propuestas realizadas desde los actores del nivel escolar está relacionada al **desarrollo de nuevas competencias al interior de los equipos de trabajo, tales como la confianza o el dominio técnico**. Para esto ha implementado el trabajo directo entre la dirección del establecimiento y los docentes, y se propone que analicen en conjunto el contexto escolar para la toma de decisiones respecto al mejoramiento de sus centros escolares. Asimismo, han desarrollado una mirada sistémica y con énfasis en la gestión del cambio, lo cual ha impactado de manera importante el desempeño tanto de los equipos de gestión como de los docentes, produciéndose una mejora en los aprendizajes y en la organización del liceo en cuestión, mejorando la demanda de matrícula para el 2019 en primero medio.

En cuanto a los encuestados que forman parte del nivel intermedio, la experiencia es distinta, pues muchos enfrentaron dificultades al momento de presentar e implementar nuevas propuestas. Lo anterior, ya sea porque aún no existen las condiciones organizacionales y políticas para llevarlas a cabo, o bien porque las autoridades a quienes responden no comparten la misma visión sobre los fenómenos o problemáticas.

## 4.5

### ÁMBITOS DE MEJORA DEL DIPLOMADO

A partir de la encuesta realizada, se han identificado diversas recomendaciones que pueden ayudar a la mejora de la metodología y conocimientos expuestos en el Diplomado. Estas abordan cuatro ámbitos: extensión y uso del tiempo; factores metodológicos del Diplomado; conformación de los grupos; y productos sugeridos.

#### 4.5.1. Extensión y uso del tiempo

La alta exigencia del programa fue considerada como una ventaja, pues obliga a ser sistemático en los estudios y lecturas, al trabajo en grupo y a estar continuamente motivado para cumplir con las responsabilidades que demanda. Sin embargo, se recomendaría aumentar la duración del Diplomado, pues creen que el contenido es muy extenso y muchas veces no logra ser abordado con la profundidad y complejidad necesaria.

Continuando con los tiempos del programa, sería importante contemplar la realización de los

trabajos dentro del mismo Diplomado, pues muchas veces a los equipos les resultaba difícil reunirse fuera de ese horario, dada las distancias de residencia entre ellos o la carga laboral que muchos enfrentan diariamente. Finalmente, se recomendaría que el inicio del Diplomado sea más tarde, tomando en consideración los lugares de donde provienen los participantes, dificultando que a todos les fuera posible llegar puntualmente.

#### 4.5.2. Factores metodológicos

Los entrevistados respondieron que la metodología del Diplomado ayuda a abrir otras oportunidades de trabajo con herramientas como la Diagnosticografía. Si bien se hace un reconocimiento a la metodología de participación utilizada, se sugiere también incorporar técnicas de análisis más aplicables, o presentación de experiencias específicas de metodologías de monitoreo y seguimiento. Asimismo, los encuestados creen necesaria una mayor cantidad de instancias de reunión con los tutores durante la realización del Diplomado, ya que estas retroalimentaciones individuales permiten una mayor capacidad de corrección y orientación. Se plantea, una vez completado el curso, un plan de continuidad y seguimiento de los participantes, como una forma de apoyo y fortalecimiento de las competencias adquiridas.

Respecto a los contenidos relacionados al nivel intermedio, se sugiere que en una nueva versión del Diplomado se analice en conjunto el proceso de instalación de la NEP y los nuevos SLEP. Junto con esto, señalan que **faltó profundizar en la relevancia del territorio y cómo elaborar esta mirada territorial.**

Además, se menciona que la **participación de ciertos expositores** no fue considerada como un aporte importante respecto a lo que se trabajaba en el Diplomado, pero a pesar de esto, se les entregó mucho tiempo.

#### 4.5.3. Conformación de grupos

En cuanto a la conformación de los grupos, se sugiere mejorar la selección de los participantes, priorizando a quienes tengan un real interés y compromiso sobre la temática. Por otro lado, también se propone que los grupos sean más homogéneos y así se puedan compartir experiencias más cercanas.

Los entrevistados creen que la gran diversidad del grupo, incluyendo la dispersión territorial de sus lugares de trabajo, les dificultaba realizar algunas de las tareas encomendadas.

#### 4.5.4. Otras recomendaciones

A las ya mencionadas, se agregaron ciertas recomendaciones que pudiesen enriquecer el Diplomado:

- Incluir habilidades de negociación, políticas y de resolución de crisis.
- Invitar a equipos de comunas completas a participar del Diplomado y hacer un trabajo articulado.
- Realizar seguimientos a los diferentes equipos del programa formativo.
- Agregar experiencias reales y contextualizadas en Chile (SLEP).
- Incorporar más a la educación parvularia.
- Transformarlo en un magíster.

**I - Caracterización de asistentes al Diplomado**

En general, los asistentes al Diplomado son descritos como personas que tienen un interés constante por aprender y adquirir conocimientos que les ayuden a resolver las problemáticas que se presentan constantemente en su cotidianeidad laboral. Se les describe como personas con altas capacidades técnicas, con capacidades para desenvolverse en distintos escenarios del ámbito educacional y con una alta motivación para con el trabajo. Los entrevistados destacan valores como el respeto, la dedicación y la responsabilidad.

Se reconoce también que han desarrollado diversas competencias y capacidades que les ayudan en el quehacer diario de sus labores, las cuales van más allá de su asistencia al Diplomado, pues son características intrínsecas a su persona.

De las capacidades mencionadas, una de las más importantes es la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, luego la de diálogo y de gestión y, finalmente la de liderar y cumplir con los procesos que desempeñan. Respecto a las competencias, se reconoce que son capaces de mantener una comunicación efectiva con su equipo y las personas con quienes se relacionan, además de contar con una visión estratégica que les permite priorizar las necesidades y cumplir con las tareas propuestas. Lo más relevante es el interés por temas educacionales, el conocimiento de la realidad educacional de los territorios, y la capacidad de liderar procesos y equipos llevándolos a buen puerto.

**II - Desempeño laboral posterior al Diplomado**

En general, se reconoce que los asistentes al Diplomado están en un proceso de constante aprendizaje, a partir del cual han aplicado en su cotidianeidad laboral las diversas herramientas y conocimientos del programa, en las situaciones más complejas o, en los casos en que se ha presentado algún problema. En esas situaciones, recurren constantemente a lo que aprendieron y luego lo enseñan y aplican con sus equipos de trabajo.

Al mismo tiempo, posterior al Diplomado se reconoce un cambio en la actitud y el compromiso con que afrontan su trabajo. Perciben que los participantes cuentan con mayor confianza para emitir opiniones y enfrentar las diversas situaciones que se presentan en el día a día, pues el Diplomado les habría entregado un respaldo a su gestión profesional y también en relación a los aspectos más técnicos del quehacer laboral.

En el caso de las tres coordinadoras de la región de Valparaíso, su cambio de actitud y compromiso para abordar su trabajo, se observa sobre todo en la implementación de aspectos técnicos dentro de los desafíos cotidianos de los grupos de trabajo (DAEM) a los cuales pertenecen.

Reconocen, asimismo, diversos cambios positivos en su trabajo, desde un mayor compromiso con sus responsabilidades, así como un cambio en la forma en que afrontan diversos conflictos de índole laboral y la capacidad de liderar iniciativas.

Declaran mayor seguridad para enfrentarse a diversos desafíos e interlocutores, reconociendo que se les han traspasado muchas iniciativas y responsabilidades que, previo a la realización del Diplomado, no estaban en el horizonte de los participantes.

**III - Nuevas iniciativas**

La mayoría de los participantes habrían implementado nuevas iniciativas que surgen a partir de los trabajos realizados en el Diplomado y los contenidos y herramientas entregados en este, y que son reconocidos por el par, superior o subalterno, como una ventaja y aporte al trabajo que están realizando. Todos declaran que o han asumido nuevos desafíos e iniciativas en el marco

de sus responsabilidades, o han enfrentado con una nueva mirada los proyectos que tenían asumidos desde antes. Todo lo anterior parece estar motivado tanto por los conocimientos adquiridos en el Diplomado, como por una mejor forma de enfrentar los desafíos.

Con el fin de ejemplificar, se detallaran a continuación algunos de ellos.

La jefa de UTP de un municipio implementó un trabajo de liderazgo con los grupos de directores, relacionado al mejoramiento de los niveles de lectura de los 31 establecimientos educativos de la comuna. Su superior reconoció el trabajo realizado y admiró la dedicación, tiempo y forma en la cual ha sido abordado y se ha sacado adelante un proyecto de tal magnitud.

Por su parte, la asesora pedagógica de una fundación privada, ha desarrollado comunidades de aprendizaje con el nivel sala cuna, en Santiago y en otras regiones, donde la Fundación es responsable. Se reconoce que el trabajo ha sido realizado adecuadamente, y que la participante del Diploma ha sido la impulsora del proyecto y, poco a poco, ha logrado consolidar redes entre los distintos actores en el nivel con el que trabajó esta iniciativa.

En el caso de otro municipio, la jefa de UTP ha potenciado el funcionamiento de redes ya existentes y ha creado otras nuevas, siempre en el marco del trabajo comunal, reconociendo las dificultades que implica traspasar la lógica comunal.

Quien está a cargo de la coordinación técnico pedagógica de otro municipio, ha liderado una serie de iniciativas, a juicio de su jefatura, sustentada en la seguridad y conocimientos adquiridos en el Diplomado. Acaba de realizar una feria de las etnias, lo cual implicó un alto grado de organización y coordinación con actores locales. También se hizo cargo del liderazgo de una red ante la ausencia de su encargado, todo por iniciativa propia, lo cual destaca si se considera su actuar antes del Diplomado.

En esta misma comuna, la coordinadora técnica comunal, releva el asumir desafíos y responsabilidades, que no estaban en el marco de sus competencias hasta el año 2017, pudiendo interactuar con distintos actores, llevando a buen puerto una serie de iniciativas.

#### **IV - Relación con el otro nivel**

En todos los casos se menciona que se mantiene una relación directa con los establecimientos educacionales. Se reconoce que la relación con el otro nivel ha mejorado positivamente, no sólo por los nuevos conocimientos adquiridos, sino también por el desarrollo de una capacidad de liderazgo en la labor institucional, acompañada de una nueva mirada y forma de enfrentar las situaciones que se presentan. Esta se caracteriza por percibir y priorizar las necesidades de las escuelas, trabajar de forma más cercana y junto a los directores de estos establecimientos, para que así las problemáticas y soluciones que se identifiquen estén acorde a la realidad de cada establecimiento y sean abordadas e ideadas en conjunto con la comunidad escolar.

Se reconoce una seguridad en la relación con las escuelas y el uso de nuevas herramientas para comunicarse con ellas. Si bien, en general, se señala la existencia de una buena relación previa, perciben que el Diplomado les ha entregado nuevas herramientas que permiten hacer más efectivos y eficientes los procesos bajo su responsabilidad, sistematizar información, lo cual ha permitido a los DAEM de las comunas observadas afrontar desafíos con mayor seguridad y preparación.

## APRENDIZAJES A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DIPLOMADO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO LOCAL

Esta primera experiencia de monitoreo y reflexión participativa de los actores y sus comunidades de trabajo, acerca de la percepción y experiencia concreta de aprendizajes, desarrollo de habilidades y mejoramiento de prácticas vinculadas a la participación en este Diplomado es altamente positiva. En primer lugar porque, tal como señala Cano (2015), da cuenta de un esfuerzo de LIDERES EDUCATIVOS, que es bastante inusual en la evaluación de programas de formación, pues más allá de la satisfacción de los participantes, indaga acerca de los resultados alcanzados por la iniciativa. Adicionalmente, levanta los desafíos y sugerencias planteados por los mismos participantes para continuar o no con la iniciativa, así como para incrementar su efectividad.

Existen tres resultados relevantes de esta evaluación. La primera, es que más allá de una retroalimentación muy positiva sobre el diseño y metodología del programa, la casi totalidad de los participantes dan cuenta de que la transferencia de metodologías prácticas y de contenidos estratégicos seleccionados fue relevante para mejorar sus prácticas laborales regulares. La mayor parte de los participantes ha replicado algunas de estas metodologías y la mayoría piensa utilizarlas en el futuro. Esta transferencia de capacidades para nuevas prácticas no solo es mencionada por los asistentes al programa, sino que también por profesionales (pares, superiores o subalternos) de sus respectivos lugares de trabajo, quienes ratifican que la participación en el Diplomado es causal de este positivo cambio.

En segundo lugar, el aprendizaje de estas prácticas y su aplicación dentro de los espacios concretos de trabajo, ha sido compartido entre directivos escolares y directivos de niveles intermedios municipales, dando cuenta de que la implementación del programa –en forma conjunta en estos dos grupos de participantes– no conlleva un costo, pues la generación de nuevas capacidades no cambia las prácticas de trabajo vigentes. De esta manera, se avanza en la comprensión de la relación entre equipos directivos y nivel sostenedor como una apuesta necesaria entre niveles para promover la mejora del sistema.

Sin embargo, el eje del programa en el nivel intermedio es el impacto de la iniciativa, que puede requerir más tiempo y acciones de apoyo complementarias. Aunque se releva que el programa permitió comprender de mejor forma la nueva institucionalidad pública, e instalar una incipiente reflexión, ésta requiere de mucho mayor desarrollo, respecto a la perspectiva territorial en la mejora educativa. El programa moviliza sólo gradualmente una mayor vinculación del trabajo colaborativo entre el nivel intermedio y los centros escolares: en los primeros, el programa refuerza las habilidades y estrategias para fortalecer el trabajo de los profesionales en redes, favoreciendo la articulación del nivel intermedio en el apoyo y diálogo con las escuelas y liceos de su dependencia. Entre los directivos de colegios, el programa mejora la comprensión que tienen estos del rol

del nivel intermedio y su potencial para la mejora escolar, motivando a más directivos escolares a interesarse por trabajar en el nivel intermedio; sin embargo, ello no modifica mayormente las prácticas de interacción escuela-municipio, probablemente porque no depende del nivel escolar el cambio de las prácticas y, más de fondo aún, porque se trata de una modificación que requiere de esfuerzos que impliquen un desarrollo sostenido, más tiempo de involucramiento y mayor cantidad de equipos del mismo territorio participando en ese cambio.

En este sentido, un foco principal de modificaciones al programa debiese estar en identificar con claridad los objetivos del Diplomado. Si el foco fuese fortalecer el nivel intermedio, sería indispensable que los equipos escolares y directivos que participen conjuntamente con los del nivel intermedio, correspondan a establecimientos educacionales vinculados a los sostenedores participantes, tal como es sugerido por parte de los entrevistados. Esto facilitaría la definición de planes de trabajo conjuntos entre ambos niveles educativos, así como la aplicación de acciones que afecten al conjunto del territorio y la promoción de espacios de confianza para fortalecer el trabajo colaborativo en red.

A pesar de lo anterior, una conclusión muy valiosa es que la metodología de trabajo facilita la generación de habilidades personales e interpersonales, así como el aprendizaje de metodologías prácticas que permiten su replicabilidad en situaciones reales de los establecimientos educativos, destacándose también importantes logros al potenciar el trabajo en red, el apoyo pedagógico, el trabajo colaborativo, la mejor comprensión de una teoría del cambio e incluso la gestión de la mejora basada en datos. Estos enormes logros van más allá del rediseño y ajuste vinculado al nivel intermedio, pues son componentes indispensables para el desarrollo de capacidades en los equipos de liderazgo que permitan una mejora sustentable en los espacios educativos.

Adicionalmente, parece relevante innovar en algunos aspectos de su diseño metodológico, más allá del foco en el nivel intermedio mencionado previamente. Por una parte, parece indispensable que los participantes sean de territorios cercanos (provincia o agrupación de comunas), pues los actores reconocen los enormes costos para desplazarse y apelan a que sea factible el trabajo colaborativo intersesiones. Por otro lado, se debiese incorporar el desarrollo de proyectos reales de mejoramiento y acciones de monitoreo, ya sea en la evaluación de su implementación gradual y/o el acompañamiento de su implementación, componente que pudiera conllevar una expansión del tiempo necesaria para concluir el programa, aunque esto no consideraría las sesiones presenciales que involucren la iniciativa.

Finalmente, existe un conjunto de contenidos y metodologías que son evaluadas en forma heterogénea, de tal manera que en una próxima versión se pueda identificar con claridad las que debiesen ser priorizadas.



# REFERENCIAS

- Anderson, S. (2017). Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo escolar en la escuela: once miradas* (pp. 333-346). Santiago de Chile, Ediciones Universidad Diego Portales: CEDLE, 2017.
- Avalos, B. (2016). Learning from research on beginning teachers. En J. Loughran y M. L. Hamilton (Eds.), *International Handbook of Teacher Education* (pp. 487-522). Singapore: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0369-1>
- Avalos, B., y Sotomayor, C. (2012). Cómo ven su identidad los docentes chilenos. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 51(1), 57-86.
- Aziz dos Santos, C. (2016). *Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio*. Informe Técnico N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/experiencias-innovadoras-de-formacion-para-lideres-educativos-de-nivel-intermedio/>
- Baldwin, T.T. y Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. Obtenido en <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bjork, L. (2000). Professional preparation and training. En T. Glass, L. Bjork, y C. C. Brunner (Eds.), *The 2000 study of the American school superintendency: A look at the superintendent of education in the new millennium*. American Association of School Administrators. p. 127-166. Recuperado desde: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED440475.pdf>
- Cano, E. (2015a). Evaluación de la formación. Algunas lecciones aprendidas y algunos retos de futuro. *Educar*, 51(1), 109-125. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342133060006>
- Cano, E. (2016). Factores favorecedores y obstaculizadores de la transferencia de la formación del profesorado en educación superior. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 14(2), 133-150. Recuperado desde: <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.2.008>
- Cooper, B. S., Fusarelli, L. D., Jackson, B. L. y Poster, J. (2002). Is "superintendent preparation" an oxymoron? Analyzing changes in programs, certification, and control. *Leadership and Policy in Schools*, 1(3): 242-255.
- Donoso, S. y Arias, O. (2011). Diferencias de escala en los sistema de educación pública en Chile. *Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 19(71), 283-306.
- Espínola, V., Chaparro M.J., Fuenzalida, A., Silva, M.E. y Zárate, G. Proyecto FONIDE N°: 39. *Estructura organizacional de la administración educativa municipal para asegurar la efectividad del apoyo y seguimiento a escuelas vulnerables*. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Fullan, M. y Quinn, J. (2016). *Coherence*. Toronto: Corwin.
- Honig, M. (2012). District CENTRAL OFFICE LEADERSHIP AS Teaching: How central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. doi: 10.1177/0013161x12443258
- Kirkpatrick, D., y Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Muñoz C. y Muñoz, G. (2013). *Desigualdad territorial en el sistema escolar: La urgencia de una reforma estructural a la educación pública en Chile*. Documento de Trabajo N°8. Serie

- Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). *Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Santiago: Fundación Chile. Recuperado desde: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/informe\\_formacion\\_%20entrenamiento\\_de\\_directores\\_en\\_chile.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/informe_formacion_%20entrenamiento_de_directores_en_chile.pdf)
- Pavéz, A. (2004). *Municipios efectivos en educación*. Estudio de caso N° 81, MGPP, Agosto. Disponible on line en: <http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2015/11/CASO81.pdf>
- Petersen, G. J., Fusarelli, L. D., y Kowalski, T. J. (2008). Novice superintendent perceptions of preparation adequacy and problems of practice. *Journal of Research on Leadership Education*, 3(2): 1-22.
- Pino-Yancovic, M., González, A., Ahumada, L., y Del Pozo, M. (2017). *Seguimiento a egresados del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red: ¿Qué consideran valioso y útil a un año de finalizada la formación?* Nota Técnica N°8. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT8\\_MP\\_L2.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/NT8_MP_L2.pdf)
- Politeia (2008). *Estudio mejoramiento de la gestión y la calidad de la gestión municipal*. Informe ejecutivo por encargo de DIPLAP. Santiago: Mineduc
- Raczynski, D. (2012). Realidad de la educación municipal en Chile: ¿Liderazgo del sostenedor municipal? En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* p. 181-217. Colección CEPPE. Santiago, Chile.
- Raczynski, D. y Salinas, D. (2008). Fortalecer la educación municipal. Evidencia empírica, reflexiones y líneas de propuesta. En C. Bellei, D. Contreras y J.P. Valenzuela (Eds.), *La agenda pendiente en educación. Profesores, administradores y recursos: propuestas para la nueva arquitectura de la educación chilena*. Unicef y Universidad de Chile. Santiago, Chile. p. 105-132.
- The Wallace Foundation (2013). *Districts matter: Cultivating the principals urban schools need*. Perspective. Recuperado desde: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/documents/districts-matter-cultivating-the-principals-urban-schools-need.pdf>
- Valenzuela, J.P., Montecinos, C., Abufhele, V., Fernández, B. y Galvéz, V. (2010). *Estándares e indicadores de desempeño de sostenedores en el sistema educacional público chileno*. Informe Final. Breve Resumen Ejecutivo. CIAE, UCHILE y PUCV.
- Zoro, B., Berkowitz, D., Uribe, M., y Osorio, A. (2017). *Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación*. Informe Técnico N° 8 LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/desafios-para-la-transformacion-del-nivel-intermedio-en-educacion-una-mirada-desde-los-actores-y-las-experiencias-internacionales-sobre-los-temas-ineludibles-en-el-proceso-de-transicion-a-los-servici/>