

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO,**  
**EXPERIMENTACIÓN E INVESTIGACIONES**  
**PEDAGÓGICAS (CPEIP)**

PANELISTAS:

María Luisa Daigre (Coordinadora)

Ornella Yacometti

**ENERO – AGOSTO 2010**

**NOMBRE PROGRAMA: Liderazgo Educativo**  
**AÑO DE INICIO: 2007**  
**MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Educación**  
**SERVICIO RESPONSABLE: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP)**

## TABLA DE CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1.1.	Descripción General del Programa .....	17
1.2.	Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito .....	17
1.3.	Justificación del Programa.....	17
1.4.	Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa .....	22
1.5.	Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa.....	23
1.6.	Procesos de producción de los componentes.....	28
1.7.	Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo del programa .....	42
1.8.	Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.....	49
1.9.	Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable .....	56
1.10.	Reformulaciones del Programa.....	68
1.11.	Otros programas relacionados .....	69
1.12.	Antecedentes Presupuestarios.....	72
III.	TEMAS DE EVALUACION .....	73
1.	DISEÑO DEL PROGRAMA .....	73
1.1.	Diagnóstico de la Situación Inicial.....	73
1.2.	Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico .....	74
1.3.	Lógica Horizontal y de la Matriz de Marco Lógico .....	76
1.4.	Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño.....	96
2.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	97
2.1.	Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.....	97
a)	Estructura Organizacional .....	97
b)	Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones.....	97
c)	Gestión y Coordinación con programas relacionados .....	99
d)	Mecanismos de participación ciudadana .....	100
2.2.	Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes .....	100
2.3.	Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago.....	101
2.4.	Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable .....	102
3.1.	Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes .....	104
3.2.	Desempeño del Programa a nivel de Propósito .....	106
3.2.1.	Análisis de Cumplimiento del Propósito .....	106
3.2.2.	Beneficiarios Efectivos del Programa .....	106
3.2.3.	Análisis de Cobertura .....	118
3.2.4.	Focalización del Programa (en caso que corresponda).....	122
3.2.5.	Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos .....	122
3.3.	Desempeño del Programa a nivel de Fin .....	122
4.	RECURSOS FINANCIEROS .....	123
4.1.	Fuentes y Uso de Recursos Financieros .....	123
4.2.	Eficiencia del Programa.....	127

4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes.....	127
4.2.2. <b>Gastos</b> de Administración ( <i>Ver Notas Técnicas, XV<sup>8</sup></i> ).....	130
4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia.....	130
4.3. Economía.....	131
4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa.....	131
4.3.2. Aportes de Terceros (Ver Notas Técnicas, XIV).....	131
4.3.3. Recuperación de Gastos (Ver Notas Técnicas, XVI). ....	131
5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.....	131
6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD.....	132
IV. CONCLUSIONES.....	133
V. BIBLIOGRAFÍA.....	145
VI. ANEXOS.....	146

## I. RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: Años 2007 - 2009**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2010: \$1.166 millones<sup>1</sup>**

### 1. Descripción General y Objetivos del Programa

#### **Fin y Propósito del Programa**

El objetivo del Programa de Liderazgo Educativo (PLE) es contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación mediante el mejoramiento de las competencias de liderazgo educativo y gestión pedagógica de los docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos, sostenedores y sus equipos técnicos de establecimientos subvencionados.

El PLE se inició en el año 2007 y forma parte del Área de Formación Continua del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), como respuesta a la necesidad establecida en múltiples estudios existentes, tanto a nivel internacional como en nuestro país<sup>2</sup>, que muestran que tanto en primaria como en secundaria el liderazgo de sus directivos es la segunda variable en importancia para el logro de los objetivos de los establecimientos educacionales y el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

El programa tiene un ámbito de acción nacional, es ejecutado a nivel central por una unidad coordinadora dependiente administrativamente del Área de Formación Continua del CPEIP; y a nivel regional y provincial el programa se apoya en las SEREMI y en los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROVs), específicamente en los coordinadores de Perfeccionamiento Docente.

#### **Descripción General del Diseño del Programa**

El programa se organiza en torno a tres componentes.

**Componente 1: *Docentes directivos, docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Educativo.*** Busca desarrollar en estos actores directivos, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mejorar la gestión en los establecimientos educacionales en que se desempeñan y fortalecer el liderazgo pedagógico mediante cuatro estrategias de formación realizadas en el ámbito nacional e internacional. Cabe señalar que los beneficiarios pueden participar en más de una de las estrategias del componente 1 que se describen a continuación:

*Estrategia 1: Talleres Locales de Ejecución Directa.* Están orientados a la formación en servicio para docentes directivos y docentes con responsabilidades técnico pedagógicas de establecimientos educacionales subvencionados. Este proceso de formación en servicio se desarrolla a través de perfeccionamiento en aspectos específicos de liderazgo educativo y su directa relación con la capacidad de los equipos directivos de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos educacionales.

Estos talleres son ejecutados directamente por el equipo de profesionales del Programa de Liderazgo Educativo, donde se forman a duplas de directivos guías los que, posteriormente replican a través de

---

<sup>1</sup> Esta cifra no incluye la asignación que se paga a los docentes directivos en el marco de la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO).

<sup>2</sup> Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998) *Características claves de las escuelas efectivas*, México, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos; Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B. (2003) *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. A Working Paper* McREL; Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., Raczynski, D. (2004) *Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?*, UNICEF.

talleres de formación a los directivos de sus comunas. La duración de todo el proceso de formación dura dos años calendario.

*Estrategia 2: Cursos Taller impartidos por Universidades*, Dirigidos a docentes directivos, docentes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados, para que desarrollen conocimientos y competencias específicas de gestión escolar y liderazgo pedagógico. Estos cursos son diseñados, financiados y supervisados por el PLE y ejecutados por universidades nacionales acreditadas, para cuya contratación el PLE elabora términos de referencia y programas a ser impartidos en los cursos. Estas son invitadas a presentar propuestas de cursos y luego, en un proceso de licitación, se selecciona a quienes presenten los mejores programas de formación. Los cursos entregan formación en Competencias de Gestión Escolar y de Liderazgo Pedagógico, tienen dos años de ejecución, pero se licitan año a año, y su desarrollo se sustenta en la celebración de convenios entre CPEIP y la Universidad correspondiente.

*Estrategia 3: Pasantías en Instituciones Extranjeras*, Proceso de formación dirigido a docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores, tendiente a desarrollar competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico mediante Pasantías en el Extranjero en convenio con universidades y centros de formación extranjeros.

Estas pasantías fueron ejecutadas los años 2007 y 2008. Dirigidas a docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos, sostenedores y sus equipos técnicos. Se realizaba un convenio con una institución académica extranjera, la cual visitaba los establecimientos educativos a las cuales pertenecían los docentes a ser beneficiados con esta estrategia y, en conjunto con ellos, se elaboraba un diagnóstico de la gestión escolar en ese establecimiento, el cual servía de insumo para la elaboración de un plan de mejoramiento de la gestión que los directivos debían desarrollar y comprometer su implementación posterior. El proceso continuaba en el centro extranjero con el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para la aplicación del proyecto de mejoramiento en Chile. Luego contaban con 6 meses para la implementación del Proyecto en su establecimiento, período en el que recibían la asesoría a distancia de los expertos de la institución extranjera. Finalmente, docentes de la institución extranjera volvía a visitar a los pasantes para evaluar dicha implementación y elaboraba un informe final. En total las pasantías tenían una duración de 9 meses.

*Estrategia Nº 4: Cursos de Inducción al Cargo de Directivo*, El CPEIP, en convenio con una institución contratada (universidad acreditada o Fundación Chile) ejecuta el proceso formativo diseñado por el PLE, mediante cursos b-learning. Ello implica la formación de profesionales de la educación que se incorporan a cargos de directores de establecimientos educativos subvencionados por primera vez, en competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico. El propósito es que orienten su función, desde el inicio, hacia los estándares de la buena dirección. El proceso formativo tiene una duración de 7 meses.

Para cada uno de los procesos descritos el PLE realiza acciones de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de compromisos definidos en los convenios, para ello se solicitan informes de ejecución (cuya aprobación determina pago de cuotas), se hacen reuniones con los ejecutores para coordinar acciones, entre otras actividades destinadas a conocer el curso y avance de las ejecuciones.

## **Componente 2: Gestionar el sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) para equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados.**

La ADECO consiste en una asignación de desempeño a la que pueden postular voluntariamente los equipos directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales y particulares subvencionados<sup>3</sup> con una matrícula igual o superior a 250 alumnos<sup>4</sup>, para lo cual deben presentar un

---

<sup>3</sup> Con excepción de los establecimientos del régimen de Administración Delegada.

<sup>4</sup> Los regidos por el Decreto N° 2 de Educación de 1998.

plan de mejoramiento de gestión educativa<sup>5</sup>. En este proceso los establecimientos suscriben un Convenio Anual de Desempeño Colectivo con sus sostenedores, en el que se establecen indicadores y metas de mejoramiento de la gestión del establecimiento<sup>6</sup>.

El PLE está encargado de la gestión de esta asignación. Para ello contrata los servicios de una institución externa, a través de invitación directa<sup>7</sup>, encargada de poner en marcha un sistema informático que permite la interacción de los diversos actores en el proceso de evaluación de los convenios (Sostenedores, Directores Provinciales de Educación e institución externa). El convenio debe contar con la aprobación final del Departamento Provincial de Educación de la jurisdicción respectiva. Transcurrido un año, los sostenedores de los establecimientos que cuentan con Convenios deben evaluar su cumplimiento. Posteriormente, una institución externa se encarga de validar la evaluación realizada por los sostenedores, a través de la auditoría de una muestra de convenios evaluados. Por último, es responsabilidad del programa calcular los montos de asignación<sup>8</sup> y elaborar las resoluciones de pago correspondientes a cada una de las cuotas que debe pagarse a los beneficiarios de esta asignación, en el plazo de un año<sup>9</sup>. No se establecen limitaciones para que un establecimiento pueda suscribir un convenio ADECO todos los años.

**Componente 3: *Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que facilite el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico.***

Este componente aún no ha entrado en operación. No obstante, el PLE tiene programado implementar un sistema de información online para facilitar el intercambio de experiencias, conocimientos e información de gestión y liderazgo, con el fin de desarrollar, potenciar y consolidar competencias para la gestión escolar efectiva y el liderazgo pedagógico en los equipos directivos y sostenedores de los establecimientos educacionales participantes.

Para los **componentes 1 y 3** del programa la **población potencial / objetivo** está compuesta por los docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos, sostenedores de establecimientos subvencionados del país y sus equipos técnicos. No obstante, el programa debe atender preferentemente a la población proveniente de establecimientos municipales, según lo establecido en la glosa presupuestaria del programa que señala que al menos el 90% de los recursos asociados a formación deben propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal<sup>10</sup>. El año 2009 existían 21.077 docentes directivos de los cuales 10.302 pertenecen a establecimientos particulares subvencionados, 10.302 a municipales y 293 a corporaciones de administración delegada, directivos que en un 83,3% son de establecimientos urbanos y 16,7% de rurales.

En el caso del **componente 2**, su **población potencial y objetivo** corresponde a los establecimientos subvencionados que cuentan con una matrícula igual o superior a 250 alumnos<sup>11</sup>, por ser éste un

---

<sup>5</sup> El Artículo 10 del Decreto N° 0176 que Reglamenta la ADECO, señala que el Plan de Mejoramiento que debe presentar la Dirección del Colegio para postular a esta asignación, debe referirse al menos a dos de las áreas de desempeño en la gestión educativa que reconoce la Ley. Estas Áreas son: Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, Optimización en el uso de los Recursos y mejoramiento de los resultados de Aprendizajes de los alumnos.

<sup>6</sup> No pueden participar equipos directivos de establecimientos cuyo Director sea al mismo tiempo el Sostenedor del establecimiento educativo.

<sup>7</sup> Actualmente, se está iniciando un proceso de licitación pública a realizarse el año 2011.

<sup>8</sup> Según el nivel de cumplimiento de los convenios, la cantidad de horas destinadas al cargo de directivo de quienes suscriben el convenio y la cantidad de meses que esos directivos estuvieron vinculados al establecimiento durante el período de desarrollo del convenio, entre otros.

<sup>9</sup> Los montos que se paga corresponden a un 10% y 20% de la Remuneración Básica Mínima Nacional, dependiendo del logro del convenio. El promedio es de apróx. \$700 mil pesos por beneficiario. El valor máximo que puede recibir un directivo de establecimiento de media es al 2010 de \$1.068.355 y de \$1.015.238, uno de básica o prebásica (repartida en cuatro cuotas).

<sup>10</sup> Ley de presupuestos 2009 y 2010.

<sup>11</sup> Los establecimientos de administración delegada no son beneficiarios de este componente.

requisito para optar a la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO)<sup>12</sup>. Al respecto, en el año 2009 el total de establecimientos subvencionados con matrícula igual o superior a 250 alumnos asciende a 4.230, de los cuales 2.141 son particular subvencionados y 2.089 son municipales.

## 2. Resultados de la Evaluación

### 2.1. Diseño

La necesidad que dio origen al programa está bien identificada. Al respecto, la literatura internacional y nacional<sup>13</sup> avala el hecho que tanto en primaria como en secundaria el liderazgo de sus directivos es la segunda variable en importancia para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que la formación en competencias en este ámbito es de gran importancia. No obstante, no se considera adecuado que no se haya realizado un diagnóstico de las competencias de liderazgo educativo de los docentes directivos de los establecimientos subvencionados del país.

Se evalúa adecuada la población potencial/objetivo definida por el programa, por cuanto se trata de los actores de la comunidad educativa en quienes recae en forma directa la responsabilidad de desarrollar acciones vinculadas con el liderazgo educativo y gestión pedagógica en los establecimientos educacionales subvencionados. No obstante, no se considera adecuado que en el caso del Componente de Formación, se establezca que al menos el 90% de los recursos deban propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal, ya que la necesidad de formación en los ámbitos de liderazgo y gestión educativa es transversal a todos los establecimientos subvencionados y sólo en un eventual escenario de restricción de recursos se justificaría focalizarlos en los establecimientos municipales.

El diseño del programa no incorpora enfoque de género. Al respecto el panel no cuenta con la información para evaluar si esto es adecuado o no. No obstante, dado que existen investigaciones internacionales que muestran las diferencias en los estilos de conducción y liderazgo<sup>14</sup> según el género y puesto que el tema de análisis de género en el liderazgo educativo es una investigación y discusión instalada en Europa, USA y Canadá, el panel estima conveniente revisar la conveniencia de incorporarlo en la definición de la población potencial y objetivo.

Se valida en forma parcial la lógica vertical del diseño del programa en términos de sus componentes y actividades. Se evalúa que los componentes diseñados son los necesarios para el logro del propósito, cual es desarrollar competencias de liderazgo y gestión escolar, porque contienen todos los elementos necesarios del proceso formativo de una competencia: conocimiento, habilidad y actitud. Al respecto, el componente 1 se centra en el conocimiento del deber ser. El componente 1 favorece la instrucción y el aprendizaje del deber ser de un buen directivo fundamentalmente desde la teoría. En tanto el componente 2 favorece el desarrollo de la habilidad y la actitud (la aplicación de ese deber ser) en la práctica laboral propiamente tal. Ambos aspectos fundamentales y complementarios para lograr el desempeño adecuado y exitoso del liderazgo directivo y gestión educativa. Con respecto del componente 3, el intercambio de experiencias entre pares es un elemento que contribuye a la solución de problemas gestión, propias del quehacer laboral. Con esto entonces se cumplirían las dimensiones triádicas:

---

<sup>12</sup> Según lo establecido Ley N° 19.933 que crea la ADECO y el Decreto N° 0176 del 04 de Agosto de 2004 del MINEDUC que la reglamenta.

<sup>13</sup> Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P.(1998) Características claves de las escuelas efectivas, México, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos; Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B.(2003) Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. A Working Paper McREL; Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., Raczynski, D. (2004) Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?, UNICEF).

<sup>14</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, N° 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). "El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.

concepto, procedimiento, actitud. Sin embargo, el que estos componentes no estén diseñados articuladamente, vale decir, que no sea condición que un docente directivo sea beneficiario de los otros componentes, y en particular del componente 2, disminuye la probabilidad de que se logre el desarrollo de estas tres dimensiones, lo que se evalúa como una debilidad del diseño del programa. El componente 1, si bien considera en su diseño una dimensión práctica, no es suficiente para el desarrollo de una habilidad y adquisición de procedimientos que permitan el cambio de la práctica laboral, porque no incorpora la exigencia de implementar en la gestión directiva cotidiana las competencias directivas tal como lo presenta el ADECO, donde los profesionales se enfrentan al desafío de implementar acciones remediales diseñadas en su planificación, con el fin de solucionar nudos críticos de su gestión, las que son evaluadas con el cumplimiento de indicadores y metas. Sin duda este último punto es de mayor complejidad ya que requiere modificar prácticas laborales como: i) estilo de liderazgo, ii) conformar equipos de trabajo, iii) monitorear el cumplimiento de acciones, iv) evaluar la efectividad de lo planificado. En consecuencia, modificar competencias. Por tanto, se evalúa en forma negativa el que los componentes del programa no estén diseñados de manera articulada y sinérgica, ya que para los beneficiarios, no es condición pasar por dos o tres componentes. En particular, el componente 2 es la estrategia que permite de mejor manera evidenciar la transformación de las prácticas hacia un comportamiento más competente, mediante la implementación del Plan de Mejoramiento que se presenta para el convenio ADECO.

Al respecto, la postulación a la ADECO, que implica el cumplimiento de un Convenio Anual de Desempeño Colectivo, es la estrategia que permite evidenciar la transformación de las prácticas de gestión educativa con un foco en el logro de resultados, mediante el diseño y posterior implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo que se presenta al momento de postular a la asignación. No obstante, existen limitaciones legales para el logro de esta sinergia entre los componentes, ya que la Ley ADECO circunscribe la posibilidad de postular a esta asignación a establecimientos de matrícula igual o mayor a 250 alumnos, y por otra, la postulación a la misma es voluntaria, por lo que no se puede exigir a los beneficiarios del Componente 1 de Formación que postulen a la ADECO.

El programa no cuenta con estándares<sup>15</sup> que permitan medir el nivel de desarrollo de las competencias deseables en los beneficiarios del PLE para realizar una efectiva gestión educativa, antes y después de haber participado en las acciones llevadas a cabo por el programa y para, posteriormente, monitorear los avances en el logro de esas competencias, lo cual no se considera adecuado.

En el componente de formación no se cuenta con criterios para priorizar la asignación de recursos y los esfuerzos en aquella población más deficitaria, por ejemplo, en términos de su formación, en directivos que no hayan accedido a cursos en competencias de liderazgo o gestión educativa o a postítulos o postgrados que fortalezcan este tipo de competencias, lo que no se considera adecuado.

No se cuenta con indicadores de resultado que permitan medir el cumplimiento del objetivo del programa. Al respecto, la sola participación de los beneficiarios en las actividades del programa, ámbito en el cuál se centran los indicadores del PLE, no permite constatar si efectivamente han mejorado las competencias en liderazgo y gestión educativa por parte de los docentes directivos, ya que además es necesario contar con indicadores que midan ese mejoramiento en el ejercicio de sus labores en los establecimientos educativos. Sumado a lo anterior, no se cuenta con los medios de verificación para una gran cantidad de indicadores. Es así como de los 59 indicadores que forman parte de la matriz de evaluación del programa sólo el 47% pudo ser cuantificado en el presente proceso de evaluación<sup>16</sup> situación que atenta contra una gestión basada en información objetiva que oriente y retroalimente la toma de decisiones.

## **2.2. Organización y Gestión**

---

<sup>15</sup> Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de una competencia. Permite determinar, la presencia o ausencia, o los grados de dominio o niveles de logro de uno o más atributos previamente establecidos.

<sup>16</sup> Los indicadores cuantificados fueron aportados por dos fuentes: i) la matriz de marco lógico utilizada en el proceso presupuestario 2010 y ii) cálculos efectuados durante la presente evaluación.



La estructura organizacional del programa es adecuada ya que existe una clara asignación de responsabilidades para la ejecución de los componentes, con tres unidades a cargo de la implementación y seguimiento de las acciones de cada uno de estos.

De acuerdo a la información disponible a junio de 2010, se considera adecuada la dotación de personal del PLE, por el carácter multidisciplinario de sus profesionales y porque su cantidad (9 profesionales y 2 administrativos) es suficiente para la producción de los componentes, en general ejecutándose todas las acciones planificadas.<sup>17</sup>

La coordinación con otras instancias del MINEDUC a nivel central, como la División de Educación General (DEG) y la Unidad de Curriculum y Evaluación (UCE) se realiza a través de reuniones semanales y comités técnicos en forma periódica. No obstante, no existen registros formales de esas coordinaciones, lo que no permite un adecuado monitoreo del cumplimiento de eventuales compromisos asumidos. Por otra parte, no se considera adecuado que el PLE no haya desarrollado mecanismos de coordinación con las instituciones formadoras de docentes, instancias claves para el desarrollo de competencias en gestión y liderazgo educativo de estos profesionales.

### **2.3. Eficacia y Calidad**

#### Componente 1

Los Cursos de Universidades aumentaron de 10 en 2007 a 21 en 2008, para disminuir a 15 en 2009 (crecimiento del 50% en el período). En 2009 se ejecutaron 74 Talleres de Ejecución Directa, con un aumento de 640% entre 2007 y 2009 constituyendo la estrategia más desarrollada por el programa. Se realizaron 2 Pasantías en 2007, 1 en 2008 y ninguna en 2009, en concordancia con la decisión del programa de concentrar sus esfuerzos en los Talleres de Ejecución Directa, ya que las pasantías son de mayor costo que los talleres, como se analiza más adelante<sup>18</sup>. Por su parte, se ejecutó 1 Curso de Inducción en 2007, otro en 2009 y ninguno en 2008<sup>19</sup>. En cuanto a las variaciones observadas en los años analizados en el desarrollo de las estrategias de Talleres de Ejecución Directa y de Cursos de Universidades y el énfasis en la primera, no responden a análisis evaluativos respecto del grado en que cada una de las estrategias aporta al cumplimiento del objetivo del programa, de modo de contar con fundamentos para el mayor desarrollo de la estrategia Talleres de Ejecución Directa por sobre la estrategia de Cursos de Universidades. En consecuencia, se considera que las variaciones experimentadas por las estrategias entre 2007 y 2009 no responden a un desarrollo planificado que se base en criterios objetivos derivados de evaluación o seguimiento de logros de los beneficiarios, lo que se evalúa inadecuado. En ausencia de la citada información evaluativa, no es posible para el panel emitir un juicio respecto de esta concentración de acciones en una estrategia.

Las metas de 2.000 y 2.500 beneficiarios en los años 2008 y 2009 fueron superadas en 32,5% y 0,8%, respectivamente. Sin embargo, en 2007 la meta solo fue cumplida en un 70% puesto que, por ser el primer año de operación del programa, se produjo una demora en la aprobación del reglamento que retrasó las ejecuciones y por tanto el cumplimiento de metas. Se evalúa en forma positiva el cumplimiento de metas de los dos últimos años de ejecución del programa. El programa no establece metas respecto del número de ejecuciones (número de unidades a producir) con las cuales se van a cumplir las metas de beneficiarios. Se estima que es importante establecer estas metas, diferenciándolas por estrategias, ya que facilitarían una programación y calendarización armónicas de las actividades a realizar en el año. Respecto del número de beneficiarios se considera adecuado que éste aumente cada año.

---

<sup>17</sup> Se deja constancia que al cierre del proceso evaluativo los responsables del programa informaron que durante 2010 se redujo la dotación de personal del PLE en 4 profesionales.

<sup>18</sup> Ver cuadro 51, donde se señala que en 2009 un Taller de Ejecución Directa tuvo un gasto de \$1.91.000, en tanto una Pasantía en el Extranjero tuvo un gasto de \$230.000.000 en 2008 (se compara con 2008 ya que en 2009 no se ejecutaron Pasantías).

<sup>19</sup> La no ejecución de la estrategia de Inducción al Cargo Directivo el año 2008 se debió a la decisión del PLE de realizar un estudio para efectuar cambios en el diseño del componente.

Los beneficiarios efectivos del componente 1, docentes directivos, docentes técnico pedagógicos y sostenedores, alcanzaron a 3.024 en el año 2009, lo que significa un aumento de 114,8% con respecto del año 2007. En el mismo año, la estrategia Talleres de Ejecución Directa concentró el 60,2% de los beneficiarios del componente, los que aumentaron en 508,7% en los tres años evaluados. El 37,3% de los beneficiarios han participado en Cursos de Universidades y su crecimiento fue de 25,1% en el período. En el año 2007, los beneficiarios de pasantías alcanzaron a 105, disminuyendo en 63,8% al año siguiente<sup>20</sup>. Se evalúa inadecuado este crecimiento / decrecimiento tan dispar en los beneficiarios efectivos de las diferentes estrategias porque no responde a políticas de desarrollo del PLE que sean explícitas y cuenten con fundamentos técnicos, como podría ser disponer de resultados de una medición sobre el grado en que cada estrategia contribuye al logro del propósito en los beneficiarios.

La distribución por regiones de los beneficiarios efectivos presenta grandes variaciones que no están debidamente justificadas, lo que se evalúa en forma negativa. En términos agregados del componente, los beneficiarios se concentran en 2009 en las Regiones Bio Bio (26,2%), Metropolitana (12,8%) y Valparaíso (10,4%). La distribución regional por estrategia señala que, en 2009, los beneficiarios de Talleres de Ejecución Directa se concentran en las regiones de Biobio (34,1%) y Los Lagos (18,7%). En el mismo año la estrategia Cursos de Universidades concentró al 30% de sus beneficiarios en la región Metropolitana, seguida de Biobio (15,2%), Valparaíso (15,1%), Antofagasta (12,2%) y Coquimbo (10,5%). Por su parte, las Pasantías en 2008 concentran al 36,8% de sus beneficiarios en la región De Los Lagos, seguida de Valparaíso, B. O'Higgins y Bio Bio con un 10,5% respectivamente. La situación observada en Bio Bio en el año 2009, vale decir ostentar el primer lugar en la estrategia Talleres de Ejecución Directa y el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Cursos de Universidades, es contradictoria con la fundamentación entregada por el programa en el sentido de enfatizar la oferta de Talleres de Ejecución Directa en aquellas regiones donde no existe oferta de universidades para ejecutar cursos, énfasis declarado por el PLE para todos los años de ejecución del programa, puesto que esta región cuenta con una amplia oferta de universidades en comparación con regiones como Maule por ejemplo, que registra menos beneficiarios (8,2% del total) y su oferta universitaria es reducida. Por el contrario, en 2009 este criterio ha operado en la región de Los Lagos ya que ocupa el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Talleres de Ejecución Directa y no tiene cursos de universidades, lo que es consistente con la menor oferta de universidades de esa región. Esta desigual distribución porcentual por regiones de beneficiarios se considera inadecuada por cuanto presenta alta variabilidad entre estrategias y entre regiones, que evidencia la ausencia de metas por estrategias y por regiones, tendientes a equiparar los servicios del PLE entre regiones.

En cuanto a la distribución por sexo de los beneficiarios, se aprecia una mayoría de mujeres en los tres años evaluados en proporciones cercanas a 57% de personas del sexo femenino<sup>21</sup>.

La distribución por cargos de de las personas que han suscrito convenios en el año 2009, muestra que los directores de establecimientos representan el 32,9% del total de participantes en las estrategias de formación, los jefes de UTP el 26%, docentes con responsabilidades directivas el 22,5% y los sostenedores 5,7%. Esta distribución se considera adecuada ya que ya que responde a la población objetivo del programa.

En relación a la dependencia de los establecimientos donde se desempeñan los directivos que han participado en las estrategias de formación en el período 2007-2009, el 99% de ellos pertenece a establecimientos municipales, lo que es consistente con lo establecido en la glosa del programa en la Ley de Presupuestos de los últimos dos años, en términos que al menos el 90% de los beneficiarios de los procesos formativos del programa pertenezcan a establecimientos municipales<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> No se ejecutaron Pasantías en 2009.

<sup>21</sup> No se contó con datos de la población potencial / objetivo para el componente distribuida por sexo, que permitiera evaluar si hay simetría entre ambas cifras.

<sup>22</sup> Requisito establecido en la glosa presupuestaria del PLE.

En términos de cobertura el Componente 1 ha tenido una tendencia creciente en el período evaluado, alcanzando el año 2009 al 42% del total de docentes directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales, lo que se considera positivo.

### Componente 2

En cuanto al nivel de producción del componente 2, se alcanzó la cifra de 553 convenios suscritos en 2009, lo que representa una disminución de 14,5% respecto del 2007. Lo anterior se puede explicar porque la postulación a la ADECO es voluntaria y, por otra parte, el PLE aumentó la rigurosidad en la revisión de convenios, lo que los ha hecho más demandantes para los directivos. Para revertir esta disminución, durante el proceso 2010 el PLE ha realizado jornadas informativas y formativas a nivel regional y provincial.

Por su parte, las metas para cada uno de los años evaluados fueron de 500 convenios anuales, por lo que el nivel de actividad efectivo es superior a las metas establecidas en todos los años analizados en 29,4%, 2,2% y 10,5% en los años 2007, 2008 y 2009, respectivamente. Este resultado de cumplimiento de meta es positivo. Sin embargo, la fijación de metas en la misma cantidad en todos los años evaluados (500 convenios), indica que por una parte, las metas no fueron ajustadas año a año en función de resultados obtenidos u otras variables, tales como el nivel de producción observado o la demanda. Por otra parte, el hecho de que la producción en todos los años fue superior a las metas, es indicativo que éstas fueron más bien modestas, lo que se evalúa inadecuado.

Los beneficiarios efectivos del componente 2, número de establecimientos en convenio ADECO, en el año 2007 alcanzaron a 647 para disminuir los dos años siguientes en 14,5%. Aún cuando no es de entera responsabilidad del programa la suscripción de convenios. En el año 2009 los convenios se distribuyen en un 92,9% en establecimientos urbanos. Influye en este resultado el requisito de que los establecimientos que suscriben convenios deben contar con una matrícula mínima de 250 alumnos, y en general en las zonas rurales los establecimientos son de menor matrícula. A pesar de ello, se considera que el PLE podría haber cuantificado a cuántos establecimientos afecta esta restricción, a fin de mejorar esta distribución urbano/rural de los convenios, por lo que este resultado se evalúa inadecuado ya que el ADECO en su definición no tiene restricciones de localización geográfica de sus beneficiarios. Las personas que firman los convenios son mayoritariamente del sexo femenino en 57% lo que se evalúa adecuado y lleva a reflexionar sobre la pertinencia de incorporar el enfoque de género en los contenidos de las actividades de formación que desarrolla el programa, en términos de las diferencias en los estilos de liderazgo y gestión por género, que han sido señalados por la literatura internacional<sup>23</sup>. Con respecto de los cargos de las personas que han suscrito convenios, en el año 2009 las mayores participaciones correspondieron a Jefes de UTP (23,1%), directores (22,8%) e inspectores (20,8%), lo que se considera adecuado ya que en estos cargos recae más directamente las competencias en liderazgo y gestión escolar. La distribución regional de los beneficiarios efectivos del programa es heterogénea, ya que las regiones Metropolitana y Bio Bio concentran cerca del 75% de los convenios. La distribución por regiones de los convenios se considera inadecuada ya están altamente concentrados en dos regiones y otras con alta participación de población objetivo como Valparaíso o Araucanía, han suscrito una cantidad escasa de convenios<sup>24</sup> (5,8% y 4,9% respectivamente). En cuanto a la dependencia de los establecimientos que suscriben convenios, en 2009 el 76,7% se concentra en establecimientos municipales y los restantes son particulares subvencionados. Ello se explica porque de estos últimos, están inhabilitados a postular los establecimientos cuyo sostenedor y director son la misma persona.

La cobertura del componente 2 el año 2009, expresada en el número de establecimientos subvencionados que suscriben convenios ADECO alcanza al 13,1% del total de establecimientos

<sup>23</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, Nº 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). "El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". En: Revista Iberoamericana de Educación, Nº 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.

<sup>24</sup> Ver análisis de cobertura

subvencionados, cifra que es menor en un 14,4% respecto de la cobertura del año 2007 (15,3%). Esta disminución entre 2007 y 2009 se observa también a nivel regional, donde las regiones de Aysén, Arica y Parinacota, Atacama, Magallanes y Bio Bio, entre otras, disminuyen en 100%, 62,6%, 51,1%, 33,3% y 26,1%, respectivamente, con la excepción de las regiones de Tarapacá, Valparaíso y De Los Ríos que aumentan en 116,3%, 47% y 38,5%, respectivamente. Las diferencias en la cobertura así como las disminuciones se consideran inadecuadas, ya que no existen razones que las expliquen.

El análisis por dependencia de los establecimientos que suscriben convenios muestra que en 2009 la cobertura alcanza al 20,3% de los establecimientos municipales y al 6% de los particulares subvencionados. Esta diferencia se explica porque en el caso de estos últimos están inhabilitados para postular los establecimientos cuyos directores son sostenedores a la vez. Al respecto, se considera que el PLE debería incentivar la participación de los establecimientos particulares subvencionados.

### Componente 3

El componente 3 no registra producción en los años evaluados debido a que aún no comienza su ejecución. Esto no se considera adecuado ya que se considera que este componente es relevante para el cumplimiento de los objetivos del programa, ya que el intercambio de experiencias innovadoras y de reflexión entre pares es un factor que la literatura especializada<sup>25</sup> reconoce como altamente estimulante para el cambio de prácticas sociales e institucionales.

No fue posible evaluar el cumplimiento del propósito del programa ya que el programa no dispone de información para ello. Al respecto, no existe una medición que permita evaluar si los beneficiarios del programa que han participado en actividades de formación, en cualquiera de sus cuatro estrategias (componente 1) o que han suscrito convenios ADECO (componente 2), efectivamente hayan mejorado sus capacidades en gestión y liderazgo educativo producto de las acciones del PLE. Se evalúa que es inadecuado que el programa no disponga de esta información. Asimismo, los indicadores que fueron diseñados durante el presente proceso de evaluación, no pudieron ser cuantificados debido a que el PLE no contó con los recursos humanos necesarios para ello.

No es posible emitir un juicio evaluativo respecto de si el programa ha contribuido al logro del fin ya que el programa no cuenta con indicadores que permitan medir esta contribución.

## **2.4. Eficiencia y Uso de Recursos**

El programa recibe recursos a través de una asignación específica incluida en el presupuesto del CPEIP, la que en 2010 representó el 1% del presupuesto de este servicio. Al respecto, el presupuesto del programa ha disminuido en 47% en el período 2007 – 2009, alcanzando el 2010 a \$1.166 millones. El año 2008 se observa un aumento del gasto de más del \$2.000 millones con respecto de 2007, lo que se explica porque durante el primer año de funcionamiento del programa la ejecución del presupuesto sufrió retraso debido a que el reglamento del Programa, que permitía la ejecución de los fondos, se dictó a fines del año 2007, fue promulgado por Decreto 246 del Ministerio de Educación con fecha 18 de enero de 2008 y publicado en el DO el 22 de enero de 2008. Por tal razón, al año siguiente se debieron pagar gastos comprometidos en 2007 por un monto de \$1.200 millones, lo que explica el aumento del gasto ese año.

El gasto total del programa aumentó en 141% entre los años 2007 y 2009, alcanzando los \$1.570 millones este último año. En el año 2008 hubo un aumento del gasto de más de \$ 2.000 millones con respecto al 2007, recursos que implicaron la ejecución de gastos comprometidos el año anterior y cuya ejecución se retrasó debido a la demora en la promulgación del Reglamento del programa, requisito para la ejecución de los fondos.

---

<sup>25</sup> Este es un tema bastante desarrollado en varios sectores del conocimiento y la acción de cambio. Desde Habermas con la Teoría de la Apertura de las Excluidas para la participación ciudadana en la formulación de la política pública (Ver: Legalidad y Facticidad, Taurus, 1998) y hasta experiencias de Redes Ciudadanas que han sido impulsadas por CEPAL (Consultar Programa ILPES y También Proyecto Innovaciones Sociales en América Latina y el Caribe, CEPAL).

En 2009, el gasto se desglosa en personal (13,5%), bienes y servicios de consumo (11,8%), inversión (0,1%) y transferencias (74,8%). Estas últimas corresponden a pagos a las instituciones externas ejecutoras del programa (universidades para la ejecución de los cursos contratados, instituciones extranjeras en el caso de la estrategia Pasantías y Centro de Microdatos de la U. de Chile para la gestión del componente 2 del programa, Gestión de la ADECO).

En relación a la distribución del gasto total por componentes, el componente 1 representó el 55,1% del gasto total del programa en el año 2009, con un aumento de 44% en el período de evaluación (2007 y 2009). En 2009 alcanzó a \$803,7 millones y experimentó un descenso de más de \$1.000 millones con respecto de 2008 lo que se explica en gran medida por la no ejecución de la estrategia Pasantías en el extranjero, la de mayor gasto, como se señala más adelante. La estrategia de Cursos impartidos por universidades concentra la mayor parte del gasto de este componente en todos los años evaluados, alcanzando al 73,5% del total el año 2009. También es la estrategia que presenta el mayor incremento de gasto en el período de evaluación (163,9%). Le sigue en importancia en el gasto la estrategia de Pasantías en el extranjero, la que el 2008 representó un 19,5% del gasto, con un aumento de 163,9% entre 2007 y 2008<sup>26</sup>. Por su parte, el gasto en la estrategia Talleres, representó un 19,5% del gasto el año 2009 y experimentó un crecimiento de 104,4% en el período 2007-2009. La estrategia Inducción solo registra gasto los años 2007 y 2009, representando el 16,5% y 7% del gasto total de esos años, con un 29% de disminución del gasto en el mismo período. La variación en el gasto entre estrategias en los años evaluados señala que no ha existido una política de desarrollo del componente, puesto que estas variaciones no están fundamentadas en estudios de resultados de las estrategias que orienten estas decisiones, como podría ser el menor logro de los objetivos del componente que justifiquen la omisión de estrategias en algún año específico. En consecuencia, este comportamiento del gasto entre estrategias se evalúa inadecuado.

Al respecto, el que la distribución del gasto en el componente 1 se concentre en los Cursos impartidos por universidades es indicativo de una política aunque no explícita, de favorecer esta estrategia por sobre las demás en la asignación de los recursos del componente. Se evalúa que esta decisión debiera estar avalada por información de los resultados alcanzados por las distintas estrategias en relación al objetivo del programa, lo que no ha ocurrido, por lo que se considera inadecuado.

El gasto del componente 2 representó el 42,7% del gasto total del programa en el año 2009 y experimentó un descenso de 20% entre 2009 y 2008. A pesar de que el número de convenios ADECO aumentó en 2009, el aumento del gasto se debe a que en 2008 considera los gastos de puesta en marcha de la gestión del componente, por lo que se evalúa adecuado este comportamiento.

En el año 2009 el componente 3, Redes de Información, presenta un gasto de \$30,8 millones (2,1% del total) correspondiente a estudios realizados para poner en marcha el componente. Se considera adecuado que se ejecuten estos estudios.

En relación a la distribución del gasto entre componentes, el panel solo puede constatar las variaciones señaladas, pero no dispuso de los antecedentes necesarios para emitir un juicio evaluativo fundado sobre la pertinencia de éstas.

El gasto promedio por beneficiario de las estrategias que conforman el componente 1 muestra que las Pasantías en el Extranjero registran el mayor gasto por beneficiario alcanzando en 2007 a \$877.000 y aumentó al año siguiente en 591% para llegar a \$6,05 millones por beneficiario. No se cuenta con la explicación de este aumento, lo que se evalúa inadecuado. Sigue en importancia la estrategia Cursos de Universidades con un costo promedio por beneficiario de \$474.000 en el año 2009, cifra mayor en 111% con respecto a 2007. No se cuenta con la explicación de este aumento, lo que se evalúa inadecuado. La

---

<sup>26</sup> En el año 2009 no hubo Pasantías debido a una decisión de la autoridad del CPEIP de no ejecutar esta estrategia.

estrategia Talleres de Ejecución Directa es la de menor gasto por beneficiario alcanzando a \$78.000 en 2009. Sin embargo, es también la que presenta más oscilaciones en el período (\$232.000 en 2007 para descender a \$17.000 al año siguiente). No se cuenta con información que permita explicar estas variaciones, ya que el retraso en la ejecución presupuestaria de ese año de inicio del programa incidiría en sentido contrario al observado, es decir, como el gasto incurrido para la ejecución de los talleres no alcanzó a devengarse, el resultado sería un menor costo por beneficiario en 2007 con respecto del año siguiente, donde si se devengaron los gastos. Por tanto estas importantes variaciones en los costos unitarios por beneficiario efectivo se evalúan en forma negativa. El gasto promedio por beneficiario de la estrategia Inducción presenta escasas variaciones en los dos años de ejecución, ya que en 2009 alcanzó a \$668.000, cifra levemente inferior a 2007 (-5,1%), lo que se evalúa adecuado. Sin embargo, se evalúa en forma negativa las variaciones observadas en todas las estrategias del componente, por cuanto en esta evaluación no se han evidenciado razones que las expliquen.

Con respecto de las considerables diferencias en el costo por beneficiario que se registra entre las cuatro estrategias implementadas por el programa, el panel no dispuso de fundamentos técnicos o antecedentes de resultados que permitieran explicarlas. Si bien se trata de estrategias con procesos productivos distintos, la magnitud de las diferencias en el gasto promedio por beneficiario amerita mayor información a la entregada por el programa para emitir un juicio evaluativo fundado. Al respecto, se estima que es necesario contar con información que permita establecer relaciones entre los gastos incurridos y los logros obtenidos por las diferentes estrategias en relación a los objetivos del programa, es decir, el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y gestión educativa de la población objetivo del programa, ya que de la información que dispone el programa en la actualidad no es posible inferir conclusiones evaluativas en esta materia.

En el caso del componente 2, el gasto promedio<sup>27</sup> por establecimiento que ha suscrito convenio ADECO en el año 2008 alcanza a \$1.523.000, cifra que desciende en 26,1% al año siguiente para quedar en \$1.126.000. Por su parte, el gasto promedio por directivo que ha suscrito convenio ADECO, en el año 2009 es de \$259.000 y disminuye en 27,6% respecto del año anterior, porcentaje muy similar al descenso observado en los gastos promedio por establecimiento. El gasto promedio por Convenio suscrito alcanzó a \$1.126,000 en 2009 y su disminución en los dos años es de 25,1%. En estas variaciones influye el hecho de que los gastos en que incurre el programa para la gestión de este componente son gastos fijos (Convenio con el Centro Microdatos por la gestión del componente), que no varían en consonancia con las variaciones de producción del componente, como es el número de establecimientos o el número de directivos que han suscrito convenios. El mayor gasto en 2008 responde a gastos incurridos por el PLE para poner en marcha la gestión del componente, por lo que se evalúa adecuado el gasto promedio por beneficiario de este componente.

El gasto de administración respecto del gasto total del programa, alcanzó en 2007 a 16,2%, lo que se explica por la baja ejecución presupuestaria del programa ese año (30%). Este gasto descendió a 3,7% en 2008 para luego subir a 7,7% en 2009, debido al reforzamiento del programa con personal recursos humanos calificados (5 profesionales y 2 secretarías) Al respecto, se considera adecuado el este gasto en los dos últimos años evaluados ya que se mantiene dentro de rangos esperables para un programa de prestación de servicios, es decir, inferior al 10% del gasto total.

La ejecución presupuestaria del programa tuvo un comportamiento variable en los años evaluados. En 2007, el primer año de funcionamiento del programa ésta alcanzó al 30% del presupuesto inicial, lo que se explica por el retraso sufrido en la dictación del Reglamento del programa que permitía la ejecución de los gastos. Como consecuencia de esto, por tanto, al año siguiente el presupuesto inicial fue ejecutado en 143% para pagar la ejecución de la actividad ejecutada en 2007, para lo cual fue necesario hacer incorporación de Saldo de Caja y otras reasignaciones presupuestarias del CPEIP. Finalmente en 2009 el presupuesto se ejecutó en 80,9%. A pesar de las variaciones observadas en los dos primeros años, se evalúa adecuada la ejecución presupuestaria por cuanto ellas se originaron en variables que el programa

---

<sup>27</sup> Se refiere al gasto incurrido por el PLE para gestionar el ADECO, no incluye el gasto de la asignación propiamente tal.

no controla, como fue la tardanza en la tramitación del Reglamento que permitía ejecutar el presupuesto. En el año 2009 se registra una subejecución de casi el 20% del presupuesto inicial asignado al PLE, lo que se explica porque éste se rebajó en M\$255 millones, recursos que se destinaron a apoyar otras actividades de la institución.

El programa no recibe aportes de terceros. Dada la relevancia de los objetivos del PLE para contribuir a mejorar la calidad de la educación del país, se considera que se podría explorar mecanismos para allegar recursos de terceros (organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro) para el financiamiento, mediante un sistema de becas, de directivos para que se formen en gestión y liderazgo educativo.

El programa no tiene una política de recuperación de gastos. Al respecto, se considera que es pertinente explorar la definición de una política de retribución en servicio, como por ejemplo la obligación del directivo que ha participado en los procesos de formación, de mantenerse en el ejercicio de su cargo por un tiempo determinado en su establecimiento, después de terminado el proceso formativo.

## **2.5. Justificación de la Continuidad del Programa**

Se evalúa que la necesidad que dio origen al programa está bien identificada y caracterizada en el diagnóstico inicial. Al respecto, tanto la literatura internacional y nacional avala el hecho que la variable de buena gestión educativa y liderazgo pedagógico de los directivos y sostenedores ha sido documentada como la segunda variable de mayor influencia, después del desempeño del docente en el aula, en el mejoramiento de los resultados educativos. Si analizamos los deficientes resultados nacionales del rendimiento de los aprendizajes de los alumnos (SIMCE), amerita que se siga intencionado el mejoramiento de las competencias directivas. En consecuencia se justifica la continuidad del programa.

No obstante, se requieren modificaciones a la forma de ejecución actual del programa, como es situar la acción de formación de directivos en un contexto más amplio de desempeño, que implica, i) establecer algún mecanismo de sinergia entre los componentes y ii) concebir estándares de calidad de desempeño directivo, que posibilite evaluar e identificar el nivel de mejoramiento de las competencias directivas al pasar por el programa.

## **3. Principales Recomendaciones**

1. Rediseñar el programa en base a un diagnóstico que dé cuenta de la brecha de las competencias de gestión escolar y liderazgo educativo que se desea desarrollar o mejorar. Lo anterior, en base a estándares de desempeño que servirán como referencia para la formación y posterior evaluación del desempeño de los docentes directivos. Posteriormente revisar cuál o cuáles son las estrategias más costo efectivas para la adquisición de esas competencias y definir los respectivos criterios de asignación de recursos. Ello implica la revisión de la pertinencia de continuar exigiendo que el 90% de los recursos asociados a formación deban propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal.

Asegurarse que los docentes directivos que acceden a las acciones de formación del programa posteriormente apliquen las competencias desarrolladas. Lo anterior facilitaría evaluar, a partir del desempeño profesional in situ, el mejoramiento de las competencias directivas. Entre otros, evaluar la posibilidad de modificar el artículo 18 de la Ley N°19.933, en relación al tope de 250 alumnos para acceder a participar en la Asignación de Desempeño Colectivo, de tal forma que no exista la limitante que sólo puedan postular a la asignación los establecimientos que cuentan con una matrícula de 250 o más alumnos.

Una vez que se haya analizado la efectividad de las diferentes estrategias, se deberá revisar la posibilidad de externalizar las funciones de ejecución de los talleres de formación que realiza actualmente el PLE, reservándose el programa la responsabilidad de su gestión, monitoreo y evaluación.

Realizar un análisis de la pertinencia o no de incorporar el enfoque de género en el diseño del programa, midiendo el comportamiento en Chile de las variables estudiadas a nivel internacional<sup>28</sup>.

2. Enfatizar el accionar del programa como instancia rectora del proceso formativo de los docentes en los ámbitos de gestión y liderazgo educativo, encargándose de desarrollar definiciones y orientaciones técnicas en estos ámbitos. En esta línea, el programa debe realizar esfuerzos por constituir “*alianzas estratégicas*” con las instituciones académicas que participan en la formación de profesionales de la educación para unificar criterios y enfoques técnicos, en base a estándares de desempeño directivo.

3. Redefinir la estructura organizacional y las respectivas funciones y responsabilidades, en respuesta al nuevo diseño del programa.

4. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del programa que permita la cuantificación de la totalidad de los indicadores del programa, incluyendo aquellos que midan el mejoramiento de las competencias en liderazgo educativo y gestión pedagógica de los directivos, una vez terminado el proceso formativo e in situ, en el ejercicio de su cargo.

Diseñar e implementar bases de datos que permitan contar con datos relativos a los beneficiarios del componente de formación acumulados año a año, de tal forma de poder obtener la cuantificación real de los indicadores de cobertura a nivel nacional y regional.

Realizar seguimiento al indicador de porcentaje de beneficiarios de formación por región para monitorear que efectivamente los talleres de ejecución directa se concentran en las regiones donde no existe oferta de universidades para ejecutar cursos.

5. Definir criterios de priorización de beneficiarios que permita focalizar los esfuerzos hacia los docentes directivos que presenten mayores necesidades de formación. Ello implica la definición de criterios objetivos que orienten la asignación de recursos, como puede ser el hecho que los docentes directivos tengan o no estudios de post grado, diplomados u otra formación específica en gestión escolar y liderazgo pedagógico.

---

<sup>28</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, Nº 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). “El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas”. En: Revista Iberoamericana de Educación, Nº 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.



## II. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción General del Programa

El diseño del Programa de Liderazgo Educativo es ejecutado por el CPEIP<sup>29</sup> a través de tres componentes:

- Componente 1: Docentes directivos, docentes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados participan de procesos formativos cuyos contenidos centrales versan sobre Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico a través de cuatro estrategias: i) talleres locales de ejecución directa ejecutados por el Programa, ii) cursos de formación diseñados por el Programa e impartidos por universidades nacionales, iii) pasantías en el extranjero, diseñadas por el Programa e impartidos por instituciones internacionales, y iv) cursos de inducción al cargo de director diseñados por el Programa e impartidos por instituciones nacionales.
- Componente 2: Gestionar el sistema de Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) para directivos y docentes con responsabilidades técnicas pedagógicas de establecimientos educacionales de dependencia Municipal o Particular Subvencionada, establecida en el artículo 18 de la Ley N° 19.933 de 2004 y reglamentada a través del Decreto de Educación N° 176 del año 2004. En el año 2008 el PLE se hace cargo de la gestión del ADECO.
- Componente 3: Generar una red de información para docentes directivos, docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que facilite el intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión escolar y liderazgo pedagógico.

Se ejecutan además, y en el marco de los componentes, distintos estudios e investigaciones de carácter descriptivo, evaluativo y propositivo de manera de potenciar o redefinir las acciones. El programa es ejecutado en forma directa por el CPEIP, para ello se cuenta con la participación de personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado, nacionales o extranjeras, a quienes se les encomienda la realización de actividades mediante la suscripción de convenios. Asimismo, se realizan acciones de manera directa, en la que profesionales del Programa adquieren el rol formador. El Programa tiene un ámbito de acción nacional y su ejecución comienza en el año 2007.

### 1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

De acuerdo a lo señalado en la Matriz de Evaluación del Programa (Anexo 1(a)), los objetivos del mismo se definen como:

**Fin:** Contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.

**Propósito:** Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados<sup>30</sup> han mejorado sus competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico.

### 1.3. Justificación del Programa

En el contexto de políticas educacionales que fomentan la descentralización pedagógica, se hace imprescindible desarrollar la capacidad de innovación y de adaptación de la enseñanza, para que estas capacidades lleguen al centro educativo y al aula, así como también estén presentes en los procesos de toma de decisiones de los establecimientos educacionales. Ello implica el desarrollo y fortalecimiento de competencias de los directivos de los establecimientos educacionales, entre las cuales se destacan las competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico. Estudios realizados (OCDE 2004) señalan que en Chile “los directores de los establecimientos no son generalmente líderes instruccionales, ni parecen

<sup>29</sup> CPEIP. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas

<sup>30</sup> Por establecimientos subvencionados se entiende a los establecimientos municipalizados, particulares subvencionados y de administración delegada. Cabe señalar que los establecimientos de administración delegada están excluidos de la ADECO, por disposición legal (Decreto N° 176 del 04 de Agosto de 2004 del MINEDUC) que crea esta asignación, por lo tanto no forman parte del propósito del componente 2 del programa.

tener la capacidad para usar los resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación - SIMCE- y las observaciones de clases para realizar mejorías sistemáticas en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos<sup>31</sup>. Dicha constatación establece, entre otras causas, que la función del directivo del establecimiento, en tanto administrador escolar, se ha centrado principalmente en manejar recursos y vigilar la organización y el buen orden escolar, desprendiéndose de la tarea técnica pedagógica, la que se entrega a docentes y a la supervisión ministerial. En consonancia con la definición tradicional entregada por el sistema educacional, el ejercicio del rol de directivo no implicaba ni se le exigía desplegar una tarea de gestión ni menos de liderazgo, por lo que los procesos formativos dirigidos a docentes directivos respondían a esa necesidad administradora. En consecuencia, las instituciones formadoras, sobre todo a partir de procesos de postítulos y postgrados, centraban su interés, contenidos y metodologías en desarrollar conocimientos asociados a la administración de centros. Por tanto, la oferta formativa de directivos de establecimientos educacionales no ha considerado estos nuevos paradigmas de formación, donde la gestión y el liderazgo adquieren preponderancia y el desarrollo de competencias constituye el enfoque requerido.

La gestión educativa tiene que ver con la organización y articulación armónica de los recursos administrativos, económicos y humanos, así como también con la realización de un proyecto educativo del Centro Escolar y con la capacidad de convocar a la decisión colaborativa de los miembros de la comunidad escolar, para viabilizar ese proyecto institucional.

Por su parte, el liderazgo pedagógico tiene que ver con la función de organizar la cultura formativa y el clima de aprendizaje en el Centro Escolar, asumiendo su rol de líder articulador de los diversos actores involucrados con la enseñanza y el aprendizaje escolar.

Múltiples estudios existentes, tanto a nivel internacional como en nuestro país<sup>32</sup>, muestran que tanto en primaria como en secundaria el liderazgo es un factor clave para el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Cuatro aspectos de este liderazgo se relevan como claves:

1. Focalización de la gestión en el aprendizaje de los alumnos.
2. Propósito claro y compromiso con éste, para lo cual se conforma y desarrolla un trabajo de equipo con los docentes en pos de una misión compartida.
3. Se construyen alianzas con otras instancias dentro y fuera del establecimiento educacional para el logro de una mejor educación.
4. Se demuestran habilidades interpersonales, fortaleciendo la credibilidad de las acciones, delegando y compartiendo su liderazgo.

En este contexto, se requiere generar modelos formativos y otras estrategias de intervención hacia los directivos escolares y municipales de la educación, que respondan a los nuevos paradigmas y competencias que demanda la gestión de instituciones educativas en los complejos escenarios actuales. Fundamentan lo anterior los siguientes antecedentes:

- La experiencia internacional, principalmente europea<sup>33</sup>, vincula el liderazgo educativo con resultados de calidad en los aprendizajes y con la generación de climas colaborativos en la escuela y en el aula, al mismo tiempo que instala estándares de desempeño directivo y de control de calidad de los procesos directivos.
- El mejoramiento de la calidad de la educación es un problema multifactorial, en el que uno de los factores es la calidad de la gestión escolar y el liderazgo pedagógico. Se ha planteado que el liderazgo del director sería la segunda variable interna de la escuela más influyente en los resultados de los

<sup>31</sup> Informe sobre la Educación Chilena. OCDE, 2004, página 111.

<sup>32</sup> (Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P.(1998) *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos; Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B.(2003) *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. A Working Paper McREL; Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., Raczynski, D. (2004) *Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?*, UNICEF)

<sup>33</sup> Ibidem.

estudiantes, después de la injerencia de los docentes; la magnitud de su efecto se encontraría en torno al 25% de la varianza total de las evaluaciones entre escuelas<sup>34</sup>. Esta influencia se produciría de manera indirecta, a través de un conjunto definido de comportamientos o prácticas de liderazgo que, si bien son sensibles a los contextos escolares, afectarían el desempeño docente y, a través de éste, el aprendizaje de los alumnos<sup>35</sup>.

- La existencia de un marco legal y técnico en el ámbito de la gestión y el liderazgo pedagógico permite caracterizar la política de “Mejoramiento de la Profesionalización y el Liderazgo Directivo, en las Escuelas Subvencionadas del país”. En este sentido, el marco legal ha considerado aspectos como las atribuciones, beneficios, concursabilidad y autonomía. En el ámbito técnico, la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) (2003)<sup>36</sup> y el Marco para la Buena Dirección (MBD) (MINEDUC, 2005) precisa competencias primordiales para los directivos de establecimientos educacionales.

La política de mejorar la gestión escolar y el liderazgo pedagógico de los docentes directivos, docentes que realizan funciones técnico-directivas, sostenedores y sus equipos técnicos educativos de los establecimientos escolares subvencionados, responde a la necesidad de que los establecimientos educacionales mejoren los aprendizajes “básicos y mínimos”<sup>37</sup> que establece la normativa vigente para todos sus educandos, situados en los diversos niveles y modalidades del sistema escolar nacional. En ese contexto, las variables de gestión escolar y liderazgo pedagógico de los directivos influyen decisivamente en los procesos de mejoramiento de los aprendizajes y de los rendimientos escolares. La teoría educativa reconoce la correlación positiva entre dirección escolar y buenos rendimientos académicos de los alumnos, independientemente de sus contextos de proveniencia, como “Escuelas Efectivas”<sup>38</sup>.

Por tanto, el problema que el Programa de Liderazgo Educativo procura resolver se puede definir como: “Contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, mediante el desarrollo y fortalecimiento de competencias de gestión y liderazgo pedagógico en los docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico-pedagógicas y sostenedores de establecimientos subvencionados del país”.

A continuación se describen las características del problema que se pretende resolver:

a) Limitaciones en los sistemas de gestión y su relación con las capacidades de liderazgo

---

<sup>34</sup> Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. & Hopkins, D. (2006) Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning. National College for School Leadership. Research Report n° 800. University of Nottingham.

Barber, M. & Mourshed, M. Informe McKinsey & Co. N° 41, 2007. Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño del mundo para alcanzar sus resultados. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL), 2008.

<sup>35</sup> Day, C.; Sammons, P.; Hopkins, D.; Harris, A.; Leithwood, K.; Gu, Q.; Penlington, C.; Mehta, P. & Kington, A. (2007) The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Interim Report. National College for School Leadership. Research Report N° DCSF RR-018. University of Nottingham.

<sup>36</sup> Basado en un modelo de Gestión propuesto por el MINEDUC, que considera 4 áreas de procesos (Gestión curricular, Gestión de Recursos, Liderazgo, Convivencia) y una de Resultados: los procesos y los resultados interactúan recíprocamente. El SACGE consideró una lógica relacionada con el ciclo mejoramiento continuo, el que en una primera etapa consideraba la realización de una autoevaluación por parte de los establecimientos educacionales, el que luego era validado con la participación de un panel externo al establecimiento. A partir de esta evaluación ya “consensuada” se establecían planes de mejoramiento, los que luego de implementados, debían considerar un nuevo proceso de autoevaluación para dar inicio al nuevo ciclo.

<sup>37</sup> Los aprendizajes básicos y mínimos son aquellos que se derivan de la enseñanza de los contenidos mínimos y obligatorios que para cada Sector y Subsector de Aprendizaje (Planes y Programas de Estudio) y para cada nivel y modalidad del sistema educativo nacional, que establece la Ley Orgánica General y Constitucional de la Educación, y que de manera explícita el Ministerio de Educación señala en el Marco Nacional Oficial del Currículo para toda la educación nacional. Estos aprendizajes básicos y mínimos obligatorios son evaluados por el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), de manera alternativa, para estudiantes del cuarto y octavo año básicos y para el segundo año medio.

<sup>38</sup> Ver: D. RACZYNSKI y G. Muñoz (2005). Efectividad Escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. MINEDUC, Santiago, Chile. Estos autores realizan un documentado análisis sobre la relación Calidad de la Gestión Escolar y el Mejoramiento de los Aprendizajes de estudiantes que provienen de sectores y contextos de pobreza; se permiten hablar entonces de “Escuelas Efectivas”. Si bien esta denominación no es original de estas autoras, su aplicación en Chile nos parece oportuna y fundamentada.

A partir del año 2003 el Ministerio de Educación comenzó a implementar el SACGE, que al año 2006 sumaba cerca de 1.500 establecimientos evaluados. Junto con esto promovió cambios en el marco de atribuciones de los directivos escolares, que se ha materializado en leyes que amplían la autonomía escolar<sup>39</sup>, manejo de recursos, nuevas normas para el acceso al cargo a través de concursos públicos de antecedentes y oposición, y la fijación de un marco nacional de estándares para esta función denominado Marco para la Buena Dirección. En este Marco se explicitan las competencias y capacidades de gestión y liderazgo que requerirían los directivos y técnicos directivos para realizar una gestión de calidad, definiendo por tanto –de manera orientadora- criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño de directivos.

Los procesos de autoevaluación de los establecimientos y validación en el marco del SACGE entregaron información que da cuenta de las distintas capacidades de gestión en cada uno de los ámbitos del modelo, lo que permitió configurar el problema que aborda el Programa de Liderazgo Educativo. Al analizar las competencias y capacidades de liderazgo, expresadas en la calidad de los sistemas de gestión de las escuelas y liceos sometidos a esta evaluación, se observaron debilidades en las siguientes áreas de: i) Liderazgo y Conducción, ii) Liderazgo Pedagógico y Gestión Curricular, y iii) Liderazgo y Gestión de Recursos, con sus correspondientes competencias asociadas. Estas áreas son abordadas con el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo de los equipos directivos<sup>40</sup>. (Para más detalle ver Anexo 4).

#### b) Debilidad en la organización y capacidades para la gestión educativa en los equipos comunales de educación

En el sistema educacional existe una falsa dicotomía entre administración y supervisión técnico - pedagógica, que se manifiesta en que los equipos municipales de educación han delegado a la supervisión ministerial los aspectos de índole pedagógica, favoreciendo su rol de administración y en particular, el manejo de recursos económicos. (Situación del Liderazgo en Chile, 2008), Estudio encargado por el PLE y realizado por la Universidad A. Hurtado.

La relación entre sostenedor y establecimiento es relevante<sup>41</sup>, relación pedagógica altamente valorada por los establecimientos particulares subvencionados y municipales. En estos últimos, es relevante la necesidad de una relación de apoyo y colaboración permanente con el sostenedor, en tanto “los municipios le dan una alta prioridad al ámbito educativo, junto con reconocer y premiar el trabajo de las escuelas”. En conclusión “se reconoce que un aspecto que contribuye sustantivamente en los resultados –de aprendizaje- obtenidos es que los sostenedores permitan a la escuela –directivos- incidir en la selección de los docentes”<sup>42</sup>.

#### c) Desactualización de enfoques y metodologías en los Programas de Formación en Gestión Educativa

La reforma curricular que caracterizó la política de la década a partir del año 2000 redefinió la formación inicial de los docentes y la concepción del perfeccionamiento en servicio. Para ello las instituciones formadoras de docentes requirieron: i) revisar sus mallas curriculares; ii) aumentar el número de prácticas profesionales durante la formación; iii) incluir enfoques actualizados sobre didáctica, con una impronta epistemológica; entre otros aspectos.

<sup>39</sup> Algunos ejemplos relevantes al respecto son: ley N° 19.933 de 2004 establece una Asignación de Desempeño Colectivo relacionada con el cumplimiento de metas por parte de los directivos; Ley N° 19.979 de 2004 precisa y profundiza atribuciones y roles de los directivos así como avanza en la definición de un proceso de evaluación de su desempeño; Ley N° 20.006 de 2006 define los concursabilidad de los cargos de directores y jefes de Departamentos de Educación Municipal o área de educación de Corporaciones

<sup>40</sup> Se relacionan con las competencias que incorpora el Marco para la Buena Dirección (MBD)

<sup>41</sup> Bellei, C. y otros (2004). Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?, UNICEF. En todas las escuelas que mostraban resultados que les permitían catalogarlas como eficaces, se daba una “fuerte sintonía entre el director y el sostenedor. Comparten la misión y objetivos, el trabajo es colaborativo y de sinergia, y muchas veces tiene el soporte de una experiencia compartida por varios años. En algunas escuelas es clara la presencia de los sostenedores en la vida cotidiana y en particular en las decisiones pedagógicas que se toman”.

<sup>42</sup> Todas las citas entre comillas corresponden al texto de Bellei.

En el ámbito de la dirección escolar, contar con un Marco para la Buena Dirección y la normativa que lo rige -que permite evaluar el Desempeño de Directores, Docentes Directivos y Docentes Técnico-pedagógicos, además de orientar la asignación de incentivos al desempeño de Docentes Directivos-, implica un desafío para la política del sector y para las instituciones que ofrecen formación y perfeccionamiento en este campo.

Es así que los post-títulos y post-gradados responden a un formato tradicional de entrega de contenidos en un período acotado de tiempo, en el que se subentiende que los participantes han adquirido los conocimientos necesarios para ejercer un rol de conducción en los establecimientos. Sin embargo, tanto las evaluaciones que ocurren durante el desarrollo del programa como aquellas que se exigen para finalizar el ciclo de formación, consisten en análisis bibliográficos, ensayos, tesis, estudios de casos, informes, las cuales en ningún caso reportan sobre las competencias reales adquiridas para enfrentar la tarea de Liderazgo escolar.

d) Formación Inicial Directivos escolares

Se entiende por Formación Inicial aquella necesaria para acceder a la concursabilidad y desempeño directivo inicial. La oferta de formación es diversa y con énfasis variados. El sistema de acreditación para formarse como director o docente que cumple funciones directivas y técnico-pedagógicas no está estandarizado, por tanto los docentes optan dentro de una oferta diversificada de cursos para "Directores" de diferentes status: post-títulos, post-grado. Al momento de la creación del Programa no existía un piso mínimo y estandarizado que definiera las competencias básicas de formación de un director o docente que cumple funciones directivas y técnico-pedagógicas. Este piso, se ha ido construyendo en estos años a través de estudios e investigaciones que han permitido ir definiendo estas competencias básicas y el perfil que debiera tener un directivo, lo que ha orientado la generación de procesos de formación que buscan desarrollar las competencias necesarias de los directivos con el fin de lograr dicho perfil.

e) Formación Continua Directivos Escolares

Se entiende por Formación Continua aquella que ocurre en el marco temporal de desempeño de la profesión, tanto a nivel formal como informal, por tanto es un proceso permanente de saber profesional. Este proceso se reconoce como perfeccionamiento.

En términos de formación, la mayor parte de los directores de establecimientos educacionales del sector municipal cuentan con estudios de especialización en el área de administración educacional, no así en los ámbitos de evaluación y gestión educativa<sup>43</sup>. Por otra parte, la oferta nacional de formación en servicio para esta temática favorece los conocimientos teóricos en desmedro de la aplicación práctica de las competencias. Los programas de especialización en que estos actores han participado se focalizan en teorías de la administración y, en menor medida en otras áreas, como la evaluación de la implementación curricular, evaluación institucional, gestión de la convivencia escolar, liderazgo, entre otros. Este aspecto es importante debido a que al menos el 75% de los directivos beneficiarios del PLE obtuvieron su título profesional antes del año 1978, por lo que la actualización es relevante (Bases de datos del PLE).

Las acciones que desempeñan actualmente los directivos se concentran en tareas internas del establecimiento y escasamente en la gestión externa, exigencia de la gestión moderna que implica vincularse con otros establecimientos educativos de su comuna o su entorno, relacionarse permanentemente con autoridades de educación y de otras organizaciones sociales, culturales, productivas y económicas de la comunidad educativa<sup>44</sup>. Esta situación dificulta compartir experiencias, generar tramas comunitarias que favorezcan el desarrollo local y potencien las capacidades de los actores involucrados.

<sup>43</sup> Las Áreas de especialización de Directores de Escuelas Básicas, Sector Municipal, son: 86% en Administración Educacional, 5,9% en Orientación, 1,5% en Currículo, 0,7% en Evaluación y 5,8% en otras especialidades. (Bases de datos del PLE)

<sup>44</sup> Encuesta a Directores Escolares en ejercicio como parte de la aplicación del SIMCE, sobre las áreas de funcionamiento en que ocupaban su tiempo directivo.

Las instituciones formadoras de Chile han generado metodologías y enfoques apropiados para el desarrollo de capacidades de administración, no así metodologías y enfoques para exigencias de la gestión y el liderazgo actual, particularmente en el ámbito educativo (Situación del Liderazgo en Chile, 2008)<sup>45</sup>. Las que existen provienen del sector empresarial o de la alta dirección pública. Aún cuando gran parte de estas estrategias de formación de habilidades pueden servir para avanzar en este plano, es necesario adaptarlas para concebir un modelo de entrenamiento para los líderes educativos chilenos de carácter flexible y acorde con el marco de atribuciones y estándares determinados para esta función.

A este escenario se suma la poca vinculación que tienen las instituciones universitarias que ofrecen programas de formación especializada de profesionales de la educación<sup>46</sup>, con los requerimientos de una Gestión y Liderazgo Educativo Innovador<sup>47</sup>.

La distribución territorial de la oferta de formación en gestión educativa está concentrada en algunas regiones del país, lo que deja territorios sin acceso a esta formación.

En función de la justificación del programa descrita, el problema que el Programa de Liderazgo Educativo procura resolver se puede definir como la debilidad de las competencias de liderazgo educativo y gestión pedagógica de los docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico-pedagógicas y sostenedores de establecimientos subvencionados del país”.

#### **1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa**

El programa responde al producto estratégico “Gestión y apoyo educativo” y dentro de éste, específicamente al subproducto “Perfeccionamiento docente”<sup>48</sup>.

El objetivo estratégico al que se vincula el PLE es: **GESTIÓN Y APOYO EDUCATIVO: PERFECCIONAMIENTO DOCENTE**

Está vinculado al compromiso ministerial 2006-2010 establecido en los mensajes presidenciales, de la siguiente manera.

- “Sin docentes realmente capacitados para formar niños de orígenes diversos no es posible avanzar en calidad...” (Mensaje presidencial, 21 de mayo de 2006).
- “Se fortalecerán las carreras de pedagogía y se apoyará el perfeccionamiento docente a lo largo de la vida profesional” (Anexo del Mensaje del 21 de Mayo de 2006).
- “Trabajamos también en hacer los ajustes constitucionales para que el mundo municipal pueda cumplir esa tarea del mejor modo posible y en esto impulsaremos todos los modelos de gestión que sean útiles, sin prejuicios y de acuerdo a cada realidad específica, entendiendo que Chile es muy diverso y que sus condiciones para garantizar una educación de calidad no son iguales. (Mensaje presidencial, 21 de mayo de 2007).
- Realizar acciones de formación especial para aquellas personas que son directores de colegios o que quieran serlo (Mensaje presidencial, 21 de mayo 2009).
- Desarrollar plan nacional para formar dos mil directores de colegios, en el marco de una asociación entre las universidades chilenas acreditadas y centros internacionales especializados en lugares como California, Canadá, Australia o Finlandia. (Mensaje presidencial, 21 de mayo 2009).

<sup>45</sup> Estudio encargado por el PLE y realizado por la Universidad A. Hurtado.

<sup>46</sup> De la oferta de programas de formación especializada por parte de facultades y departamentos de educación uno conduce al grado de Doctor en Educación, 10 otorgan el grado de “Magíster”, dos ofrecen “Diploma” y uno es un “Post-título.

<sup>47</sup> Datos de sistematización de la oferta presente en el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento (RPNP) realizado por el CPEIP el año 2005 y trabajo de síntesis “Postgrados y liderazgo. Revisión de Programas” encomendado por el CPEIP el mismo año. Cabe señalar que en la actualidad en el marco del FONIDE F420972-2009 “Formación de los directores escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuestas de política” del que participa el Programa, dicha información se está actualizando.

<sup>48</sup> Formulario A-1. Ficha de Identificación año 2010, Definiciones Estratégicas

El Reglamento del Programa está establecido en el Decreto de Educación N° 246, del 09 de Julio de 2007. Su acción usa como referencia el “El Marco para la Buena Dirección Escolar” (año 2005) y el Mejoramiento del Desempeño Directivo (año 2007), según lo establecido en el mencionado decreto.

### **1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa**

Según el Reglamento del Programa de Liderazgo Educativo<sup>49</sup>, éste se desarrolla a través de las siguientes áreas temáticas:

1. Fortalecimiento de las competencias de los docentes directivos, docentes con responsabilidades técnico pedagógicas y sostenedores de establecimientos educacionales en materia de gestión de establecimientos educacionales; área destinada a formar y desarrollar conocimientos, habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales para el correcto desempeño del ejercicio del rol directivo.
2. Mejoramiento de la gestión educativa comunal, formando en los profesionales y equipos que cumplen el rol de sostenedores, las capacidades y actitudes de liderazgo pedagógico.
3. Generación de Redes Locales para la Gestión Escolar y el Liderazgo Pedagógico que permitan el intercambio de experiencias positivas de gestión organizacional entre los actores de la dirección escolar.
4. Favorecer la colaboración entre distintas instituciones y entre éstas con el Ministerio de Educación para el desarrollo de competencias en la Gestión Escolar y el Liderazgo Pedagógico.

A partir de estas definiciones temáticas el Programa se organiza en tres componentes:

#### **Componente 1**

***Docentes directivos, docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Educativo.***

Este componente busca desarrollar en estos actores directivos, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mejorar la gestión en los establecimientos educacionales en que se desempeñan y fortalecer el liderazgo pedagógico mediante diversas estrategias de formación realizadas en el ámbito nacional e internacional, así como también a través de procesos de evaluación de desempeño de equipos directivos. Estas estrategias se plasman en cuatro productos diferenciados, que se describen más adelante.

Este componente incluye las dos primeras áreas temáticas explicitadas en el Reglamento, las que orientan la especificidad de cada uno de sus dos Subcomponentes.

El componente 1 se divide en dos subcomponentes:

#### **Subcomponente 1.a**

***Docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión escolar y liderazgo educativo.***

El Programa entrega becas de perfeccionamiento a Docentes Directivos, docentes que cumplen funciones técnico pedagógicas, sostenedores de establecimientos subvencionados y sus equipos técnicos, para que participen en procesos de formación desarrollados a través de alguna de las estrategias definidas por el programa. Los beneficiarios de este componente acceden a las tres estrategias implementadas por el programa y que se describen más adelante.

#### **Subcomponente 1.b**

---

<sup>49</sup> GOBIERNO DE CHILE. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. DIVISIÓN JURÍDICA. Reglamenta la ejecución del Programa Liderazgo Educativo. Decreto N° 246, del 09 de Julio de 2007. Artículo 3°.

*Sostenedores y sus equipos municipales de educación reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión educativa y ejercer liderazgo pedagógico en la política educativa municipal.*

Este subcomponente consiste en la entrega de becas de perfeccionamiento en liderazgo pedagógico y gestión educativa local a sostenedores y sus equipos, en las que se abordan entre otras temáticas: evaluación organizacional y de recursos, seguimiento y monitoreo de acciones y gestión de recursos. Los cursos son desarrollados por Universidades y supervisados por el CPEIP.

Para este subcomponente se utiliza mayormente la estrategia de cursos taller con universidades y esporádicamente se han utilizado las estrategias talleres locales y pasantías. Dentro de los cursos taller con universidades realizados para directivos se consideran algunos módulos diferenciados orientados al trabajo específico con sostenedores, los que se refieren principalmente al desarrollo educativo local.

A continuación se describen las estrategias utilizadas para los subcomponentes 1.a y 1.b. En este último solo se utiliza la estrategia cursos con universidades.

#### *Estrategia 1: Talleres Locales de Ejecución Directa*

Están orientados a la formación en servicio<sup>50</sup> para docentes directivos y docentes con responsabilidades técnico pedagógicas de establecimientos educacionales subvencionados.

Este proceso de formación se desarrolla a través de perfeccionamiento en aspectos específicos de liderazgo educativo y su directa relación con la capacidad de los equipos directivos de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos educacionales.

Estos talleres son ejecutados directamente por el equipo de profesionales del Programa de Liderazgo Educativo, donde se forman a duplas de directivos guías los que, posteriormente, desarrollan talleres de formación a los directivos de sus comunas. La duración de todo el proceso de formación dura dos años calendario.

#### *Estrategia 2: Cursos Taller impartidos por Universidades*

Dirigidos a docentes directivos, docentes técnico pedagógico y sostenedor de establecimientos subvencionados, para que desarrollen conocimientos y competencias específicas de gestión escolar y liderazgo pedagógico. Estos cursos son diseñados, financiados y supervisados por el PLE y ejecutados por universidades nacionales acreditadas, para cuya contratación el PLE elabora términos de referencia y programas a ser impartidos en los cursos. Las instituciones ejecutoras son invitadas a presentar propuestas de cursos y luego, en un proceso de licitación, se selecciona a quienes presenten los mejores programas de formación. Los cursos entregan formación en Competencias de Gestión Escolar y de Liderazgo Pedagógico, tienen dos años de ejecución, pero se licitan año a año, y su desarrollo se sustenta en la celebración de convenios entre CPEIP y la Universidad correspondiente.

#### *Estrategia 3: Pasantías en Instituciones Extranjeras*

Proceso de formación dirigido a docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores, tendiente a desarrollar competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico mediante Pasantías en el Extranjero en convenio con universidades y centros de formación extranjeros. Esta estrategia ha tenido características diferentes en sus dos ejecuciones realizadas en el período evaluado, las que se describen a continuación.

Estas pasantías fueron ejecutadas los años 2007 y 2008. Dirigidas a docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos, sostenedores y sus equipos técnicos. Se realizaba un convenio con institución académica extranjera, la cual visitaba los establecimientos educativos de los docentes a ser beneficiados

---

<sup>50</sup> Se refiere a los directivos que se encuentran en ejecución del cargo



con esta estrategia y en conjunto con ellos se elaboraba un diagnóstico de la gestión escolar en ese establecimiento, el cual servía de insumo para la elaboración de un plan de mejoramiento de la gestión que los directivos debían desarrollar y comprometer su implementación posterior. El proceso continuaba en el centro extranjero con el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para la aplicación del proyecto de mejoramiento en Chile. Luego contaban con 6 meses para la implementación del Proyecto en su establecimiento, período en el que recibían la asesoría a distancia de los expertos de la institución extranjera. Finalmente, la institución volvía a visitar a los pasantes para evaluar dicha implementación y elaboraba un informe final. En total las pasantías tenían una duración de 9 meses.

#### Estrategia N° 4: Cursos de Inducción al Cargo de Directivo

El CPEIP, en convenio con una institución contratada (universidad acreditada o Fundación Chile) ejecuta el proceso formativo diseñado por el PLE, mediante cursos b-learning. Ello implica la formación de profesionales de la educación que se incorporan a cargos de directores de establecimientos educativos subvencionados por primera vez, en competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico. El propósito es que orienten su función, desde el inicio, hacia los estándares de la buena dirección. El proceso formativo tiene una duración de 7 meses.

Para cada uno de los procesos descritos el PLE realiza acciones de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de compromisos definidos en los Acuerdos de Partes (en el caso de las Pasantías) o en convenios cuando se trata de universidades. Para ello se solicitan informes de ejecución (cuya aprobación determina pago de cuotas), se hacen reuniones con los ejecutores para coordinar acciones, entre otras actividades destinadas a conocer el curso y avance de las ejecuciones.

#### **Componente 2**

#### ***Gestionar el sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) para equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados.***

La Asignación de Desempeño Colectivo, establecida en la Ley 19.933 del año 2004, busca reconocer el trabajo de los responsables de la gestión de los establecimientos educativos que han orientado sus acciones a mejorar los logros de aprendizajes de sus estudiantes. Al asumir el PLE la gestión de la ADECO, define un conjunto de procedimientos y soporte informático para apoyar los procesos de difusión, suscripción, evaluación y asignación de desempeño colectivo, en el marco de lo dispuesto por el decreto N°0176 de 2004. Asimismo entrega orientaciones técnicas de suscripción y evaluación a los diferentes actores que participan en este proceso, permitiendo centrar este proceso en aspectos propios de la gestión escolar.

A pesar que este componente no aparece explícitamente reconocido en el documento legal que reglamenta al PLE, en su artículo 4º señala la relación entre formación y el proceso de Evaluación de Desempeño Directivo, al cual se vincularía la gestión de ADECO<sup>51</sup>. Dentro de este componente se desarrollan dos acciones:

1. Auditorías de la evaluación de Convenios del proceso del año anterior: A partir de una muestra seleccionada para tal efecto se audita la evaluación del sostenedor al nivel de cumplimiento de los convenios, de tal manera de comprobar que éstos efectivamente alcanzaron el nivel de logro definido por el sostenedor en la etapa de evaluación y, en consecuencia, determinar el porcentaje de asignación que le corresponde a ese equipo directivo.
2. Proceso de Asignación de Desempeño del año en curso: En esta acción se realiza todo el proceso de suscripción, revisión, aprobación, implementación y evaluación de convenios, proceso que al final puede redundar (según el nivel de cumplimiento de los convenios) en el pago de una asignación de desempeño al equipo directivo del establecimiento beneficiado.

<sup>51</sup> Explícitamente en el Artículo 4º del citado Reglamento, se señala: "El área denominada Fortalecimiento de las Competencias para la Gestión de Establecimientos Educacionales busca desarrollar, en los docentes directivos..., los conocimientos..., como también a través de procesos de evaluación de desempeño directivo". Op.cit. Pág. 3.

Para la realización de estas dos acciones el Programa tiene disponible una plataforma web que permite realizar todo este proceso para cada uno de los actores que participa en él. Al mismo tiempo, entrega orientaciones técnicas a todos los involucrados en el proceso, de manera tal que los equipos directivos, sostenedores y Departamentos Provinciales de Educación puedan cumplir su función de manera informada y siempre orientados a aspectos relacionados con la gestión escolar.

Del mismo modo, es responsabilidad del programa validar la información recibida de parte de la institución ejecutora con el fin de calcular los montos de asignación y elaborar las resoluciones de pago correspondiente a cada una de las cuotas que debe pagarse a los beneficiarios en el plazo de un año, por esta asignación.

A la Asignación de Desempeño pueden postular voluntariamente los equipos directivos y técnico-pedagógicos de los establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que suscriban con sus Sostenedores metas de mejoramiento de la gestión escolar contenidas en un Convenio de Desempeño. De acuerdo a lo establecido en Decreto N° 0176 del 04 de Agosto de 2004 del MINEDUC<sup>52</sup>, pueden postular a esta asignación todos los establecimientos educacionales subvencionados que cuenten con una matrícula superior a 250 alumnos en el año y que presenten un Plan de Mejoramiento de su gestión educativa<sup>53</sup>, con excepción de los establecimientos del régimen de Administración Delegada.

Por su parte, los profesionales que postulan a la ADECO deben cumplir con los requisitos de ser profesional designado o contratado para ejercer funciones directivas o técnico-pedagógicas; pertenecer a establecimientos subvencionados municipales y particulares subvencionados cuya matrícula sea igual o superior a 250 alumnos al mes de marzo de cada año; formalizar su postulación a través del Convenio anual de Desempeño Colectivo, suscrito con el sostenedor del establecimiento y aprobado por el Departamento Provincial de Educación de su jurisdicción; y finalmente, no podrán participar aquellos equipos directivos del sector particular subvencionado, cuyo Director sea al mismo tiempo el Sostenedor del establecimiento educativo.

Para la postulación a la ADECO el PLE entrega en su página web las siguientes directrices técnicas, que se expresan en un conjunto de pasos que los establecimientos deben seguir para materializar esta postulación.

### Paso 1

Destinar una instancia (Jornada de Planificación, u otras) para reflexionar en conjunto acerca de las implicancias de participar en este proceso. Repasar las iniciativas que contribuyen al mejoramiento de la gestión, considerando las propuestas en su Plan Anual, Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), o Plan de Mejoramiento u otros instrumentos de planificación con que cuenta su establecimiento. Esas iniciativas se deben plasmar en un Objetivo General que refleje los logros que se quieren alcanzar en aquellas áreas más problemáticas del establecimiento educativo. Formular un mínimo de dos y un máximo de cuatro metas anuales que contribuyan al logro del objetivo general del convenio. Estas metas deben estar acorde a las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación y se deben expresar como resultados que se desean alcanzar o procesos que se quieren instalar o mejorar (metas de resultados o metas de procesos). Para cada meta se debe especificar su ponderación de acuerdo a la normativa vigente. La ponderación asignada a cada meta debe guardar relación con la relevancia de la meta comprometida para su establecimiento y/o el grado de dificultad en su cumplimiento. La ponderación que se asigne no deberá ser inferior a: 40% para una de

<sup>52</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DEPARTAMENTO JURIDICO. Decreto que Reglamenta la Asignación de Desempeño Colectivo – ADECO, N° 0176, 04 de Agosto de 2004.

<sup>53</sup> El Artículo 10 del Decreto N° 0176 que Reglamenta la ADECO, señala que el Plan de Mejoramiento que debe presentar la Dirección del Colegio para postular a esta asignación, debe referirse al menos a dos de las áreas de desempeño en la gestión educativa que reconoce la Ley. Estas Áreas son: Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, Optimización en el uso de los Recursos y mejoramiento de los resultados de Aprendizajes de los alumnos.

las metas, en caso de ser dos las metas comprometidas. 30% para una de las metas, en caso de ser 3 las metas comprometidas. 20% para una de las metas, en caso de ser 4 las metas comprometidas. La suma de la ponderación de las metas comprometidas debe totalizar 100%.

### Paso 2

Establecer indicadores de logro que expresen el cumplimiento de estas metas. Ello permite mostrar cuantitativa o cualitativamente el nivel de logro de cada meta. Se debe asociar a cada meta de procesos más de un indicador, de manera de dar cuenta del inicio, desarrollo y término del proceso descrito para cada meta. Para cada indicador se deben señalar las evidencias que permitirán comprobar la realización del mismo. Se solicita que se consideren documentos, fichas, formularios, actas u otros medios de verificación en el cumplimiento de cada indicador, dando cuenta con ello del logro de las metas comprometidas. Se debe registrar la propuesta de convenio en el sitio [www.gestionyliderazgoeducativo.cl](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl) en la sección *Más Directivos*, para que ésta pueda ser sancionada en línea por el Sostenedor del establecimiento. Para ello el Director, en representación del equipo directivo deberá registrarse en la página y solicitar una clave de acceso.

### Paso 3

El Convenio de Desempeño se suscribe anualmente entre el Sostenedor del establecimiento educacional, con más de 250 alumnos matriculados, y los docentes directivos y técnico-pedagógicos en su conjunto. El responsable de la evaluación del Convenio es el Sostenedor del establecimiento. El Ministerio de Educación, a través de los Departamentos Provinciales de Educación, sanciona la validez de los convenios de desempeño suscritos dentro de los plazos legales. Los Convenios de Desempeño Colectivo deben definir una serie de metas de gestión que permitirán evaluar el desempeño del equipo directivo. Una meta debe estar referida al Área de Resultados y otra al Área de Liderazgo o Gestión Curricular del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación, es decir, debe haber al menos una meta de resultados y otra de procesos en las áreas señaladas. Para cada meta se define un conjunto de indicadores y medios de verificación que permitan medir, monitorear y evaluar su nivel de logro. Los indicadores que acompañan a las metas son indicadores de éxito, es decir, dan cuenta de manera cuantitativa y/o cualitativa del grado de cumplimiento de la meta en cuestión. Para conocer más en detalle los lineamientos para formular el Convenio de Desempeño, se recomienda visitar el sitio [www.gestionyliderazgoeducativo.cl](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl) sección *Más Directivos*. Allí se puede acceder a un conjunto interesante de ejemplos de convenios de desempeño elaborados por equipos directivos concretos, a partir de las problemáticas presentes en sus establecimientos educativos

### Componente 3

***Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que facilite el intercambio de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico.***

Este componente aún no ha entrado en operación. No obstante, el PLE tiene programado implementar un sistema de información online para facilitar el intercambio de experiencias, conocimientos e información de gestión y liderazgo, con el fin de desarrollar, potenciar y consolidar competencias para la gestión escolar efectiva y el liderazgo pedagógico en los equipos directivos y sostenedores de los establecimientos educacionales participantes.

Este componente se relaciona con el área denominada “Redes Locales para la Gestión Escolar y el Liderazgo Pedagógico”, que ha sido definida en el artículo 6º del Reglamento del PLE como “Buscar desarrollar, potenciar y consolidar competencias dirigidas a los docentes directivos, docentes con responsabilidad técnico pedagógica y sostenedores de los establecimientos educacionales, de manera de promover instancias de asociatividad entre las distintas unidades educativas con el fin de mejorar el desarrollo del liderazgo educativo”.

El programa no incorpora enfoque de género en sus componentes ni productos.

## 1.6. Procesos de producción de los componentes

A continuación se describen los procesos de producción por componente.

### **1.6.1 Proceso de producción del componente 1**

Docentes directivos, docentes técnico-pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Educativo.

#### **1.6.1.1. Proceso de producción del subcomponente 1.a**

Este subcomponente se desarrolla a través de cuatro estrategias cuya producción específica se describe a continuación.

##### **A. Proceso de producción de la estrategia Talleres Locales de Formación en Gestión y Liderazgo Escolar**

Esta estrategia está destinada a la formación de directivos que actúan como guías que dirigirán procesos de aprendizaje entre pares, procesos que se concretizan en Talleres Locales. Considera la realización de las siguientes actividades:

Proceso de Selección de equipos de gestión beneficiados: Para ello el equipo coordinador del programa levanta información de los posibles beneficiarios a través de las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación (SEREMIs) de Educación, los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROVs) y Sostenedores de establecimientos subvencionados. Estos últimos son el principal foco de este proceso, ya que es a ellos a quienes se invita a participar en este proceso formativo y son quienes sugieren los nombres de los participantes en la estrategia.

Selección de duplas guías: Se solicita a los sostenedores de las comunas que propongan duplas compuestas por un Director y un Jefe Técnico, en lo posible de diferentes establecimientos, idealmente uno de un establecimiento de básica y uno de un Liceo. Es el sostenedor quien elige las duplas guías, para ello el PLE solicita que reúnan las siguientes características: ser profesionales reconocidos por sus pares, tener desempeño destacado en sus funciones e interés en ejercer el rol de guía. Las duplas son preparadas y evaluadas por el equipo coordinador del programa durante el proceso que se describe a continuación.

1. Primera Jornada de formación en Santiago. Durante una semana en el mes de abril, las duplas guía se forman en los contenidos que deberán trabajar con sus pares durante el primer semestre y además se potencian las habilidades necesarias para conducir grupos de reflexión entre pares. Los módulos de trabajo que se tratan en esta primera jornada versan sobre Gestión para el Aprendizaje, cuyo foco es la gestión curricular con énfasis en el aprendizaje de los estudiantes, Gestión Institucional y Gestión de la Convivencia.
2. Talleres realizados por las duplas en sus comunas después de la primera jornada presencial, dirigidos a sus pares. Se les sugiere que realicen seis u ocho sesiones con las temáticas tratadas en la jornada.
3. Segunda Jornada de formación en Santiago. Durante una semana en el mes de Agosto, las duplas guías reciben formación en los contenidos que deberán trabajar con sus pares durante el segundo semestre y desarrollan habilidades necesarias para conducir grupos de reflexión entre pares. En esta jornada se tratan los módulos de Gestión Curricular, Evaluación Institucional II y Gestión de la Convivencia II, éstos últimos resultan ser profundizaciones de los temas vistos en el primer semestre. Durante el año 2009 se incluyó un módulo de "Mentoría"<sup>54</sup> con el fin de comenzar a potenciar esta estrategia de trabajo con los directivos, de tal manera de instalar a los directores

<sup>54</sup> "Mentoría" se refiere a la acción desarrollada por "Mentores", sinónimo de consejero, asesor, guía, consejero o monitor.

como mentores de sus profesores. Asimismo, a través de grupos de discusión y de conversación el PLE indaga cómo se han desarrollado los talleres locales hasta la fecha.

4. Jornada de evaluación de Guías. Durante 3 días en el mes de Noviembre se analiza la experiencia del año en los talleres locales y además se inicia la evaluación de los guías en función del desempeño de su rol, para ello se les solicitan informes de la realización de las sesiones comunales donde se describe la forma en que éstas se llevaron a cabo. Asimismo los guías entregan un informe global de la realización del taller en su comuna el que es evaluado mediante una pauta consensuada entre la coordinación del programa y los mismos guías. Junto con esto se considera en la evaluación la responsabilidad del guía en el cumplimiento de los compromisos administrativos propios de su rol, como el envío de las planillas de inscripción, la asistencia a las jornadas de formación, la oportuna entrega de los informes, etc.
5. Evaluación de participantes y duplas guías. Durante la realización de los talleres, tanto los participantes como las duplas guías son sometidos a evaluación. Estas evaluaciones implican:
  - Evaluación diagnóstica para participantes.
  - Informes, preparados por los participantes, de la aplicación de, a lo menos, dos temas tratados en las sesiones comunales en su establecimiento, Estos contenidos se refieren a gestión curricular, institucional, de la convivencia y liderazgo pedagógico.
  - Auto-evaluación de Guías y participantes.
  - Los participantes de los talleres deben presentar como trabajo final una propuesta de mejora mejoramiento en algunas de las áreas de gestión abordadas en el taller local (curricular, institucional o de la convivencia) para su propio establecimiento. Esta propuesta debe irse elaborando desde el inicio del taller.

Monitoreo, seguimiento y evaluación de los talleres: Para evaluar el cumplimiento de las metas de gestión del programa se solicita información a los guías respecto a los miembros de sus talleres, así se tiene claridad respecto a la cantidad de beneficiarios que inicia y que termina el proceso formativo.

Con respecto a la ejecución de esta estrategia, se desarrolla una evaluación en terreno sobre la ejecución de los talleres, para lo cual el equipo coordinador del programa participa en algunas sesiones, donde se aplican pautas de observación que permiten unificar la mirada en estas visitas y hacer retroalimentaciones adecuadas a las duplas guías, que les permitan mejorar en futuras sesiones ciertos aspectos que pudieron ser deficitarios según lo observado en la visita. Además, se aplican cuestionarios de conocimiento diseñados especialmente para medir el avance que tienen los beneficiarios en su conocimiento sobre los aspectos de gestión escolar y liderazgo pedagógico tratados durante el taller. Por otro lado los guías elaboran informes de seguimiento y evaluación de los talleres. En general la información generada por las acciones de seguimiento de esta estrategia es sistematizada en bases de datos las que son utilizadas para realizar un informe de seguimiento al final de cada año.

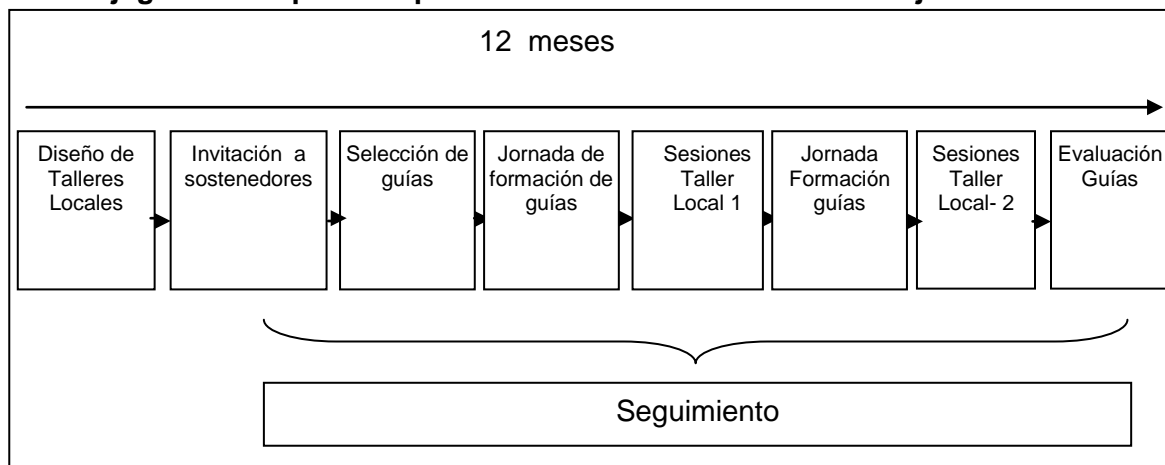
A continuación se muestra el cronograma y flujograma del proceso productivo de talleres locales.

**Figura 1**  
**Cronograma del proceso productivo de Talleres Locales de Ejecución Directa**

	Diseño de Talleres	Invitación a sostenedores	Selección de guías	Primeras Jornadas de Formación de Guías	Primeras Sesiones de Taller Local	Segundas Jornadas de Formación de Guías	Segundas Sesiones de Taller Local	Jornada de Evaluación de Guías
Período de ejecución	Dic. – Feb.	Marzo	Abril	Abril	Abril – Jun.	Agosto	Ago.-Oct.	Nov.
Instituciones participantes	CPEIP	CPEIP	CPEIP - Sostenedor	CPEIP	Duplas Guías	CPEIP	Duplas Guías	CPEIP

Fuente: Elaboración Panel en base a información PLE

**Figura 2**  
**Flujograma del proceso productivo de Talleres Locales de Ejecución Directa**



**B. Proceso productivo de la Estrategia Cursos/Taller impartidos por Universidades Nacionales Acreditadas.**

El producto de estos cursos es que Directores, Docentes Técnico-Pedagógicos de los Establecimientos Subvencionados, Sostenedores y sus Equipos Técnicos de Educación, adquieran competencias en gestión escolar y en liderazgo pedagógico.

El proceso productivo de esta estrategia tiene una duración de 12 meses y se desarrolla en las siguientes etapas.

**Primera etapa. Elaboración de los Términos de Referencia o Bases de Licitación.**

Es una actividad que realizan los profesionales del PLE y en términos generales se trata de un documento que fija las bases que deben cumplir las universidades oferentes. En estas bases se determinan los objetivos, los contenidos, las metodologías, los recursos pedagógicos que deben utilizarse y los procedimientos evaluativos de los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes sobre gestión escolar o educativa y liderazgo pedagógico, que deben constituir la propuesta formativa. Asimismo, en estas bases se establecen los procedimientos de gestión, los informes que debe elaborar la institución oferente, así como las formas en que deben presentarse los presupuestos. Se solicitan también antecedentes y experiencias de la institución y del equipo realizador en este tipo de formación, así como una proyección innovadora para la práctica de gestión, para los eventuales beneficiarios.

**Segunda etapa. Invitación y selección de Universidades**

Se hace un llamado público y abierto a todas las Universidades Nacionales Acreditadas para que presenten sus propuestas oferentes, según los Términos de Referencia elaborados por el CPEIP. Establecida la fecha de cierre para la presentación de ofertas, las propuestas de las universidades son evaluadas por el programa mediante una evaluación cruzada, lo que implica la revisión de la misma propuesta por parte de dos profesionales del programa aplicando una pauta de evaluación previamente definida. Los resultados de ambos son comparados y en caso de haber diferencias se somete a una nueva evaluación por un tercer profesional del PLE. La pauta utilizada considera aspectos tales como:

- **Competencias de la Institución oferente (22,5%):** Considera aspectos como la pertinencia para la realización del perfeccionamiento de los Curriculum Vitae -institucional y personales- presentados, la dedicación horaria del director del proyecto (no menor a 8 horas semanales), la coherencia de la dedicación horaria del equipo para la consecución de los objetivos, la presencia en el equipo de algún profesional que se haya desempeñado como directivo de algún establecimiento educacional por al menos 2 años, entre otros aspectos.

- *Contenidos y enfoque didáctico y metodológico (35%):* Incluyendo elementos como un marco teórico debidamente sistematizado, la pertinencia de la metodología propuesta, la forma en que se desarrolla y se abordan los temas del Liderazgo Educativo, las características de la planificación de las sesiones de trabajo, entre otros aspectos.
- *Monitoreo y Evaluación (22,5%):* Reúne aspectos tales como la pertinencia de las estrategias de monitoreo del desarrollo de competencias, la pertinencia de la evaluación diagnóstica para el logro de objetivos, la pertinencia de las evaluaciones que se propone realizar, entre otros.
- *Recursos pedagógicos, tecnológicos e infraestructura (15%):* Evalúa los recursos pedagógicos que se entregarán a los participantes, los recursos tecnológicos que servirán de apoyo en el desarrollo del curso- taller y la infraestructura disponible para la ejecución del curso.
- *Cronograma de trabajo (5%):* Se evalúa que considere los aspectos mínimos requeridos, que cuente con planes de contingencia claros y realistas y que haya una adecuada distribución de recursos en la propuesta económica, entre otros.

Seleccionada la Universidad, se firma el Convenio correspondiente. En este Convenio se establecen formalmente los objetivos y contenidos del Curso-Taller, se fija el cronograma de actividades y las responsabilidades convenidas entre ambas partes:

- Entrega de 3 informes que den cuenta del desarrollo del proceso formativo. Los informes deben entregarse en plazos que se definen en función de la fecha de total tramitación del convenio. Además, 30 días antes del cumplimiento de ese plazo la coordinación del programa debe enviar la pauta de dicho informe que enumera y explica los contenidos mínimos que debe incluir. En anexo 5 se adjunta pauta de evaluación como muestra.
- Una vez que cada informe se encuentra aprobado, el PLE realiza el pago de la cuota correspondiente haciendo uso de los fondos comprometidos y ya presupuestados.
- En el convenio se establecen además, las características de la Plataforma Informática que debe incluir el Curso-taller, al igual que los procesos evaluativos e instrumentos de medición de aprendizajes de los participantes que debe emplear la Universidad Ejecutora.
- Por último, el convenio fija los mecanismos de supervisión y monitoreo que aplicará el CPEIP al desarrollo del Curso-taller y a los resultados alcanzados en él. Estos mecanismos incluyen reuniones periódicas con los equipos ejecutores, visitas a sesiones presenciales, talleres comunales, entre otras medidas descritas más en detalle en el apartado de seguimiento de este informe.

#### *Tercera etapa. Invitación a sostenedores y establecimientos educacionales subvencionados para inscripción de participantes*

Para la participación en los cursos taller con universidades se realizan invitaciones directas a sostenedores municipales, se consulta a las SEREMI de Educación o los DEPORV sobre cuáles comunas necesitan o se han mostrado interesados por participar en este tipo de procesos formativos. Con esa información se realiza el llamado donde se invita a los equipos técnicos comunales a participar y a incluir en este proceso a equipos directivos de sus establecimientos. Cabe señalar que en algunas ocasiones se han recibido llamados de los municipios que manifiestan, abiertamente al PLE, su deseo de participar en estos cursos, cuando esto ocurre se invita a la comuna solicitante una vez que se inicie un proceso formativo en esa zona.

Hasta el momento no ha sido necesario hacer selección de participantes, ya que la oferta de vacantes (la que se calcula en función de los recursos disponibles) ha cubierto adecuadamente la demanda de perfeccionamiento en este ámbito. Sin embargo, sí se valora que los directivos participantes hayan accedido al cargo en el marco de la Ley N° 20.006, que tengan cierta antigüedad en el cargo y que exista un compromiso del equipo comunal por participar y por apoyar la participación de sus establecimientos en este proceso formativo, eventualmente estos criterios podrían determinar una selección de participantes.

#### *Cuarta etapa. Instalación y funcionamiento del curso*

Esta etapa requiere de la realización de acciones administrativas y académicas que asumen conjuntamente el CPEIP y la Universidad ejecutora, de tal manera de garantizar la formación efectiva y la

entrega de materiales que deberá usar el participante en su formación. El programa de Liderazgo especifica en los Términos de Referencia cuáles son los contenidos que se han de tratar en el proceso de formación, sin embargo el contenido específico de los materiales que se entregan durante el curso taller es responsabilidad de la institución ejecutora; el PLE conoce estos contenidos cuando se recibe la propuesta entregada por la universidad y mediante los informes de ejecución. Incluye una actividad formal que es la Jornada Inaugural del curso.

Quinta etapa: Desarrollo del proceso lectivo del curso

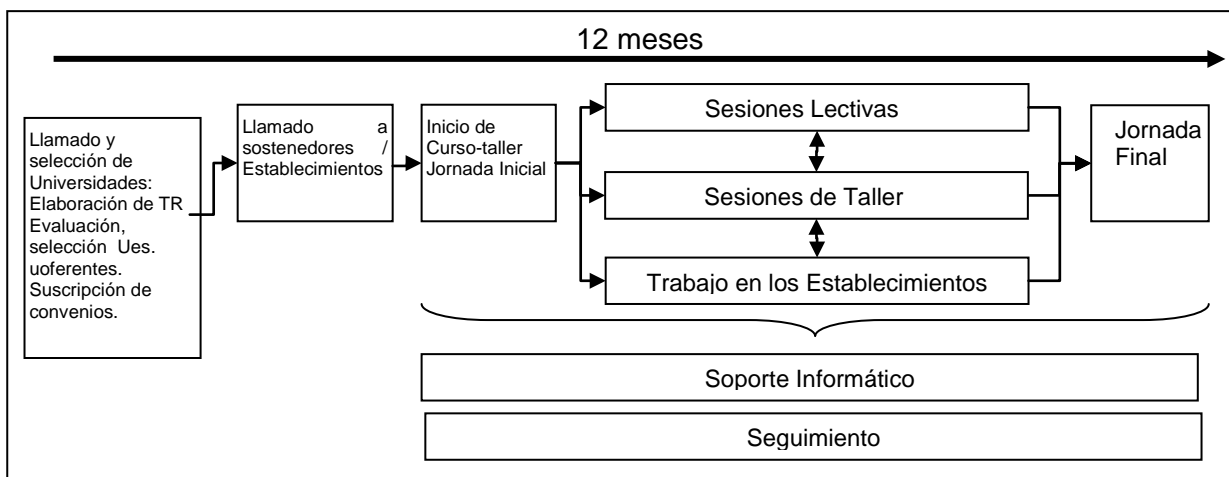
Considera la ejecución de un conjunto de actividades que son de responsabilidad directa de la universidad ejecutora, tales como la organización de las actividades académicas o curriculares del curso (sesiones lectivas, talleres y trabajo en el establecimiento escolar de cada participante, en términos de aplicación y reflexión de prácticas de buena dirección y liderazgo) instalación del soporte informático del curso e instrucciones para su uso. El PLE supervisa y efectúa un seguimiento de las acciones programadas.

Sexta etapa: Evaluación de la actividad formativa y del seguimiento de los beneficiarios para la aplicación de los aprendizajes logrados

En esta etapa la evaluación académica de los logros alcanzados por los participantes producto de la actividad formativa impartida es responsabilidad de la universidad que impartió el Curso/Taller. La responsabilidad del seguimiento a distancia mediante el uso de la plataforma informática instalada por la Universidad, es del Programa.

Las siguientes figuras muestran el flujograma y cronograma de los procesos productivos de esta estrategia en el PLE:

**Figura 3**  
**Flujograma del proceso productivo**  
**Estrategia Cursos/Talleres de Universidades**



**C. Proceso productivo de la estrategia Pasantías en el Extranjero**

Los procesos productivos de las pasantías ejecutadas durante el periodo evaluado varían entre una ejecución y otra, en términos de beneficiarios y características del proceso, sin embargo es posible distinguir, en todas las ejecuciones, las siguientes etapas. Este proceso formativo tiene una duración total de 7 meses.

Primera etapa: Selección de Instituciones Extranjeras

El Programa prepara los Términos de Referencia, evalúa y selecciona a la institución extranjera más idónea en la oferta. La institución oferente seleccionada visita Chile y los Centros Educativos que serían



beneficiados con el Programa de Pasantía y en conjunto con los directivos elabora un diagnóstico de la situación de la gestión escolar en ese establecimiento. Este diagnóstico es el insumo para la elaboración de un Plan de Mejoramiento de la gestión que los directivos beneficiarios deberán desarrollar durante este proceso formativo.

#### Segunda etapa: Selección de beneficiarios

Para el proceso 2007 se utilizó información proporcionada por SEREMI's y DEPROV's para identificar comunas que podrían ser beneficiarias de estos procesos. A partir de eso, se contactan a sostenedores con el fin de invitar a equipos comunales conformados por 2 directores, 2 Jefes Técnicos y 1 representante del sostenedor (puede ser Departamento de Educación Municipal o Corporación), de la Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM). En el proceso 2008 se decidió potenciar a las duplas guías de los Talleres Locales de Gestión y Liderazgo (desarrollados por el PLE) y se invitó a participar a aquellas que no hayan sido beneficiadas por pasantías en años anteriores y donde pueda participar efectivamente la dupla de la comuna (no se aceptaron postulaciones individuales). Una vez definidos los beneficiarios, el programa otorga la beca y firma un convenio entre pasantes y el MINEDUC, donde se establecen las condiciones del proceso de pasantía. Este proceso se inicia en Chile con un diagnóstico que elabora el pasante sobre aspectos críticos de la gestión escolar o de la gestión educativa municipal y además, con la elaboración de un Proyecto de Mejoramiento de lo diagnosticado. El proceso continúa en el centro extranjero con el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades que se requieren para la aplicación del Proyecto de Mejoramiento en Chile. Luego sigue la implementación del Proyecto, el que es mejorado con los aportes observados y aprendidos en el Centro Extranjero. Asimismo el Convenio fija los compromisos de los becarios y del MINEDUC para dar cabal cumplimiento al programa de formación.

#### Tercera etapa: Visita de los Expertos Extranjeros.

Un grupo de expertos extranjeros realiza visitas a los establecimientos educacionales (proceso 2007) o talleres locales (proceso 2008) según corresponda, para en conjunto con las duplas nacionales de becarios, ajustar el diagnóstico institucional o municipal sobre la gestión educativa, elaborar el Plan de Mejoramiento cuyas soluciones en su posterior implementación constituyen los nuevos conocimientos y competencias que debe desarrollar el becario en el extranjero. Esta etapa tiene una duración de 1 semana y en ella el becario se compromete a aplicar el Plan de Mejoramiento en su establecimiento educativo.

#### Cuarta etapa: Elaboración del Diagnóstico y del Proyecto de Mejoramiento de la gestión educativa del Establecimiento o Municipalidad

Cuenta con la participación de la Comunidad escolar para definir el problema o los aspectos críticos de la gestión cotidiana que se realiza en la institución educativa y sobre ese diagnóstico los pasantes elaboran un Plan o Proyecto de Acción que fija los cambios o adecuaciones a la gestión y a la superación de los aspectos críticos. A este Proyecto se le llama Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Educativa del establecimiento.

#### Quinta etapa: Realización de la pasantía en el Centro Extranjero

Aprendizaje cognitivo y práctico de la dupla de becarios en el desarrollo de competencias para la gestión educativa y el liderazgo pedagógico, con la mirada puesta en el Plan de Mejoramiento del Centro Educativo. En este aprendizaje los pasantes asisten a actividades docentes teórico-prácticas, visitan centros escolares de excelencia y buscan ejemplos en la perspectiva de resolver el problema de gestión que centra su pasantía.

#### Sexta etapa: Implementación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Educativa en Chile.

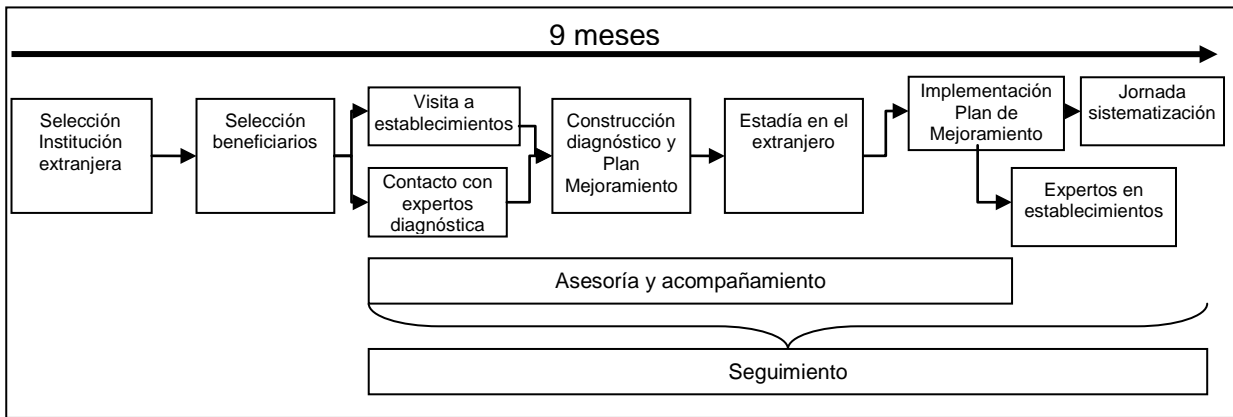
En esta etapa los pasantes, de regreso en su establecimiento, realizan las adecuaciones que estimen necesarias, tras su paso por el extranjero, al Plan de Mejoramiento diseñado. Luego cuentan con 6 meses para implementar el proyecto en sus escuelas, período durante el cual reciben la asesoría a distancia de los expertos de la institución extranjera que realizó la pasantía.

**Séptima etapa: Seguimiento de la ejecución del cambio en la gestión educativa** Luego de los 6 meses de implementación del Plan de Mejoramiento, la institución extranjera vuelve a visitar a los pasantes con el fin de evaluar dicha implementación y los avances que puedan demostrar los beneficiarios de este proceso. Con la información de esa evaluación la institución extranjera elabora un informe final que entrega al PLE.

En esta etapa se realiza también una jornada de un día donde se analiza y evalúa en conjunto la experiencia.

A continuación se presentan el Flujograma y Cronograma de esta estrategia.

**Figura 4**  
**Flujograma del proceso productivo de la Estrategia Pasantías en el Extranjero**



**Figura 5**  
**Cronograma del proceso productivo de la Estrategia Pasantías en el Extranjero**

	Selección Institución Extranjera	Selección particip.	Visita a estab.	Construcción diagnóstico y Plan de Mejoramiento	Estadía en el extranjero	Implementación de Plan de Mejoramiento en Chile	Jornada de sistematización	Eval. Final	Asesoría y acomp.	Seguimiento
Periodo de Ejecución:	Sept.-Oct.	Oct.	Nov.	Dic.- Marzo	Marzo-Abril	Abril - Setiembre	Setiembre	Sept	Nov.-Sept.	Nov.-Sept.
Instituciones Participantes:	CPEIP	CPEIP	Institución Extranjera	Institución Extranjera	Institución Extranjera	Institución Extranjera.	CPEIP Institución Extranjera	CPEIP Institución Extranjera	Institución Extranjera	CPEIP

**D. Estrategia Curso para la Inducción al Cargo de Director**

La ejecución de esta estrategia implica la realización de las siguientes actividades:

**Primera etapa. Selección institución**

Comprende la preparación de términos de referencia para la presentación de ofertas orientadas a elaborar un diseño de inducción de directores. Se hace un llamado público y abierto a las Universidades Nacionales Acreditadas o Fundaciones de Desarrollo a la Educación para que elaboren sus ofertas; el PLE evalúa y selecciona la oferta que sea más próxima a los términos de referencia; se adjudica y se firma el convenio con la institución ejecutora. Estos convenios fijan los propósitos del Curso de Inducción, los principales contenidos, las orientaciones metodológicas/pedagógicas para alcanzar los

objetivos del curso, la organización espacial y temporal del taller, los informes del proceso formativo y los procedimientos de pago de los presupuestos acordados.

Segunda etapa: Proceso de Selección de beneficiarios para la inducción

Para ello se levanta información a nivel de comunas a fin de identificar a directores que hayan accedido al cargo por primera vez y, siguiendo los procesos establecidos por la Ley N° 20.006<sup>55</sup>, a todos ellos se les invita a participar en esta actividad de formación.

Tercera etapa: Ejecución del proceso formativo

Es responsabilidad de la institución académica organizar las sesiones lectivas y los talleres en servicio con los nuevos directivos, de tal manera de ir desarrollando con ellos las nuevas competencias para un desempeño efectivo en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico. Este curso se realiza en modalidad b-learning donde los participantes desarrollan actividades a distancia y otras presenciales, desarrollando seis módulos de trabajo, los que se organizan tal como aparece en el siguiente cuadro:

"Tiempo de Conocerse"	Módulo 1: Introducción al curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitación informática</li> <li>• Intercambio de expectativas</li> <li>• ¿Quiénes somos?</li> </ul>
	Módulo 2: Rol directivo y contexto legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación a Dirigir</li> <li>• Somos parte de un todo</li> </ul>
"Tiempo de Profundizar"	Módulo 3: Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis competencias, soy líder</li> <li>• ¿Cómo tomar decisiones?</li> <li>• Negociando</li> <li>• Animando a otros a crecer</li> <li>• Atento: hay amenazas y oportunidades</li> </ul>
"Tiempo de Gestionar"	Módulo 4: Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuevo Marco Curricular</li> <li>• Apoyando la acción docente en el aula</li> <li>• Evaluando la implementación curricular</li> <li>• Indicadores de resultados</li> <li>• Variables claves de la gestión curricular</li> </ul>
	Módulo 5: Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo utilizar mejor los recursos?</li> </ul>
	Módulo 6: Gestión del clima organizacional y convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cuidar el clima y la convivencia</li> <li>• Vínculos con la comunidad</li> <li>• Rindiendo cuentas</li> </ul>

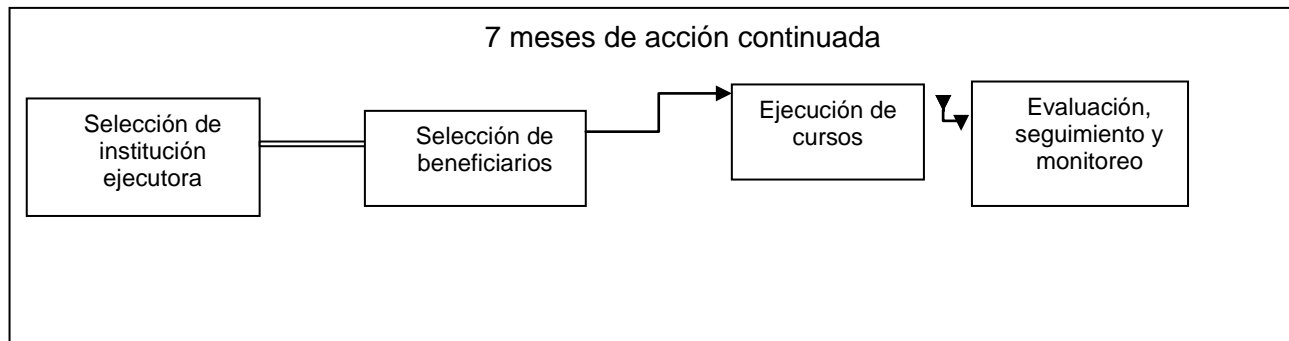
Cuarta etapa: Evaluación, seguimiento y monitoreo de la ejecución del curso

La evaluación formativa y de producto es responsabilidad de la universidad u organismo académico ejecutante. Por su parte, el seguimiento y el monitoreo es ejecutado por los profesionales del programa, para lo cual realizan acciones de acompañamiento al curso, se revisan los informes elaborados por las instituciones ejecutoras, se realizan reuniones con institución ejecutora y se observan clases de los docentes participantes. El monitoreo es una tarea continua del CPEIP.

<sup>55</sup> La Ley N° 20006, del 03 de Marzo de 2005, establece los procedimientos de "concursabilidad de los cargos de Directores de Establecimientos Educativos Municipales" mediante Concursos Públicos y de acuerdo a un conjunto de requisitos académicos y experienciales en la gestión escolar que deben tener los profesionales que postulan al Cargo, entre aquellos candidatos que obtengan las mejores calificaciones el Alcalde de la Comuna nombra a aquel que considera más apto y éste dura en sus funciones por cinco años.

En el flujograma y cronograma siguientes se muestra la dinámica del proceso productivo que se ha descrito:

**Figura 6**  
**Flujograma proceso productivo Inducción**



**Figura 7**  
**Cronograma del proceso productivo de la Estrategia Pasantías en el Extranjero**

	Selección de institución ejecutora	Selección de beneficiarios	Ejecución de cursos	Jornada de Evaluación de participantes en los cursos	Seguimiento del proceso formativo y monitoreo de nuevos directores formados
Periodo de Ejecución:	Abril - Mayo.	Junio	Agosto - Noviembre	Noviembre	Agosto - Noviembre
Instituciones Participantes:	CPEIP	CPEIP y Municipalidades	Institución Ejecutora	Institución Ejecutora	CPEIP

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa

### **1.6.1.2 Proceso de producción del subcomponente 1.b**

El proceso productivo del subcomponente 1.b comprende la realización de las siguientes actividades:

Contratación de Universidades para ejecutar los Programas de Perfeccionamiento diseñados por el Programa: El PLE prepara los Términos de Referencia para invitar pública y abiertamente a las Universidades Nacionales Acreditadas, para que elaboren, en función de lo diseñado por el programa, ofertas de formación para desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas sobre gestión y liderazgo educativo local, destinado a Sostenedores Municipales y sus equipos técnico educativos; se evalúan y seleccionan las propuestas recibidas y se suscriben Convenios con esas instituciones.

Las propuestas enviadas por las universidades son evaluadas por el programa mediante una evaluación cruzada, lo que implica la revisión de la misma propuesta por parte de dos profesionales del programa aplicando la pauta de evaluación definida; los resultados de ambos son comparados y en caso de haber diferencias se somete a una nueva evaluación por un tercer profesional del PLE. La pauta utilizada considera aspectos tales como:

- *Competencias de la Institución oferente (22,5%):* Considera aspectos como la pertinencia para la realización del perfeccionamiento de los Curriculum Vitae -institucional y personales-

presentados, la dedicación horaria del director del proyecto (no menor a 8 horas semanales), la coherencia de la dedicación horaria del equipo para la consecución de los objetivos, la presencia en el equipo de algún profesional que se haya desempeñado como directivo de algún establecimiento educacional por al menos 2 años, entre otros aspectos.

- *Contenidos y enfoque didáctico y metodológico (35%):*
- Incluyendo elementos como un marco teórico debidamente sistematizado, la pertinencia de la metodología propuesta, la forma en que se desarrolla y se abordan los temas del Liderazgo Educativo, las características de la planificación de las sesiones de trabajo, entre otros aspectos.
- *Monitoreo y Evaluación (22,5%):* Reúne aspectos tales como la pertinencia de las estrategias de monitoreo del desarrollo de competencias, la pertinencia de la evaluación diagnóstica para el logro de objetivos, la pertinencia de las evaluaciones que se propone realizar, entre otros.
- *Recursos pedagógicos, tecnológicos e infraestructura (15%):* Evalúa los recursos pedagógicos que se entregarán a los participantes, los recursos tecnológicos que servirán de apoyo en el desarrollo del curso- taller y la infraestructura disponible para la ejecución del curso.
- *Cronograma de trabajo (5%):* Se evalúa que considere los aspectos mínimos requeridos, que cuente con planes de contingencia claros y realistas y que haya una adecuada distribución de recursos en la propuesta económica, entre otros.

Una vez seleccionadas las universidades ejecutoras se suscriben los convenios respectivos, los que particularizan los TDR a la institución seleccionada y señalan: objetivos del curso, contenidos relacionados con la gestión y el liderazgo educativo municipal, caracteriza los procesos metodológicos/pedagógicos del curso-taller, orienta sobre el material educativo que debe ser entregado a los participantes, fija plazos para la entrega de informes y pagos a la institución ejecutora y establece los mecanismos de seguimiento del proceso formativo y del monitoreo, estos mecanismos de seguimiento y monitoreo son descritos en detalle en la sección de seguimiento de este informe

*Proceso de Selección de equipos municipales beneficiados:* Junto con el proceso de selección de beneficiarios de los cursos taller con universidades para directivos de establecimientos subvencionados, se realiza la selección de los equipos comunales que participarán en el proceso formativo, ya que se pretende que sean las comunas completas, con sus distintos actores, los que participen en los procesos formativos de manera simultánea. Por lo tanto aquellos municipios que aceptan la invitación deben incluir en el proceso formativo a los directivos de la educación municipal y a los miembros de su equipo técnico.

*Monitoreo y seguimiento de la ejecución de cursos:* El equipo coordinador del programa mantiene contacto con las instituciones ejecutoras de los cursos durante el desarrollo de éstos, a través de la solicitud de informes que dan cuenta de las características del desarrollo de la ejecución y, además realiza una evaluación del proceso en terreno, mediante visitas periódicas a sesiones presenciales, de taller en el establecimiento y/o en las jornadas.

### **1.6.2 Proceso de producción del componente 2**

*Gestionar el sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo – ADECO- de sostenedores y equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados.*

En el marco de lo dispuesto por el Decreto N°0176 de 2004, para la producción de este componente el Programa desarrolla las acciones que se señalan a continuación, para dar respuesta a dos grandes funciones:

### Auditorías de la evaluación de Convenios del proceso directamente anterior:

A partir de una muestra seleccionada para tal efecto, una institución externa contratada especialmente para ello, y bajo la supervisión de PLE, audita la evaluación que hace el sostenedor con respecto al nivel de cumplimiento de los convenios, de tal manera de comprobar que éstos efectivamente alcanzaron el nivel de logro definido por el sostenedor en la etapa de evaluación y, en consecuencia determinar el porcentaje de asignación que le corresponde a ese equipo directivo. La comprobación de esto está dada por la revisión de los antecedentes entregados por los establecimientos como medio de verificación de los avances respecto de lo comprometido en el Convenio de Desempeño Colectivo suscrito.

### Proceso de Asignación de Desempeño del año en curso:

En esta acción una institución externa, (Centro de Microdatos de la Facultad de Economía de la U. de Chile) contratada para ello a través de invitación directa que se realiza año a año, y bajo la supervisión del PLE, realiza el proceso de suscripción<sup>56</sup>, revisión, aprobación, implementación y evaluación<sup>57</sup> de convenios, proceso que al final puede redundar (según el nivel de cumplimiento de los convenios) en el pago de una asignación de desempeño al equipo directivo del establecimiento beneficiado.

Para la realización de estas dos acciones el Programa firma un convenio con una institución externa que provee los servicios necesarios para el desarrollo del proceso. Gracias a ello el programa tiene disponible una plataforma web, que ha sido diseñada por profesionales del mismo en conjunto con el equipo ejecutor de este proceso que permite realizarlo de manera clara y transparente para cada uno de los actores que participan en él. Al mismo tiempo, entrega orientaciones técnicas a todos los involucrados, de manera tal que los equipos directivos, sostenedores y Departamentos Provinciales de Educación puedan cumplir su función en el proceso de manera informada y siempre orientados a aspectos relacionados con la gestión escolar.

Del mismo modo, es responsabilidad del programa validar la información recibida de parte de la institución ejecutora con el fin de calcular los montos de asignación y elaborar las resoluciones de pago correspondiente a cada una de las cuotas que debe pagarse a los beneficiarios de esta asignación.

El proceso de transferencia de recursos a los directivos que se adjudican la ADECO es el que sigue:

1. Determinación de beneficiarios. Luego de realizada la evaluación de los sostenedores sobre el cumplimiento de los convenios suscritos por los directivos y concluida la auditoría la institución ejecutora establece el listado de beneficiarios que han obtenido un cumplimiento de entre 75% y 90% o igual o superior a 90%, este listado es validado por el PLE y luego se utiliza para informar los resultados alcanzados a cada establecimiento participante, con el fin de que envíen sus antecedentes para realizar los pagos correspondientes. El primer rango de cumplimiento da derecho a una asignación del 10% de la Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN); el segundo a 20%.
2. Recepción de antecedentes. Los beneficiarios, o sus respectivos empleadores, envían contratos de trabajo o decretos alcaldicios en el que se debe verificar la carga horaria del beneficiario como directivo o docente con responsabilidades técnico pedagógicas del establecimiento que suscribió el convenio, así como un certificado del empleador en el que debe ser posible verificar el número de meses que estuvo vinculado al establecimiento durante el período de desarrollo del convenio.
3. Cálculo del monto a percibir.

<sup>56</sup> Disponibiliza la plataforma, contrata a un equipo de profesionales que orienta a los usuarios, recopila la información, la procesa, la ordena, la valida y la envía al PLE para que éste calcule y procese los pagos de la Asignación.

<sup>57</sup> La revisión, aprobación y evaluación de los convenios es responsabilidad del sostenedor y DEPROV. La Universidad de Chile a través de Microdatos, gestiona el sistema para que ello ocurra.

La implementación de los convenios es responsabilidad de los equipos directivos.

Verificado el nombramiento como directivo, las horas destinadas a dicho cargo así como los meses vinculado al desarrollo del convenio y el nivel educacional al que atiende el establecimiento. El PLE procede al cálculo según la siguiente fórmula:

Remuneración Básica Mínima Nacional para la Educación Media o Básica (según corresponda) x % de asignación que da derecho el logro del convenio x N° de horas x N° de meses

Ese monto es un total que se debe pagar en 4 cuotas según lo establece la ley.

4. Se elabora una Resolución Exenta (REX) que emite la División Jurídica del MINEDUC.

Dicha REX contiene el nombre del beneficiario, RUT, nombre del establecimiento, Rol Base de Datos -RBD- del establecimiento, % de asignación que corresponde, N° de cuotas que percibe (recordar que son 4 cuotas), monto a percibir.

5. Se tramita la REX.

El PLE envía copia de la REX al Departamento de Subvenciones del Ministerio de Educación, así como también se le envía un listado en formato Excel para realizar el depósito a los respectivos sostenedores.

6. Publicación.

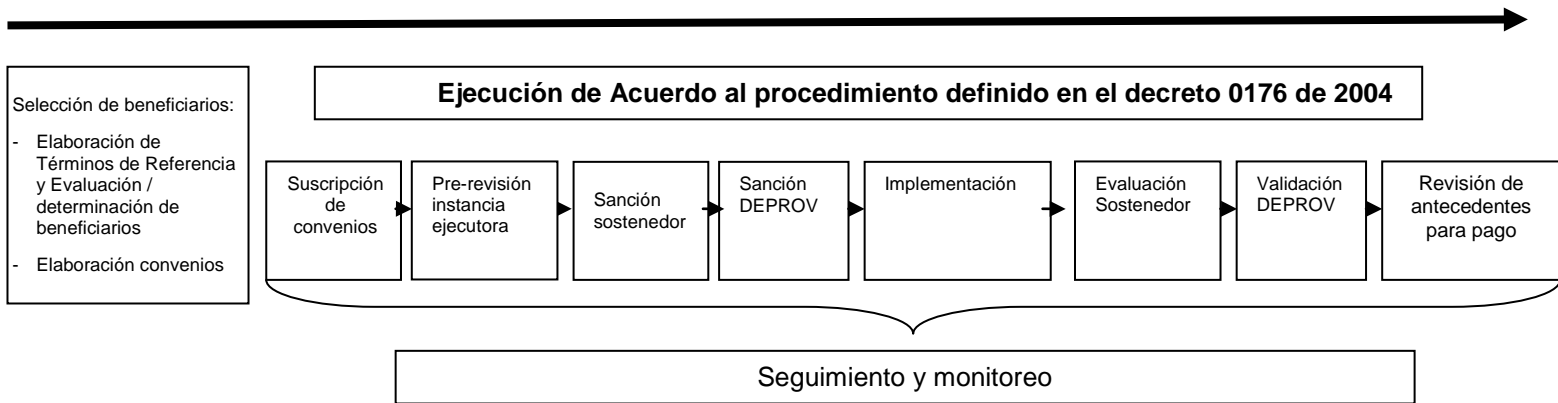
Se informa a través de la plataforma web la emisión de la REX.

7. Pago a beneficiarios.

Los sostenedores pagan por planilla a los beneficiarios

El flujograma y cronograma del proceso productivo del componente 2 muestra en la siguiente figura:

**Figura 8**  
**Flujograma proceso productivo Asignación ADECO**



**Figura 9**  
**Cronograma proceso productivo Asignación ADECO**

	Selección beneficiarios	Suscripción de Convenios	Pre revisión convenios	Sanción sostenedor	Sanción DEPROV	Implementación	Evaluación sostenedor	Validación DEPROV	Revisión de Antecedentes	Elaboración de REX	Seguimiento
Periodo de Ejecución:	Nov. Dic	Marzo	Abril	Abril	Mayo	Mayo-Dic.	Enero	Enero	Ene-Marzo		Ene-Dic.
Duración:	2 meses	4 semanas	3 días	2 semanas	2 semanas	7 meses	3 semanas	1 semana	3 meses		12 meses
Instituciones Participantes:	CPEIP	Equipos directivos	Institución ejecutora	Sostenedor	DEPROV	Equipos directivos	Sostenedor	DEPROV	Institución ejecutora	CPEIP	CPEIP

**1.6.3. Proceso de producción del componente 3**

*Red de información para intercambio de experiencias en liderazgo educativo y gestión escolar.*

Este componente no ha entrado en operación, por tanto se omite la descripción de su proceso productivo.

**1.6.4. Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios**

En términos de selección de participantes, hasta el momento no ha sido necesaria, ya que la oferta de vacantes (la que se calcula en función de los recursos disponibles) ha cubierto adecuadamente la demanda de perfeccionamiento en este ámbito. Sin embargo, sí se valora que los directivos participantes hayan accedido al cargo en el marco de la Ley N° 20.006, que tengan cierta antigüedad en el cargo y que exista un compromiso del equipo comunal por participar y por apoyar la participación de sus establecimientos en este proceso formativos, eventualmente estos criterios podrían determinar una selección de participantes.

**1.6.5. Criterios de asignación/distribución de recursos entre regiones, entre componentes y al interior de los componentes**

En los años de ejecución del programa los recursos entre componentes han sido asignados considerando el gasto histórico de los mismos, que se define en función de la proporción que cada uno ha representado en el total del presupuesto en años anteriores.

En lo que respecta al Componente 1, no hay criterios de distribución de recursos entre las distintas regiones debido a que la participación en los procesos formativos es voluntaria y por tanto, la distribución de recursos responde a la demanda de directivos por participar, así como también a la existencia de universidades que cumplan con los estándares para desarrollar los procesos formativos diseñados por el PLE. Entre estrategias la distribución se hace estimando la cantidad de talleres que es factible realizar considerando las características del equipo docente del PLE. Con respecto de los cursos con universidades, anualmente el PLE define un número determinado a realizar anualmente en función del presupuesto disponible, en tanto el curso de inducción se ha definido realizar uno en el año. Por su parte, las pasantías obedecen un criterio netamente presupuestario.

En relación al componente 2 la distribución de recursos entre regiones depende completamente de la demanda, ya que es un proceso voluntario de postulación y suscripción de convenios ADECO.

Con respecto de la distribución de recursos por regiones, solo la estrategia Talleres de Ejecución Directa tiene definido un criterio de asignación de recursos, de la siguiente manera: se asigna un monto por región que tiene dos componentes, uno de ellos es fijo, anual e igual para cada comuna que participa en los talleres. Éste alcanza para el año 2010 a \$250.000 por comuna, cantidad destinada a financiar elementos logísticos para la realización de las sesiones de talleres locales tales como coffe breaks,



compra de algunos materiales y otros. El otro componente de esta asignación es un monto para cada taller que es variable entre comunas ya que está determinado por el costo del traslado de la dupla guía a cada una de las jornadas de formación y evaluación organizadas por el equipo coordinador del Programa en Santiago.

### **1.6.6. Mecanismos de transferencias de recursos y modalidades de pago**

#### Componente 1

##### Estrategia Talleres de Ejecución Directa

Los recursos asignados a las comunas tanto en su componente fijo como en el variable (descritos más arriba) se transfieren a las SEREMI de Educación, desde donde se transfieren a los Departamentos Provinciales, los que a su vez traspasan los recursos a los guías de diferente manera según su propio criterio, puede ser firmando convenios con los sostenedores o bien mediante la entrega de fondos por rendir. Respecto al componente variable dado por el financiamiento de los traslados de los guías a las jornadas de formación en Santiago, cuando se trata de pasajes en avión es la SEREMI la que compra directamente los pasajes, sin embargo cuando se trata de pasajes en bus, se suelen entregar fondos por rendir a las duplas guías.

El programa usa como mecanismo de control del uso de los fondos, el sistema SIGFE donde mensualmente se informan los gastos efectuados con estos recursos. El resto de los gastos en que se incurre para la realización de estos talleres es ejecutado centralmente por el programa. Estos son los gastos de docentes que dictan los talleres, tarea que es ejecutada por el personal del propio programa, gastos de materiales educativos, de hospedaje de los participantes en los talleres y otros gastos administrativos necesarios para la ejecución de los talleres.

##### Estrategia Cursos Taller con Universidades

Los recursos se transfieren a las instituciones formadoras de acuerdo a los términos establecidos en los convenios que se firman para tal efecto. Todos los Convenios tienen la estructura formal de un Decreto que detalla los antecedentes de la acción convenida, es decir la ejecución de los cursos, los objetivos de la acción, los contenidos a entregar en los cursos, las metodologías que se utilizarán en el proceso formativo, el cronograma de ejecución, la caracterización general de los eventuales beneficiarios, las acciones de supervisión que se reserva el programa y el cronograma de presentación de informes de avance y las formas del pago programado. Los Términos de Referencia de estos convenios establecen que el pago convenido se hará en cuotas, supeditadas a la entrega y aprobación por parte del programa, de igual número de informes. Los contratos no incluyen la medición de indicadores de desempeño para monitorear el logro del objetivo de los servicios contratados.

##### Estrategia Pasantías en el extranjero

El monto pagado a la institución extranjera se sustenta en becas otorgadas a las personas beneficiarias, las que firman compromisos de cumplimiento con el CPEIP. Por su parte, el programa firma con la institución extranjera un Acuerdo de Partes, donde se detallan las características del proceso, los aspectos financieros consignando los costos del proceso, además de las condiciones que deben cumplirse para efectuar los pagos correspondientes.

Para la realización de los pagos, cada beneficiario recibe una beca correspondiente a un monto específico, que se desprende de la propuesta económica presentada por la institución ejecutora. Este beneficiario, a través de un poder notaria, autoriza al Programa de Liderazgo Educativo a gestionar los dineros de dicha beca, recursos se transfieren a la institución formadora extranjera, en concordancia con el Acuerdo de Partes firmado.

#### Componente 2

Para la gestión de la ADECO el Programa ha establecido convenios anuales con el Centro de Microdatos de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, donde se establecen las características del

servicio que debe prestar la institución, la cantidad de informes que deben reportarse, los plazos de entrega de los mismos y las formas de pago a través de las cuales se cancelarán los servicios prestados.

### Componente 3

Cabe consignar que hasta ahora no se han ejecutado acciones dentro de este componente, por lo que no se han hecho transferencias de recursos. Sin embargo cuando comience a operar se podrán realizar convenios con instituciones para la implementación del sistema, así como transferir recursos a los SEREMI para gestionar algunos procesos.

#### **1.6.7. Recuperación de gastos**

El Programa no contempla la recuperación de gastos. Los servicios prestados son financiados en su totalidad con los recursos del presupuesto del programa. Igualmente, no se consideran subsidios ni bonificaciones.

#### **1.6.8. Mecanismos de delegación de responsabilidades**

Los mecanismos de delegación de responsabilidades de capacitación o de asesoramiento de los beneficiarios hacia las instancias ejecutoras, así como la regulación de los pagos (generalmente en tres partes) son los convenios entre el MINEDUC/CPEIP y la Universidad o Fundación u organismo específico que ejecuta la acción convenida.

### **1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo del programa**

En el caso de este programa, la población objetivo es la misma definida como población potencial. A continuación se presenta separada por componentes del programa.

#### Componentes 1 y 3

La población potencial / objetivo que presenta la necesidad que el programa se ha planteado subsanar está compuesta por los docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados del país, para los componentes 1 y 3 del programa.

#### Docentes directivos

Se entiende por docentes directivos al Director, Subdirector e Inspector General del establecimiento.

#### Docentes técnico-pedagógicos

Los docentes técnico-pedagógicos comprenden al Orientador y Jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica, así como también otros profesionales que hayan sido contratados para desarrollar dicho tipo de funciones, como por ejemplo Jefes de Producción en el caso de los Establecimientos de Enseñanza Media Técnico Profesional, Especialistas en Evaluación y Especialistas en Currículo, entre otros<sup>58</sup>.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución por región de esta población para los años de la evaluación, diferenciándola según la dependencia de los establecimientos a los cuales pertenecen.

En los dos primeros años evaluados la población potencial del programa alcanza a 20.155 directivos en tanto que en 2009 éstos suben a 21.077, los que en este último año se concentran en un 98,6% en establecimientos de dependencia municipal y particulares subvencionado (48,9% y 49,7% respectivamente) y los establecimientos de administración delegada alcanzan al 1,4%. Cabe señalar que los establecimientos municipales han descendido en 1 punto porcentual en el último año con respecto de 2008, al tiempo que los particulares subvencionados han aumentado su participación en la misma proporción.

---

<sup>58</sup> Estatuto Docente

**Cuadro 1**  
**Distribución por región de la Población Potencial / Objetivo del Programa**  
**Componentes 1 y 3, Número de Docentes directivos y técnico-pedagógicos**  
**por dependencia de los establecimientos, 2007 – 2009**

Región	2007				2008				2009			
	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota		143	138	281		143	138	281		155	161	316
Tarapacá	5	145	244	394	5	145	244	394	5	147	262	414
Antofagasta		417	215	632		417	215	632		413	217	630
Atacama		249	122	371		249	122	371		246	125	371
Coquimbo	2	681	535	1.218	2	681	535	1.218	3	705	574	1.282
Valparaíso	21	984	1.176	2.181	21	984	1.176	2.181	22	1.024	1.231	2.277
Lib.B.O'Higgins	32	635	394	1.061	32	635	394	1.061	30	660	401	1.091
Maule	16	834	429	1.279	16	834	429	1.279	21	870	488	1.379
Bio-Bio	41	1.514	935	2.490	41	1.514	935	2.490	42	1.547	1.032	2.621
Araucanía	21	567	713	1.301	21	567	713	1.301	20	586	722	1.328
De los Ríos		303	267	570		303	267	570		318	301	619
De los Lagos	3	763	427	1.193	3	763	427	1.193	3	760	466	1.229
Aysén	3	86	70	159	3	86	70	159	3	87	74	164
Magallanes		167	79	246		167	79	246		174	84	258
Metropolitana	144	2.546	4.089	6.779	144	2.546	4.089	6.779	144	2.610	4.344	7.098
TOTAL	288	10.034	9.833	20.155	288	10.034	9.833	20.155	293	10.302	10.482	21.077
Distribución porcentual	1,4	49,8	48,8	100,0	1,4	49,8	48,8	100	1,4	48,9	49,7	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa (información de la base de datos docentes 2008 - MINEDUC)

El siguiente cuadro muestra la distribución porcentual de la población potencial / objetivo por regiones y por dependencia para los años evaluados. Como se puede apreciar, en el año 2009 la Región Metropolitana concentra el 33,7% del total de la población potencial /objetivo del país, seguido por las regiones de Biobio con el 12,4 %, Valparaíso con el 10,8%, Maule con el 6,5%, Araucanía con 6,3% y Coquimbo con el 6,1%. En conjunto, estas seis regiones concentran el 75,8% del total.

En cuanto a la distribución de las regiones por dependencia, se puede apreciar que la región Metropolitana tiene la mayor participación en directivos de dependencia particular subvencionada el año 2009 de 41,6%, casi 8 puntos por sobre la media nacional, en cambio en Biobio tiene mayor concentración de directivos de dependencia municipal (15%), con casi tres puntos más arriba que la media del país.

## Cuadro 2

### **Distribución porcentual de la Población Potencial / Objetivo del Programa Componentes 1 y 3, Docentes directivos y técnico-pedagógicos, por región y dependencia de los establecimientos, 2007 – 2009**

Región	2007				2008				2009			
	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv.	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv.	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv.	Total
Arica y Parinacota	0,0	1,4	1,4	1,4	0,0	1,4	1,4	1,4	0,0	1,5	1,5	1,5
Tarapacá	1,7	1,4	2,5	2,0	1,7	1,4	2,5	2,0	1,7	1,4	2,5	2,0
Antofagasta	0,0	4,2	2,2	3,1	0,0	4,2	2,2	3,1	0,0	4,0	2,1	3,0
Atacama	0,0	2,5	1,2	1,8	0,0	2,5	1,2	1,8	0,0	2,4	1,2	1,8
Coquimbo	0,7	6,8	5,4	6,0	0,7	6,8	5,4	6,0	1,0	6,8	5,5	6,1
Valparaíso	7,3	9,8	12,0	10,8	7,3	9,8	12,0	10,8	7,5	9,9	11,7	10,8
Lib.B.O'Higgins	11,1	6,3	4,0	5,3	11,1	6,3	4,0	5,3	10,2	6,4	3,8	5,2
Maule	5,6	8,3	4,4	6,3	5,6	8,3	4,4	6,3	7,2	8,4	4,7	6,5
Bio-Bio	14,2	15,1	9,5	12,4	14,2	15,1	9,5	12,4	14,3	15,0	9,8	12,4
Araucanía	7,3	5,7	7,3	6,5	7,3	5,7	7,3	6,5	6,8	5,7	6,9	6,3
De los Ríos	0,0	3,0	2,7	2,8	0,0	3,0	2,7	2,8	0,0	3,1	2,9	2,9
De los Lagos	1,0	7,6	4,3	5,9	1,0	7,6	4,3	5,9	1,0	7,4	4,4	5,8
Aysén	1,0	0,9	0,7	0,8	1,0	0,9	0,7	0,8	1,0	0,8	0,7	0,8
Magallanes	0,0	1,7	0,8	1,2	0,0	1,7	0,8	1,2	0,0	1,7	0,8	1,2
Metropolitana	50,0	25,4	41,6	33,6	50,0	25,4	41,6	33,6	49,1	25,3	41,4	33,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa (información de la base de datos docentes 2008 - MINEDUC)*

Al analizar la distribución de las dependencias en el interior de cada región en el período evaluado, se observan diferencias importantes entre regiones, ya que mientras los directivos de las regiones Tarapacá, Metropolitana, Araucanía y Valparaíso pertenecen mayoritariamente a establecimientos de dependencia particular subvencionada (63,3%, 61,2%, 54,4% y 54,1% respectivamente), en el extremo opuesto se ubican las regiones de Magallanes (67,4%), Atacama (66,3%), Antofagasta (65,6%), Maule (63,1%), De Los Lagos (61,8%), B. O'Higgins (60,5%) y Biobio (59%) cuyos directivos provienen en su mayoría de establecimientos municipales.

**Cuadro 3**  
**Distribución porcentual de la Población Potencial / Objetivo del Programa**  
**Componentes 1 y 3, Docentes directivos y técnico-pedagógicos,**  
**por dependencia de los establecimientos en cada región, 2007 – 2009**

Región	2007				2008				2009			
	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total	Adm. Deleg.	Municipales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota	0,0	50,9	49,1	100,0	0,0	50,9	49,1	100,0	0,0	49,1	50,9	100,0
Tarapacá	1,3	36,8	61,9	100,0	1,3	36,8	61,9	100,0	1,2	35,5	63,3	100,0
Antofagasta	0,0	66,0	34,0	100,0	0,0	66,0	34,0	100,0	0,0	65,6	34,4	100,0
Atacama	0,0	67,1	32,9	100,0	0,0	67,1	32,9	100,0	0,0	66,3	33,7	100,0
Coquimbo	0,2	55,9	43,9	100,0	0,2	55,9	43,9	100,0	0,2	55,0	44,8	100,0
Valparaíso	1,0	45,1	53,9	100,0	1,0	45,1	53,9	100,0	1,0	45,0	54,1	100,0
Lib.B.O'Higgins	3,0	59,8	37,1	100,0	3,0	59,8	37,1	100,0	2,7	60,5	36,8	100,0
Maule	1,3	65,2	33,5	100,0	1,3	65,2	33,5	100,0	1,5	63,1	35,4	100,0
Bio-Bio	1,6	60,8	37,6	100,0	1,6	60,8	37,6	100,0	1,6	59,0	39,4	100,0
Araucanía	1,6	43,6	54,8	100,0	1,6	43,6	54,8	100,0	1,5	44,1	54,4	100,0
De los Ríos	0,0	53,2	46,8	100,0	0,0	53,2	46,8	100,0	0,0	51,4	48,6	100,0
De los Lagos	0,3	64,0	35,8	100,0	0,3	64,0	35,8	100,0	0,2	61,8	37,9	100,0
Aysén	1,9	54,1	44,0	100,0	1,9	54,1	44,0	100,0	1,8	53,0	45,1	100,0
Magallanes	0,0	0,3	0,5	100,0	0,0	67,9	32,1	100,0	0,0	67,4	32,6	100,0
Metropolitana	2,1	0,9	0,4	100,0	2,1	37,6	60,3	100,0	2,0	36,8	61,2	100,0
TOTAL	1,4	49,8	48,8	100,0	1,4	49,8	48,8	100,0	1,4	48,9	49,7	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa (información de la base de datos docentes 2008 - MINEDUC)

En la siguiente tabla se muestra la distribución de los establecimientos por su localización urbano – rural para el año 2007<sup>59</sup> donde se puede apreciar que el 59,1% corresponden a establecimientos situados en zonas urbanas.

**Cuadro 4**  
**Establecimientos totales por distribución urbano - rural**  
**Componentes 1 y 3, 2007**

	2007	%
Establecimientos urbanos	6.463	59,1
Establecimientos rurales	4.475	40,9
Total	10.938	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa

A continuación se muestra la distribución de los directivos de establecimientos de acuerdo a su distribución urbano – rural para los años 2008 y 2009<sup>60</sup>. En ambos años se observa una preponderancia de directivos de establecimientos urbanos cercana al 83% del total.

<sup>59</sup> Cabe señalar que no fue posible obtener esta información para los años 2008 y 2009 debido a que, de acuerdo a lo señalado por el programa, las bases de datos del MINEDUC donde se registra la información requerida, están constantemente cambiando y son de difícil validación.

<sup>60</sup> El programa no dispuso de esta información para el año 2007 debido a que las bases de datos utilizadas no disponen del dato de zona para ese año.

**Cuadro 5**  
**Directivos de establecimientos totales por distribución urbano - rural**  
**Componentes 1 y 3, 2008 y 2009**

	2008	%	2009	%
Directivos de establecimientos urbanos	16.718	82,9	17.566	83,3
Directivos de establecimientos rurales	3.437	17,1	3.511	16,7
Total	20.155	100,0	21.077	100,0

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa*

No se dispuso de la información de la población potencial / objetivo distribuida por sexo, para ninguno de los componentes del programa.

**Componente 2, Gestión de la ADECO**

En el caso del componente 2 su población potencial / objetivo corresponde a los establecimientos subvencionados<sup>61</sup> que cuentan con una matrícula de 250 o más alumnos, por ser éste un requisito para optar a la ADECO. Los beneficiarios directos son los directivos de estos establecimientos que suscriben convenios.

A continuación se muestran los establecimientos que cumplen con los requisitos de matrícula para postular a la ADECO, distribuidos por dependencia y por región, para los años 2007, 2008 y 2009.

Como se puede apreciar, en el año 2009 existen 4.230 establecimientos potenciales y objetivo para postular a la ADECO, con una distribución bastante homogénea por dependencia ya que los municipales alcanzaron un 49,4% y los particulares subvencionados una cifra muy similar con 50,6% del total. La evolución en los tres años evaluados muestra una tendencia a la disminución de los establecimientos municipales en relación a los particulares subvencionados, ya que la participación porcentual de los primeros es de 52% en 2007, lo que representa una disminución de 1,4 puntos porcentuales.

---

<sup>61</sup> Los establecimientos de administración delegada no son beneficiarios del componente 2, Gestión de ADECO.

**Cuadro 6**  
**Distribución por región de la Población Potencial / Objetivo del Programa**  
**Componente 2, Número de establecimientos por dependencia**  
**2007 – 2009**

Región	2007			2008			2009		
	Munici- pales	Part. Subv	Total	Munici- pales	Part. Subv	Total	Munici- pales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota	30	6	36	29	6	35	29	23	52
Tarapacá	31	61	92	30	64	94	28	51	79
Antofagasta	92	39	131	91	39	130	91	40	131
Atacama	64	22	86	64	22	86	64	24	88
Coquimbo	98	90	188	100	97	197	97	95	192
Valparaíso	233	250	483	217	261	478	211	267	478
Lib.B.O'Higgins	147	89	236	139	91	230	132	94	226
Maule	166	97	263	164	103	267	159	103	262
Bio-Bio	340	200	540	332	212	544	315	211	526
Araucanía	130	133	263	129	134	263	127	138	265
De los Ríos	67	45	112	55	21	76	65	47	112
De los Lagos	136	86	222	145	110	255	135	92	227
Aysén	18	16	34	18	15	33	16	15	31
Magallanes	32	14	46	32	14	46	31	15	46
Metropolitana	614	880	1.494	609	898	1.507	589	926	1.515
TOTAL	2.198	2.028	4.226	2.154	2.087	4.241	2.089	2.141	4.230
Distribución porcentual	52,0	48,0	100,0	50,8	49,2	100,0	49,4	50,6	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa (información de la base de datos docentes 2008 - MINEDUC)

A continuación se muestra la distribución porcentual de los establecimientos por región y por dependencia. En promedio, la región Metropolitana concentra el 35,8% del total, seguida de Biobio con 12,4% y Valparaíso con 11,3%. En cuanto a la distribución por dependencia, se puede observar que en el año 2009, al igual que la población de directivos de los componentes 1 y 3, la región metropolitana tiene mayor concentración de establecimientos particular subvencionados con un 43,3% del total.

**Cuadro 7**  
**Distribución porcentual de la Población Potencial / Objetivo del Programa**  
**Componente 2, Número de establecimientos por dependencia y por región**  
**2007 – 2009**

Región	2007			2008			2009		
	Munici- pales	Part. Subv	Total	Munici- pales	Part. Subv	Total	Munici- pales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota	1,4	0,3	0,9	1,3	0,3	0,8	1,4	1,1	1,2
Tarapacá	1,4	3,0	2,2	1,4	3,1	2,2	1,3	2,4	1,9
Antofagasta	4,2	1,9	3,1	4,2	1,9	3,1	4,4	1,9	3,1
Atacama	2,9	1,1	2,0	3,0	1,1	2,0	3,1	1,1	2,1
Coquimbo	4,5	4,4	4,4	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,5
Valparaíso	10,6	12,3	11,4	10,1	12,5	11,3	10,1	12,5	11,3
Lib.B.O'Higgins	6,7	4,4	5,6	6,5	4,4	5,4	6,3	4,4	5,3
Maule	7,6	4,8	6,2	7,6	4,9	6,3	7,6	4,8	6,2
Bio-Bio	15,5	9,9	12,8	15,4	10,2	12,8	15,1	9,9	12,4
Araucanía	5,9	6,6	6,2	6,0	6,4	6,2	6,1	6,4	6,3
De los Ríos	3,0	2,2	2,7	2,6	1,0	1,8	3,1	2,2	2,6
De los Lagos	6,2	4,2	5,3	6,7	5,3	6,0	6,5	4,3	5,4
Aysén	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7
Magallanes	1,5	0,7	1,1	1,5	0,7	1,1	1,5	0,7	1,1
Metropolitana	27,9	43,4	35,4	28,3	43,0	35,5	28,2	43,3	35,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa (información de la base de datos docentes 2008 - MINEDUC)

A continuación se muestra la distribución de la población potencial/objetivo del componente 2, distinguiendo entre establecimientos urbanos y rurales. Como se puede apreciar, los establecimientos urbanos concentran cerca del 93% del total en los tres años evaluados.

**Cuadro 8**  
**Población Potencial / Objetivo del Programa Componente 2,**  
**Número de establecimientos por localización urbano / rural 2007 – 2009**

	2007	%	2008	%	2009	%
Establecimientos urbanos	3.917	92,7	3.953	93,2	3.964	93,7
Establecimientos rurales	309	7,3	288	6,8	266	6,3
Total	4.226	100,0	4.241	100,0	4.230	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos proporcionados por el Programa

Finalmente, se constata que el programa no considera la incorporación del enfoque de género en la determinación de la población potencial / objetivo en ninguno de sus niveles de objetivos (propósito, componentes o actividades).

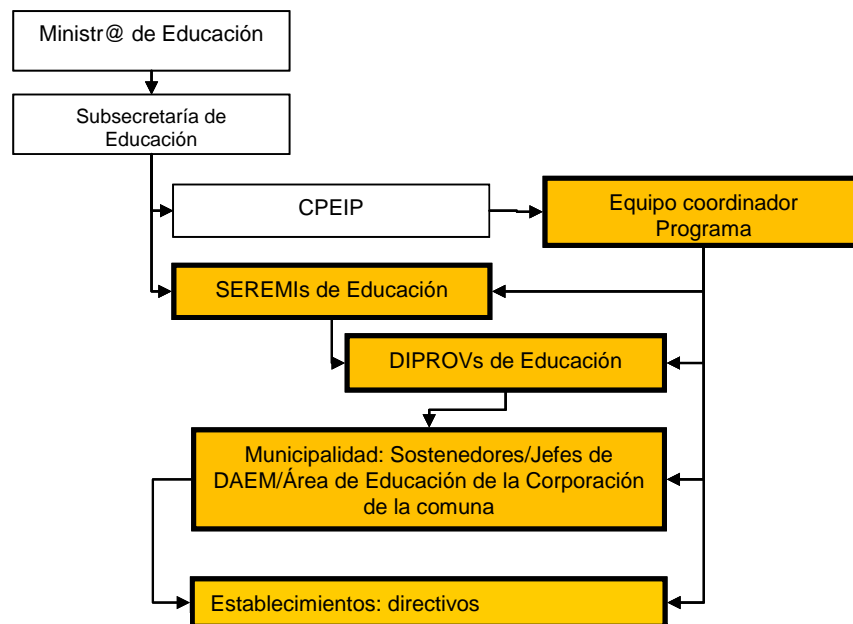


## 1.8. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

La Unidad Responsable del Programa es la unidad de Liderazgo Educativo que depende del Área de Formación Continua del CPEIP, institución que a su vez depende del Ministerio de Educación.

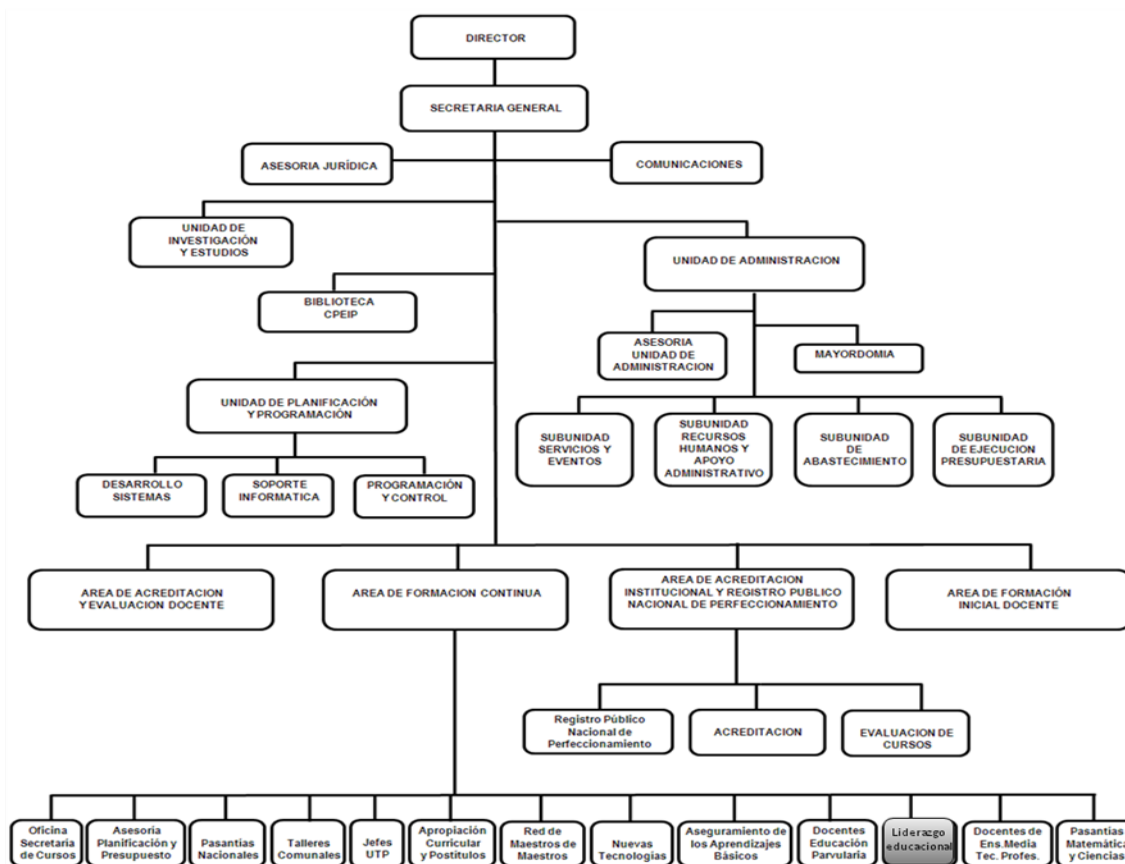
A continuación se presenta el organigrama del ministerio y del CPEIP<sup>62</sup>. Cabe señalar que el CPEIP tiene rango de División del Ministerio de Educación.

**Figura 1**  
**Organigrama Ministerio de Educación**



<sup>62</sup> Fuente: PLE

**Figura 2**  
**Organigrama del CPEIP**



**A. Estructura organizacional del Programa de Liderazgo Educativo**

Para su funcionamiento, el PLE cuenta con una organización que se refleja en el organigrama que se muestra a continuación<sup>63</sup>.

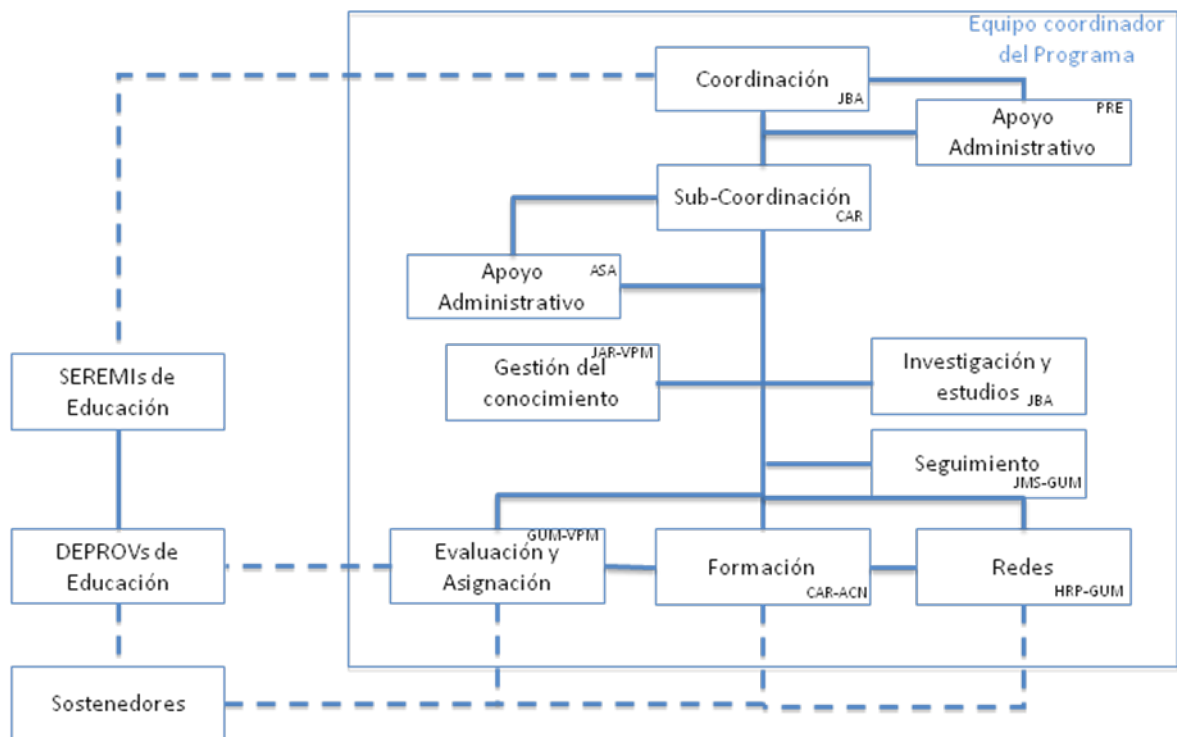
De acuerdo a lo señalado en el organigrama, la dirección del PLE recae en el cargo de Coordinación, el que cumple la función de jefatura. Le sigue la Sub-coordinación de quienes dependen las áreas de trabajo cuyo objetivo principal es realizar acciones de apoyo y soporte, tanto administrativo como técnico, a los componentes del programa. Estas áreas son: Apoyo Administrativo, Gestión del Conocimiento, Investigación, y Estudios y Seguimiento. También dependen de la sub-coordinación las áreas Evaluación y Asignación, Formación y Redes, que tienen directa relación con la operación y ejecución de las acciones de los componentes del PLE.

Como organización del trabajo, el programa ha definido al equipo de trabajo como responsable de la realización del programa en su conjunto, de manera que todos participan en la realización de todos los componentes y subcomponentes. Por tanto, este equipo tiene a su cargo las tareas de planificar cada uno de los subcomponentes lo que implica las tareas de elaborar los términos de referencia necesarios para las actividades cuya ejecución se encarga a terceros; recibir, evaluar y seleccionar las propuestas de postulantes; supervisar el desarrollo de las actividades y evaluar las instituciones y duplas que realizan las actividades de formación, según cada subcomponente. Adicionalmente a lo anterior, el equipo de

<sup>63</sup> Fuente: PLE

trabajo del programa es el encargado de la ejecución en forma directa, en calidad de docentes, de la estrategia Talleres de Ejecución Directa que forman parte del componente 1.

**.Figura 3**  
**Organigrama del Programa de Liderazgo Educativo<sup>64</sup>**



### Descripción de las Áreas

#### Área de Estudios

Tiene como objetivo actuar de contraparte y ejecutar la coordinación de las investigaciones que responden a necesidades de información para el quehacer del programa. La definición de cuáles serán los temas que se investigarán proviene de las mismas acciones del programa y sus evaluaciones, las que permiten identificar temas o tópicos donde es necesario profundizar para desarrollar mejor la labor del programa. Esta área de estudios está a cargo del coordinador del programa, sin embargo la persona encargada de realizar la contraparte específica para algún estudio se define considerando el perfil profesional, la experiencia y las líneas de trabajo de cada uno de los miembros del equipo, buscando a la persona más idónea para desarrollar la contraparte de un estudio en particular.

#### Área de formación

Tiene a su cargo el desarrollo de cada una de las estrategias de formación implementadas por el programa y es coordinada por un profesional que ejecuta la articulación entre las distintas acciones de formación, al mismo tiempo que procura el cumplimiento de los lineamientos definidos por la coordinación para el desarrollo de los procesos formativos. Por tal razón es la que concentra la mayor utilización de recursos humanos del programa (4), ya que se requieren profesionales que se hagan cargo de cada una de estas estrategias. En consecuencia, se cuenta con una persona encargada de diseñar y ejecutar las acciones relativas a la formación de sostenedores, otro a cargo de los talleres locales que son parte de la formación continua de directivos, otra persona a cargo de los curso taller con universidades y otro a cargo del curso de inducción.

<sup>64</sup> Fuente: PLE

Existe un encargado por cada una de las estrategias de trabajo. Se realizan reuniones de coordinación entre los encargados de cada estrategia para la ejecución de cada una de las acciones, realizándose periódicamente reuniones de equipo donde se aprovecha el carácter multidisciplinario de éste para conseguir, a la luz de los aportes de todos los profesionales, avanzar en los diseños, implementaciones y evaluaciones de las actividades desarrolladas por el programa. Esto permite que cada miembro del equipo se informe sobre las otras áreas de trabajo del programa y aporte, desde su experiencia, al mejoramiento de las acciones, facilitando de esta manera la coordinación interna del programa.

Asimismo, cada encargado de una estrategia de formación tiene la responsabilidad de las acciones específicas que implica cada una de ellas, tales como acopio de información y organización de jornadas, entre otros. Sin embargo la ejecución de las tareas considera la participación de uno o más profesionales del equipo con el fin de apoyar y hacer una adecuada distribución de las tareas. Por ejemplo, si bien un profesional tiene la responsabilidad de las acciones que se ejecutan en el marco de cursos con universidades, la contraparte específica de cada una de ellas la llevan distintos profesionales.

#### Área de Evaluación y Asignación

Está abocada principalmente a la gestión y coordinación de los procesos de Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) y de auditoría de convenios, realizando el trabajo de contraparte con el Centro de Microdatos de la Universidad de Chile. Son quienes ejecutan gran parte de este proceso, además de preparar y diseñar los materiales de orientación técnica enviados a los distintos actores del proceso (directivos, sostenedores y DEPROV) para una adecuada suscripción y evaluación de los convenios. La evaluación de los convenios la realiza el sostenedor.

En esta área hay dos personas encargadas, una responsable del proceso ADECO y otra a cargo del proceso de Auditoría de convenios, profesionales que trabajan en constante coordinación para mantener una relación fluida y articulada con el centro de Microdatos manteniendo los estándares definidos por el programa. El rol que cumplen los profesionales del PLE en el proceso de auditoría es aprobar las definiciones de procedimientos y de la muestra realizadas en conjunto con la institución contratada para realizar el proceso, supervisar y coordinar el trabajo que realiza la institución para la adecuada ejecución, realizar las auditorías en los establecimientos, e informar mediante ordinarios a los establecimientos que serán auditados, igualmente deben preparar las resoluciones de pago correspondientes para cancelar cada una de las cuotas de la Asignación del año anterior.

#### Área de Conocimiento y de Seguimiento

El programa cuenta con dos áreas de trabajo que tienen un carácter transversal, es decir su quehacer cruza todas las acciones que se llevan a cabo y ambas tienen como misión apoyar al resto del equipo con información para orientar y actualizar las acciones que se realizan, en una lógica de mejoramiento continuo.

Es así como el *área de seguimiento* tiene como objetivo principal definir el “plan de seguimiento de acciones del año”, que consiste en orientar las acciones de seguimiento, de tal manera que efectivamente sirvan para retroalimentar las distintas estrategias de intervención, buscando una lógica de mejoramiento continuo y de utilizar la información que se obtiene a partir de las distintas evaluaciones realizadas. Con esto se mantiene el principio de monitoreo y evaluación de las acciones del programa. Esta área tiene como misión específica, junto con la definición del plan, el diseño de los instrumentos de seguimiento que se utilizarán en cada estrategia y la sistematización de la información que emane de las acciones de seguimiento, con el fin de contar permanentemente con información actualizada. Las acciones de seguimiento propiamente tal, son realizadas por los profesionales encargados de cada estrategia.

Por su parte, el *área de conocimiento*, es una instancia que permite sistematizar la evidencia nacional e internacional en el ámbito de la gestión y el liderazgo, con el fin de fortalecer las acciones que realiza el programa, además de contribuir a la formación continua del equipo. Asimismo, se espera que las acciones que se ejecutan como parte del hacer del Programa, puedan ser sistematizadas para entregar al

conocimiento público esos logros. Los objetivos y lineamientos de estas áreas son definidas por los encargados de cada una de ellas, en conjunto con la coordinación del programa.

### Dotación del PLE

Para la ejecución de las acciones específicas de cada una de ellas, el PLE cuenta con una dotación que se ha ido modificando a lo largo del tiempo, en términos de cantidad y personas que lo componen. Cuando nace el año 2007, lo hace con un profesional. Para finales del 2007 ya contaba con 4 profesionales y una secretaria. El año 2008 salen dos profesionales, ingresa uno nuevo y una secretaria. Mientras que a mediados del año 2009, se suma un nuevo profesional y, en diciembre, 3 profesionales más. Así, en el período evaluado el programa estaba compuesto por once (11) personas, cuyas profesiones y situaciones contractuales se distribuyen tal como muestra el siguiente cuadro<sup>65</sup>.

**Cuadro N° 9**  
**Dotación de personal del Programa, 2009**

Cargo	Profesión	Situación contractual
Coordinador	Psicólogo	Contrata
Subcoordinación	Socióloga	Honorarios
Asesores	5 profesores 2 sociólogas	1 planta, 2 contratas, 2 honorarios 1 contrata, 1 honorarios
Apoyo administrativo	2 secretarias	Contrata

*Fuente: PLE*

### **B. Mecanismos de coordinación**

El PLE desarrolla acciones de coordinación con distintos programas, divisiones y unidades tanto de otras divisiones del Mineduc como al interior del CPEIP. Cabe recordar que el CPEIP tiene el nivel de División.

#### **B.1. Mecanismos de coordinación interna del PLE**

Los mecanismos de coordinación establecidos para el equipo del Programa de Liderazgo Educativo están dados principalmente por las reuniones periódicas de equipo donde se describen los estados de situación de cada una de las áreas de trabajo, al mismo tiempo que se busca coordinar y optimizar las funciones de cada uno de los miembros.

#### **B.2. Mecanismos de coordinación con el Centro Microdatos**

El PLE tiene una coordinación constante con el Centro Microdatos, ya que el trabajo que ellos realizan es permanentemente monitoreado. Este monitoreo se realiza principalmente mediante la revisión de la página Web y de los antecedentes enviados por Microdatos para ir chequeando los avances de los procesos. Además de ello se realizan reuniones mensuales de coordinación y, eventualmente, durante los procesos estas reuniones se hacen más periódicas para que haya una mayor coordinación y un flujo permanente de información. Para el mismo efecto, el programa solicita cuatro informes anuales para cada proceso. Cuatro para la suscripción y cuatro para la auditoría, los que dan cuenta de la realización de cada uno de esos procesos.

#### **B.3) Mecanismos de coordinación del PLE con otras unidades del CPEIP**

Para el cumplimiento de sus funciones, el programa se coordina con otras instancias del CPEIP, que son tres áreas y tres unidades de apoyo cuyo ámbito de acción se relaciona con las del programa.

Las áreas son:

- a) Formación Continua

<sup>65</sup> Se deja constancia que al cierre del proceso evaluativo los responsables del programa informaron que durante 2010 se redujo la dotación de personal del PLE en 4 profesionales.

- b) Evaluación y Acreditación Docente
- c) Formación Inicial

Las unidades de apoyo son:

- d) Estudios e Investigación
- e) Acreditación Institucional y Registro Público
- f) Administración

A continuación se describe la coordinación con las respectivas áreas y unidades.

Área de Formación Continua

Encargada de los aspectos asociados al perfeccionamiento y capacitación de los docentes y directivos, es el área donde se inserta el programa. Además del PLE, está conformada por distintos programas orientados al desarrollo profesional docente entre los cuales se cuentan:

- Programa de Apropiación Curricular y Post-título, unidad encargada de la formación docente a través de postítulos de mención para profesores básicos o cursos que permiten aproximarse a los conceptos centrales del currículum
- Programa de Formación para Técnico Profesional, encargado de formar a los docentes que se desempeñan en el referido sector, a través de postítulos de pedagogía y de actualización, entre otros.
- Talleres Comunales, en los que docentes guías son capacitados para guiar la reflexión de sus pares en torno a temas asociados al desempeño profesional.

El PLE forma parte de esta área. En consecuencia, el coordinador del programa participa en reuniones de coordinación sobre las materias propias del programa, que se realizan semanalmente y que son convocadas por la coordinación del área, con el fin de articular acciones técnicas y administrativas que permitan unificar criterios, generar lineamientos de trabajo comunes y complementarios y potenciar acciones con el fin de mantener una unidad en el discurso y apoyar técnicamente a los equipos.

En particular, en el ámbito de la articulación, el PLE durante los años 2008 y 2009 participó en el proyecto integrado llamado “Formación Continua en la Escuela” en el que el objeto de la formación eran los docentes y directivos de ciertas escuelas. Así, el Programa de Talleres Comunales, se encarga de las acciones relacionadas con los docentes, mientras que el PLE se encarga de los directivos de esas escuelas, todo en un marco de objetivos y concepciones comunes. Para llevar a cabo estas acciones y articulación se generan las reuniones técnicas y administrativas que sean necesarias, con la periodicidad que amerite la tarea.

Por otro lado, la formación de directivos que se desempeñan en establecimientos técnicos profesionales ha sido abordado en un trabajo conjunto entre el PLE y el Programa para Formación Técnico Profesional, denominado “Docente para Educación Media Técnico Profesional” de manera tal que dichos directivos forman parte de los procesos formativos que ejecuta el PLE, pero con módulos u orientaciones específicas en algunas instancias de la formación.

Área Evaluación y Acreditación Docente

Es la instancia encargada de la evaluación de los procesos docentes. La coordinación se relaciona más bien con el conocimiento de información que se entrega recíprocamente, lo que permite tomar mejores decisiones y cruzar resultados. Las acciones de esta área no están relacionadas con el quehacer del Programa de Liderazgo Educativo.

Área Formación Inicial

Encargada de diseñar e implementar el Programa INICIA, referido a la formación de pregrado de los docentes, programa que surge en el año 2009. Por lo pronto se estudia la posibilidad de incorporar aspectos relacionados con la gestión y el liderazgo en la revisión de las mallas y estándares de la

formación inicial docente. Las acciones de esta área no están relacionadas con el quehacer del Programa de Liderazgo Educativo.

#### Unidad de Estudios e Investigación

Es la unidad encargada de realizar análisis de diversos aspectos de la realidad educativa, así como prestar soporte a las investigaciones que a los distintos programas les interese realizar. Los estudios e investigaciones que realiza el PLE se ejecutan con el apoyo de profesionales de esta unidad, quienes se hacen cargo de operar los aspectos administrativos, como es en el caso de operar con una institución contratada, así como también entregar soporte y apoyos a definiciones metodológicas.

#### Unidad de Acreditación institucional y registro público

Es la unidad encargada del sistema de certificación de perfeccionamiento de los docentes, a través de la inscripción tanto de instituciones que puedan ejecutar cursos, como de los docentes que participen como beneficiarios de esos cursos, relacionado con la Asignación de Perfeccionamiento. En este caso, la relación es más bien administrativa, pues todos los procesos formativos que ejecuta el PLE son inscritos en el Registro Público.

#### Unidad de Administración

Encargada de los procesos internos del CPEIP, como pagos y mantención de las instalaciones, entre otros.

### **B.4. Mecanismos de coordinación del PLE con otras unidades del Ministerio de Educación**

El programa se coordina con instancias externas al CPEIP, dependientes del Ministerio de Educación.

➤ División de Educación General (DEG): la división ha estado a cargo de la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, Asignación de Desempeño Colectivo e instrumentalización del Marco para la Buena Dirección, entre otros. Debido a ello y al rol estratégico del PLE, las reuniones con dicha división a nivel de jefaturas DEG – CPEIP y coordinación Unidad de Gestión – PLE han sido periódicas desde la génesis del Programa. Dicha coordinación se traduce en reuniones semanales que han permitido ir definiendo acciones, además de la consolidación de otras acciones en el ámbito específico del PLE. Así por ejemplo, es a partir de esta articulación que se define que las acciones de formación de directivos son dirigidas desde el CPEIP.

Por otro lado, el nivel básico de educación depende de la DEG, por lo que es la jefatura de este nivel y las unidades encargadas quienes velan por la debida articulación entre ambas instancias.

➤ Unidad de Currículum y Evaluación (UCE): se ha llegado a la convicción de que la implementación de las orientaciones curriculares y su gestión, no reside solamente en la formación de los docentes, si no que se hace necesario el trabajo articulado con el PLE. Es así que los profesionales de la UCE forman parte de comités técnicos que permiten definir aspectos de la contratación de instituciones ejecutoras, además que participan directamente tanto en la formación de los expertos que forman parte de instituciones contratadas para ejecutar cursos, como en la elaboración de materiales de formación. Para ello, se realizan reuniones periódicas, al menos cada dos meses y de carácter más intensivo cuando se aproximan jornadas de trabajo, para articular y coordinar los temas y contenidos que se abordarán. Asimismo, dependiendo de las urgencias así como de los objetivos de las jornadas, se coordinan temas específicos con la UCE.

➤ ENLACES: existen cursos on line sobre gestión que contrata directamente ENLACES. La ejecución se realiza a través de CPEIP virtual. Por esta razón, se solicita asesoría técnica al PLE, sobre los contenidos del curso a contratar. Así, el PLE revisa el diseño y contenidos del curso, entregando un informe técnico.

➤ Gabinete Ministro: debido a la relevancia del tema de la gestión y el liderazgo, el gabinete del Ministro ha participado activamente en la definición de aspectos del PLE, así como ha convocado a éste

a formar parte de la mesa ministerial relacionada con la definición de la Agencia de Calidad y Superintendencia. Cabe señalar que el Proyecto de Ley del Sistema de Aseguramiento, define la necesidad de establecer estándares indicativos<sup>66</sup>, uno de los cuales, de directivos, se encuentra en un estado de avance superior debido al apoyo que el PLE ha dado a sus acciones desde un comienzo. Esto ha implicado la participación en reuniones semanales tanto para la comisión de estándares como la comisión que trata aspectos referidos a directivos, en las que se abordan temas técnicos respecto a las orientaciones de política.

➤ Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIs) de Educación: El PLE también se relaciona con las secretarías ministeriales y direcciones provinciales de educación para coordinar acciones, a través de los encargados regionales o provinciales de formación continua, sin que exista una relación de autoridad con esas dependencias ministeriales. Estas acciones se coordinan con las unidades territoriales ministeriales principalmente en el espacio logístico, de manera tal de proveer las condiciones necesarias para la ejecución de las tareas programadas por el programa. Las acciones se comunican directamente a los sostenedores o establecimientos educacionales. En lo específico, las SEREMIs colaboran en el ámbito logístico para facilitar la realización de los talleres locales. Además cooperan levantando información respecto de los posibles participantes en los distintos cursos de formación ofrecidos en cada componente.

➤ DEPROVs de Educación: En los procesos formativos estas unidades tienen un rol administrativo, particularmente están encargados de la administración de los recursos financieros destinados a gastos derivados de las actividades. En particular el rol que cumple la DEPROV en los convenios de asignación de desempeño colectivo aprobados previamente por los sostenedores, es el de pronunciarse respecto del cumplimiento de la normativa vigente (requisitos de postulación y aspectos técnicos), aprobando, entregando indicaciones o rechazando convenios. Este es un pronunciamiento formativo en cuanto a que contenga todo lo requerido.

B.5. Municipalidades: Sostenedores y/o Jefes de DAEM/ área de Educación de la Corporación de la comuna participan invitando a los participantes y apoyándolos en la suscripción y evaluación de los convenios de asignación colectiva. Es con el sostenedor que los directivos firman el convenio, quien puede incluso rechazar una propuesta. Respecto de la evaluación, son los sostenedores quienes evalúan el nivel de cumplimiento de los convenios.

## **1.9. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable**

En términos generales, en todas las ejecuciones que realiza el Programa de Liderazgo Educativo se realizan a lo menos tres acciones de seguimiento y monitoreo, a saber:

### **1. Solicitud de Informes periódicos de la ejecución:**

Estos informes se incluyen en los convenios celebrados con las instituciones ejecutoras y siempre la aprobación de ellos está asociada al pago de una cuota. En estos reportes se solicita una serie de información que dé cuenta del estado de la ejecución, con el fin de ir conociendo de manera periódica las circunstancias en que se están desarrollando las acciones contratadas, además de ir recopilando información sobre los beneficiarios de las mismas. En el caso de los talleres de ejecución directa, parte

---

<sup>66</sup> El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media considerará: persigue generar Estándares de aprendizaje de los alumnos y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, de los docentes y directivos con el fin de monitorear y evaluar los desempeños de alumnos y profesionales.



de la evaluación de los guías está dada por la entrega de informes que dan cuenta del desarrollo de su taller.

## 2. Visitas a terreno:

En ellas se busca comprobar *in situ* las características de la ejecución, conocer las condiciones en que se realizan las acciones y la forma en que se lleva a cabo la actividad (ya sea proceso formativo o auditoría de convenios), entre otras cosas. De tal manera de proveer información al programa sobre sus ejecuciones, al mismo tiempo de ofrecer retroalimentación a las instituciones ejecutoras (o duplas guías) con el fin de enmarcar las actividades en los objetivos y lineamientos definidos por el PLE. Con el fin de homogeneizar la información que se recoge en estas visitas, la unidad de seguimiento del PLE diseña pautas de observación de sesiones tanto de talleres locales como de cursos taller con Universidades.

## 3. Reuniones con las instituciones ejecutoras:

Con estas reuniones se espera, junto con conocer pormenores del desarrollo de la acción, ir solucionando conflictos o dudas que puedan ir emergiendo durante el desarrollo de la ejecución. Esto permite también una mayor coordinación con los equipos ejecutores y un mejor alineamiento entre las acciones que realiza el PLE.

A continuación se describen:

A. *Acciones de Seguimiento por componente del Programa*

B. *Bases de datos por componente del Programa*

### A. Seguimiento del Programa

Se presentan las actividades de seguimiento realizados en cada uno de los componentes del programa.

#### **Actividades de seguimiento del componente 1: Formación**

Las acciones de seguimiento realizadas por el Programa de Liderazgo Educativo para el primer componente relacionado con el desarrollo de procesos de formación profesional, se realizan principalmente a partir de cuatro instrumentos:

1. Cuestionario de conocimiento con aplicaciones pre y post proceso de formación
2. Cuestionario de liderazgo aplicado a los guías de talleres locales de la cohorte 2009
3. Observación a sesiones presenciales de talleres locales y cursos taller con universidades
4. Encuesta de evaluación de las jornadas nacionales con guías de talleres locales

Los datos recogidos son sistematizados y analizados con el fin de proveer información al programa sobre las características de la ejecución de sus acciones. Esta información, además, permite la retroalimentación del programa, con el fin de ir dando cuenta de las opiniones y necesidades de formación de los directivos que participan en las diferentes acciones, reorientando futuras ejecuciones que consideran las inquietudes de los beneficiarios.

#### **1. El Cuestionario de Conocimiento**

Fue diseñado por el ICSO<sup>67</sup> en base al Estudio Referencial de competencias y niveles de desempeño de los equipos. Permite evaluar, a través de la respuesta a preguntas simples relacionadas con las áreas de trabajo de la gestión escolar, el acervo de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, que poseen los directivos en un momento determinado.

---

67 Estudio realizado por el ICSO U. Diego Portales, año 2007, cuyo objetivo fue generar un sistema de evaluación que permitiese evaluar el efecto de los programas de formación del programa, en particular, de los talleres y cursos-taller con universidades. Para eso se diseñaron instrumentos que evaluaban competencias directivas, tomando como referente el MBD.

El **Cuestionario de Conocimiento** incluye tres cuestionarios diferentes, dirigidos a cada uno de los actores de los equipos de gestión, evaluando conocimientos vinculados a áreas de competencias según el rol en el establecimiento. Es así que se cuenta con:

**Cuadro N° 10**  
**Áreas de competencia evaluadas**

Forma	Actor	Áreas de competencias evaluadas
A	Director/a Subdirector/a	Liderar la planificación, implementación y evaluación d desarrollo de la institución
		Implementar estrategias de administración de recursos humanos, materiales, de información y financieros en función del plan estratégico y del PEI
		Generar e implementar una adecuada gestión en el establecimiento, en función de estándares de calidad pre-definidos
B	Jefe/ Equipo Técnico Pedagógico	Generar e implementar una adecuada gestión en el establecimiento, en función de estándares de calidad pre-definidos
C	Inspector/a General Orientador/a	Generar las condiciones organizacionales para implementar el plan estratégico y el PEI
		Mantener relaciones de cooperación y colaboración con el entorno

Este cuestionario se aplica a los participantes de las acciones de formación del Programa de Liderazgo Educativo en el marco del componente 1 y en algunas oportunidades se ha podido aplicar en dos momentos de la formación, al principio y al final, con el fin de comprobar si ha existido evolución. Sin embargo, dado a que estas aplicaciones fueron realizadas al finalizar el periodo 2009, el Programa no cuenta con el análisis de estos datos.

Para los cursos iniciados en el año 2008 se realizaron dos aplicaciones del test de conocimientos, una al inicio del proceso de formación (2008) y otra al finalizarlo (2009). En el año 2009 no se aplicó este test a los participantes de los cursos (sólo a los guías), dado el escaso tiempo con que se contó para la ejecución, por lo que el programa optó por no aplicar los cuestionarios y así no quitarle demasiado tiempo a la formación propiamente tal.

## 2. Cuestionario de Liderazgo

Es una versión estandarizada para Chile, elaborado por Carolina Vega y Gloria Zavala, del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5 x corta<sup>68</sup>) de B.Bass y B.Avolio y permite evaluar estilos de liderazgo según la teoría de Rango Total<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corta (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables, pretende colaborar con antecedentes científicos respecto de las propiedades psicométricas en el contexto chileno.

<sup>69</sup> Esta teoría sugiere un mejoramiento continuo en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos pertenecientes a una organización cualquiera.

El MLQ intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con los estilos de Liderazgo. Adicionalmente el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional<sup>70</sup> (satisfacción, efectividad, esfuerzo extra). Los autores construyeron el instrumento basándose en una escala tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, pág. 263). Cabe recalcar en este sentido, que el instrumento mide percepciones respecto a actitudes, mas la actitud no es en sí misma la conducta, sino un indicador de ésta.

El test original diseñado por B. Bass y B. Avolio consta de 45 ítems, sin embargo, el test estandarizado para Chile consta de 82 ítems. La inclusión de ítems, a juicio de las autoras, responde a la necesidad de contribuir a la validez de contenido del test. En el año 2009, este instrumento fue aplicado por el programa solo a los guías de talleres locales del grupo nuevo. Esta decisión técnica se fundamenta en la necesidad de aumentar la validez de la recolección de la información y focalizar la obtención de la misma. Por esto se realizó una última aplicación a las guías para hacer una comparación con la cohorte anterior.

Los directivos de establecimientos educacionales deben desarrollar las competencias que le permitan conducirlos en un marco donde la autonomía y descentralización responsabilizan crecientemente a los profesionales de la educación respecto de los resultados. Esto se subraya en el marco legal que señala, por ejemplo, que la principal función del director es conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones. En consecuencia, si las atribuciones se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero, se requiere desarrollar competencias que permitan enfrentar satisfactoriamente esas demandas.

Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales<sup>71</sup>. Es por lo anterior, que el Marco de la Buena Dirección, MBD define 4 grandes ámbitos de competencias: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.

Para definir con mayor precisión las competencias y los criterios relacionados a partir del MBD, durante el año 2008 se definieron competencias funcionales y conductuales lo que permitió estructurar perfiles para 4 cargos directivos o de responsabilidad técnico pedagógica.

Las **competencias funcionales** están definidas por ámbito y son las siguientes:

#### Gestión Institucional:

- Gestionar los procesos a su cargo
- Gestionar el crecimiento de la Escuela
- Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación
- Gestionar recursos humanos

---

<sup>70</sup> El liderazgo transformacional se entiende como la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa. Implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional (Bass, 1985)

a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

<sup>71</sup> Marco de la Buena Dirección, MBD, 2005

#### Gestión curricular:

- Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares
- Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza
- Desarrollar estrategias educativas del establecimiento
- Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje
- Orientar a los estudiantes y sus familias
- Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro

#### Gestión de la convivencia:

- Gestionar la interacción y convivencia escolar
- Prevenir situaciones de riesgo psicosocial
- Gestionar redes sociales

Cada una de estas competencias funcionales, considera actividades claves y cada una de las actividades claves considera criterios de desempeño.

Las **competencias conductuales** en tanto son las siguientes:

#### Liderazgo directivo:

Conduce, orienta y motiva a personas y equipos a su cargo, hacia una visión alineada con los valores del Proyecto Educativo Institucional, conduciéndolos hacia altos estándares de desempeño y propiciando un clima laboral favorable.

#### Gestión de la innovación:

Conduce al equipo a través de procesos de gestión innovadores al desarrollo de la comunidad educativa, implementando soluciones nuevas para resolver problemas, conflictos y resistencias propias de los procesos de cambio.

#### Compromiso Social:

Asume la complejidad de los procesos educativos y su impacto en el entorno, influye positivamente y se compromete con el desarrollo social de la comunidad interna y externa y la aceptación de la diversidad de acuerdo a los valores declarados en el Proyecto Educativo Institucional.

#### Compromiso para la interacción:

Escucha activamente y se expresa en forma clara y asertiva, facilitando el intercambio de información de manera eficaz, influenciando positivamente el actuar de los demás.

#### Trabajo en equipo:

Gestiona efectivamente la consecución de objetivos comunes trabajando con otras personas, áreas e instituciones, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.

### **3. Observación de Sesiones**

Una de las maneras que ha desarrollado el Programa de Liderazgo Educativo para resguardar la adecuada ejecución de sus acciones, y buscando mantener la calidad de la formación que se entrega, es a través de las visitas periódicas a las sesiones presenciales, tanto de talleres locales como de universidades.

Si bien ambas visitas tienen objetivos similares, existen ciertos matices en la orientación de las mismas que marcan la diferencia. Es así como en las visitas a talleres locales se busca mayormente la orientación y el acompañamiento a los guías, mientras que las visitas a universidades cumplen con un rol orientado a controlar el cumplimiento de lo acordado en los convenios, aunque cuando es necesario entregar orientaciones técnicas al trabajo realizado esto se hace y se discute con la contraparte de la universidad.

Con el fin de unificar los criterios a usarse en la observación en las visitas a las sesiones, se ha diseñado una pauta de observación que permite identificar las áreas que interesa reforzar en términos de relatoría y desarrollo de las sesiones presenciales. Los resultados de estas visitas son sistematizados e ingresados a una base de datos que permite conocer más en detalle cómo se están desarrollando las acciones del programa.

La pauta de observación de los *talleres locales* cuenta con seis dimensiones a evaluar, que son:

- **Introducción;** donde las variables a evaluar son; inicio de la sesión, motivación
- **Desarrollo;** que evalúa; claridad, ajuste a los contenidos, contextualización, profundidad y organización del módulo
- **Actividades;** que evalúa, pertinencia y desempeño de la dupla
- **Cierre;** que evalúa presencia de un cierre adecuado
- **Aspectos Generales;** cuyas variables a evaluar son; Materiales, Espacio Físico y Clima
- **Trabajo de la Dupla;** que evalúa, Manejo del Tema, Capacidad para motivar, Interacción con los participantes, Gestión del tiempo y Articulación

La pauta de observación de los  *cursos taller* con universidades cuenta con cinco dimensiones a evaluar, ellas son:

- **Conducción;** cuyas variables a observar son; Claridad en la exposición, Manejo del Tema, Capacidad de Motivación, Gestión del Tiempo y Desarrollo de Actividades Prácticas
- **Contenidos;** las variables son; Ajuste a los requerimientos del programa, Contextualización, Profundidad y Organización del Módulo
- **Actividades;** Pertinencia, Cantidad y Desempeño del relator
- **Clima Interacción,** donde la variable a observar es, Relación entre el relator y los participantes
- **Condiciones Generales de la Ejecución** y sus variables son; Materiales, Espacio Físico y Presencia de equipo de soporte

Cada dimensión es evaluada a partir de la observación de elementos específicos del desarrollo de la sesión tales como las características generales de la ejecución, el desempeño de la dupla o relator, el manejo en el tema, la participación del grupo, entre otros. Estos elementos específicos se evalúan con una calificación que va de 1 a 4, donde 1 significa que ese aspecto no se despliega de manera satisfactoria y por lo tanto es necesario mejorarlo de manera importante; un 2 corresponde a un despliegue regular del indicador, por lo que también es necesario mejorar; la nota 3 indica que si bien hay un buen despliegue del indicador descrito aún es posible mejorar para conseguir un despliegue óptimo; éste último es calificado con un 4.

Estas pautas de observación son aplicadas en cada una de las visitas que realizan los profesionales del programa a sesiones presenciales, los resultados son luego sistematizados y analizados por el equipo encargado del seguimiento.

#### **4.- Evaluación de Jornadas**

Anualmente el Programa de Liderazgo Educativo realiza 3 jornadas de trabajo con cada una de las cohortes de guías de talleres locales. Las dos primeras jornadas tienen como objetivos la preparación de los guías para su trabajo en las comunas a partir del desarrollo de módulos que ellos luego trabajarán en sus propios grupos, el acompañamiento al trabajo de guías y la orientación para una adecuada realización de su labor.

Por su parte la jornada final tiene como objetivo adicional la evaluación del año de trabajo en las comunas, invitando a los guías a reflexionar sobre su quehacer buscando identificar los aspectos a mejorar en futuras acciones.

Las evaluaciones de jornadas se realizan desde el inicio de las acciones del PLE, por lo tanto se han realizado evaluaciones durante las tres jornadas de cada año, desde el 2007.

Las dos primeras jornadas para los guías de Talleres Locales de cada año se realizaron en los meses de Mayo y Agosto de 2009 respectivamente, en ambas se evaluaron, entre otras, tres dimensiones relevantes para el desarrollo de las jornadas, a saber:

- Evaluación General, cuyas variables son; Apreciación de los Módulos, Relatoría, Organización y Actividades, Preparación para el trabajo en la comuna
- Evaluación de Contenidos, cuyas variables son: Pertinencia respecto a la labor, Pertinencia respecto a la realidad, Capacidad para relacionar los contenidos con las acciones en el establecimiento
- Módulos, que consiste en una evaluación promedio para cada módulo de los talleres locales sobre aspectos tales como: Selección de temas, Calidad del material de apoyo, Utilidad del módulo en su quehacer y Flexibilidad del mismo para adecuarlo a la realidad de la comuna.

En la jornada de evaluación se revisan aspectos relativos al proceso de talleres del año, evaluando el desempeño de los guías, de sus grupos como participantes y del equipo del programa como orientadores y acompañantes de su trabajo. Además se recogen sugerencias sobre aspectos que, a juicio de los guías, debieran mejorar en próximas versiones de los talleres. Los cuestionarios de evaluación de estas jornadas están orientados a indagar si los objetivos de estas jornadas se cumplieron y si los guías consideran que las actividades diseñadas contribuyeron a su logro.

Finalmente y en relación al componente 1, cabe señalar que en 2009 se ejecutó un estudio, encargado a un consorcio de Fundación Chile y MIDE-UC, destinado a generar un marco de competencias y un sistema de evaluación y certificación que sirva tanto a los propósitos de formación inicial y continua como a los de acreditación de excelencia directiva.

### **Actividades de seguimiento del componente 2: Asignación de Desempeño Colectivo, ADECO**

El proceso de seguimiento y evaluación del ADECO se realiza en base a:

- Informes Periódicos:  
Se solicita reporte que dé cuenta del estado de la ejecución, con el fin de ir conociendo de manera periódica las circunstancias en que se están desarrollando las acciones. Estos informes se incluyen en los convenios celebrados y la aprobación de ellos está asociada al pago de las cuotas.
- Reuniones con la institución ejecutora del proceso:  
Éstas permiten conocer pormenores del desarrollo de la acción, unificar criterios para solucionar conflictos, situaciones especiales de la asignación o dudas, que puedan ir emergiendo durante el desarrollo de la ejecución.
- Monitoreo Web:  
También se realiza un seguimiento para seguir los procesos a través de una clave especial para acceder a la plataforma [www.gestionyliderazgoeducativo.cl](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl). Esto permite un monitoreo constante de las estadísticas que aparecen en la página Web, para ir conociendo como avanza el proceso.

### **Actividades de seguimiento del componente 3: Redes**

Dado que el componente no ha entrado en operaciones, no han existido acciones de seguimiento de este componente.

### Estudios que aportan a la evaluación del PLE

Además de lo ya señalado y con el fin de contar con elementos que aporten a la evaluación del programa, éste ha encargado a instituciones externas diversos estudios que a continuación se describen,

detallando el nombre del mismo, la institución que lo realizó, el objetivo y el estado o etapa en el cual se encuentra:

**Cuadro N° 11**  
**Estudios en el área de evaluación**

Estudio	Año	Institución	Objetivo	Etapa	Efecto sobre las estrategias
Estudio para el diseño y validación de un sistema de evaluación de efectos para el programa de formación de directores(as) y equipos de gestión	2007	ICSO U. Diego Portales	Generar un sistema de evaluación que permitiese evaluar el efecto de los programas de formación del programa, en particular, de los talleres y cursos-taller con universidades. Para eso se diseñaron instrumentos que evaluaban competencias directivas, tomando como referente el MBD. El sistema de evaluación consideró la construcción de  1) cuestionario de conocimiento.  2) análisis de casos.  3) portafolio de evidencia.	Terminado	De estos 3 instrumentos diseñados durante el 2007, se eligió aplicar durante el 2008 y 2009 el cuestionario de conocimiento, lo que ha servido para evaluar a todos quienes participan en las estrategias al ingresar a ellas. Hoy ya contamos con una evaluación de "ex ante / ex post" que nos permitirá ponderar el efecto de la estrategia.
Estudio para el diseño e implementación de un sistema de identificación, sistematización y transferencia de buenas prácticas de gestión escolar	2007	ICSO U. Diego Portales	Desarrollar un sistema que permitiese identificar, sistematizar y transferir buenas prácticas de gestión escolar. La estrategia está orientada a crear una "comunidad de aprendizaje" en torno a las buenas prácticas de gestión escolar.	Terminado	Fruto de este trabajo se diseñó un sitio Web, y los instrumentos necesarios para implementar las estrategias (material para charlas de capacitación y manuales operativos) No obstante, no se implementó por falta de recursos disponibles para el año 2008.
Situación del Liderazgo en Chile	2008	Universidad Alberto Hurtado	Conocer y tipificar las prácticas de Liderazgo de los actuales directivos de establecimientos subvencionados, a fin de encontrar prácticas que contribuyan a la instalación del Marco de la Buena Dirección (MBD) y el SACGE. Establecer descriptivamente las características de los profesionales que se desempeñan como directivos.	Terminado	Este estudio permitió definir de manera más certera, distintas condiciones de la población objetivo de las acciones del Programa de Liderazgo.
Perfiles de competencias para docentes directivos. Mapas de desarrollo profesional	2008	Fundación Chile	Definir perfiles profesionales que sustenten el diseño de mapas de desarrollo profesional de docentes directivos y técnicos pedagógicos.	Terminado	Este trabajo posibilitó un ajuste de las competencias y, por tanto, de los objetivos de los procesos formativos.
Inducción de directores en el	2009	CEPPE	Entregar orientaciones para el diseño de una propuesta de	Terminado	El proceso de inducción, en su diseño, se ha

sistema escolar			<p>inducción al cargo de director a partir de la evaluación de la experiencia ejecutada por el CPEIP y el análisis de experiencias internacionales.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Evaluar la experiencia de inducción a directores realizada en el año 2007.</p> <p>Revisar experiencias internacionales relevantes de inducción a directivos del sistema escolar,</p> <p>Identificar necesidades y expectativas de un grupo de directores que no ha participado en estas instancias y</p> <p>Proponer lineamientos para la definición de un proceso de inducción al cargo de directores de establecimientos educacionales.</p>		ampliado incorporando en él a los representantes técnicos de los sostenedores y una articulación local en su diseño.
Elaboración y pilotaje de un Sistema de Evaluación de Desempeño de directores de establecimientos educacionales	2009	Mide UC – Fundación Chile	<p>Construir y validar a través de una aplicación piloto un sistema de evaluación para directivos, que pueda ser vinculada en el mediano plazo con una Asignación de Excelencia a directivos.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Proponer una serie de instrumentos de medición que permitan, en conjunto, evaluar las competencias de los directores de establecimientos educacionales de acuerdo a su contexto.</p> <p>Construir, validar y aplicar en una muestra de directores en ejercicio, un conjunto de instrumentos de evaluación de competencias y desempeño que reconozca además, la diversidad de contextos en los que trabajan estos directores.</p> <p>Proponer, de acuerdo a los resultados de la etapa anterior, un Sistema de Evaluación de Competencias y Desempeño de Directivos que considere los instrumentos más eficientes para este propósito.</p>	Terminado	La elaboración de esta batería de instrumentos así como procedimiento de evaluación de desempeño permitirá evaluar de mejor manera a los directores, entregar mayores herramientas a los sostenedores y orientar de mejor manera tanto los procesos de formación como la toma de decisiones relacionadas con la política de desarrollo profesional de directivos
Historias y aprendizajes de buenos directores en Chile”	2009 - 2010	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	<p>Conocer las historias de formación y aprendizajes de los directores en Chile, que obtienen buenos resultados y tienen “buenas prácticas” de gestión para identificar qué se</p>	<p>El estudio considera 2 grandes etapas.</p> <p>generación de un índice que permita identificar a directores</p>	<p>Con este estudio conoceremos elementos centrales de la biografía de directores que han llegado a ser exitosos en el logro de resultados de</p>



		<p>puede intencionar en un proceso formativo de directores.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Conocer las historias de formación de directores que han logrado buenos resultados, destacando características<sup>72</sup> personales que hayan influido en el desarrollo de “buenas prácticas”; trayectorias de formación que determinan el ejercicio profesional de los directores; tipo de relaciones establecidas con los diferentes actores de la comunidad escolar (alumnos, docentes y equipo de gestión, padres y apoderados, sostenedor), que expliquen buenos resultados.</p> <p>Identificar y explicar qué de los elementos institucionales son prácticas que contribuyen al logro de aprendizajes y su concreción en buenos resultados.</p> <p>Relacionar el discurso de otros actores de la comunidad educativa respecto a los directores y prácticas de gestión exitosas.</p> <p>Conocer las “buenas prácticas” de gestión de directores de establecimientos que obtienen buenos resultados y la historia institucional de su producción (incluyendo intentos fallidos, si los hay), estableciendo el origen y desarrollo de las mismas.</p>	<p>con buenos resultados, que consideró:</p> <p>Indicadores de resultados del establecimiento atribuibles a la gestión del director en el establecimiento (SIMCE, SNED, indicadores de eficiencia institucional, premios de organismos vinculados a la educación, funcionamiento del consejo escolar).</p> <p>Logros individuales o a nivel equipo de gestión (resultados evaluación sostenedor - desempeño, cumplimiento proyecto postulación a concurso Asignación de Desempeño Colectivo).</p> <p>Visitas a esos directores, entrevistas en profundidad a ellos, focus con estudiantes y profesores y otros procedimientos que permitan construir a cabalidad la historia del director. El proyecto se encuentra en esta etapa.</p>	<p>los establecimientos que dirigen, lo que permitirá tomar mejores decisiones respecto la formación.</p>
--	--	--	--	---

<sup>72</sup> RAE: “Dicho de una cualidad; que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.”

### b. Bases de Datos del Programa

Las bases de datos para los componentes 1 y 2, que se detallan a continuación, recopilan información descriptiva de las personas y establecimientos que participan tanto en la Asignación de Desempeño Colectivo, como en los procesos formativos del PLE.

Se trata de bases de datos que dan cuenta de la situación de personas y establecimientos en el momento de participar en el programa, por lo que no se les realiza monitoreo ni actualizaciones, ya que se construyen con la información entregada por los mismos beneficiarios al momento de iniciar su vinculación con el PLE. En ese sentido, estas bases son trabajadas durante el desarrollo de las acciones para poder validarlas y consolidar la información, pero no se actualizan con nuevos datos, sino que año a año se construyen nuevas bases con los nuevos beneficiarios que se suman al programa.

Es importante mencionar que el programa no cuenta con línea de base, por tanto cuando parte el PLE se plantea como desafío el formar a los directores y equipos directivos de todos los establecimientos subvencionados, ya que no existían investigaciones a nivel nacional que discriminara o estableciera criterios para priorizar entre quienes requerían ser formados en competencias de gestión y liderazgo.

Con respecto al sistema de seguimiento de planificación y control de gestión (SIG) institucional, el programa PLE es parte de un centro de costos Ministerial denominado Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Dado este contexto, y por razones de eficiencia, el control de la información se deriva a cada programa / imputación presupuestaria. Las decisiones respecto de la ejecución presupuestaria, metas y cobertura también se controlan centralmente considerándose, por ejemplo, el cumplimiento de metas del programa para la satisfacción de metas asociados al Sistema de Planificación y Control (Formulario H) y convenio de Desempeño Colectivo Ministerial.

Las bases de datos con que se cuenta para la ejecución de los componentes del programa son las siguientes:

#### **Componente 1: Formación**

Se cuenta con una base de datos relativa a las *personas participantes* de procesos formativos con información completa de:

- RUT
- Nombre
- Región
- Provincia
- Comuna
- Teléfono
- RBD del establecimiento donde trabaja
- Dirección del establecimiento
- Teléfono del establecimiento
- Región del establecimiento
- Provincia del establecimiento
- Comuna del establecimiento

Asimismo se les solicita que completen la siguiente información (aunque sin carácter obligatorio):

- Sexo
- Fecha de nacimiento
- Dirección personal
- Teléfono celular
- Email
- Año de titulación
- Experiencia en TIC's
- Uso de computador
- Uso de Internet

- Nombre del establecimiento donde trabaja

Por su parte, las bases de *establecimientos participantes* en procesos formativos del PLE cuentan con la siguiente información obligatoria:

- Región
- Provincia
- Comuna
- RBD establecimiento
- Nombre del establecimiento
- Dirección del establecimiento
- Teléfono del establecimiento
- Matrícula del establecimiento
- Área del establecimiento
- Nivel de enseñanza
- Dependencia
- Adscrito a SEP
- Etapa de ejecución SEP

### **Componente 2: Asignación de Desempeño Colectivo ADECO**

El programa cuenta con bases de datos del proceso de suscripción de la ADECO y del proceso de Auditoría de Convenios. La primera de ellas cuenta con los siguientes campos:

<p style="text-align: center;"><u>Establecimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Región</li> <li>• Provincia</li> <li>• Comuna</li> <li>• RBD establecimiento</li> <li>• Nombre establecimiento</li> <li>• Dirección establecimiento</li> <li>• Teléfono establecimiento</li> <li>• Dependencia establecimiento</li> <li>• Nivel de enseñanza</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Sostenedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres sostenedor</li> <li>• Apellidos sostenedor</li> <li>• Correo electrónico sostenedor</li> <li>• Dirección legal sostenedor</li> <li>• Comuna Dirección legal sostenedor</li> <li>• Región Dirección Legal sostenedor</li> <li>• Rut sujeto</li> <li>• Dígito verificador</li> <li>• Sexo (no obligatorio)</li> <li>• Fecha nacimiento NO OBLIGATORIO</li> <li>• Apellido Paterno</li> <li>• Apellido Materno</li> <li>• Nombres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico (no obligatorio)</li> <li>• Cargo</li> <li>• Resultado evaluación sostenedor en %</li> <li>• Nivel de cumplimiento sostenedor</li> <li>• Afecto a Auditoría</li> <li>• Resultado auditoría en %</li> <li>• Nivel de cumplimiento auditoría</li> <li>• Nivel de cumplimiento auditoría</li> <li>• Estado final</li> <li>• Fecha recepción Antecedentes contractuales</li> <li>• Tipo de Antecedentes contractuales</li> <li>• Antecedentes enviados por</li> <li>• Meses en el cargo durante el período de vigencia del convenio</li> <li>• Horas contratadas en el cargo durante período de vigencia del convenio</li> <li>• Estado antecedentes</li> <li>• Observaciones estado antecedentes</li> </ul>
--	--

Las bases del *proceso de Auditoría* contienen la siguiente información:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Región</li> <li>• Provincia</li> <li>• Comuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo Electrónico Sostenedor</li> <li>• Dirección legal Sostenedor</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• RBD establecimiento</li> <li>• Nombre Establecimiento</li> <li>• Dirección Establecimiento</li> <li>• Teléfono Establecimiento</li> <li>• Dependencia Establecimiento</li> <li>• Nivel de Enseñanza</li> <li>• Nombres Sostenedor</li> <li>• Apellido Sostenedor</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Cargo</li> <li>• Resultado evaluación sostenedor en %</li> <li>• Nivel de cumplimiento sostenedor</li> <li>• Afecto a Auditoría</li> <li>• Resultado auditoría en %</li> <li>• Nivel de cumplimiento auditoría</li> <li>• Estado final</li> <li>• Fecha recepción Antecedentes contractuales</li> <li>• Tipo de Antecedentes contractuales</li> <li>• Meses en el cargo durante el período de vigencia del convenio</li> <li>• Horas contratadas en el cargo durante período de vigencia del convenio</li> <li>• Estado antecedentes</li> <li>• Observaciones estado antecedentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comuna Dirección Legal Sostenedor</li> <li>• Rut Sujeto</li> <li>• Dígito Verificador</li> <li>• Sexo</li> <li>• Fecha de Nacimiento (no obligatorio)</li> <li>• Apellido Paterno</li> <li>• Apellido Materno</li> <li>• Nombres</li> </ul>
---	--

### **Componente 3: Redes**

Este componente no ha entrado en operación, por tanto no cuenta con bases de datos.

## **1.10 Reformulaciones del Programa**

El Programa no ha tenido reformulaciones a nivel de diseño. No obstante, desde el año 2008 se han efectuado ajustes a las estrategias en concordancia con la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de un programa que se encontraba en su fase de inicio.

El Programa de Liderazgo Educativo surge con la presentación del Presupuesto para el año 2007, producto de un acuerdo entre autoridades ministeriales y la DIPRES. Al formar parte del marco presupuestario definido por la DIPRES, es encomendada al CPEIP la tarea de elaborar el marco lógico y preparar la presentación del presupuesto específico. Esta tarea es asumida en coordinación con la DEG, considerando que esta división gestionaba en ese momento un programa de gestión directiva con un fuerte foco en la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). Asimismo, una vez publicada la ley N° 20.141 de presupuestos del Sector Público del año 2007, y en virtud de los mecanismos de operación de la administración pública, se hace necesario elaborar y validar el reglamento del Programa, tal como lo mandataba la glosa específica<sup>73</sup>.

El diseño del programa fue construido tomando como base ciertas acciones que venían desarrollando tanto el CPEIP como la DEG pero integradas en una estrategia que consideró:

- procesos formativos para directivos de establecimientos y sostenedores,
- sistemas de evaluación y asignación de desempeño ADECO, definidos en cuerpos legales

<sup>73</sup> Cabe señalar que la Contraloría General de la República toma Razón del Decreto 246 del 09 de julio de 2007, con fecha 11 de enero de 2008 siendo totalmente tramitado el 18 de enero y publicado en el diario oficial el 20 de enero del 2008. Esto tendrá repercusiones en la ejecución del Programa para ese año 2007.

- Definición de perfiles y competencias que permitieran orientar las trayectorias de formación.

La instancia de coordinación CPEIP-DEG definió, en el año 2007, una división de funciones donde el CPEIP asumiría las acciones formativas a partir de experiencias de acciones realizadas el marco del programa de formación continua de docentes, en tanto que la DEG abordaría aspectos de evaluación de directivos y convenios de desempeño colectivo.

En particular los ajustes que el PLE ha realizado en las acciones del componente de Formación, han estado mediadas, principalmente, por los estudios desarrollados:

- El año 2008, el programa PLE, se radica en el CPEIP para asegurar una gestión más integrada de las acciones formativas, de evaluación y de estudios. Durante ese año se realizaron acciones formativas, de evaluación y asignación, así como los estudios “Mapas de desarrollo profesional y perfiles de competencia” en conjunto con la Fundación Chile, que permitió definir con mayor precisión las competencias, desempeño y áreas definidas en el Marco para la Buena Dirección<sup>74</sup>; y “Situación del Liderazgo en Chile” en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, que permitió describir y conocer con mayor precisión situaciones demográficas de los directivos del país (sexo, región, distribución entre tipos de dependencia, rural/urbano, etc.).
- Para el año 2009, y en virtud de los mapas y perfiles desarrollados, se profundizaron los procesos formativos, incluyendo la inducción de los nuevos directores, y los de evaluación. Al mismo tiempo, se ejecutó el estudio “Inducción de directores al sistema educacional chileno” en conjunto con CEPPE, el que permitió conocer y valorar la experiencia internacional.
- También en el 2009 se realizó el estudio, “Elaboración y pilotaje de una sistema de evaluación de desempeño que se vincule con la Excelencia Directiva” en conjunto con MIDE-UC que en un trabajo que consideró la participación del área de gestión de la Fundación Chile, permitió generar un marco de competencias y un sistema de evaluación y certificación que sirva tanto a los propósitos de formación inicial y continua como a los de acreditación de excelencia directiva.
- El estudio, “Historias y aprendizajes de buenos directores en Chile”, en conjunto con el Programa Crece de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, también realizado el 2009, permite identificar historias de vida (en diversos ámbitos, pero sobre todo en lo formativo) de directores/as que obtienen resultados destacados en los establecimientos que dirigen.

## 1.11. Otros programas relacionados

1. CPEIP. En el CPEIP existen otras actividades del área de Formación Continua que se vinculan con el tema de Gestión y Liderazgo:

### Proyecto integrado “Formación Continua en la Escuela

---

<sup>74</sup> A través de un proceso que consideró el análisis de la evidencia internacional, se definieron con precisión perfiles de competencias para 4 cargos directivos (director, jefe de UTP, Inspector General y Orientador), distinguiendo entre competencias funcionales (atribuibles al cargo que se desempeña, cada una de las competencias consideras actividades claves y criterios de desempeño y cuya cantidad son distintas dependiendo del cargo ) y conductuales (5 competencias transversales y propias e ineludibles al ejercicio de un cargo directivo y que considera criterios conductuales y 4 niveles de desarrollo cada uno de estos criterios). Estos perfiles fueron validados a través de un proceso técnico que consideró consulta a expertos, actores claves y docentes directivos.

Este programa consiste en talleres dentro de la escuela. Los equipos de gestión de las escuelas eran formados en el CPEIP y después ellos realizaban talleres dentro de sus establecimientos, respetando la realidad de cada establecimiento.

El área de formación continua del CPEIP desarrollaba este programa y el equipo de Talleres Locales se hacía cargo del trabajo referido a lo pedagógico (principalmente estudio de clases) y el equipo del PLE se encargaba del trabajo de Gestión y Liderazgo.

Los que asistían a los talleres en el CPEIP eran miembros del equipo de gestión de los establecimientos, razón por la cual se realizaba la diferenciación en los temas abordados.

La coordinación, entonces, estaba dada por la división de los temas a tratar y por la mantención de una lógica común en el desarrollo del proceso formativo.

### **Programa para Formación Técnico Profesional: “Docente para Educación Media Técnico Profesional”**

Este programa está destinado a la formación de profesionales no docentes que trabajan en establecimientos TP, con el fin de dotarlos de herramientas y conocimientos de orden pedagógico. La única vinculación entre este programa y el PLE es que a veces los equipos directivos de ciertos establecimientos participaban de ambos programas, pero las temáticas de los procesos formativos son distintas.

Se coordina e interactúa con el PLE de la siguiente manera: la formación de directivos que se desempeñan en establecimientos técnicos profesionales ha sido abordado en un trabajo conjunto entre el PLE y el Programa para Formación Técnico Profesional, denominado “Docente para Educación Media Técnico Profesional”, de manera tal que dichos directivos podrían formar parte de los procesos formativos que ejecuta el PLE, ya que los beneficiarios de TP no necesariamente son directivos.

## 2. Subsecretaría de Educación.

En el Nivel Central del MINEDUC la Unidad de Subvenciones dependiente de la División de Educación General (DEG), tiene actualmente la responsabilidad de administrar y gestionar los requerimientos que impone la Ley de Subvención Escolar Preferencial a los Establecimientos Subvencionados del país.

La Ley 20.248, que crea la Subvención Escolar Preferencial fue promulgada a comienzos del 2008 con el fin de mejorar la equidad y calidad de la educación en los establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado y que atienden a niños y niñas entre pre-kinder y 8º básico.

Los sostenedores de establecimientos educacionales postulan voluntariamente a esta subvención y firman un convenio de “Excelencia educativa e igualdad de oportunidades” de cuatro años de vigencia.

Este convenio exige a los sostenedores y sus escuelas, entre otros puntos, elaborar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo (PM-SEP) orientado a mejorar los aprendizajes y la Gestión y el Liderazgo Institucional del Establecimiento, implementando medidas integrales con especial énfasis en las alumnas y alumnos prioritarios y en las y los estudiantes con bajo rendimiento.

En consecuencia, la ley pone el desafío a los sostenedores de ser capaces de:

- a. Instalar *procesos de mejoramiento continuo* de los aprendizajes de todos sus alumnos.
- b. *Gestionar los recursos* percibidos de manera eficiente.
- c. *Realizar rendición de cuentas* al ministerio y a la comunidad escolar.

A la fecha, la implementación de la ley SEP se ha instalado en más de 7.000 escuelas. Dado esta contextualización, se identifican dos áreas de la SEP cuyos contenidos se relacionan con el PLE:

- a. Los sostenedores y los equipos directivos de los establecimientos que están implementando la SEP deben diseñar Planes de Mejoramientos, donde en particular una de las dimensiones del mismo considera la planificación de acciones tendientes a la *mejora del Liderazgo*. En general, el Plan de Mejoramiento tiene como objetivo ordenar, articular y operacionalizar nuevas acciones tendientes a la mejora de la *Gestión Curricular, Gestión de Convivencia y Gestión de Recursos*, para el logro de los aprendizajes de los alumnos
- b. Para el logro de este objetivo, los establecimientos y los niveles comunales contratan servicios de Asistencia Técnica con instituciones externas, reconocidas por el Ministerio ATE, que asesoran en temas de *Liderazgo y Gestión* para el diseño e implementación del Diagnóstico Institucional de la Gestión y el Liderazgo, de los aprendizajes de los alumnos y de los planes de mejoramiento educativo. Ello implica la realización de acciones de capacitación en los mismos ámbitos de competencia del PLE.

No hay una coordinación específica con el equipo de subvenciones o con quienes gestionan la Ley SEP. Lo que sí existe es una suerte de alineación de los contenidos de los procesos formativos con lo descrito en los puntos a) y b), con el afán de apoyar la implementación de esta ley en los establecimientos que participan en los procesos formativos del programa.

### 3. Universidades.

Las distintas Universidades, en el marco de su autonomía, tienen la posibilidad de ofrecer postgrados o postítulos en el tema del Liderazgo Educativo, en términos generales el PLE mantiene una relación de colaboración con estas universidades, ellas en general consideran las orientaciones y líneas definidas en los procesos de formación del programa para el diseño de sus cursos.

Se coordina e interactúa con el PLE:

Se traduce en jornadas de trabajo donde se presentan las líneas del programa, además estas instituciones permanentemente solicitan reuniones con la coordinación del programa con el fin de conocer cuáles son las líneas de acción del mismo y sus orientaciones en términos de formación. Al mismo tiempo cuando se invita a todas las universidades acreditadas a participar de los procesos formativos del programa, se les adjunta la descripción detallada de los contenidos a tratar en dichos cursos, esto a su vez les informa de cuáles son las competencias y las líneas de desarrollo que impulsa el PLE.

## 1.12. Antecedentes Presupuestarios

El programa se inicia en el año 2007 con una asignación presupuestaria específica dentro del presupuesto del CPEIP. A lo anterior se suman los recursos que el propio CPEIP ha aportado al programa para el soporte administrativo del mismo. Estos recursos están en consignados en el presupuesto del CPEIP en el caso de los gastos en bienes y servicios de consumo, así como también en el presupuesto de la Subsecretaría de Educación en el caso del gasto en personal, puesto que el gasto en personal del CPEIP no forma parte del presupuesto de la institución sino que se gestiona en forma centralizada en el nivel central.

**Cuadro N° 12**  
**Presupuesto Total del Programa 2007-2010 (miles de \$ año 2010)**

<i>Año</i>	<i>Presupuesto Total del Programa</i>
2007	2.181.126
2008	1.893.110
2009	1.988.991
2010	1.165.556

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos Programa*



### III. TEMAS DE EVALUACION

#### 1. DISEÑO DEL PROGRAMA

##### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

###### 1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

La necesidad que dio origen al programa está bien identificada y es “la importancia de formar a directores, jefes técnico-pedagógicos, sostenedores y equipos educativos de establecimientos escolares subvencionados, en conocimientos, actitudes y relaciones de gestión escolar y liderazgo pedagógico transformativos”. Los análisis y argumentos que se utilizan, (citados a continuación), a pesar de ser derivados de fuentes secundarias, se evalúan acertados y apropiados.

Al respecto, tanto la argumentación proveniente de la literatura internacional<sup>75</sup> como nacional<sup>76</sup> sobre la relación gestión educativa innovadora y escuelas efectivas; como la derivada de las evaluaciones de organismos internacionales<sup>77</sup> a las políticas educativas chilenas y los estudios realizados sobre la realidad de la gestión educativa en Chile, de investigadores nacionales<sup>78</sup>, avalan el hecho que la variable de una buena gestión educativa y un liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones escolares y de los sostenedores de tales instituciones es determinante en los buenos rendimientos y aprendizajes escolares que alcanzan los estudiantes. Prácticamente la totalidad de estos estudios muestra la correlación directa entre buena dirección escolar y mejores resultados escolares obtenidos por los alumnos.

Las mismas fuentes argumentativas muestran que los directores, docentes con jefaturas técnico pedagógicas y sostenedores que siguen realizando una gestión escolar centrada y focalizada en la administración de recursos y en el control del orden escolar, no son un factor que colabore con la superación de una educación de mala calidad en sus resultados medibles. Por el contrario, aquellos directivos que adoptan referentes de gestión educativa transformativa<sup>79</sup> y asumen en sus prácticas directivas un liderazgo preocupado de mejorar los climas institucionales y los procesos de enseñanza/aprendizaje, elevando los resultados de sus estudiantes, son un factor positivo para el mejoramiento de la calidad de la educación y para el equilibrado desarrollo cognoscitivo y afectivo de sus alumnos.

Teniendo en cuenta estos antecedentes se evalúa que la constatación de la necesidad de vincular la formación de directores, jefes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados, a un nuevo paradigma de gestión escolar y liderazgo pedagógico, centrado en

---

<sup>75</sup> Entre otros estudios internacionales retenemos como importantes: Sammons, P., Hillman, J. and Mortimer, P. (1998). Características Claves de las Escuelas Efectivas, México, SEP, Biblioteca de Actualización Docente; Waters, T. Manzano, R. and McNulty, B. (2003). Balance Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on students achievement. A Working Paper. McRel, London; y también Darling-Hammond, L and Bransford, J. (Editors), 2005. Preparing Teachers for a Changing World. What Teachers should learn and be able to do?, Jossey-Bass Imprint. National Academy of Education, San Francisco, USA.

<sup>76</sup> Bellei, C. y Muñoz, G. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en sectores de pobreza en Chile. UNICEF, Santiago; también: Raczynski, D y Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile, MINEDUC, Santiago; y otro estudio importante es Dahuabe, D. y Fuentes, R. (2003). Prácticas de liderazgo en establecimientos municipalizados y particular subvencionados, con resultados SIMCE sostenidos en el tiempo. DEG-MINEDUC, Santiago.

<sup>77</sup> Estudios de la OCDE (2006), “Improving School Leadership. Country Background Report: Chile. Mineduc y el de 2004, Revisión de Políticas Nacionales de Educación. Chile, OCDE, MINEDUC, Santiago.

<sup>78</sup> Entre otros muy significativos citamos: Téllez, F. (2005). Caracterización de la formación inicial docente de las carreras de pedagogía de las universidades chilenas que han participado en el proceso de acreditación, en la CNAP. Investigación FONDECYT, Informe Final.

<sup>79</sup> Aquí se utiliza el concepto “gestión educativa transformativa” que aplica la OCDE para referirse a una gestión centrada en los procesos y los resultados formativos de la institución escolar. Ver: OCDE (2006). Improving School Leadership. Country background report: Chile. MINEDUC/OCDE.

estándares de desempeño de una buena y efectiva dirección formativa del establecimiento escolar o del municipio, es acertada y oportuna.

No obstante, no se considera adecuado que no se haya realizado un diagnóstico de las competencias de liderazgo educativo de los docentes directivos de los establecimientos subvencionados del país.

El programa ha definido como población potencial y objetivo a los docentes directivos, docentes que cumplen funciones técnico pedagógicas, sostenedores y sus equipos técnicos de establecimientos subvencionados, definición realizada en función de la necesidad que dio origen al programa, lo que se evalúa adecuado. No obstante, no se considera adecuado que en el caso del Componente de Formación, se establezca que al menos el 90% de los recursos deban propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal, ya que la necesidad de formación en los ámbitos de liderazgo y gestión educativa es transversal a todos los establecimientos subvencionados y sólo en un eventual escenario de restricción de recursos se justificaría focalizarlos en los establecimientos municipales.

El diseño del programa no incorpora enfoque de género en la definición de la población potencial y objetivo. No obstante, dado que el tema de análisis de género en el liderazgo educativo es una investigación y discusión instalada en Europa y en USA y Canadá<sup>80</sup>, el panel estima conveniente revisar la conveniencia de incorporarlo en la definición de la población potencial y objetivo.

## **1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

El análisis de la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se realizará, en primer lugar, por cada componente y las actividades que los componen. En segundo lugar, se analizará la lógica entre componentes del programa.

### 1.2.1. Componente 1: Formación

El diseño del programa define claramente las actividades que desarrolla el componente “Formación”, en las 4 estrategias que se ejecutan.

#### Estrategia Talleres de Ejecución Directa

Esta estrategia considera entre las principales actividades necesarias para la producción de los talleres las siguientes: difusión (dirigida a docentes directivos y docentes técnico – pedagógicos de establecimientos subvencionados), selección de beneficiarios –duplas guías, ejecución de los talleres que incluye jornada de formación en Santiago y talleres locales, proceso de evaluación de los participantes, y monitoreo, seguimiento y evaluación de los talleres. Se evalúa que estas actividades son necesarias para la producción de la estrategia. Cabe señalar que esta estrategia está diseñada para actuar en forma complementaria con la estrategia que se menciona a continuación, Cursos de Universidades, como una manera de suplir la falta de oferta de universidades en algunas regiones o localidades del país. Esta decisión de diseño se evalúa adecuada, ya que el panel considera válido este argumento.

#### Estrategia Cursos de Universidades

Para la producción de los cursos que imparten las universidades a docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores, el diseño de esta estrategia considera la realización de las siguientes principales actividades: elaboración de los términos de referencia, invitación (como estrategia de difusión) y selección de universidades, invitación a participantes, ejecución del curso, y evaluación y seguimiento de los aprendizajes logrados. Estas actividades son necesarias para la producción de la estrategia, ya

---

<sup>80</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, Nº 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). “El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas”. En: Revista Iberoamericana de Educación, Nº 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.

que permiten un acercamiento desde la dimensión teórica de los aspectos que deben trabajar o incorporar a sus prácticas los buenos líderes educativos.

### Pasantías en el extranjero

En su diseño esta estrategia consideraba la realización de las siguientes principales actividades: selección de instituciones extranjeras donde se realizará la pasantía, difusión, selección de beneficiarios, visita de expertos extranjeros al país, elaboración del diagnóstico y plan de mejoramiento del establecimiento por parte del becario, realización de la pasantía en el centro extranjero, implementación del plan de mejoramiento en el establecimiento por parte del becario, seguimiento de la ejecución del cambio en la gestión educativa. El diseño de esta estrategia se evalúa adecuado por cuanto se complementa la formación teórica con las prácticas en gestión y liderazgo educativo, al tiempo que incluye el intercambio de experiencias entre pares. Las actividades descritas se evalúan como necesarias y suficientes para el logro de la estrategia, por cuanto el diseño incluye el acompañamiento, monitoreo y supervisión de las prácticas directivas en el lugar de trabajo. Estas nuevas prácticas o niveles de desempeño de competencias acordes al perfil de una buena dirección son expresadas o se pueden inferir en el Plan de Mejoramiento del establecimiento presentado por el directivo que va a realizar la pasantía. El identificar tanto las competencias directivas comprometidas en el plan como las metas, estrategias e indicadores como medio de verificación del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos facilita una evaluación del cambio en la gestión educativa en el ejercicio del cargo del directivo participante de esta estrategia.

### Cursos de Inducción al cargo

El diseño de esta estrategia ha definido las siguientes principales actividades: elaboración de términos de referencia para las instituciones que entregarán los cursos, selección de la institución, difusión, selección de beneficiarios, ejecución del proceso formativo, monitoreo, seguimiento y evaluación del curso. Se evalúa que estas actividades son necesarias para la producción de la estrategia.

Es fundamental contar con un análisis de datos para la toma de decisión, porque no todas las estrategias tienen la misma cobertura ni el mismo costo<sup>81</sup>. Con esto el panel no afirma que las de mayor cobertura o menor costo son más eficaces o eficientes, lo que solo puede definirse mediante un análisis que relacione costos, cobertura y resultados obtenidos en términos de mejoramiento de competencias. Al respecto, no fue posible realizar este análisis ya que no existe información sobre mejoramiento de competencias, medida en relación a estándares.

#### 1.2.2. Componente 2: Gestión de la ADECO

El diseño del componente 2, Gestión de la ADECO, considera la ejecución de un conjunto de actividades, a saber: auditorías de la evaluación de los sostenedores a los convenios del proceso del año directamente anterior, proceso de asignación de desempeño del año en curso, determinación de beneficiarios, recepción de antecedentes, evaluación de los convenios por parte de sostenedores y DEPROVs, auditorías de la evaluación de convenios por parte de empresa externa, cálculo del monto a percibir, elaboración, trámite y publicación de la resolución exenta para el pago, pago a beneficiarios. Se evalúa que estas actividades son necesarias para gestionar y dar curso al pago de la ADECO.

#### 1.2.3. Componente 3: Generación de Redes de Información y de intercambio de experiencias sobre gestión escolar y liderazgo pedagógico

Cuenta con una explicitación de actividades para su ejecución, las que son muy generales y por tanto insuficientes para dar cuenta clara del diseño del mismo, por lo que no se podrá evaluar el diseño del componente. Este componente no ha entrado en operación. Esta postergación se basa en decisiones de la autoridad del CPEIP, lo que se evalúa inadecuado ya que los tres componentes contribuyen al logro del propósito.

---

<sup>81</sup> Cobertura 2009: Talleres Ejecución Directa 8,6% y Pasantías 0,4%. Costo por Beneficiario 2009: Talleres de Ejecución Directa \$ 78.000 y Pasantías \$6.053.000.

Se evalúa que los componentes diseñados son los necesarios para el logro del propósito, desarrollar competencias de liderazgo y gestión escolar, porque contienen todos los elementos necesarios del proceso formativo de una competencia: conocimiento, habilidad y actitud. Al respecto, el componente 1 se centra en el conocimiento del deber ser. El formato “cursos” favorece la instrucción y el aprendizaje del deber ser de un buen directivo fundamentalmente desde la teoría. En tanto el componente 2 favorece el desarrollo de la habilidad y la actitud (la aplicación de ese deber ser) en la práctica laboral propiamente tal. Ambos aspectos fundamentales para lograr el desempeño adecuado y exitoso del liderazgo directivo y gestión educativa. Con respecto del componente 3, el intercambio de experiencias entre pares es un elemento que contribuye al intercambio de soluciones de gestión, propio del quehacer laboral. Con esto entonces se cumplirían las dimensiones triádicas: concepto, procedimiento, actitud. Sin embargo, el que estos componentes no estén diseñados articuladamente, vale decir, que no sea condición que un docente directivo sea beneficiario de los otros componentes, y en particular del componente 2, disminuye la probabilidad de que se logre el desarrollo de estas tres dimensiones, lo que se evalúa como una debilidad del diseño del programa. El componente 1 si bien considera en su diseño una dimensión práctica, no es suficiente para el desarrollo de una habilidad y adquisición de procedimientos que permitan el cambio de la práctica laboral, porque no incorpora la exigencia de implementar en la gestión directiva cotidiana las competencias directivas tal como lo presenta el ADECO, donde los profesionales se enfrentan al desafío de implementar acciones remediales diseñadas en su planificación, con el fin de solucionar nudos críticos de su gestión, las que son evaluadas con el cumplimiento de indicadores y metas. Sin duda este último punto es de una mayor complejidad, ya que requiere modificar prácticas laborales como: i) estilo de liderazgo, ii) conformar equipos de trabajo, iii) monitorear el cumplimiento de acciones, iv) evaluar la efectividad de lo planificado. En consecuencia adquirir nuevas competencias. Por tanto, se evalúa en forma negativa el que los componentes del programa no estén diseñados de manera articulada y sinérgica, ya que para los beneficiarios, no es condición pasar por dos o tres componentes. En particular, el componente 2 es la estrategia que permite de mejor manera evidenciar la transformación de las prácticas hacia un comportamiento más competente, mediante la implementación del Plan de Mejoramiento que se presenta para el convenio ADECO.

No obstante, el panel reconoce las limitaciones estructurales que tiene el programa para lograr esta sinergia entre los tres componentes, como son por una parte la ley ADECO que limita la participación a establecimientos de matrícula mayor a 250 alumnos, y por otra, el hecho de que la participación de los beneficiarios en el programa es voluntaria, por lo que no se puede obligar a los beneficiarios del componente 1, Formación, a que participen del ADECO.

En relación al diseño del componente 1, se evalúa que las cuatro estrategias que lo comprenden son necesarias para su producción, dado que todas son estrategias de formación y coherentes con la definición del componente. No obstante, el panel no cuenta con elementos que le permitan establecer cuál es la mejor estrategia de formación de competencias. Al respecto, el panel considera que todas ellas pudieran ser igualmente válidas, pero la decisión de mantenerlas o sustituirlas debería estar respaldada por análisis de datos relativos al grado en que mejoran las competencias los beneficiarios de cada estrategia, información que en la actualidad el PLE no dispone y que a juicio de este panel, debería provenir del sistema de seguimiento del programa. Es fundamental este análisis de datos para la toma de decisión, porque no todas las estrategias tienen la misma cobertura ni el mismo costo<sup>82</sup>. Con esto el panel no afirma que las de mayor cobertura o menor costo son más eficaces o eficientes, lo que solo puede definirse mediante un análisis que relacione costos, cobertura y resultados obtenidos en términos de mejoramiento de competencias. Al respecto, no fue posible realizar este análisis ya que no existe información sobre mejoramiento de competencias, medida en relación a estándares.

### **1.3. Lógica Horizontal y de la Matriz de Marco Lógico**

---

<sup>82</sup> Cobertura 2009: Talleres Ejecución Directa 8,6% y Pasantías 0,4%. Costo por Beneficiario 2009: Talleres de Ejecución Directa \$ 78.000 y Pasantías \$6.053.000.

El análisis de la lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico del Programa Liderazgo Educativo se realiza en base a los indicadores definidos por el PLE, para cada uno de los ámbitos de esta evaluación. El panel ha aportado indicadores que permitirán medir de manera más precisa el logro del propósito, ya que estima que la sola participación de los beneficiarios en las actividades del programa no asegura el mejoramiento de las competencias en liderazgo y gestión educativa de los directivos de establecimientos educacionales, por lo tanto es necesario contar con indicadores que permitan medir este mejoramiento en el ejercicio de sus cargos de directivos.

A continuación se presenta el análisis de los indicadores de la matriz de marco lógico del programa, según componentes y subcomponentes, que incluye los indicadores propuestos por el panel. Los cuadros siguientes revisan los indicadores diferenciados según propósito, componentes y subcomponentes. La primera columna recoge el enunciado del indicador, la segunda columna la fórmula para su cálculo, la tercera los medios de verificación y la cuarta las observaciones del panel. En esta última columna se indica si se han efectuado correcciones a los indicadores propuestos por el PLE o si éstos corresponden a propuestas del panel, también se indica si el indicador está calculado a la fecha de esta evaluación.

Al final de cada cuadro se presenta un comentario de los indicadores.

### **Indicadores: Programa de Liderazgo Educativo**

#### **Indicadores de Propósito:**

*“Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados<sup>83</sup> han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico”.*

La MML define diez indicadores asociados a la medición del propósito del PLE.

**Cuadro N° 13**  
**Análisis Indicadores del Propósito**

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
-----------	--------------------	------------------------	---------------------

<sup>83</sup> Por establecimientos subvencionados se entiende a los establecimientos municipalizados, particulares subvencionados y de administración delegada.

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<b>Eficacia/Producto</b> <sup>84</sup>			
1. Porcentaje de establecimientos educativos participantes en el programa en relación al total de establecimientos subvencionados	1. $(N^{\circ} \text{ establecimientos educativos participantes en el programa} / N^{\circ} \text{ total establecimientos subvencionados}) \times 100$	• Informes de sistematización bases de datos Programa Liderazgo	Calculado
2. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación, en relación al total de docentes directivos de establecimientos subvencionados	2. $(N^{\circ} \text{ docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación} / N^{\circ} \text{ total de docentes directivos de establecimientos subvencionados}) \times 100$	• Informes de ejecución de cursos	No calculado A propuesta del panel, este indicador se ha separado para cada actor, en los indicadores siguientes
3. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados	3. $(N^{\circ} \text{ docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación} / N^{\circ} \text{ total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados}) \times 100$	• Informes de ejecución de cursos	No calculado
4. Porcentaje de sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de sostenedores de establecimientos subvencionados	4. $(N^{\circ} \text{ sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación} / N^{\circ} \text{ total de sostenedores de establecimientos subvencionados}) \times 100$	• Informes de ejecución de cursos	No calculado

<sup>84</sup> Todos los indicadores de eficacia a nivel de propósito deberían cuantificarse por separado para establecimientos municipales y particular subvencionados (no se los separa en este documento para no extender la cantidad de información)

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Resultado final</b></p> <p>1. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p> <p>2. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p> <p>3. Porcentaje de sostenedores responsables de la administración de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p> <p>4. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de equipos técnicos municipales de educación que han participado en procesos de formación</p>	<p>1. <math>(N^{\circ} \text{ docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo} / N^{\circ} \text{ total de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación}) \times 100</math></p> <p>2. <math>(N^{\circ} \text{ docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo} / N^{\circ} \text{ total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación}) \times 100</math></p> <p>3. <math>(N^{\circ} \text{ sostenedores responsables de la administración de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo} / N^{\circ} \text{ total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación}) \times 100</math></p> <p>4. <math>(N^{\circ} \text{ equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo} / N^{\circ} \text{ total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación}) \times 100</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>● Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>● Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>● Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El indicador se ha separado por actor.</li> <li>● Los medios de verificación son insuficientes, se sugiere una medición ex post, que mida la efectiva mejoría de competencias en terreno, en el ejercicio de las funciones directivas</li> </ul> <p style="text-align: center;">No calculado</p>

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Porcentaje de gastos de administración del programa respecto del gasto total del programa.	1. (Gastos de Administración del Programa / Gasto Total del Programa) x 100	Informe de Ejecución Presupuestaria	Calculado
<b>Economía/Proceso</b> 1. Porcentaje de ejecución presupuestaria	1.(Presupuesto devengado del programa/ presupuesto inicial del programa) X 100	Informe de ejecución presupuestaria	Calculado

Los indicadores de propósito comprenden las dimensiones de eficacia/producto, eficacia/resultado final, eficiencia/proceso y economía/proceso, que se evalúan a continuación.

➤ *Dimensión Eficacia/Producto*

Estos cuatro indicadores miden la cobertura del PLE, diferenciándola por establecimientos y por actores directivos, separación que propone el panel. Se verifican en la base de datos del programa y los Informes de las instituciones ejecutoras. Se evalúa que los indicadores son adecuados en su enunciado, formulación y medios de verificación. Para esta evaluación no se efectuó el cálculo de cobertura diferenciada por beneficiarios directivos o sostenedores, ya que el PLE no dispuso de la información de la población objetivo con esta distinción.

➤ *Dimensión Eficacia/Resultado Final*

Los cuatro indicadores de esta dimensión miden el logro del propósito, lo que se evalúa adecuado. Sin embargo, se evalúa que los medios de verificación son insuficientes porque la medición del mejoramiento de la competencia no se basa en estándares de competencias en gestión y liderazgo educativo. Se evalúa que es necesario contar con otros medios de verificación para medir estos indicadores que permita establecer el mejoramiento del desempeño en el ejercicio del cargo, una vez que el proceso formativo ha concluido. En opinión del Panel, la verificación del cambio o mejoramiento después de un proceso formativo, requiere observar prácticas y monitorear actitudes, conductas organizacionales y generación de relaciones funcionales acordes, en función de estándares. Ello requiere establecer una relación entre el perfil de competencias de ingreso a la actividad del directivo, con el perfil de las mismas competencias de ese mismo directivo, con posterioridad al proceso formativo, en el ejercicio de su cargo.

El panel propone eliminar el indicador de costo promedio por beneficiario, dejándolo solamente a nivel de componentes, porque este indicador a nivel de propósito refleja un promedio de actividades muy diferentes en su costo promedio, por tanto no entrega información útil para la gestión del PLE. Por ese motivo ya no está incluido entre los indicadores a nivel de propósito.

➤ *Dimensión Eficiencia/Proceso*

Se evalúa adecuado el indicador de esta dimensión. Se encuentra cuantificado.

➤ *Dimensión Economía/Proceso*

Se evalúa que el indicador y su verificación son adecuados para la medición del propósito. Se encuentra cuantificado.

**Indicadores del Componente 1.**

*“Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico”.*



**Cuadro N° 14**  
**Análisis Indicadores del Componente 1**

<b>ENUNCIADO</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES PANEL</b>
<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación, respecto del total de establecimientos subvencionados.</p> <p>2. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación respecto del total de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados</p>	<p>1. <math>(N^{\circ} \text{ de establecimientos subvencionados participantes en actividades de formación} / N^{\circ} \text{ total de establecimientos subvencionados}) \times 100</math></p> <p>2. <math>(N^{\circ} \text{ de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación} / N^{\circ} \text{ total de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados}) \times 100</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de seguimiento y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo</li> <li>• Informe Base de datos registro público nacional de perfeccionamiento.</li> <li>• Informe de bases de datos programa Liderazgo Educativo</li> </ul>	<p align="center">Calculado</p> <p align="center">Calculado</p>
<p><b>Eficiencia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de gasto del componente 1 respecto del gasto total del Programa</p>	<p>1. <math>\text{Gastos del componente 1} / \text{Gasto Total del Programa} \times 100</math></p>	<p>Informe de ejecución presupuestaria</p>	<p align="center">Calculado</p>
<p><b>Economía/Proceso</b></p> <p>Porcentaje Ejecución presupuestaria componente 1</p>	<p><math>(\text{Presupuesto devengado} / \text{presupuesto inicial componente 1}) \times 100</math></p>	<p>Informe de ejecución presupuestaria</p>	<p align="center">Calculado</p>

Los indicadores del componente 1 comprenden las dimensiones de eficacia, eficiencia/producto y economía/proceso, que se evalúan a continuación.

➤ ***Dimensión Eficacia***

Los dos indicadores miden la cobertura del PLE, diferenciándola en términos de los establecimientos y actores directivos que han participado en actividades de formación del PLE. Sin embargo, se considera que estos indicadores deberían estar separados por tipo de establecimiento. Se verifican en la información disponible en la base de datos del programa y los Informes de las instituciones ejecutoras. Se evalúa que los indicadores son adecuados en su enunciado, formulación y medios de verificación. Estos indicadores están calculados.

➤ Dimensión Eficiencia/Producto

Este indicador se evalúa adecuado en su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación. Se encuentra calculado.

➤ Dimensión Economía/Proceso

Este indicador se evalúa adecuado en su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación. Se encuentra calculado.

**Indicadores del subcomponente 1.a.**

*“Docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico”.*

**Cuadro N° 15**  
**Análisis Indicadores del subcomponente 1.a**

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación respecto del total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados del país.</p> <p>2. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p> <p>3. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado.</p> <p>4. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p> <p>5. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan procesos de formación en Talleres de ejecución directa, respecto de lo planificado</p>	<p>1. (N° de docente directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en proceso de formación / N° total de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados del país.</p> <p>2. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación / n° de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>3. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación/ n° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>4. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación/ n° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>5. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en Talleres de ejecución directa/ n° de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en Talleres de ejecución directa en el año i) X 100</p>	<p><u>Para los 9 indicadores de Eficacia/Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Informe Base de datos registro público nacional de perfeccionamiento.</li> <li>●Informe de bases de datos programa Liderazgo Educativo</li> <li>●Informe de Gestión del Programa de Liderazgo Educativo</li> <li>●Informe de seguimiento y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo</li> <li>●Convenios con instituciones Nacionales</li> <li>●Informes de ejecución instituciones ejecutoras.</li> </ul>	<p>El panel propone agregar el indicador N° 1 de cobertura</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>No calculado</p>

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
6. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades, respecto de lo planificado	6. $(\text{N}^\circ \text{ de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades} / \text{n}^\circ \text{ de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en universidades en el año i}) \times 100$		No calculado
7. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías, respecto de lo planificado	7. $(\text{N}^\circ \text{ de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías} / \text{n}^\circ \text{ de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar a través de pasantías año i}) \times 100$		No calculado
8. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que terminan el proceso formativo respecto del total matriculado	8. $(\text{N}^\circ \text{ de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que terminan el proceso formativo} / \text{N}^\circ \text{ de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados}) \times 100$		No calculado
9. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban la formación impartida en relación a los matriculados	9. $(\text{N}^\circ \text{ de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban procesos de formación} / \text{n}^\circ \text{ total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados}) \times 100$		No calculado

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p align="center"><b>Eficacia/Calidad</b></p>			
<p>1. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que reconocen la utilidad de la formación recibida a través de formación entregada por las estrategias Talleres de Ejecución Directa para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de directivos que han aprobado el proceso de formación de Talleres de Ejecución Directa.</p>	<p>1. (Nº de docentes directivos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes directivos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</li> </ul>	<p>El programa no ha “operacionalizado” el concepto de “utilidad”. No se cuenta con escala de puntaje.</p> <p align="center">Calculado No calculado</p>
<p>2. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en Talleres de ejecución directa, que reconocen la utilidad de la formación recibida para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de docentes técnico pedagógicos que han aprobado el proceso de formación en Talleres de ejecución directa.</p>	<p>2 (Nº de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</li> </ul>	<p align="center">No calculado</p>
<p>3. % de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo en universidades.</p>	<p>3. (Nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en universidades) X 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</li> </ul>	
<p>Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación a través de pasantías, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus</p>			

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p>4. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación a través de pasantías, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías.</p>	<p>4.(Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación a través de pasantías que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías) X 100.</p>	<p>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</p>	<p>No calculado</p>

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficiencia/Producto</b></p> <p>1. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación en Talleres de ejecución directa</p> <p>2. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación con Universidades</p> <p>3. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación a través de Pasantías</p> <p>4. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación a través de Cursos de Inducción</p> <p>5. Porcentaje de gasto del componente 1.a respecto del gasto total del programa</p> <p>6. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa respecto del gasto total del programa</p> <p>7. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación con Universidades respecto del gasto total del programa</p> <p>8. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación a través de Pasantías respecto del gasto total del programa</p> <p>9. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación a través de Cursos de Inducción respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Costo total de la estrategia de Talleres de ejecución directa / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por la estrategia de Talleres de ejecución directa</p> <p>2. Costo total de la estrategia de formación por Universidades / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por Universidades</p> <p>3. Costo total de la estrategia Pasantías / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados a través de Pasantías</p> <p>4. Costo total de la estrategia Pasantías / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados a través de Cursos de Inducción</p> <p>5. <math>(\text{Gastos del componente 1.a} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>6. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>7. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación con Universidades} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>8. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación a través de Pasantías} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>9. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación a través de Cursos de Inducción} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p>	<p><u>Para todos los indicadores de Eficiencia/Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informe de ejecución presupuestaria</li> <li>● Informe de seguimiento y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo</li> <li>● Convenios con instituciones Nacionales</li> <li>● Informes de ejecución instituciones ejecutoras.</li> </ul>	<p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>El panel propone agregar este indicador Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>Calculado</p> <p>El panel propone agregar este indicador Calculado</p>

El subcomponente 1 comprende 22 indicadores clasificados en indicadores de eficacia/producto, eficacia/calidad y eficiencia producto.

➤ Dimensión Eficacia/Producto

Estos nueve indicadores miden la cobertura del PLE, diferenciándola por dependencia de los establecimientos a los cuales pertenecen los beneficiarios del subcomponente, por tipo de directivos y por tipo de estrategia en la cual participan. También se mide el cumplimiento de la planificación de la cobertura en términos de los establecimientos y actores directivos que han participado en actividades de formación del PLE. El panel propone agregar el indicador de medición de cobertura global del subcomponente, que es el primero que se ubica en la tabla anterior. Se verifican en la información disponible en la base de datos del programa y los Informes de las instituciones ejecutoras. Se evalúa que los indicadores son adecuados en su enunciado, formulación y medios de verificación. Estos indicadores están calculados.

➤ Dimensión Eficacia/Calidad

El análisis de esta dimensión considera cuatro indicadores que miden la opinión de los beneficiarios de cada una de las estrategias del subcomponente, respecto de la utilidad del proceso de formación en que han participado. Se evalúa que el concepto “utilidad” no es suficiente para medir el concepto de calidad de las estrategias. Este concepto no ha sido operacionalizado y no se conoce si tiene definidas variables objetivas para medirlo, con la consecuente escala de puntaje. Ello podría dar lugar a un amplio espectro de respuestas en torno a reconocimiento de utilidad, por lo que se necesita precisarlas. Por tanto, estos indicadores se evalúan insuficientes.

➤ Eficiencia/Producto

Esta dimensión considera nueve indicadores que miden los costos promedio por beneficiario para cada estrategia del programa, la participación porcentual del gasto de cada estrategia con respecto del total del programa. El panel propone agregar dos indicadores para incluir la estrategia Cursos de Inducción en las mediciones. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación.

**Indicadores del subcomponente 1.b:**

*“Equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos municipales reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión educativa y liderazgo pedagógico”.*

El análisis horizontal de este subcomponente se realiza en base a siete indicadores que abarcan las dimensiones eficacia/producto, eficacia/calidad y eficiencia/proceso.



**Cuadro N° 16**  
**Análisis Indicadores del subcomponente 1.b**

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación que participan en procesos de formación en universidades respecto del total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación del país</p>	<p>1. (N° de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educativos que participan en procesos de formación en universidades / N° total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educativos del país) x 100</p>	<p align="center"><u>Para todos los indicadores de Eficacia/Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de base de datos Programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informes de evaluación procesos formativos instituciones contratadas.</li> <li>• Informes de ejecución instituciones contratadas</li> </ul>	<p align="center">Calculado</p>
<p>2. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p>	<p>2. (N° de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que participan en procesos de formación / N° equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que se planificó formar en el año i) X 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento realizado por el programa.</li> <li>• Convenios instituciones nacionales</li> </ul>	<p align="center">No Calculado</p>
<p>3. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que terminan el proceso formativo respecto del total de matriculados</p>	<p>3. (N° de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que terminan el proceso formativo / N° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos matriculados ) X 100</p>		<p align="center">No calculado</p>
<p>4. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que aprueban el proceso formativo respecto del total matriculado</p>	<p>4.(N° de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que aprueban el proceso formativo / N° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educativos que participan en el proceso de formación) X 100</p>		<p align="center">Calculado</p>

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<b>Eficacia/Calidad</b> 1. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión educativa y liderazgo pedagógico, respecto del total de sostenedores y equipos municipales de educación que han aprobado el proceso de formación impartido por universidades	1. (Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión educativa y liderazgo pedagógico/ nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han aprobado el proceso de formación ejecutado por universidades) X 100.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del cuestionario de medición de satisfacción de los participantes.</li> </ul>	Calculado
<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Costo promedio equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participa en el proceso formativo  2. Porcentaje de gasto del componente 1.b respecto del gasto total del programa	1. Costo total perfeccionamiento de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales / N° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales formados  (Gastos del componente 1.b/ Gasto Total del Programa) x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	No calculado  No calculado

➤ Dimensión Eficacia/Producto

Están diseñados para medir la cobertura de la formación de los equipos municipales de educación por la estrategia cursos de universidades y el cumplimiento de la cobertura planificada. También establece la relación entre quienes terminan el proceso de formación y quienes aprueban este proceso. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en términos de su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación.

➤ Dimensión Eficacia/Calidad

Al igual que en el subcomponente 1.a., el indicador mide la calidad mediante la valoración de la “utilidad” del proceso formativo que reconoce el participante en el mismo. En consecuencia, el panel evalúa este indicador de la misma manera ya señalada en el subcomponente 1.a.

➤ Dimensión Eficiencia/Proceso

Se han definido dos indicadores que miden el costo promedio por participante en la actividad formativa y el gasto del subcomponente en relación al gasto total del programa. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación. Están calculados.

**Indicadores del componente 2:**

“Gestionar el Sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) de sostenedores y equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados.

La MML define indicadores de eficacia/producto, eficacia/calidad, eficiencia/proceso, eficiencia/resultado intermedio y economía proceso.

**Cuadro N° 17**  
**Análisis Indicadores del Componente 2**

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<b>Eficacia/Producto</b> 1. Porcentaje de establecimientos que postulan a la ADECO respecto del total de establecimientos subvencionados que cumplen con los requisitos para postular	1.(N° establecimientos que postulan a la ADECO / N° establecimientos subvencionados que cumplen los requisitos para postular) x 100	Para todos los indicadores de <u>Eficacia/Producto</u>  • Reporte web b <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a>  • Reportes procesos de difusión	No calculado
2. Porcentaje de sostenedores con establecimientos que cumplen los requisitos informados sobre los aspectos técnicos de la Asignación de Desempeño colectivo respecto del total de sostenedores.	2.(n° de sostenedores informados / N° total de sostenedores ) x 100	• Registros de la Intranet de <a href="http://gestionyliderazgoeducativo.cl">gestionyliderazgoeducativo.cl</a>  • Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.	No calculado
3. Porcentaje de establecimientos que son asesorados en la elaboración del convenio luego de ser suscritos en su primera versión, respecto del total de convenios suscritos	3.(N° de convenios que reciben comentarios técnicos / N° de establecimientos que suscribe inicialmente un convenio) x 100	• Informe Institución contratada  • Resultados encuesta de satisfacción en la Web.	No calculado
4. Porcentaje de convenios evaluados por el sostenedor respecto al total de convenios suscritos	4.(N° de convenios evaluados por el sostenedor / N° total de convenios suscritos) x 100		No calculado

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de directivos de establecimientos subvencionados que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo respecto del total de directivos de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo.</p> <p>2. Porcentaje de usuarios que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo que valoran positivamente la utilidad de esta herramienta, respecto del total de usuarios que participan en el proceso de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo</p>	<p>1. N° directivos, , que utilizan las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de directivos, de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p> <p>2. (N° usuarios que valoran positivamente la utilidad de las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de usuarios que utilizan esta herramienta en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p>	<p>Para todos los <u>indicadores de Eficacia/Calidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Reportes procesos de difusión</li> <li>• Registros de la Intranet de <a href="http://gestionyliderazgoeducativo.cl">gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informe Institución contratada</li> <li>• Resultados encuesta de satisfacción en la Web.</li> </ul>	<p>No Calculado</p> <p>Calculado</p>

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Resultado intermedio</b></p> <p>1. Porcentaje de convenios ADECO evaluados con un cumplimiento igual o superior al 75% respecto de sus logros en el mejoramiento de las competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de convenios evaluados por el sostenedor</p>	<p>1. (N° de convenios ADECO evaluados con un cumplimiento igual o superior al 75% respecto de sus logros en el mejoramiento de las competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico / N° convenios evaluados por el sostenedor) X 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Reportes procesos de difusión</li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informe Institución contratada</li> </ul>	<p>No calculado</p>
<p><b>Eficiencia/Proceso</b></p> <p>1. Costo promedio de gestión y administración del sistema de Asignación de Desempeño Colectivo por establecimiento con convenio suscrito</p> <p>2. % de gasto del componente 2 respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Gasto total de gestión y administración del componente/ N° total de establecimientos con convenios suscritos</p> <p>2. (Gastos del componente 2/ Gasto Total del Programa) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Ejecución presupuestaria</li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> </ul>	<p>Calculado</p> <p>Calculado</p>
<p><b>2. Economía/Proceso</b></p> <p>Porcentaje Ejecución presupuestaria componente 2</p>	<p>(Presupuesto devengado / presupuesto inicial componente 2 )X 100</p>	<p>Informe de ejecución presupuestaria</p>	<p>Calculado</p>

➤ Dimensión Eficacia/Producto

Este componente ha definido 4 indicadores que miden el producto en términos de la postulación a la ADECO, cumplimiento de requisitos para postular, asesoría técnica que imparte el programa y evaluación que hace el sostenedor. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en términos de su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación. Algunos de ellos no están calculados debido a que el PLE no cuenta con la información procesada para efectuar estas mediciones.

➤ Dimensión Eficacia/Calidad

Se definen dos indicadores que dan cuenta del uso que hacen los establecimientos y usuarios de las herramientas de apoyo en la página web del PLE, en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo. Estos indicadores se evalúan adecuados en su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación. No están calculados.

➤ Dimensión Eficacia/Resultado Intermedio

Contiene un indicador que establece un requerimiento a los convenios ADECO igual o superior al 75% de logro en el mejoramiento de las competencias de gestión y liderazgo pedagógico. Se evalúa que el

indicador es adecuado. Los medios de verificación se evalúan adecuados. Este indicador no está cuantificado.

➤ Dimensión Eficiencia / Proceso

Se han definido dos indicadores que miden el costo en gestión y administración por convenio suscrito y la participación porcentual del gasto del componente en relación al gasto total del programa. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en su enunciado, fórmula de cálculo. Sin embargo, los medios de verificación se evalúan insuficientes porque ellos no dan cuenta de los gastos de administración del componente en su totalidad, puesto que existen gastos de soporte administrativo (gastos de personal y de bienes y servicios de consumo del CPEIP indirectos que fueron asignados al PLE por una base de prorrateo) que no los entregan los medios de verificación establecidos, sino que deben ser calculados con información adicional, como es la realizada en esta evaluación donde fue necesario que el CPEIP hiciera una estimación de estos gastos en base a asignaciones de gastos indirectos, ya que la institución no trabaja con el concepto de centros de costos para la imputación de los gastos administrativos.

• Dimensión Economía / Proceso

Esta dimensión se mide por el grado de ejecución presupuestaria del componente. Se evalúa que este indicador es adecuado en su enunciado, fórmula de cálculo y medio de verificación.

**Indicadores del componente 3**

*“Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que facilite el intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico”.*

Este componente ha diseñado indicadores en las dimensiones de eficacia/producto, eficacia/calidad, eficiencia/proceso y economía/proceso.

**Cuadro N° 18**  
**Análisis Indicadores del Componente 3**

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en la red, respecto del total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en el Programa</p> <p>2. Promedio de descargas información por establecimien</p>	<p>1. (N° de establecimientos subvencionados que participan en la red/ N° total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de de formación en el Programa) x 100</p> <p>2. (N° total de descargas de información de la web/ N° de establecimientos participantes en la red)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de ejecución institución contratada</li> <li>• Informes de seguimiento y evaluación realizado por el Programa</li> <li>• Sistematización información entregada por el contador virtual sitio web.</li> </ul>	

ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION	OBSERVACIONES PANEL
<p><b><u>Eficacia/Calidad</u></b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en la red, que consideran útil esta herramienta para la mejora de sus prácticas de gestión educativa. Respecto del total de establecimientos subvencionados que participa de esta red</p>	<p>(Nº de subvencionados que participan en la red, que consideran útil esta herramienta para la mejora de sus prácticas de gestión educativa / Nº de establecimientos subvencionados que participa de la red ) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No disponible</li> </ul>	
<p><b><u>Eficiencia / Proceso</u></b></p> <p>1. Costo promedio de la red por establecimiento que hace uso de ella</p> <p>2. Porcentaje de gasto del componente 3 respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Costo total de la red/ N° total de establecimientos que hacen uso de la red</p> <p>2. (Gastos del componente 3/ Gasto Total del Programa) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	
<p><b><u>Economía / Proceso</u></b></p> <p>1. Porcentaje de ejecución presupuestaria componente 3</p>	<p>(Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado componente 3) X 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	

➤ **Dimensión Eficacia/Producto**

Este componente ha definido 2 indicadores en esta dimensión que miden la participación en la red de los establecimientos que han participado en los procesos de formación del programa y el promedio de descargas de estos establecimientos. En opinión del panel, el indicador N° 1 debería diferenciarse por tipo de establecimiento. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en términos de su enunciado, fórmula de cálculo y medios de verificación.

➤ **Dimensión Eficacia/Calidad**

Esta dimensión ha definido un indicador que mide la opinión de los establecimientos respecto de la utilidad de la red para el mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo educativo. El indicador se evalúa adecuado en su enunciado y fórmula de cálculo. No está definido en forma operacional el concepto de "utilidad", lo que se evalúa inadecuado. No ha definido sus medios de verificación, lo que se considera inadecuado puesto que, a pesar que aún no se ha implementado, la planificación del componente debería definir en forma previa a su inicio, los medios de verificación que le permitirán monitorearlo, de manera oportuna y desde el inicio de la operación. Por tanto, se estima que deberán ser definidos al momento en que este componente entre en operación.

➤ **Dimensión Eficiencia / Proceso**

Se han definido dos indicadores que miden el costo promedio de la red por establecimiento que hace uso de ella y el porcentaje de gasto del componente respecto del gasto total del programa. Se evalúa que estos indicadores son adecuados en su enunciado y fórmula de cálculo. Sin embargo, el medio de

verificación es insuficiente porque no entrega la información necesaria (denominador) para cuantificar el primero de los dos indicadores.

- *Dimensión Economía / Proceso*

Esta dimensión se mide por el grado de ejecución presupuestaria del componente. Se evalúa que este indicador es adecuado en su enunciado, fórmula de cálculo y medio de verificación.

En consecuencia, el diseño de la lógica horizontal del PLE se valida parcialmente. Cuenta con indicadores definidos en todos los componentes y subcomponentes del programa y en todas las dimensiones de la evaluación y para los diferentes ámbitos de control. Sin embargo, no se cuenta con los medios de verificación en todos los indicadores, así como tampoco se han definido los estándares que permitan medir el logro en mejoramiento de competencias por efectos de las acciones del programa. Igualmente, se utilizan conceptos de medición subjetivos, como por ejemplo la opinión de los beneficiarios sobre la “utilidad” de las estrategias de formación, conceptos que no se han operacionalizado para efectuar las mediciones. Por último, se evalúa inadecuado que de los 59 indicadores incluidos en la MML, solamente el 47% de ellos están cuantificados<sup>85</sup> (28 indicadores), Información necesaria para la toma de decisiones que requiere la gestión del programa.

#### **1.4. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño**

El programa no ha tenido reformulaciones al diseño original.

Se han realizado ajustes a las estrategias específicas del componente de Formación, que no han implicado cambiar la concepción del Programa ni ampliar su dimensión, sino que apuntan a mejorar el logro de los objetivos.

Estos ajustes provienen de los estudios que ha encargado el PLE. En esta materia, el panel valora positivamente que el programa haya desarrollado un estudio<sup>86</sup> que proporcione un perfil de competencias para docentes directivos, en la medida que le da un carácter más funcional a los cargos. Estas competencias funcionales permiten identificar los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica, en tanto están relacionadas con el “¿qué hace y cómo lo hace?” y son comunes a un perfil de “Buen Director”, destrezas que se pueden desarrollar a través del entrenamiento y aprendizaje, aspectos que positivamente han sido incorporados por el PLE en los contenidos de las estrategias del componente de Formación.

Como consecuencia de lo anterior es posible para el Programa distinguir claramente las funciones que los diferentes cargos (director, encargado técnico pedagógico, etc.) deberían ejecutar, lo que permite focalizar las acciones de formación, en los puntos más deficitarios de cada una de ellos. En este mismo contexto el PLE ha implementado acciones de seguimiento con instrumentos como cuestionario de conocimiento, también diseñado a partir de los estudios contratados. El punto a resaltar en este aspecto es que los cuestionarios evalúan conocimiento, vale decir dominio de los contenidos, pero no son utilizados para evaluar competencias directivas.

---

<sup>85</sup> Los indicadores cuantificados fueron aportados por dos fuentes: i) la MML utilizada en el proceso presupuestario 2010 y ii) cálculos efectuados por la presente evaluación.

<sup>86</sup> El año 2008 la Fundación Chile realiza por encargo del PLE un estudio cuyo objetivo: Perfiles de competencias para docentes directivos. Mapas de desarrollo profesional



## **2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa**

#### **2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.**

##### **a) Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del programa es adecuada ya que existe una clara asignación de responsabilidades para la ejecución de los componentes, con tres unidades a cargo de la implementación y seguimiento de las acciones de cada uno de estos.

Presenta líneas de dependencia claras, de la coordinación y subcoordinación del programa. Se evalúa de manera positiva el que existan unidades claramente identificables y con responsables para cada componente, (Formación, Evaluación y Asignación de la ADECO, y Redes), ya que favorece la asignación y determinación de responsabilidades en la ejecución, permite evidenciar la división de funciones y tareas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad para cada componente.

Por otro lado, existen tres unidades que actúan de soporte a las primeras (Gestión del Conocimiento, Investigación y Estudios, y Seguimiento). Esto se evalúa como positivo ya que tienen como objetivo diseñar instrumentos y levantar información a través de estudios realizados a nivel nacional e internacional, para alinear las acciones de seguimiento y diseño de acciones. Además, se encarga de sistematizar la información proveniente de las acciones ejecutadas por las líneas de los componentes, con el fin de proveer de información al programa. Las actividades de seguimiento propiamente tales (diseñadas por esta unidad) son ejecutadas por los encargados de cada componente del PLE

Durante el período evaluado, se considera que la dotación de personal del PLE es adecuada, por el carácter multidisciplinario de sus profesionales y porque su cantidad (9 profesionales y 2 administrativos) es suficiente para la producción de los componentes, en general ejecutándose todas las acciones planificadas<sup>87</sup>.

Con respecto de las relaciones funcionales con las instancias regionales y locales, éstas ocurren a través de la coordinación del PLE por un lado y de las unidades encargadas de los componentes, por otro, lo que se evalúa como adecuado porque mantienen el contacto permanentemente durante el proceso de ejecución.

##### **b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones**

Los mecanismos de coordinación del PLE son internos del programa y externos con los niveles provinciales y regionales del MINEDUC.

En cuanto a las coordinaciones internas del PLE, el programa mantiene periódicamente reuniones e intercambios de información con otras instancias ministeriales que aportan positivamente a su desarrollo y buen funcionamiento, tales como la División de Educación General (DEG) y la Unidad de Currículo y

---

<sup>87</sup> Se deja constancia que al cierre del proceso evaluativo los responsables del programa informaron que durante 2010 se redujo la dotación de personal del PLE en 4 profesionales.

Evaluación (UCE), con las cuales se reúne semanalmente<sup>88</sup> para abordar las acciones en las que se complementan y las que debe asumir el PLE. Esta coordinación se evalúa adecuada puesto que estas instancias son las encargadas de relacionarse con el sistema escolar donde se encuentran los beneficiarios directos del programa (directores, directivos y sostenedores municipales y privados). El equipo se coordina realizando periódicamente reuniones instancias en las que el carácter multidisciplinario del mismo permite enriquecer el diseño, implementación y evaluación de las actividades desarrolladas por el programa.

Esto se evalúa como positivo por cuanto permite que cada miembro del equipo se informe e interiorice en lo que está pasando en otras áreas de trabajo y aporte, desde su experiencia, al mejoramiento de las acciones.

Si bien la flexibilidad se puede valorar positivamente en la medida que responde de manera rápida y oportuna a los requerimientos, del mismo modo, al no contar el PLE con manual de funciones, planes de acción con responsables, metas y plazos, estas tareas y responsabilidades se pueden diluir.

Asimismo existen otras instancias de coordinación, como son los comités técnicos que se reúnen en forma periódica (al menos una vez cada dos meses), como es el caso de aquellos organizados con el Programa ENLACES, eventualmente, cuando éste ejecuta cursos on line sobre gestión. También se da la participación del Coordinador del PLE en reuniones semanales en el gabinete del Ministro con los fines de unificar criterios comunes para abordar la temática de Gestión y Liderazgo.

Al respecto, se valora la existencia de estas instancias de coordinación y la frecuencia establecida de las reuniones, porque permite el intercambio de información de todos los actores involucrados en el tema de la gestión y liderazgo educativo, lo cual contribuye al cumplimiento del objetivo del programa.

No se observan registros de protocolos de acuerdos que emanen de las citadas instancias de coordinación, que impliquen actuaciones conjuntas, acuerdos operativos, materialización de instrumentos de seguimiento conjunto, esfuerzos comunes focalizados en algunos territorios.

Con respecto de las coordinaciones con las instancias provinciales y regionales del Ministerio, se evalúa lo siguiente. En lo que se refiere a las SEREMI y DEPROV, que cumplen la función de facilitar el desarrollo de las actividades del programa a nivel local desde el punto de vista logístico al asegurar la participación de los beneficiarios y establecer conexiones con autoridades municipales, entre otras actividades, se evalúa que la organización y coordinación es adecuada, ya que no se aprecian dificultades en los roles asignados y las instancias regionales y provinciales responden de manera adecuada y oportuna a las demandas que de ellos se espera. Facilita la coordinación la existencia de un coordinador de Formación Continua en las instancias locales, quien tiene vínculo directo con el programa y desarrolla una importante labor de articulación y trabajo logístico con los municipios.

No obstante, desde el punto de vista de una coordinación técnica, llama la atención la escasa o nula participación de las regiones y DEPROV en la definición de contenidos, contextualización de requerimientos de formación, aporte o complementariedad con iniciativas locales, limitándose a actuar como receptores de un enfoque centralizado de formación, lo que se evalúa inadecuado. Esto se fundamenta en que el Programa no describe instancias o mecanismos en los cuales los niveles locales del MINEDUC o los municipios, participen o colaboren en el diseño de las iniciativas de formación u otras estrategias del programa. Esta participación contribuiría al logro de los objetivos de este programa

---

<sup>88</sup> Dicha coordinación se traduce en reuniones semanales que han permitido ir definiendo acciones, además de la consolidación de otras acciones en el ámbito específico del PLE. Así por ejemplo, es a partir de esta articulación que se define que las acciones de formación de directivos son dirigidas desde el CPEIP. Por otro lado, el nivel básico de educación depende de la DEG, por lo que es la jefatura de este nivel y las unidades encargadas quienes velan por la debida articulación entre ambas instancias.

tendientes a generar competencias en los destinatarios -docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados- para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico en sus campos de acción, y con esto, favorecer su empoderamiento como líderes locales, ya sea en sus establecimientos educativos o dirección de educación comunal. El rol de las instancias locales y comunales puede potenciar positivamente este objetivo, así como la construcción de conocimiento para el programa en forma colectiva. Fundamenta este juicio el hecho de que son las instancias locales la que tienen mayor cercanía con los establecimientos educacionales, a través de los supervisores, situación que le permitiría al PLE conocer los programas de intervención y asesoría en gestión y liderazgo que los municipios contratan a instancias privadas de formación, en el marco de la subvención preferencial.

Finalmente, se valora positivamente la coordinación del programa con el Centro Microdatos, de la Universidad de Chile, ya que ésta no solo considera reuniones mensuales, sino que monitorea al centro a través de la página Web y cuatro informes anuales.

### **c) Gestión y Coordinación con programas relacionados**

Respecto a los mecanismos de coordinación se puede señalar que el programa mantiene periódicamente reuniones e intercambios de información con otras instancias ministeriales e instituciones ejecutoras de acciones del Programa, situación que aportan positivamente a su desarrollo y buen funcionamiento, permitiendo con esto que no existan *duplicidad* entre los programas. Se observa que en aquellas instancias de mayor incidencia de relación con la misma población objetivo del programa y por lo tanto posibles duplicidades, tales como la División de Educación General y la Unidad de Currículum y Evaluación, el PLE concentra una mayor atención, debido precisamente a que estas instancias son las encargadas de relacionarse con el sistema escolar donde se encuentran los beneficiarios directos del programa (directores, directivos y sostenedores municipales y privados).

Del mismo modo, la vinculación a través de ejecuciones complementarias con el área de Formación Continua del CPEIP, permiten generar una sinergia positiva en beneficio del desarrollo de competencias Directivas. Ejemplo de ello han sido el trabajo de formación realizado por el PLE con los directores en el proyecto "Formación Continua en la Escuela" y el diseño de Módulos y la asesoría de orientaciones específicas, en el proyecto denominado "Docente para Educación Media Técnico Profesional".

Por lo tanto, se valora positivamente los niveles de coordinación con las divisiones/unidades ministeriales del nivel central, a través de las reuniones permanentes con el fin de velar por la no duplicidad de acciones con la misma población objetivo.

En el Marco de la Subvención Preferencial, las comunas gestionan los recursos que se les asignan contratando asistencias técnicas que les ayuden a diseñar e implementar sus Planes de Mejoramientos, donde una de sus líneas de trabajo es el liderazgo. Por otro lado, las instituciones reconocidas por el nivel central para impartir las asistencias técnicas (ATE) también trabajan con las comunas y establecimientos las competencias de gestión y liderazgo necesarias para la implementación de sus planes, que no es otra cosa que la implementación de nuevas prácticas y desarrollo de competencias profesionales tendientes a mejorar la Gestión. Se evalúa negativamente que no existan instancias de coordinación a este nivel, tal como lo declara el PLE, ya que la misma población objetivo es la que contrata a las ATE para trabajar el tema de gestión y liderazgo directivo

Por otro lado, existe una instancia relevante de coordinación que puede colaborar en el logro de los objetivos del PLE y que se refiere a las instituciones encargadas de la formación de los directivos, ya sea en pregrado o post grado, instancias que se evalúan claves para la modificación de las competencias en gestión y liderazgo educativo. La masa de profesionales de la educación se forma en las universidades nacionales, especialmente en aquellas adscritas al sector de universidades nacionales y tradicionales.

Según cifras del Consejo de Rectores, las universidades públicas forman en todo el país, casi al 50% de los docentes y administradores que ejercen en el sistema educativo subvencionado<sup>89</sup>.

En este contexto y en consideración a la amplitud del problema de la actualización formativa en liderazgo y gestión educativa de directivos escolares y sostenedores municipales, se evalúa que es necesario establecer alianzas estratégicas con los formadores de estos profesionales de la educación como una acción que permitiría ampliar de forma importante la actual cobertura del programa, mediante la intervención de la totalidad de los futuros docentes, transfiriendo los nuevos paradigmas de competencias en gestión y liderazgo educativo. Se evalúa necesario que todas las instancias involucradas en la formación de docentes directivos tanto a nivel de post grado, como a nivel de pre-grado, consideren contenidos comunes con el fin de contribuir a una sinergia positiva en la generación de un enfoque nacional, según los requerimientos país.

#### **d) Mecanismos de participación ciudadana**

Sobre este punto en ninguno de los componentes y subcomponentes se contempla participación ciudadana, ni tampoco la efectiva participación de los beneficiarios en estas acciones. En particular el PLE no hace uso de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). Los beneficiarios no son partícipes del diseño del programa, siendo solo consultados en una evaluación final, por la calidad de este.

Si bien no existe una OIRS propiamente tal, existe un correo electrónico informado a los participantes de los procesos del PLE, donde se reciben todo tipo de consultas, reclamos, observaciones y sugerencias que son atendidas por el PLE y que permiten tener mayor conexión con los usuarios

No obstante, el panel estima que el programa debiera estudiar la posibilidad de evaluar la pertinencia de utilizar los mecanismos establecidos institucionalmente (OIRS) y reconocidos para esos efectos. Se entenderá que posterior al análisis de pertinencia el PLE puede desestimar la utilización, pero tendrá un fundamento consistente, y con su respectivo respaldo.

## **2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

El programa no aplica criterios de focalización en ninguno de sus componentes y subcomponentes. Esta decisión del PLE se fundamenta en que todas las actividades que desarrolla el programa son de adscripción voluntaria por parte de la población a la cual van dirigidas, por definición de las instancias normativas del programa. Además, el PLE ha manifestado expresamente su decisión de no focalizar, basando su decisión en la importancia que le PLE le entrega a la formación continua y por ende a la necesidad de que todos los directivos pasen por los procesos formativos de gestión y liderazgo, sin importar su nivel de formación.

Se comprende este fundamento, el cual responde a un escenario ideal que aspira a alcanzar una cobertura del 100% de la población objetivo. Sin embargo, para que esta declaración pueda operacionalizarse y por ende concretarse, es necesario que se acompañe por al menos tres elementos, que el PLE no ha abordado: i) contar con una estimación del costo que significaría alcanzar esta cobertura del 100%, ii) en función de lo anterior, establecer el plazo en el cual se espera lograr este 100% de cobertura atendiendo a los recursos disponibles, y iii) evaluar la factibilidad real de alcanzar el 100% de cobertura, en términos de recursos humanos y materiales necesarios, ya sea que la formación sea externalizada o provista por el propio PLE. Esta evaluación debería abarcar también la forma en que se subsanará el hecho de que los directivos expresan una baja demanda hacia los productos que el PLE les ofrece.

---

<sup>89</sup> Universidad de Chile. Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo- DEMRE (2007). Estadísticas de Carreras de Educación en Chile, Santiago; y también, Consejo Superior de Educación y Consejo Nacional de Rectores (2008). Situación y perspectiva de la educación superior pública en Chile. .Panorama estadístico de 2008, Santiago, Chile.

En consecuencia, se evalúa que colaboraría en el cumplimiento del propósito del programa la existencia de criterios de focalización en el componente 1 de formación, que permitan priorizar los recursos y los esfuerzos hacia la población objetivo de aquellos establecimientos educacionales que el programa evalúe más deficitarios, en términos de la formación de los directivos (que tengan o no postgrados y post-títulos) u otros indicadores de medición de su cometido. En función de lo anterior, se evalúa que el PLE debería utilizar criterios de focalización y de selección de beneficiarios de los componentes.

### **2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

#### Criterios de asignación de recursos

El programa cuenta con un criterio explícito de asignación de recursos y es el establecido en la glosa presupuestaria referente al requisito de que al menos el 90% de los recursos deben estar destinados a establecimientos municipales. No se cuenta con información respecto de las razones que se tuvieron presentes para establecer este requisito, por lo tanto el panel no puede emitir un juicio evaluativo fundado al respecto. No obstante, se estima que los directivos de los establecimientos particular subvencionado también tienen requerimientos para mejorar las competencias de sus directivos en liderazgo educativo y gestión pedagógica.

Además de este criterio, el PLE no ha diseñado criterios explícitos de asignación de recursos entre componentes, así como tampoco entre las diferentes estrategias que conforman el componente 1. El PLE basa su decisión en que la población a quién van dirigidos los componentes y las estrategias del componente 1, postulan en forma voluntaria para participar en las actividades del programa en todos los componentes, por lo que el programa atiende a toda la demanda. Se evalúa que esta no es una argumentación adecuada para no contar con criterios explícitos de asignación de recursos. Si bien el programa señala que se usa el criterio de gasto histórico para la asignación de los recursos entre componentes, los resultados obtenidos de esta evaluación indican que este criterio en la práctica no ha operado, como se analiza con detalle más adelante en el capítulo 4. Recursos Financieros de esta evaluación. En efecto, el cuadro N° 49, Gasto total por componente, se pueden observar fluctuaciones importantes entre los gastos de los componentes en los distintos años de ejecución del programa donde no se aprecia la existencia de un criterio de gasto histórico así como tampoco ningún otro criterio objetivo. Esta situación se evalúa inadecuada ya que ello ha redundado en un comportamiento irregular en la variación de los gastos de los componentes en los años evaluados. Igual situación se aprecia entre las estrategias del componente 1, cuya evolución entre los años 2007 y 2009 no responde a ningún criterio de asignación de recursos, como se aprecia en el cuadro 49.

Con respecto de la distribución de recursos entre regiones, solo la estrategia Talleres de Ejecución Directa del componente 1 cuenta con una explicitación del criterio de distribución, en función del número de talleres a realizarse en los niveles locales. Este criterio es adecuado porque es claro y objetivo, aunque tiene la deficiencia de que opera para una baja proporción del gasto de la estrategia, ya que está destinada a financiar los gastos logísticos de los talleres locales.

La inexistencia de una política de asignación de recursos se traduce en que éstos no se asignan en función de parámetros objetivos, como podrían ser metas de producción, costos de producción, indicadores de resultados u otros parámetros, lo que se considera inadecuado por cuanto ello significa que los gastos se han asignado en respuesta a la demanda, es decir la población que se inscribe/postula a las distintas estrategias. Al interior del componente 1, se aprecia que los costos de las diferentes estrategias son muy distintos, sin embargo no existen indicadores que demuestren la mayor efectividad o mejor logro de los objetivos de una de ellas por sobre la otra. En función de lo expuesto, se evalúa inadecuada la inexistencia de criterios explícitos y objetivos de asignación de recursos del programa.

#### Mecanismos de transferencias de recursos

Los mecanismos de transferencias de recursos y las modalidades de pago se encuentran claramente establecidos y responden a la normativa vigente de gestión de recursos públicos, lo que se evalúa favorablemente. El programa utiliza dos mecanismos de transferencia de recursos. El primero corresponde a los recursos entregados a las regiones para financiar los gastos de soporte administrativo de los talleres locales de formación que forman parte de la estrategia Talleres de Ejecución Directa del componente 1. Este se evalúa adecuado porque permite la normal ejecución de los talleres, en forma oportuna, y cuenta con mecanismos de control que son claros y están formalmente establecidos, como es el sistema de control presupuestario SIGFE.

El segundo mecanismo utilizado son los convenios, que operan para las estrategias Cursos Talleres de Universidades, Pasantías y Cursos de Inducción, todas del componente 1, así como también se usa para la transferencia de recursos del componente 2 al Centro de Microdatos. Se evalúa que este mecanismo es adecuado porque se trata de documentos formales que establecen claramente las obligaciones por parte del ejecutor, su oportunidad así como también el pago está supeditado al cumplimiento de estas obligaciones lo que asegura la obtención oportuna de los servicios contratados para el logro de los resultados esperados. Los convenios consideran la posibilidad de multas en caso de incumplimientos, en todos los casos.

#### **2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable**

Para el seguimiento y evaluación de sus actividades, el PLE ha realizado acciones que el panel evalúa positivamente. Estas son:

- Se evalúa positivamente; que el PLE realice Evaluaciones de los aprendizajes de contenidos de los directivos, que han participado en las estrategias de Formación, a través instrumentos, como son, los Cuestionarios de Conocimiento, Pautas de Observación de Sesiones Presenciales y Encuestas de Evaluación de las Jornadas. No obstante, el panel no tuvo acceso a los resultados de estas evaluaciones.
- Del mismo modo la evaluación que realiza de la satisfacción de usuario: a través de Encuestas de Evaluación de las Jornadas de Formación, para verificar que las acciones cumplan con las expectativas de los docentes directivos. Estas encuestas de satisfacción se llevan a cabo en el marco de cada una de las estrategias del componente 1.

En consecuencia, la información permite retroalimentar la ejecución de las diferentes estrategias en el marco del componente 1.

Por otro lado, se evalúan suficientes los procedimientos de seguimiento y monitoreo (reuniones, reportes a través de informes periódicos y monitoreo Web) usados por el PLE para medir el cumplimiento de las acciones establecidas en los convenios de contratación, con instituciones a las que se le externalizan los servicios de Formación y ADECO. Esto debido a que todo pago se encuentra condicionado a la aprobación por parte del PLE de las acciones contenidas, descritas y reportadas por estos procedimientos. En consecuencia, las funciones que se delegan en otras instituciones involucradas son evaluadas y monitoreadas adecuadamente.

El programa no cuenta con una línea de base. Sus metas están planteadas año a año en función de un presupuesto.

Del mismo modo es positivo que el PLE genere información a través de las bases de datos disponibles, aunque estas solo incluyan información descriptiva, porque son suficiente para identificar las características de los participantes en cada componente.<sup>90</sup> Estas bases son procesadas durante el

---

<sup>90</sup> Nombre, RUT, RBD, Dirección, Teléfono, etc.,

desarrollo de las acciones formativas para poder validarlas y consolidar la información. Esta es actualizada anualmente.

Estas bases de datos han tenido un objetivo de registro. Esta es la información que el PLE ha cuantificado durante estos años para orientar su gestión, reportando los resultados anuales al nivel central y al sector presupuestario del MINEDUC.

En relación a los estudios contratados, han sido adecuados y pertinentes ya que sus resultados son incorporados en las acciones de los componentes, mejorando aspectos tales como evaluación de aprendizaje de contenidos y condiciones de la contratación (términos de referencias para el llamado a licitación, diseño de los convenios, programas de contenidos en el componente de formación).

No obstante el PLE no dispone de información que permita establecer las relaciones entre las diferentes estrategias de formación, considerando los costos involucrados y los resultados esperados. Lo que se evalúa inadecuado.

Por otro lado, entendiendo que el propósito del programa es: Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico, se ha constatado que el programa no ha diseñado acciones de evaluación, ni ha generado instancias de seguimiento que permitan determinar la mejora en el desarrollo de competencias de los docentes directivos que ha accedido a algunos de los componentes del programa.

Del mismo modo no se observen estudios que analicen la sinergia positiva que pudiera existir entre los tres componentes del programa para el mejor logro del propósito.

En cuanto a la incorporación de información del programa al SIG institucional, existe solo un indicador del PLE, que es; "Porcentaje de docentes directivos que finalizan el proceso formativo". Este es un indicador que solo da cuenta del total de docentes que finalizan respecto del total de matriculados. No existen indicadores que reporten información del componente ADECO, lo que se evalúa negativamente ya que por ejemplo, no se comprende la razón que explique la baja participación de los establecimientos rurales en los convenios ADECO, a diferencia de lo observado en el componente 1. Esta es una materia sobre la cual se debería disponer de información que permita explicar este resultado y orientar decisiones de estrategia futura a fin de subsanar estas disparidades.

## EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

#### 3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

La cuantificación del nivel de producción de los componentes del programa se muestra en el cuadro N° 8.

##### Producción componente 1

En el cuadro siguiente se muestra el número de actividades (ejecuciones) realizadas por cada una de las estrategias, para los tres años en evaluación. En el año 2009 se realizaron un total de 90 actividades de las cuales 15 fueron cursos impartidos por universidades<sup>91</sup>, 74 talleres de ejecución directa y 1 curso de inducción. No se registran pasantías en el extranjero en ese año. La tendencia en los años evaluados es dispar, como se analiza a continuación. La evolución de las distintas estrategias señala que los Cursos de Universidades aumentaron de 10 en el año 2007 a 21 en el año siguiente, para disminuir a 15 en 2009 lo que implica un crecimiento del 50% en el período. Por su parte, los Talleres de Ejecución Directa crecen en 640% entre 2007 y 2009 constituyendo claramente la estrategia más desarrollada por el programa, ejecutándose en 2009 74 talleres. En cuanto a las pasantías, se realizaron 2 el primer año, 1 al año siguiente y ninguna en 2009, en concordancia con decisiones del programa que concentró sus esfuerzos en la estrategia Talleres de Ejecución Directa, ya que las Pasantías son de mayor costo que los talleres, como se analiza más adelante<sup>92</sup>. Por su parte, los cursos de inducción se ejecutaron 1 en 2007 y otro en 2009, sin que se haya ejecutado alguno en 2008. Los antecedentes disponibles muestran que el programa no ha realizado análisis evaluativos respecto del grado en que cada una de las estrategias aporta al cumplimiento del objetivo del programa, que permitieran fundamentar los énfasis que se observan en el desarrollo de las mismas, es decir, priorizar la estrategia talleres de ejecución directa por sobre las otras estrategias. En consecuencia, se considera que las variaciones experimentadas por las estrategias entre 2007 y 2009 no responden a un desarrollo planificado que se base en criterios objetivos derivados de evaluación o seguimiento de logros de los beneficiarios, lo que se evalúa inadecuado. En ausencia de la citada información evaluativa, no es posible para el panel emitir un juicio respecto de esta concentración de acciones en una estrategia.

La producción del componente 2 en 2009 fue de 553 convenios ADECO suscritos, los que han disminuido en forma constante en los tres años evaluados el período (15,5% entre 2007 y 2009, equivalente a 94 convenios menos suscritos entre 2007 y 2009). Estas variaciones se explican por dos razones. Por una parte, la suscripción de convenios es un proceso voluntario y por lo tanto no es de responsabilidad directa del programa la participación de los postulantes a ADECO. Por otro lado, el PLE elevó la rigurosidad en la verificación del cumplimiento de la normativa. Estas razones pueden explicar la disminución de convenios suscritos. Para revertir esta disminución, durante el proceso 2010 el PLE ha realizado jornadas informativas y formativas a nivel regional y provincial. En virtud de lo anterior, se evalúa que el descenso de los convenios no es atribuible en su totalidad al programa.

Con respecto del componente 3, en la práctica éste no ha operado debido a que las autoridades del CPEIP han postergado la decisión de iniciar su operación. En consecuencia, no registra producción en los años evaluados. Al respecto, no se considera adecuado que no haya entrado en operación, ya que el intercambio de experiencias innovadoras y de reflexiones e informaciones entre pares es un factor que la

---

<sup>91</sup> Entre las Universidades Nacionales que se han adjudicado cursos taller y que han trabajado con el Programa entre 2007/2009 están: Universidad Alberto Hurtado, Universidad Andrés Bello, Universidad Austral de Chile, Universidad Autónoma del Sur, Universidad del Bío Bío, Universidad Católica del Norte, Universidad Central, Universidad de Concepción, Universidad de Chile, Universidad de La Serena, Universidad Mayor, Universidad Diego Portales, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Talca y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

<sup>92</sup> Ver cuadro 51, donde se señala que en 2009 un Taller de Ejecución Directa tuvo un gasto de \$1.91.000, en tanto una Pasantía en el Extranjero tuvo un gasto de \$230.000 en 2008 (en 2009 no se ejecutaron Pasantías).



literatura especializada<sup>93</sup> reconoce como altamente estimulante para el cambio de prácticas sociales e institucionales.

**Cuadro N° 19**  
**Nivel de producción por componentes, N° ejecuciones componente 1**  
**y N° convenios componente 2**

Producción	2007	2008	2009	% Variación 2007-2009
Comp. 1 Cursos Universidades	10	21	15	50
Comp. 1 Talleres de Ejecución Directa	10	42	74	640,0
Comp.1 Pasantías en el extranjero	2	1		-100,0
Comp.1 Cursos de Inducción	1		1	
Total Comp. 1	23	64	90	291,3
Comp.2 Convenios ADECO suscritos	647	521	553	-14,5
Comp.3 Redes de información generadas	0	0	0	
TOTAL	892	618	712	-20,2

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

El siguiente cuadro muestra las metas del Programa, las que se expresan en número de beneficiarios para los componentes 1 y 3, y número de convenios para el componente 2.

Como se puede apreciar, el componente 1 superó las metas de 2.000 y 2.500 beneficiarios en los años 2008 y 2009 en 32,5% y 0,8%, respectivamente. Sin embargo, en el primer año de funcionamiento del programa la meta solo fue cumplida en un 70% puesto que, por ser el primer año de operación del programa, se produjo una demora en la aprobación del reglamento que retrasó las ejecuciones y por tanto el cumplimiento de metas. Se evalúa en forma positiva el cumplimiento de metas de los dos últimos años de ejecución del programa.

Cabe señalar que para el componente 1, el programa establece metas en términos de número de beneficiarios a alcanzar cada año y no respecto del número de ejecuciones (unidades a producir. Al respecto, si bien se evalúa en forma positiva la determinación de metas del número de beneficiarios a alcanzar, se estima que también es importante establecer metas que determinen en cuántas unidades (ejecuciones) se espera cubrir la meta de beneficiarios, diferenciándolas por estrategias (talleres, cursos universitarios, pasantías e inducciones). Las metas de unidades de productos facilitarían una programación y calendarización armónicas de las actividades a realizar en el año. Respecto del número de beneficiarios se considera adecuado que éste aumente cada año.

En relación al componente 2, las metas para cada uno de los años evaluados fueron de 500 convenios anuales, por lo que el nivel de actividad efectivo es superior a las metas establecidas en todos los años analizados en 29,4%, en 2008 en 2,2% y en 2009 igualmente en 10,6%. Este resultado de cumplimiento de meta es positivo. Sin embargo, la fijación de metas en la misma cantidad en todos los años evaluados (500 convenios), indica que las metas no fueron ajustadas año a año en función de resultados obtenidos u otras variables, tales como el nivel de producción observado o la demanda. Sin embargo, dado que el programa no es responsable en forma directa de los convenios ADECO, las metas son referenciales, por lo que su cumplimiento se evalúa en forma positiva.

<sup>93</sup> Este es un tema bastante desarrollado en varios sectores del conocimiento y la acción de cambio. Desde Habermas con la Teoría de la Apertura de las Excluidas para la participación ciudadana en la formulación de la política pública (Ver: Legalidad y Facticidad, Taurus, 1998) y hasta experiencias de Redes Ciudadanas que han sido impulsadas por CEPAL (Consultar Programa ILPES y También Proyecto Innovaciones Sociales en América Latina y el Caribe, CEPAL).

**Cuadro N° 20**  
**Metas del programa por componente – Años 2007-2009**

	2007		2008		2009	
	Meta	% Cumplimiento	Meta	% Cumplimiento	Meta	% Cumplimiento
Componente 1. N° beneficiarios <sup>94</sup>	2.000	70,4	2.500	132,5	3.000	100,8
Componente 2. N° convenios	500	129,4	500	102,2	500	110,6
Componente 3. N° beneficiarios			100		200	

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

### Producción del componente 3

El hecho de que se hayan establecido metas en los años 2008 y 2009, aún cuando el componente no ha entrado en operación, es un indicador de que el programa esperaba que comenzara a ejecutarse a partir de 2008, lo que no ocurrió.

## **3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito**

### **3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito**

No fue posible evaluar el cumplimiento del propósito del programa ya que el programa no dispone de la cuantificación de los indicadores definidos en la Matriz de Evaluación que permita evaluar el propósito, esto es *“Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico”*. El programa dispone de indicadores de cobertura, pero no existe una medición objetiva que permita evaluar que los beneficiarios del programa que han participado en actividades de formación, en cualquiera de sus cuatro estrategias (componente 1) o que han suscrito convenios ADECO (componente 2), efectivamente hayan mejorado sus capacidades en gestión y liderazgo educativo, como producto de las acciones del PLE. Se evalúa que es inadecuado que el programa no disponga de estos indicadores.

### **3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa**

En el siguiente cuadro se muestran los beneficiarios efectivos de los 2 componentes del programa que han operado en los años evaluados, expresados en número de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos<sup>95</sup>. En el caso del componente 1, los beneficiarios efectivos que han participado de alguna de las estrategias del componente alcanzaron a 3.024 en el año 2009 con un aumento de 114,8% en el período 2007-2009. En el caso del componente 2 los beneficiarios efectivos, docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos que han suscrito convenios ADECO, son 2.407 en el año 2009 y presentan una disminución de 13% entre 2007 y 2009. El componente 3 por su parte no ha desarrollado acciones que permitieran ejecutar el componente, a pesar de que éstas han sido propuestas por el Programa durante la elaboración presupuestaria de cada año. Sin embargo, las autoridades del CPEIP tomaron la decisión de priorizar otras actividades y postergar la implementación de estas acciones, razón por la cual el componente no ha operado.

<sup>94</sup> El grado de cumplimiento se calcula sobre los beneficiarios efectivos, a saber: 2007=1.412; 2008=2.738; 2009=3.024.

<sup>95</sup> No se contó con la información diferenciando por tipo de directivos que suscribieron convenios ADECO (directores, etc.)

**Cuadro Nº 21**  
**Nº de Beneficiarios Efectivos Años 2007-2009**

	2007	2008	2009	% Variación 2007-2009
Componente 1	1.408	2.738	3.024	114,8
Componente 2	2.766	2.190	2.407	- 13,0
Componente 3	s/i	s/i	s/i	

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

**Beneficiarios efectivos componente 1**

Los beneficiarios efectivos de este componente son los docentes directivos, docentes técnico pedagógicos y sostenedores, que participaron de las tres estrategias que desarrolla el componente, es decir, Talleres Locales de Ejecución Directa, Cursos de Universidades, Pasantías en el extranjero y Cursos de Inducción. Cabe señalar que la totalidad de los beneficiarios efectivos de este componente pertenecen a establecimientos municipales, con la excepción del año 2008 y 2009 en que 21 beneficiarios de la región Metropolitana pertenecen a establecimientos particulares subvencionados en cada uno de los años, además de 8 beneficiarios de la región de La Araucanía también de establecimientos particular subvencionados. Los establecimientos de Administración Delegada no registran beneficiarios del programa, sin que el PLE tenga una razón específica para ello.

En el cuadro siguiente se presentan los beneficiarios efectivos de las cuatro estrategias del componente para los años evaluados y la variación porcentual en el período. En el año 2009 la estrategia Talleres de Ejecución Directa concentró el 60% de los beneficiarios, seguida de los Cursos de Universidades (37,3%) y las Pasantías (2,5%). Como se puede apreciar, los beneficiarios de los Talleres de Ejecución Directa experimentaron un alza de 508,7% en los tres años de ejecución del programa, aumentando desde 299 beneficiarios en 2007 a 1.820 en 2009. La estrategia Cursos con Universidades ha formado a 3.871 Docentes Directivos, Docentes Técnico Pedagógicos y Sostenedores de 1.084 Establecimientos Educativos Subvencionados en el período evaluado, aumentando sus beneficiarios en 25,1% en el mismo período. Por su parte las inducciones disminuyeron sus beneficiarios de 102 en 2007 a 76 en 2009 (25,5%) y las pasantías también disminuyeron desde 105 beneficiarios en el primer año de ejecución del programa a 38 beneficiarios en 2008 para quedar en 0 en 2009<sup>96</sup>. Se evalúa inadecuado este crecimiento / decrecimiento tan dispar en los beneficiarios efectivos de las diferentes estrategias porque no responde a políticas de desarrollo del PLE que sean explícitas y cuenten con fundamentos técnicos, como podría ser disponer de resultados de una medición sobre el grado en que cada estrategia contribuye al logro del propósito en los beneficiarios.

**Cuadro Nº 22**  
**Beneficiarios efectivos del Componente 1 por estrategia**  
**Años 2007-2009**

	2007		2008		2009		Variación 2007-2009
	Benef. Efect.	%	Benef. Efect.	%	Benef. Efect.	%	
Estr. 1 Talleres	299	21,2	1.149	42,0	1.820	60,2	508,7
Estr. 2 Cursos Univ.	902	64,1	1.551	56,6	1.128	37,3	25,1
Estr. 3 Pasantías Ex.	105	7,5	38	1,4	-	-	- 63,8
Estr. 4. Inducción	102	7,2	-	-	76	2,5	-25
Total	1.408	100,0	2.738	100,0	3.024	100,0	114,8

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

<sup>96</sup> Cabe señalar que la disminución de las pasantías corresponde a la variación entre los años 2007 y 2008, ya que como se ha mencionado el año 2009 no se financió pasantías.

En los siguientes cuadros se presenta la distribución por regiones de los beneficiarios efectivos de las estrategias del componente 1, así como su estructura porcentual.

Como se puede observar, la región del Bio Bio concentra la mayor cantidad de beneficiarios efectivos en el año 2009 con 792 personas, las que representan el 26,2% del total. Siguen en importancia las regiones Metropolitana y Valparaíso con el 12,8% y 10,4% de los beneficiarios, respectivamente. En el año 2008 también Bio Bio alcanza la mayor cantidad de beneficiarios con el 21,1% del total, la Metropolitana en segundo lugar con 17,8% y la región de Los Lagos a continuación con 12,9%. En 2007, en tanto, los beneficiarios se concentran en la región Metropolitana en 24,2% seguida de las regiones Bio Bio (14,8%), Araucanía (12,2%) y Valparaíso (11,3%). Esta distribución de beneficiarios no se condice con la distribución de la población objetivo del programa, como se analiza más adelante (punto 3.2.3), lo que no se considera adecuado.

El análisis de la distribución regional de los beneficiarios por estrategia señala que, en 2009, los Talleres de Ejecución Directa, que es la estrategia que alcanza a la mayor cantidad de beneficiarios, se ha concentrado en un 34,1% en la región del Bio Bio, seguida de la región de Los Lagos con el 18,7% de los beneficiarios. Por su parte, también en 2009 la estrategia Cursos de Universidades concentró al 30% de los beneficiarios en la región Metropolitana, seguida de Bio Bio (15,2%), Valparaíso (15,1%), Antofagasta (12,2%) y Coquimbo (10,5%). El análisis de las Pasantías, año 2008, muestra que sus beneficiarios corresponden en 36,8% a la región De Los Lagos, seguida de las regiones de Valparaíso, B. O'Higgins y Bio Bio con un 10,5% respectivamente. La situación observada en Bio Bio en el año 2009, vale decir ostentar el primer lugar en la estrategia Talleres de Ejecución Directa y el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Cursos de Universidades, es contradictoria con la fundamentación entregada por el programa en el sentido de enfatizar la oferta de Talleres de Ejecución Directa en aquellas regiones donde no existe oferta de universidades para ejecutar cursos, énfasis declarado por el PLE para todos los años de ejecución del programa, puesto que esta región cuenta con una amplia oferta de universidades en comparación con regiones, como Maule por ejemplo que cuenta con menos beneficiarios (8,2% del total) y su oferta universitaria es reducida. Por el contrario, en 2009 este criterio ha operado en la región de Los Lagos ya que ocupa el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Talleres de Ejecución Directa y no tiene cursos de universidades, lo que es consistente con la escasa oferta de universidades de esa región. Esta desigual distribución porcentual por regiones de beneficiarios se considera inadecuada por cuanto presenta alta variabilidad entre estrategias y entre regiones, que evidencia la ausencia de metas por estrategias y por regiones, tendientes a equiparar los servicios del PLE entre regiones.

**Cuadro N° 23**  
**Beneficiarios efectivos del Componente 1 por estrategia y por región,**  
**Años 2007-2009**

	2007					2008					2009				
	Talleres Ej. Directa	Cursos Unive rs.	Induc ción	Pasa ntías	Total	Talleres Ej. Directa	Cursos Unive rs.	Induc ción	Pasa ntías	Total	Taller es Ej. Direct a	Cursos Univers.	Induc ción	Pasa ntías	Total
Arica y Parin.					0	42			2	44	33				33
Tarapacá	25				25					0	51				51
Antofagasta					0	32	111		2	145	32	138			170
Atacama	30			5	35	67			2	69	57		2		59
Coquimbo	22	79	5	10	116	11	142			153	11	118	6		135
Valparaíso		143	6	10	159	44	180		4	228	143	170	3		316
Lib.B.O'Higgins		69	18	8	95	96	85		4	185	129	115	4		248
Maule			5	4	9	101	25		2	128	107	77	22		206
Bio-Bio		189	20		209	237	337		4	578	620	172			792
Araucanía	38	113	12	9	172	105	117			222	135		22		157
De los Ríos	31		7	9	47		30			30	81				81
De los Lagos		65	5	42	112	287	51		14	352	340				340
Aysén	27				27	23			2	25	14				14
Magallanes	61				61	89			2	91	35				35
Metropolitana		309	24	8	341	15	473			488	32	338	17		387
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>967</b>	<b>102</b>	<b>105</b>	<b>1.408</b>	<b>1.149</b>	<b>1.551</b>		<b>38</b>	<b>2.738</b>	<b>1.820</b>	<b>1.128</b>	<b>76</b>		<b>3.024</b>

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

**Cuadro Nº 24**  
**Estructura porcentual de Beneficiarios efectivos por estrategia y por región**  
**Componente 1, Años 2007-2009**

Región	2007					2008					2009				
	Talleres Ej. Directa	Cursos Univers.	Inducción	Pasant.	Total	Talleres Ej. Directa	Cursos Univers.	Inducción	Pasant.	Total	Talleres Ej. Directa	Cursos Univers.	Inducción	Pasant.	Total
Arica y Parinacota	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0		5,3	1,6	1,8	0,0	0,0		1,1
Tarapacá	10,7	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0		0,0	0,0	2,8	0,0	0,0		1,7
Antofagasta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	7,2		5,3	5,3	1,8	12,2	0,0		5,6
Atacama	12,8	0,0	0,0	4,8	2,5	5,8	0,0		5,3	2,5	3,1	0,0	2,6		2,0
Coquimbo	9,4	8,2	4,9	9,5	8,2	1,0	9,2		0,0	5,6	0,6	10,5	7,9		4,5
Valparaíso	0,0	14,8	5,9	9,5	11,3	3,8	11,6		10,5	8,3	7,9	15,1	3,9		10,4
Lib.B.O'Higgins	0,0	7,1	17,6	7,6	6,7	8,4	5,5		10,5	6,8	7,1	10,2	5,3		8,2
Maule	0,0	0,0	4,9	3,8	0,6	8,8	1,6		5,3	4,7	5,9	6,8	28,9		6,8
Bio-Bio	0,0	19,5	19,6	0,0	14,8	20,6	21,7		10,5	21,1	34,1	15,2	0,0		26,2
Araucanía	16,2	11,7	11,8	8,6	12,2	9,1	7,5		0,0	8,1	7,4	0,0	28,9		5,2
De los Ríos	13,2	0,0	6,9	8,6	3,3	0,0	1,9		0,0	1,1	4,5	0,0	0,0		2,7
De los Lagos	0,0	6,7	4,9	40,0	8,0	25,0	3,3		36,8	12,9	18,7	0,0	0,0		11,2
Aysén	11,5	0,0	0,0	0,0	1,9	2,0	0,0		5,3	0,9	0,8	0,0	0,0		0,5
Magallanes	26,1	0,0	0,0	0,0	4,3	7,7	0,0		5,3	3,3	1,9	0,0	0,0		1,2
Metropolitana	0,0	32,0	23,5	7,6	24,2	1,3	30,5		0,0	17,8	1,8	30,0	22,4		12,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

El siguiente cuadro muestra la distribución por región de los beneficiarios efectivos del componente 1, equivalentes a todas las estrategias del componente. Las cifras se presentan para los tres años evaluados y también se muestra la variación porcentual que experimentó cada región entre 2007 y 2009. Como excepción, la variación de las regiones Arica y Parinacota y Antofagasta se calculó entre los años 2008 y 2009, ya que en 2007 no hubo beneficiarios en esas regiones<sup>97</sup>. Las variaciones son muy heterogéneas, ya que oscilan entre disminuciones en las regiones de Aysén (-48,1%), Magallanes (-42,6%), Arica y Parinacota (-25%) y Araucanía (-8,7%), así como importantes incrementos en las regiones de Maule (2.189%), Bio Bio (278,9%), De los Lagos (203,6%) y O'Higgins (161,1%). En el resto de las regiones se observan comportamientos dispares del aumento de beneficiarios efectivos del componente. Lo anterior es demostrativo de que el programa no ha considerado metas de desarrollo de las regiones en los años de ejecución, las que deben relacionarse con metas de cobertura del programa, como se analiza más adelante, en la sección 3.2.3 de este documento. Ello implicará realizar acciones tendientes a elevar la participación de aquellas regiones con menos beneficiarios o cuya evolución sea decreciente con respecto del año anterior. Por lo anterior, se evalúa inadecuada la distribución porcentual de las regiones en lo referente a los beneficiarios efectivos del componente 1.

<sup>97</sup> No hubo demanda de esas regiones en 2007.

**Cuadro Nº 25**  
**Distribución por región del N° de Beneficiarios Efectivos,**  
**Componente 1, Años 2007-2009**

Región	2007	2008	2009	% Variación 2007 - 2009
Arica y Parinacota		44	33	- 25,0
Tarapacá	25		51	104,0
Antofagasta		145	170	17,2
Atacama	35	69	59	68,6
Coquimbo	116	153	135	16,4
Valparaíso	159	228	316	98,7
Lib.B.O'Higgins	95	185	248	161,1
Maule	9	128	206	2.188,9
Bio-Bio	209	578	792	278,9
Araucanía	172	222	157	- 8,7
De los Ríos	47	30	81	72,3
De los Lagos	112	352	340	203,6
Aysén	27	25	14	- 48,1
Magallanes	61	91	35	- 42,6
Metropolitana	341	488	387	13,5
TOTAL	1.408	2.738	3.024	114,8

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

A continuación se muestran los beneficiarios efectivos por dependencia de los establecimientos y por región. En el año 2007 todos los beneficiarios pertenecían a establecimientos municipales, en tanto en el año siguiente se registraron 21 beneficiarios de establecimientos particulares subvencionados de la región metropolitana y en 2009, a los anteriores se agregaron 8 de igual dependencia en la región de la Araucanía. En los años 2007 y 2008 los beneficiarios de establecimientos municipales representaron el 99,2% y 99% del total de beneficiarios. Dado el requisito establecido en la glosa presupuestaria del programa referente a que el 90% de los beneficiarios de los procesos formativos deben provenir de establecimientos municipales, se evalúa adecuada esta distribución.

**Cuadro N° 26**  
**Beneficiarios efectivos por dependencia de los establecimientos y por región,**  
**Componente 1, Años 2007-2009**

Región	2007			2008			2009		
	Municipales	Part. Subv	Total	Municipales	Part. Subv	Total	Municipales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota			-	44		44	33		33
Tarapacá	25		25			-	51		51
Antofagasta			-	145		145	170		170
Atacama	35		35	69		69	59		59
Coquimbo	116		116	153		153	135		135
Valparaíso	159		159	228		228	316		316
Lib.B.O'Higgins	95		95	185		185	248		248
Maule	9		9	128		128	206		206
Bio-Bio	209		209	578		578	792		792
Araucanía	172		172	222		222	149	8	157
De los Ríos	47		47	30		30	81		81
De los Lagos	112		112	352		352	340		340
Aysén	27		27	25		25	14		14
Magallanes	61		61	91		91	35		35
Metropolitana	341		341	467	21	488	366	21	387
<b>TOTAL</b>	<b>1.408</b>	<b>-</b>	<b>1.408</b>	<b>2.717</b>	<b>21</b>	<b>2.738</b>	<b>2.995</b>	<b>29</b>	<b>3.024</b>
Distribución porcentual	100,0	-	100,0	99,2	0,8	100	99,0	1,0	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

El siguiente cuadro muestra la distribución por sexo de los beneficiarios efectivos del programa donde se observa en todos los años evaluados una mayoría de mujeres (56,9% en 2009 y 56,6% promedio 2007-2009), mayoría que muestra una tendencia a acrecentarse, ya que su crecimiento observado en el período es levemente superior al de los hombres (116% vs 111%). Dado que el PLE no dispone de los datos de población objetivo diferenciada por sexo, no fue posible calcular la cobertura del programa según esta variable.

**Cuadro N° 27**  
**Distribución por sexo del N° de Beneficiarios Efectivos,**  
**Componente 1, Años 2007-2009**

	2007	%	2008	%	2009	%	% Variación 2007-2009
Hombres	616	43,6	1.197	43,7	1.303	43,1	111,5
Mujeres	796	56,4	1.541	56,3	1.721	56,9	116,2
Total	1.412	100,0	2.738	100,0	3.024	100,0	114,2

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

A continuación se muestra la distribución por cargos de los beneficiarios efectivos del componente 1, en todas sus estrategias. En todos los años evaluados los directores son quienes más han participado en las estrategias del programa, en rangos cercanos a un tercio del total (33,9% en promedio 2007-2009), seguidos de los jefes de UTP con una participación porcentual entre el 27,8% en 2007 y 26% en 2009,



con un aumento en 2008 (30%). Los docentes con responsabilidades directivas son el tercer grupo de profesionales en participar en las estrategias del programa con un promedio 2007-2009 de 21,3% del total.

En cuanto a las variaciones experimentadas en el período evaluado, destaca el importante incremento que se observa en los sostenedores como beneficiarios efectivos del componente, ya que de 12 personas que participaron en 2007, esta cifra sube a 173 en 2009.

Se evalúa que la distribución por cargo de los beneficiarios efectivos del componente 1 es consistente con los objetivos del programa, ya que los estamentos en quienes recae más directamente la responsabilidad de generar el cambio en las competencias de gestión y liderazgo educativo son quienes presentan las mayores proporciones de participación, es decir directores, jefes de UTP y docentes con responsabilidades directivas.

**Cuadro N° 28**  
**Distribución por cargo del N° de Beneficiarios Efectivos,**  
**Componente 1, Años 2007-2009**

	2007	%	2008	%	2009	%	% Variación 2007-2009
Director	506	35,9	930	34,0	995	32,9	96,6
Subdirector	17	1,2	31	1,1	37	1,2	117,6
Jefe UTP	392	27,8	821	30,0	786	26,0	100,5
Inspector	89	6,3	184	6,7	191	6,3	114,6
Orientador	75	5,3	139	5,1	162	5,4	116,0
Docente c/ respons. directivas	317	22,5	531	19,4	680	22,5	114,5
Sostenedor	12	0,9	102	3,7	173	5,7	1.341,7
Total	1.408	100,0	2.738	100,0	3.024	100,0	114,8

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

En el cuadro siguiente se muestra, para el componente 1, los beneficiarios efectivos desagregados por tipo de beneficiarios y por distribución urbano / rural para el año 2009. No se dispuso de esta información para los años 2007 y 2008<sup>98</sup>. Cabe señalar que la categoría miembros de los equipos DAEM se han clasificado como una categoría distinta y no se han asimilado en los registros del programa a la localización urbana o rural que corresponda a la comuna a la cual pertenecen, debido a que pueden tener bajo su cargo a establecimientos urbanos y rurales a la vez. Asimismo, entre el 2% de beneficiarios registrados en la categoría “Sin información” se encuentran los directivos que no identificaron en su ficha de inscripción este dato, por no ser obligatorio de responder.

Como se puede apreciar, el 63,3% de los beneficiarios corresponde a directivos de establecimientos urbanos y el 30% a los de áreas rurales, en tanto que los equipos DAEM alcanzan a 5,7%. En general, se estima adecuado que exista una representación de los establecimientos rurales dentro de los beneficiarios efectivos del componente. Sin embargo, no es posible para el panel pronunciarse sobre si los porcentajes de distribución entre directivos de establecimientos urbanos y rurales son adecuados debido a que el programa no ha establecido metas sobre esta materia.

<sup>98</sup> El PLE no cuenta con esta información para esos años.

Una aproximación a la evaluación de esta distribución se obtiene al relacionar los datos presentados en los cuadros 4 y 5 de este documento.<sup>99</sup> Aún cuando los datos presentados en tales cuadros corresponden a años diferentes, si se tomaran los establecimientos del año 2007 y los directivos del año 2008, se obtiene una tasa de 2,6 directivos por cada establecimiento urbano y 0,8 directivos por cada establecimiento rural, en tanto que el promedio nacional es de 1,8 directivos por establecimiento. En consecuencia en términos relativos hay una mayor participación de beneficiarios de establecimientos rurales con respecto de los urbanos, lo que se evalúa inadecuado porque no existe una definición explícita del PLE de enfatizar el sector rural. Si bien es cierto que se evalúa en forma positiva la participación de beneficiarios de establecimientos rurales en el programa, se considera que este es un resultado no buscado por el PLE sino que más bien se trata de un resultado que no ha sido intencionado por el programa. Ello se evalúa inadecuado por cuanto es indicativo de la ausencia de criterios de priorización de beneficiarios en la gestión del PLE.

**Cuadro N° 29**  
**Beneficiarios efectivos componente 1, distribución urbano/rural, año 2009**

	2009	%
Directivos establecimientos urbanos	1.914	63,3
Directivos establecimientos rurales	878	29,0
Miembros equipos DAEM	173	5,7
Sin información	59	2,0
Total	3.024	100,0

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

**Beneficiarios efectivos componente 2**

Los beneficiarios efectivos del componente 2 se expresan en número de personas que han suscrito convenios ADECO y número de establecimientos que han suscrito los convenios. Cabe señalar que el número de convenios suscritos representa al número de establecimientos beneficiados ya que en un establecimiento pueden suscribir la ADECO más de una persona. El siguiente cuadro muestra que en 2009 se suscribieron 553 convenios que implicaron a 2.407 personas, lo que significa un promedio de 4,4 personas por convenio, relación que se ha elevado levemente en el período evaluado respecto de los años 2007 (4,3) y 2008 (4,2). Por su parte, la evolución de los establecimientos que han suscrito convenios muestra un descenso de 14,5% entre 2007 y 2009, lo que es equivalente a 94 convenios menos. Por su parte, las personas que han suscrito convenio han disminuido en 13%, es decir 359 personas menos.

**Cuadro N° 30**  
**Beneficiarios Efectivos Componente 2,**  
**N° de Establecimientos y N° Personas que han suscrito convenios ADECO**  
**Años 2007-2009**

	2007	2008	2009	% Variación 2007-2009
Establecimientos	647	521	553	- 14,5
Personas	2.766	2.190	2.407	- 13,0
Personas promedio por establecimiento	4,3	4,2	4,4	

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

<sup>99</sup> Ver Cuadros N° 4 "Establecimientos totales por distribución Urbano – Rural, año 2007" y N° 5 "Directivos por establecimientos totales por distribución Urbano – Rural, años 2008 y 2009", Sección Descriptiva, capítulo Población Potencial y Objetivo del Programa.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución según localización urbano / rural de los establecimientos a los cuales pertenecen los beneficiarios efectivos del componente 2. Como se puede apreciar, la disminución de 94 convenios en el período 2007-2009 corresponde a establecimientos urbanos en su totalidad, lo que significa una baja de 15,5% en el número de establecimientos con convenios. Los establecimientos pertenecen a áreas urbanas en 94% en el año 2007, para disminuir levemente en los años siguientes llegando al 92,9% en 2009. El número de establecimientos rurales es igual en los años 2007 y 2009, registrándose una leve baja de 3 establecimientos en el año 2008. Esta distribución del componente 2 es significativamente diferente a lo observado con respecto del componente 1 donde los beneficiarios provenientes de localizaciones rurales tienen una participación muy superior como beneficiarios del PLE. Dado que la postulación a convenios ADECO es voluntaria, la disminución de los beneficiarios efectivos del programa en términos absolutos no es de entera responsabilidad del PLE, como tampoco lo es la baja participación relativa del área rural. Ésta podría deberse a la restricción que tienen los establecimientos con una matrícula inferior a 250 alumnos, los cuales se ubican preferentemente en las áreas rurales. Sin embargo se considera que dado que la responsabilidad del PLE es gestionar el ADECO, el cual en su definición no tiene restricciones de localización geográfica de sus beneficiarios, sí es una materia sobre la cual el PLE debería cuantificar a cuántos establecimientos rurales afecta esta restricción, a fin de establecer metas de cobertura.

**Cuadro N° 31**  
**Distribución por localización urbano / rural del N° de Beneficiarios Efectivos**  
**(Establecimientos), Componente 2, Años 2007-2009**

	2007	%	2008	%	2009	%	% Variación 2007- 2009
Establecimientos urbanos	608	94,0	485	93,1	514	92,9	- 15,5
Establecimientos rurales	39	6,0	36	6,9	39	7,1	0,0
Total	647	100,0	521	100,0	553	100,0	- 14,5

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

A continuación se muestran los beneficiarios efectivos del componente 2 en términos de las personas que suscriben convenios, diferenciados por sexo, para los años 2008 y 2009<sup>100</sup>. Como se puede apreciar, el año 2009 las mujeres tienen una mayor participación dentro del total de personas que suscriben ADECO (57% versus 43% de los hombres en el año 2009). En ese mismo año, éstas han aumentado en 11% con respecto del año anterior, en tanto que los hombres lo han hecho en 8,5%. Al igual que en el componente 1, las mujeres tienen mayor presencia como beneficiarias del programa lo que lleva a reflexionar sobre la pertinencia de incorporar el enfoque de género en los contenidos de las actividades de formación que desarrolla el programa, en términos de las diferencias en los estilos de liderazgo y gestión que han sido señalados por la literatura internacional.

**Cuadro N° 32**  
**Distribución por sexo del N° de Beneficiarios Efectivos,**  
**Componente 2, Años 2007-2009**

	2007	%	2008	%	2009	%	% Variación 2008-2009
Hombres	s/i		955	43,6	1.036	43,0	8,5
Mujeres	s/i		1.235	56,4	1.371	57,0	11,0
Total	2.766	100,0	2.190	100,0	2.407	100,0	13,0

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

<sup>100</sup> El PLE no cuenta con datos para el año 2007

A continuación se muestra la distribución de los beneficiarios efectivos del componente 2 de acuerdo al cargo de las personas que han suscrito convenios ADECO. Los principales son los jefes de UTP, directores e inspectores con cifras que representan entre el 20 y 23% en los años evaluados, con leves variaciones entre ellos. Esta distribución entre los cargos se evalúa adecuada, ya que representa a los cargos más directamente involucrados en el desarrollo de competencias para el liderazgo y gestión educativa.

**Cuadro N° 33**  
**Distribución por cargo del N° de Beneficiarios Efectivos,**  
**Componente 2, Años 2007-2009**

	2007	%	2008	%	2009	%	% Variación 2007-2009
Director	647	23,4	509	23,2	549	22,8	- 15,1
Subdirector	175	6,3	90	4,1	109	4,5	- 37,7
Jefe UTP	654	23,6	519	23,7	557	23,1	- 14,8
Inspector	584	21,1	468	21,4	500	20,8	- 14,4
Orientador	351	12,7	320	14,6	346	14,4	- 1,4
Otros	355	12,8	284	13,0	346	14,4	- 2,5
Total	2.766	100,0	2.190	100,0	2.407	100,0	- 13,0

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

El cuadro siguiente muestra la distribución por región de los beneficiarios efectivos del componente 2, expresados en número de convenios suscritos para los tres años evaluados. En el año 2009 la región Metropolitana concentra el mayor número de convenios (35,6%), seguido de la región del Bio Bio que tiene un porcentaje cercano a un cuarto de la producción total y entre ambas concentran cerca del 57,5% de los convenios. El 25% restante se distribuye entre las demás regiones del país. La distribución por regiones de los convenios se considera inadecuada ya están altamente concentrados en dos regiones, en tanto que otras con alta participación de población objetivo como Valparaíso o Araucanía, han suscrito una cantidad escasa de convenios (5,8% y 4,9% respectivamente). Además, la región de Aysén solo ha suscrito 2 convenios en los tres años evaluados.

**Cuadro N° 34**  
**Distribución por región del N° de Beneficiarios Efectivos (N° Convenios),**  
**Componente 2, Años 2007-2009**

Región	2007		2008		2009	
	N° Convenios	%	N° Convenios	%	N° Convenios	%
Arica y Parinacota	19	2,9	27	5,2	15	2,7
Tarapacá	6	0,9	18	3,5	13	2,4
Antofagasta	43	6,6	33	6,3	26	4,7
Atacama	30	4,6	16	3,1	15	2,7
Coquimbo	15	2,3	16	3,1	12	2,2
Valparaíso	22	3,4	33	6,3	32	5,8
Lib.B.O'Higgins	49	7,6	37	7,1	36	6,5
Maule	27	4,2	18	3,5	22	4,0
Bio-Bio	168	26,0	129	24,8	121	21,9
Araucanía	31	4,8	12	2,3	27	4,9
De los Ríos	13	2,0	9	1,7	18	3,3
De los Lagos	15	2,3	9	1,7	15	2,7
Aysén	2	0,3		0,0		0,0
Magallanes	6	0,9		0,0	4	0,7
Metropolitana	201	31,1	164	31,5	197	35,6
TOTAL	647	100	521	100	553	100

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

Al analizar la distribución de los convenios suscritos según su dependencia, se observa una importante mayoría de los establecimientos municipales desde 81,3% en 2007 y 91,4% en 2008 para disminuir a 76,7% en 2009. El resto corresponde a establecimientos particulares subvencionados (18,7% en 2007, 8,6% en 2008 y 23,3% en 2009).

La disminución promedio observada de 14,5% entre los años 2007 y 2009 se produce como resultado de una baja de 19,4% de los establecimientos municipales y de un aumento de 6,6% de los establecimientos particulares subvencionados.

Con respecto de las variaciones experimentadas por las regiones en el período, se observa que la mayoría de ellas disminuye el número de convenios suscritos y las mayores bajas relativas ocurren en Aysén (-100,0%), Atacama (-50%) y Antofagasta (-39,5%). Por otro lado, algunas regiones aumentan sus convenios ADECO como es el caso de Tarapacá que sube en 85,7%, Valparaíso en 45,5% y De Los Ríos en 38,5%.

El énfasis observado en los convenios ADECO con establecimientos municipales en todos los años evaluados se considera a que para el logro de los objetivos del programa, es deseable que los convenios se extiendan también a los establecimientos particulares subvencionados.

**Cuadro N° 35**  
**Distribución por dependencia de los establecimientos y por región**  
**del N° de Beneficiarios Efectivos (N° Convenios suscritos),**  
**Componente 2, Años 2007-2009**

Región	2007			2008			2009			% Variación 2007-2009
	Munici-pales	Part. Subv	Total	Munici-pales	Part. Subv	Total	Munici-pales	Part. Subv	Total	
Arica y Parinacota	16	2	18	27	-	27	12	3	15	- 16,7
Tarapacá	4	3	7	17	1	18	10	3	13	85,7
Antofagasta	41	2	43	32	1	33	26	-	26	- 39,5
Atacama	26	4	30	16	-	16	12	3	15	- 50,0
Coquimbo	14	1	15	16	-	16	12	-	12	- 20,0
Valparaíso	17	5	22	32	1	33	26	6	32	45,5
Lib.B.O'Higgins	44	5	49	36	1	37	30	6	36	- 26,5
Maule	21	6	27	15	3	18	17	5	22	- 18,5
Bio-Bio	151	17	168	122	7	129	102	19	121	- 28,0
Araucanía	22	9	31	9	3	12	13	14	27	- 12,9
De los Ríos	8	5	13	7	2	9	9	9	18	38,5
De los Lagos	10	5	15	6	3	9	10	5	15	0,0
Aysén	1	1	2			-			-	- 100,0
Magallanes	5	1	6	-	-	-	2	2	4	- 33,3
Metropolitana	146	55	201	141	23	164	143	54	197	- 2,0
<b>TOTAL</b>	<b>526</b>	<b>121</b>	<b>647</b>	<b>476</b>	<b>45</b>	<b>521</b>	<b>424</b>	<b>129</b>	<b>553</b>	<b>- 14,5</b>
Distribución porcentual	81,3	18,7	100,0	91,4	8,6	100,0	76,7	23,3	100,0	0,0
Variación 2007-2009							-19,4	6,6	-14,5	

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

### Beneficiarios efectivos componente 3

Con respecto del componente 3, dado que no ha entrado en operaciones, no ha tenido beneficiarios efectivos en el período evaluado.

### **3.2.3. Análisis de Cobertura**

#### **Cobertura componente 1, Formación**

Debido a que en el caso de este componente el programa debe atender preferentemente a la población proveniente de establecimientos municipales, según lo establecido en la glosa presupuestaria del programa que señala que al menos el 90% de los recursos asociados a formación deben propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal<sup>101</sup>, se analizará la cobertura respecto del total de docentes directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales. Lo anterior, considerando además que el 99% de los directivos que han participado en las estrategias de formación en el período 2007-2009 pertenece a establecimientos municipales. No obstante, este análisis deberá revisarse a futuro, debido a que el programa no cuenta con bases de datos de beneficiarios acumulados, por lo que se hizo una estimación de estas cifras para

<sup>101</sup> Ley de presupuestos 2009 y 2010.

el presente proceso de evaluación. Por este motivo no se pudo realizar el análisis regional de la cobertura del Componente de Formación.

**Beneficiarios efectivos del Componente 1 por estrategia (acumulados) - Años 2007-2009**

	2007	2008	2009	Variación 2006-2009
	Benef. Efectivos	Benef. Efectivos acumulados	Benef. Efectivos acumulados	
Estr. 1 Talleres	299	1.149	2.119	609%
Estr. 2 Cursos Univ.	902	1.551	2.030	125%
Estr. 3 Pasantías Ex.	105	143	143	31%
Estr. 4. Inducción	102	102	178	75%
<b>Total</b>	<b>1.408</b>	<b>2.945</b>	<b>4.470</b>	

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

La cobertura del Componente 1 ha tenido una tendencia creciente en el período evaluado, alcanzando el año 2009 al 42% del total de docentes directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales, lo que se considera positivo.

**Cuadro Nº 36**  
**Cobertura Componente 1, Años 2007-2009**

Año	Población Potencial (Docentes directivos y técnico-pedagógicos de Establecimientos Municipales)	Beneficiarios Efectivos Comp. 1 (acumulados)	% de Beneficiarios respecto a Población Potencial / Objetivo
2007	10.322	1.408	14
2008	10.322	2.945	29
2009	10.595	4.470	42

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

**Cobertura componente 2, ADECO**

La cobertura del componente 2, expresada en número de establecimientos que han suscrito convenios ADECO, alcanza al 13,1% en el año 2009, con un comportamiento decreciente en los tres años evaluados, ya que en 2007 alcanzó a 15,3% para bajar a 12,3% en 2007. Si bien este descenso en la cobertura no es de responsabilidad completa del programa ya que la suscripción de convenios ADECO es un proceso voluntario, se lo considera un resultado negativo porque no existen razones objetivas que expliquen este descenso.

**Cuadro N° 37**  
**Cobertura Componente 2, Número de establecimientos**  
**Años 2007-2009**

Año	Población Potencial	Beneficiarios Efectivos (Comp. 2)	% de Beneficiarios respecto a Población Potencial / Objetivo
2007	4.226	647	15,3
2008	4.241	521	12,3
2009	4.230	553	13,1

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

La distribución regional de la cobertura de este componente muestra una relativa homogeneidad entre regiones, ya que no existen grandes dispersiones como las observadas en el componente anterior. En el año 2009, las mayores coberturas están en las regiones del norte del país (Arica y Parinacota 28,8%, Antofagasta 19,8% y Tarapacá 16,5%), además de Bio Bio que se ubica en el segundo lugar con 23%. Por su parte, las regiones con menores coberturas son Coquimbo con 6,3%, Valparaíso y De los Lagos con 6,7% y Maule con 8,4%.

Con respecto de la variación entre 2007 y 2009 se observa que, en promedio, la cobertura del país ha disminuido en 14,6%, disminución que ocurre en casi todas las regiones en diferentes magnitudes, con excepción de las regiones de Tarapacá, Valparaíso y De los Ríos que crecen en 116,3%, 47% y 38,5%, respectivamente. Este crecimiento de alguna manera compensa la diferencia en coberturas, como es el caso de Valparaíso que en el año 2007 tenía la cobertura más baja del país (4,6%) y logra subirla en dos puntos en el año siguiente.

Desde el punto de vista de la equidad en la participación de los beneficios del programa, se evalúa que no existen razones fundamentadas que expliquen las diferencias de cobertura de este componente, situación que no facilita el cumplimiento de los objetivos del programa.



**Cuadro Nº 38**  
**Cobertura Componente 2 por región,**  
**Número de establecimientos que han suscrito convenios ADECO**  
**Años 2007-2009**

Región	2007	2008	2009	% Variación 2007 - 2009
Arica y Parinacota	50,0	77,1	28,8	- 62,6
Tarapacá	7,6	19,1	16,5	116,3
Antofagasta	32,8	25,4	19,8	- 21,8
Atacama	34,9	18,6	17,0	- 51,1
Coquimbo	8,0	8,1	6,3	- 21,7
Valparaíso	4,6	6,9	6,7	47,0
Lib.B.O'Higgins	20,8	16,1	15,9	- 23,3
Maule	10,3	6,7	8,4	- 18,2
Bio-Bio	31,1	23,7	23,0	- 26,1
Araucanía	11,8	4,6	10,2	- 13,6
De los Ríos	11,6	11,8	16,1	38,5
De los Lagos	6,8	3,5	6,6	- 2,2
Aysén	5,9	-	-	- 100,0
Magallanes	13,0	-	8,7	- 33,3
Metropolitana	13,5	10,9	13,0	- 3,3
TOTAL	15,3	12,3	13,1	- 14,6

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC

Al analizar la cobertura por dependencia de los establecimientos que firman convenio ADECO, se aprecia en el año 2009 ésta es de 20,3% en los establecimientos municipales y de 6% en los particulares subvencionados. En el año 2007 esta cobertura alcanzó al 23,9% de los establecimientos municipales, en tanto la cobertura de los particulares subvencionados fue también de 6%. En 2008 el componente presenta la menor cobertura del período de 22,1% y 2,2% para los establecimientos municipales y particulares subvencionados, respectivamente. La mayor importancia relativa de la cobertura a los establecimientos municipales no se corresponde con los objetivos que dieron origen a la asignación de desempeño colectivo, que no establece diferencias entre la dependencia de los establecimientos sujetos de la suscripción de convenios. Por tanto, se evalúa que no es una distribución adecuada. Al respecto, el PLE aduce que este comportamiento no es de su responsabilidad por tratarse de un proceso voluntario. Se comprende este argumento, sin embargo se considera que la gestión del componente que realiza el PLE debería orientarse de manera preferente a conocer y posteriormente subsanar, las trabas que originan esta reducción de la cobertura del componente 2. Ello implica aplicar un concepto de gestión por resultados más que por procesos.

**Cuadro Nº 39**  
**Cobertura Componente 2 por dependencia y por región,**  
**Número de establecimientos que han suscrito convenios ADECO**  
**Años 2007-2009**

Región	2007			2008			2009		
	Municipi- pales	Part. Subv	Total	Municipi- pales	Part. Subv	Total	Municipi- pales	Part. Subv	Total
Arica y Parinacota	53,3	33,3	50,0	93,1	-	77,1	41,4	13,0	28,8
Tarapacá	12,9	4,9	7,6	56,7	1,6	19,1	35,7	5,9	16,5
Antofagasta	44,6	5,1	32,8	35,2	2,6	25,4	28,6	-	19,8
Atacama	40,6	18,2	34,9	25,0	-	18,6	18,8	12,5	17,0
Coquimbo	14,3	1,1	8,0	16,0	-	8,1	12,4	-	6,3
Valparaíso	7,3	2,0	4,6	14,7	0,4	6,9	12,3	2,2	6,7
Lib.B.O'Higgins	29,9	5,6	20,8	25,9	1,1	16,1	22,7	6,4	15,9
Maule	12,7	6,2	10,3	9,1	2,9	6,7	10,7	4,9	8,4
Bio-Bio	44,4	8,5	31,1	36,7	3,3	23,7	32,4	9,0	23,0
Araucanía	16,9	6,8	11,8	7,0	2,2	4,6	10,2	10,1	10,2
De los Ríos	11,9	11,1	11,6	12,7	9,5	11,8	13,8	19,1	16,1
De los Lagos	7,4	5,8	6,8	4,1	2,7	3,5	7,4	5,4	6,6
Aysén	5,6	6,3	5,9	-	-	-	-	-	-
Magallanes	15,6	7,1	13,0	-	-	-	6,5	13,3	8,7
Metropolitana	23,8	6,3	13,5	23,2	2,6	10,9	24,3	5,8	13,0
<b>TOTAL</b>	<b>23,9</b>	<b>6,0</b>	<b>15,3</b>	<b>22,1</b>	<b>2,2</b>	<b>12,3</b>	<b>20,3</b>	<b>6,0</b>	<b>13,1</b>

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

### 3.2.4. Focalización del Programa (en caso que corresponda)

No corresponde evaluar resultados de focalización del programa, debido a que éste no ha definido criterios de focalización para sus beneficiarios. Como ya se señaló en el punto 2.2, el panel evalúa inadecuado que estos criterios no se hayan definido.

### 3.2.5. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

En cuanto a satisfacción de usuario, las evaluaciones de los cursos realizados por las Universidades tanto para las cohortes 2008 y 2009<sup>102</sup> son positivos en cuanto a los atributos: Contenidos de los módulos, Gestión de la convivencia, Evaluación institucional, Gestión curricular, Relatoría, Organización y actividades y Preparación para el trabajo. Las evaluaciones fluctúan desde la nota 5,8 a 6,3 para el año 2008 y entre 6,2 a 6,5 para el 2009. Se observa una mejora sustancial de un año a otro, lo que se evalúa en forma positiva ya que evidencia una preocupación del PLE de monitorear el mejoramiento de los puntos más débiles. (Se adjuntan gráficos comparativos en Anexo 6).

### 3.3. Desempeño del Programa a nivel de Fin

No es posible emitir un juicio evaluativo respecto de si el programa ha contribuido al logro del fin ya que el programa no cuenta con indicadores que permitan medir esta contribución. Ello se evalúa inadecuado.

<sup>102</sup> El panel solo contó con el análisis de datos de las encuestas de satisfacción en el marco de las estrategias de los cursos impartidos por Universidades.

#### 4. RECURSOS FINANCIEROS<sup>103</sup>

##### Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable

El presupuesto inicial asignado al programa representa un 1% del presupuesto inicial del CPEIP en el año 2010. Este porcentaje ha disminuido en el período desde un 11% en el año inicial del programa (2007), a un 4% en 2008 para volver a bajar a un 3% en el año 2009. Esto se debe a que por una parte el presupuesto de la institución ha aumentado en forma considerable entre 2007 y 2010 (347%), al mismo tiempo que el presupuesto inicial del programa ha disminuido en 47% en el mismo período. (Ver Cuadro N° 44).

**Cuadro N° 40**  
**Presupuesto del Programa como porcentaje del Presupuesto CPEIP**  
**2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

Año	Presupuesto Inicial de la Institución Responsable	Presupuesto Inicial del Programa	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2007	19.483.837	2.181.126	11%
2008	51.491.167	1.893.110	4%
2009	78.462.297	1.988.991	3%
2010	87.046.671	1.165.556	1%

*Fuente: CPEIP*

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

##### 4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

El financiamiento del programa está consignado en el presupuesto del CPEIP con una asignación específica en la glosa 09-01-04. Para su operación, cuenta además con el aporte del CPEIP que concurre con financiamiento para el soporte administrativo del programa y que corresponde a gastos adicionales al presupuesto del programa, en personal y en bienes y servicios de consumo.<sup>104</sup>

La asignación presupuestaria del año 2007 alcanzó a \$2.090 millones, cifra que disminuyó en los dos años siguientes para ubicarse en \$1.166 millones en 2010, lo que se traduce en una disminución de 44% entre 2007 y 2010. En el año 2009 el presupuesto inicial del programa fue rebajado por un decreto presidencial en un monto de \$255 millones, recursos que fueron destinados a apoyar otras actividades de la institución.

Como se puede apreciar en el Cuadro N°45 en 2007, el primer año de funcionamiento del programa, el presupuesto alcanzó una cifra de \$2.181 millones. Al año siguiente, el presupuesto disminuyó en 14% para volver a disminuir en 4.5% en 2009. Finalmente en el año 2010 se produce una baja del 38% con respecto del año anterior. Esta baja corresponde a recursos que fueron destinados a contribuir al financiamiento de una nueva glosa presupuestaria del CPEIP (glosa 607 por \$1.489 millones) para el Programa Nacional de Formación de Directores, que en principio sería gestionado por el PLE pero que durante el segundo trimestre del año 2010 las autoridades del CPEIP están evaluando la decisión de poner en marcha este programa.

<sup>103</sup> Toda la información de presupuesto corresponde a información del presupuesto inicial de los programas.

<sup>104</sup> El monto de gastos de soporte administrativo en que incurre el CPEIP para apoyar el PLE considera otros gastos directos por concepto de viáticos, materiales y correo. Además, se incluye una estimación de gasto indirecto en personal y bienes y servicios de consumo, los que se prorrataron usando el criterio del porcentaje del gasto en personal del PLE sobre el gasto total de personal del CPEIP. Al respecto, cabe señalar que los gastos en bienes y servicios de consumo prorratados están en el presupuesto del CPEIP, mientras que los gastos en personal son administrados directamente por el nivel central del MINEDUC y no forman parte del presupuesto de la institución.

Por su parte, los gastos de la institución responsable como aporte al funcionamiento del programa alcanzan al 6% del gasto total en el año 2009 y han experimentado una variación de 24% entre 2007 y 2009. Para el año 2010 no se cuenta con este dato debido a este cálculo es una estimación del gasto incurrido en el año, por tanto es una cifra que se obtiene una vez terminado el año calendario.

**Cuadro N° 41**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

Fuentes de Financiamiento	2007		2008		2009		2010		Variación 2005-2009
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	2.181.126	100%	1.893.110	100%	1.988.991	100%	1.165.556	100%	-47%
1.1. Asignación específica al Programa	2.090.286	96%	1.796.605	95%	1.876.564	94%	1.165.556	100%	-44%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	90.840	4%	96.505	5%	112.426	6%		0%	24%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas		0%		0%		0%		0%	
2. Extrapresupuestarias	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.		0%		0%		0%		0%	
<b>Total</b>	<b>2.181.126</b>		<b>1.893.110</b>		<b>1.988.991</b>		<b>1.165.556</b>		<b>-47%</b>

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo – MINEDUC*

El total de gasto del programa ha aumentado en 141% entre los años 2007 y 2009, destacándose el hecho de que en el año 2008 hubo un aumento del gasto de más del \$ 2.000 millones con respecto de 2007. Ello se explica porque durante el primer año de funcionamiento del programa la ejecución del presupuesto sufrió retraso debido a que el reglamento del Programa, que permitía la ejecución de los fondos, se dictó a finales del año, noviembre de 2007 y fue promulgado por Decreto 246 del Ministerio de Educación con fecha 18 de enero de 2008 y publicado en el DO el 22 de enero de 2008. Por tal razón, al año siguiente se debieron pagar gastos comprometidos en 2007 por un monto de \$1.200 millones, lo que explica el aumento del gasto ese año. Por lo anterior, se evalúa adecuado el comportamiento del gasto del programa.

**Cuadro N° 42**  
**Gasto Total del Programa 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2007	650.870		650.870
2008	2.707.322		2.707.322
2009	1.569.796		1.569.796
Variación % 2007 - 2009	141		141

*Fuente: Programa de Liderazgo Educativo*

Los gastos del programa se desglosan en gastos en personal, bienes y servicios de consumo, inversión y transferencias que en el año 2009 representaron 13,5%, 11,8%, 0,1% y 74,6%, respectivamente, respecto del total de gasto devengado del programa. Cabe señalar que en el año 2008 la estructura del gasto es muy diferente en términos porcentuales, debido al importante crecimiento que registra el gasto en transferencias, ocasionado por la dificultad del programa para ejecutar los gastos en el año 2007, como ya se señaló. Ello implica que representa el 91,5% del gasto total del año. Los gastos en personal corresponden a las remuneraciones<sup>105</sup> del personal que se desempeña en el programa, así como los gastos de administración en personal asignados al programa. Por su parte, los bienes y servicios de consumo incluyen los gastos por concepto de materiales de enseñanza que apoyan los talleres de ejecución directa del programa así como también el gasto en pasajes de los participantes de regiones de estos talleres, además del material fungible necesario para la gestión y administración del programa. Los gastos en inversión corresponden principalmente a la compra de equipos computacionales (PC). La mayor parte del gasto del programa se concentra en las transferencias a las instituciones externas ejecutoras del programa. Entre éstas están las universidades para la ejecución de los cursos que se les contrata, el gasto de la estrategia Pasantías y el gasto del convenio con el Centro de Microdatos de la U. de Chile para la gestión del componente 2 del programa, Gestión de la ADECO. Entre los años 2007 y 2009 el gasto en personal aumentó en 11,6%, los bienes y servicios de consumo en 126% y las transferencias en 210,6%, en tanto la inversión disminuyó en 63,8%. Estas variaciones se consideran adecuadas ya que están justificadas. En el caso del personal y bienes y servicios de consumo, el gasto ha aumentado en función del crecimiento de la producción, en especial la estrategia de Talleres de Ejecución Directa. La inversión ha decrecido debido a que en el año 2007 fue necesario un mayor gasto para apoyar el inicio del programa. Las variaciones del gasto en transferencias se justifica por la dificultad de devengar el presupuesto en el año 2007, lo que hace que éste se concentre en 2008. La estructura del gasto por los distintos conceptos de gasto se evalúa adecuada, ya que éstos se concentran en proporciones importantes en los gastos relacionados con la producción del programa, como son las Transferencias.

**Cuadro N° 43**  
**Desglose del Gasto Devengado<sup>106</sup> en Personal,**  
**Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

	2007		2008		2009		Variación % 2006-2009
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Personal	180.197	27,7	176.745	6,5	212.019	13,5	17,7
2. Bienes y Servicios de Consumo	88.195	13,6	51.175	1,9	185.020	11,8	109,8
3. Inversión	5.610	0,9	2.064	0,1	2.030	0,1	-63,8
4. Transferencias	376.869	57,9	2.477.338	91,5	1.170.727	74,6	210,6
<b>Total Gasto Devengado</b>	<b>650.870</b>	<b>100,0</b>	<b>2.707.322</b>	<b>100,0</b>	<b>1.569.796</b>	<b>100,0</b>	<b>141,2</b>

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

En la siguiente tabla se presenta el gasto total por componente, donde en 2009 el componente 1 de Formación representa el 55,1% del gasto total y el componente 2 de la ADECO, el 42,7%, en tanto que el componente 3 de Redes de Información tuvo un gasto de 2,1% que corresponde a estudios realizados para la futura puesta en marcha del componente. Como se puede apreciar, en el año 2007 solo el componente 1 tuvo gastos, los cuales experimentaron un alza de 44% entre ese año y 2009. En 2008 se observa un crecimiento de los gastos de este componente en cerca de 1.300 millones con respecto de 2007, lo que se explica porque al gasto incurrido en las actividades de 2008 se agrega el gasto de

<sup>105</sup> Incluye viáticos

<sup>106</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

actividades de 2007 que no fue posible devengar por las razones ya expuestas de retraso en la tramitación del reglamento del programa, requisito para ejecutar los fondos. Con respecto de los gastos del componente 2, que comprenden el pago al Centro Microdatos de la Universidad de Chile por la auditoría de los convenios ADECO, disminuyen en 20% en 2009 con respecto de 2008. A pesar de que el número de convenios aumenta en 2009 con respecto de 2008, el aumento del gasto se debe a que el año 2008 considera los gastos de puesta en marcha de la gestión del componente.

**Cuadro N° 44**  
**Gasto Total<sup>107</sup> por Componente 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

	2007		2008		2009		Variación 2007-2009
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	560.029	100,0	1.827.824	70,0	803.687	55,1	44
Componente 2		-	782.993	30,0	622.834	42,7	- 20
Componente 3					30.849	2,1	
Total	560.029	100,0	2.610.817	100,0	1.457.370	100,0	160

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

En el siguiente cuadro se muestra el gasto de cada una de las estrategias que forman parte del componente 1, Formación. Cabe señalar que, en todos los años evaluados, la suma del gasto de las estrategias es inferior al gasto del componente que se muestra en el cuadro 48, debido a que en este último se incluye el gasto de los estudios, que fue asignado a cada componente en la proporción que le corresponde de acuerdo a los objetivos de estos estudios.

En el año 2009, la estrategia Talleres de Ejecución Directa representa el 19,5% del total y ha experimentado un crecimiento de 104% entre 2007 y 2009. Los cursos que imparten las universidades concentran la mayor parte del gasto en todos los años evaluados alcanzando al 73% del total del gasto los años 2008 y 2009 y es la estrategia que presenta el mayor incremento en el período evaluado, de 163,9%. Por su parte, la estrategia Pasantías en el extranjero ocupó el segundo lugar en importancia relativa en el gasto con 21,1% y 24,6% en los dos primeros años de funcionamiento del programa, con una variación de 149,9% entre 2007 y 2008. En el año 2009 no hubo pasantías debido a la decisión de las autoridades de la institución de no ejecutar esta estrategia. La estrategia Inducción solo registra gasto en 2007 y 2009, representando el 16,5% y 7% del gasto total de esos años<sup>108</sup>, respectivamente. Es interesante observar la distribución del gasto entre estrategias del componente 1, Formación, puesto que éste tiende a concentrarse en los cursos de universidades lo que es indicativo de una decisión de política, aunque no explicitada, de favorecer esta estrategia por sobre las demás en la asignación de los recursos del componente. Al mismo tiempo, se observa gran variación en los gastos entre estrategias en los años evaluados, como es el caso de los Talleres de Ejecución Directa que en 2008 su gasto cae bruscamente (-72%) para aumentar en forma significativa en 2009 (642%). También llama la atención que no ha existido una política constante de ejecución de las estrategias, y por ende de gastos de las mismas, ya que a las variaciones señaladas, se suma que dos estrategias dejaron de ejecutarse un año (Inducción en 2008 y Pasantías en 2009). Ello es demostrativo de una falta de política de desarrollo del componente, ya que el programa no dispuso de antecedentes evaluativos que fundamenten estas fluctuaciones, como podría ser un menor logro del objetivo del programa asociado a estas estrategias, que justifique la omisión de estas estrategias en un año específico.

<sup>107</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros (recursos consignados en 2, Extrapresupuestarias, del cuadro Fuente de Financiamiento del Programa). No incluye información de gastos de administración.

<sup>108</sup> Dado que no se contó con datos del gasto de la estrategia Inducción, para este cálculo se usó el dato del presupuesto inicial asignado a la estrategia en cada uno de los años.

**Cuadro N° 45**  
**Gasto Total<sup>109</sup> por Estrategia Componente 1 - 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

	2007		2008		2009		Variación % 2007- 2009
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Estr. 1 Talleres	69.377	15,9	19.111	2,0	141.821	19,5	104,4
Estr. 2 Cursos Univ.	202.521	46,5	684.925	73,3	534.430	73,5	163,9
Estr. 3 Pasantías Ex.	92.038	21,1	230.000	24,6	-	-	-100
Estr. 4. Inducción	71.808	16,5	-	-	50.750	7,0	-29
Total	435.743	100,0	934.035	100,0	727.001	100,0	66,8

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

## 4.2. Eficiencia del Programa

### 4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

El gasto promedio por beneficiario es un indicador de eficiencia del programa. Se presentan datos para los componentes 1 y 2 para los años evaluados, con excepción del año 2007 para el componente 2 debido a que ese año el componente no registra gasto.

#### Gasto promedio por beneficiario componente 1

A continuación se presenta el gasto promedio por beneficiario del componente 1, diferenciado por estrategias. Los datos presentados en este cuadro están calculados en base al gasto en que ha incurrido cada estrategia sin incluir el gasto de los estudios que fue asignado al componente. Como se puede observar, el gasto promedio por beneficiario, sin incluir el gasto en estudios, alcanza a \$240.000 en el año 2009, experimentando una baja de 22,3% entre los años 2007 y 2009. Cabe señalar que este monto representa un promedio del gasto de las cuatro estrategias de formación, es decir, Talleres de ejecución directa, Cursos de universidades, Pasantías en el extranjero e Inducción.

El análisis por estrategia muestra que el mayor gasto por beneficiario se registra en la estrategia Pasantías en el extranjero, que en 2007 tuvo un costo promedio por beneficiario de \$877.000 y al año siguiente esta cifra aumentó en 591% para llegar a \$6,05 millones por beneficiario. No se cuenta con la explicación de este aumento. Sigue en importancia la estrategia Cursos de Universidades con un costo promedio por beneficiario de \$474.000 en el año 2009, cifra mayor en 111% con respecto al año 2007. No se cuenta con la explicación de este aumento. La estrategia Talleres es la de menor gasto por beneficiario alcanzando a \$78.000 en 2009. Sin embargo, es también la que presenta más oscilaciones en el período ya que el primer año de funcionamiento el gasto promedio fue de \$232.000 para descender a \$17.000 al año siguiente. No se cuenta con información que permita explicar estas variaciones, ya que el retraso en la ejecución presupuestaria de ese año de inicio del programa incidiría en sentido contrario al observado, es decir, como el gasto incurrido para la ejecución de los talleres no alcanzó a devengarse, el resultado sería un menor costo por beneficiario en 2007 con respecto del año siguiente, donde si se devengaron los gastos. Por tanto estas importantes variaciones en los costos unitarios por beneficiario efectivo se evalúan en forma negativa. El gasto promedio por beneficiario de la estrategia Inducción presenta escasas variaciones en los dos años de ejecución, ya que en 2009 alcanzó a \$668.000, cifra levemente inferior a 2007 (-5,1%), lo que se evalúa adecuado. Sin embargo, se evalúa en forma negativa las variaciones observadas en todas las estrategias del componente, por cuanto en esta evaluación no se han evidenciado razones que las expliquen.

<sup>109</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros (recursos consignados en 2, Extrapresupuestarias, del cuadro Fuente de Financiamiento del Programa). No incluye información de gastos de administración.

Con respecto de las considerables diferencias en el costo por beneficiario que se registra entre las cuatro estrategias implementadas por el programa, el panel no dispuso de fundamentos técnicos o antecedentes de resultados que permitieran explicarlas. Si bien se trata de estrategias con procesos productivos distintos, la magnitud de las diferencias en el gasto promedio por beneficiario amerita mayor información a la entregada por el programa para emitir un juicio evaluativo fundado. Al respecto, se estima que es necesario contar con información que permita establecer relaciones entre los gastos incurridos y los logros obtenidos por las diferentes estrategias en relación a los objetivos del programa, es decir, el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y gestión educativa de la población objetivo del programa, ya que de la información que dispone el programa en la actualidad no es posible inferir conclusiones evaluativas en esta materia.

**Cuadro N° 46<sup>110</sup>**  
**Gasto Promedio Estrategias por Beneficiario 2007-2009 (Miles de \$ 2010)<sup>111</sup>**

	2007	2008	2009	Variación 2006-2009
Estr. 1 Talleres (directivos que han participado en Talleres)	232	17	78	- 66,4
Estr. 2 Cursos Univ. (Directivos que han participado en Cursos Univ.)	225	442	474	111,0
Estr. 3 Pasantías Ex. (Directivos que han participado en Pasantías Ext.)	877	6.053		590,5
Estr. 4. Inducción (directivos que han participado en Inducción)	704		668	-5.1
Total	309	341	240	- 22,3

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

El cuadro 51 muestra el gasto promedio por unidad de producto de las estrategias del componente 1. Las cifras señalan que en el año 2009 los Talleres de Ejecución Directa tuvieron un gasto unitario de \$1.916.000 con grandes variaciones en los tres años evaluados, donde en 2007 el gasto de cada taller fue de cerca de 7 millones de pesos para bajar a \$455.000 al año siguiente. Ello implica una disminución de 72,4% entre 2007 y 2009. El gasto unitario por Curso de Universidad presenta un aumento de 75,9% en el período con una variación creciente en todos los años, aunque las cifras se mueven en rangos relativamente más homogéneos que la estrategia anterior. Por su parte, el gasto unitario por Pasantías también es irregular ya que aumenta de \$46.019.000 en 2007 a \$230.000.000 en 2008. Finalmente, el gasto por Curso de Inducción disminuye en 29,3% entre 2007 y 2009, los años en que se ejecutó esta estrategia.

En resumen, se evalúa en forma negativa el gasto promedio por unidad de producto de las cuatro estrategias de componente 1, porque no existen razones técnicas o de cambios en los procesos productivos que expliquen las bruscas variaciones que se observan.

**Cuadro N° 47<sup>112</sup>**  
**Gasto Promedio Estrategias Componente 1, por Unidad de Producto**  
**2007-2009 (Miles de \$ 2010)<sup>113</sup>**

	2007	2008	2009	Variación 2007-2009
Gasto por Taller de Ejecución Directa	6.938	455	1.916	- 72,4
Gasto por Curso de Universidad	20.252	32.615	35.629	75,9

<sup>110</sup> El gasto promedio por beneficiario por estrategia se calculó en base a los datos presentados en los cuadros 50 y 19.

<sup>111</sup> No incluye información de gastos de administración.

<sup>112</sup> El gasto promedio por beneficiario por estrategia se calculó en base a los datos presentados en los cuadros 50 y 22.

<sup>113</sup> No incluye información de gastos de administración.



Gasto por Pasantía	46.019	230.000		- 100,0
Gasto por Curso Inducción	71.808		50.750	- 29,3

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo

### Gasto promedio por beneficiario componente 2

El gasto promedio por establecimiento que ha suscrito convenio ADECO en el año 2008 alcanza a \$1.523.000, cifra que desciende en 26,1% al año siguiente para quedar en \$1.123.000. Por su parte, el gasto promedio por directivo que ha suscrito convenio ADECO, en el año 2009 es de \$259.000 y presenta una disminución con respecto del año anterior de 27,6%, porcentaje muy similar al descenso observado en los gastos promedio por establecimiento, los que se originan en que en 2008 se dio inicio a la gestión del ADECO por parte del PLE, por lo que se incurrió en gastos de instalación del componente. El gasto por de unidad de producto, que se mide por convenio suscrito, alcanzó a \$1.126.000 en 2009 y su descenso con respecto del año anterior es muy similar a los gastos por beneficiario (25,1%). En estas variaciones podría influir el hecho de que los gastos en que incurre el programa para la gestión de este componente son gastos fijos, que no varían en consonancia con las variaciones de producción del componente, como es el número de establecimientos o el número de directivos que han suscrito convenios. En función de lo anterior, se evalúa adecuado el gasto promedio por beneficiario de este componente.

**Cuadro N° 48<sup>114</sup>**  
**Gasto Promedio Componente 2 por Beneficiario y por Unidad de Producto**  
**2008-2009 (Miles de \$ 2010)<sup>115</sup>**

	2007	2008	2009	Variación 2007-2009
Gasto promedio por beneficiario, Establecimiento		1.523	1.123	- 26,1
Gasto promedio por beneficiario, Directivo		358	259	- 27,6
Gasto promedio por Unidad de Producto (Convenio ADECO suscrito)		1.503	1.126	-25,1

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo

En el siguiente cuadro se presenta el gasto total de los componentes por beneficiario, el gasto de administración por beneficiario y el gasto total del programa por beneficiario. Se obtiene de dividir el gasto total de los componentes del programa (Cuadro N°48) por el número de beneficiarios efectivos (Cuadro N°21), en cada año. En el caso del año 2007, el gasto de componentes considera solamente el componente 1, puesto que no hubo gasto en ese año para el componente 2. Esta cifra para el año 2009 es de \$267.000 por beneficiario y presenta una disminución de 32% entre 2007 y 2009, no obstante en 2008 este sube a \$530.000 debido a que el gasto total del programa se incrementó por las dificultades experimentadas en 2007 para devengar el gasto, por las razones ya explicadas. En virtud de lo anterior, se evalúa en forma positiva el comportamiento del gasto total de componentes por beneficiario.

Por su parte, el gasto de administración por beneficiario es el cociente entre el gasto total de administración del programa y el número de beneficiarios efectivos del programa. Este alcanza a \$21.000 en el año 2009 y presenta una disminución del 68% en el período evaluado, lo que se explica porque está compuesto mayormente por costos fijos que no se mueven en forma proporcional a las variaciones de los gastos de producción del programa, por lo que se evalúan adecuados.

Los resultados señalan que el gasto total por componentes por beneficiario ha disminuido en 37,2% en el período evaluado, a pesar de que en el año 2008 se observa un aumento respecto de 2007, debido al aumento del gasto total de componentes por beneficiario, por las razones ya explicadas. En términos generales, se evalúa adecuado el gasto por beneficiario.

<sup>114</sup> El gasto promedio por beneficiario se calculó en base a los datos presentados en los cuadros 49 y 21.

<sup>115</sup> No incluye información de gastos de administración.

**Cuadro Nº 49**  
**Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total Programa**  
**por Beneficiario<sup>116</sup> 2007-2009 (miles de \$ año 2010)**

Año	Gasto Componentes Beneficiario	Total por	Gasto Administración por Beneficiario	Gasto Total Programa por Beneficiario
2007	398		65	462
2008	530		20	550
2009	268		21	289
Variación 2007 - 2009	-32,5		-67,9	-37,5

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

De acuerdo a la información disponible, se evalúa que las actividades se ejecutaron incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados, en consideración a las variables que no son de manejo del programa y que son propias de las características de éstas, como es el caso de los costos de los cursos de universidades y de las pasantías, cuyos costos están regidos por el mercado.

#### 4.2.2. Gastos de Administración<sup>117</sup> (Ver Notas Técnicas, XV<sup>o</sup>).

El gasto de administración del programa muestra un comportamiento constante en los tres años evaluados en torno a los 90 millones de pesos los dos primeros años, experimentando un alza en 2009. En términos relativos, este gasto representó el 16,2% del gasto total del programa en el primer año de ejecución, para descender a 3,7% en 2008 y subir a 7,7% en 2009. El elevado porcentaje observado en el primer año se explica por la baja ejecución presupuestaria del gasto del programa por las razones ya señaladas. En función de lo anterior, se evalúa que el gasto de administración del programa es adecuado ya que en los dos últimos años evaluados se mantiene dentro de rangos esperables para un programa de prestación de servicios, es decir, inferior al 10%.

**Cuadro Nº 50**  
**Gastos de Administración del Programa 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa <sup>118</sup>	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2007	90.840	560.029	16,2
2008	96.505	2.610.817	3,7
2009	112.426	1.457.370	7,7

*Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo*

#### 4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

No se han identificado otros indicadores de eficiencia, tales como productividad media de los recursos humanos, para complementar la evaluación de la eficiencia del programa. Se evalúa que este indicador no es aplicable a este programa, debido a que los recursos humanos del programa ejecutan actividades de variada índole como se señaló en la descripción del programa, lo que hace que éstas no sean susceptibles de medir en términos de su productividad.

<sup>116</sup> Si es necesario, diferenciar el gasto por beneficiario entre los distintos componentes.

<sup>117</sup> Se debe incorporar los ítems considerados y los supuestos utilizados en las estimaciones.

<sup>118</sup> El total debe ser igual a la cifra de la tercera columna del cuadro "Gasto total del Programa".

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

La ejecución presupuestaria del programa tuvo un comportamiento variable en los años evaluados. En el primer año de funcionamiento del programa ésta alcanzó al 30% del presupuesto inicial, lo que se explica por el retraso sufrido en la dictación del Reglamento del programa que permitía la ejecución de los gastos, como ya se explicó. Al año siguiente el presupuesto inicial fue ejecutado en 143%, para lo cual fue necesario hacer incorporación de Saldo de Caja y otras reasignaciones presupuestarias del CPEIP. Finalmente en 2009 el presupuesto se ejecutó en 79%. A pesar de las variaciones observadas en los dos primeros años, se evalúa adecuada la ejecución presupuestaria por cuanto ellas se originaron en variables que el programa no controla. Con respecto del año 2009, se observa una subejecución de casi el 20% del presupuesto inicial, lo que se explica por la reducción de M\$255 millones del presupuesto inicial, por disposición de las autoridades. Por tanto, se evalúa adecuada la ejecución presupuestaria del programa.

No obstante, las importantes variaciones que se aprecian, tanto de los montos de asignación presupuestaria como del gasto devengado en los tres años analizados, demuestran que el programa no cuenta con una adecuada programación presupuestaria, lo que se evalúa inadecuado.

**Cuadro N° 51**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Devengado 2007-2009 (Miles de \$ 2010)**

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto devengado (b)	% (b/a)*100 <sup>119</sup>
2007	2.181.126	650.870	30
2008	1.893.110	2.707.322	143
2009	1.988.991	1.569.796	79

Fuente: Elaboración Panel en base a datos del Programa de Liderazgo Educativo

#### 4.3.2. Aportes de Terceros (Ver Notas Técnicas, XIV<sup>o</sup>)

El programa no recibe aportes de terceros. Dada la relevancia de los objetivos del PLE para contribuir a mejorar la calidad de la educación del país, se evalúa que se podría explorar mecanismos para allegar recursos de terceros (organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro) para obtener financiamiento, mediante un sistema de becas, para que directivos se formen en gestión y liderazgo educativo.

#### 4.3.3. Recuperación de Gastos (Ver Notas Técnicas, XVI<sup>o</sup>).

El programa no tiene una política de recuperación de gastos. Se evalúa que es pertinente explorar la determinación de una política de retribución en servicio, como por ejemplo la obligación del directivo que ha participado en los procesos de formación, de mantenerse en el ejercicio de su cargo por un tiempo determinado en su establecimiento, después de terminado el proceso formativo.

## 5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

<sup>119</sup> Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

El compromiso de Fortalecer el Liderazgo de los Directores emana desde la más alta autoridad del Gobierno<sup>120</sup>, lo que le otorga legitimidad al interior del Gobierno. Dispone además de un marco jurídico tanto para los componentes de Formación como para la gestión del ADECO, sumado a un marco de intención de continuidad desde la misma Dirección del CPEIP<sup>121</sup>. No obstante el panel no ha podido constatar que el programa se rija por una orientación de política de gestión escolar y liderazgo educativo, emanada de los niveles superiores del MINEDUC que unifique los criterios y estándares para que todos los programas abocados a estos temas apunten en la misma dirección (SEP, Formación Continua para Liceos Técnico – Profesional, Proyecto Formación Continua en la Escuela, ENLACES, entre otros).

Desde el punto de vista organizacional, el PLE cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario que se considera adecuado en términos de qué y que en las condiciones actuales ha podido cumplir con las metas de cobertura y ha logrado realizar todas las acciones planificadas para cada año. Sin embargo, se evalúa que no es factible que en las condiciones actuales se asegure el logro de su propósito, ya que el diseño del programa requiere de modificaciones en; la sinergia de los componentes del programa, el establecimiento de estándares de desempeño directivo que permitan determinar el grado de logro en el desarrollo de las competencias de los docentes directivos que pasan por uno u otra estrategia de formación, y la claridad, de las estrategias que son más efectivas para el cumplimiento del propósito.

En definitiva, el panel evalúa que el programa cuenta con las condiciones necesarias que lo hacen sostenible.

## **6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa**

Se evalúa que la necesidad que dio origen al programa está bien identificada. Al respecto, tanto la literatura internacional y nacional avala el hecho que la variable de buena gestión educativa y liderazgo pedagógico de los directivos y sostenedores ha sido documentada como la segunda variable de mayor influencia, después del desempeño del docente en el aula, en el mejoramiento de los resultados educativos. Si analizamos los deficientes resultados nacionales del rendimiento de los aprendizajes de los alumnos (SIMCE), amerita que se siga intencionado el mejoramiento de las competencias directivas. En consecuencia se justifica la continuidad del programa.

No obstante, se requieren modificaciones a la forma de ejecución actual del programa, como es situar la acción de formación de directivos en un contexto más amplio de desempeño, que implica, i) establecer algún mecanismo de sinergia entre los componentes y ii) concebir estándares de calidad de desempeño directivo, que posibilite evaluar e identificar el nivel de mejoramiento de las competencias directivas al pasar por el programa.

---

<sup>120</sup> Mensaje Presidencial 21 de Mayo 2010

<sup>121</sup> "...se trabaja en la formación de nuevos líderes escolares a través de un programa de postgrados en "Excelencia Directiva", que comenzaría en 2011. El proyecto considera estudios en universidades chilenas acreditadas que estén asociadas a centros internacionales. Los postulantes deberán contar con al menos siete años de experiencia en colegios y un perfil de liderazgo", Carmen Cruz, Directora del CPEIP, Diario el Mercurio, Santiago de Chile, lunes 17 de mayo de 2010.

## IV. CONCLUSIONES

### 1. Diseño

#### Diagnóstico de la situación inicial

Se evalúa que la necesidad que dio origen al programa está bien identificada. Al respecto, la literatura internacional y nacional<sup>122</sup> avala el hecho que tanto en primaria como en secundaria el liderazgo de sus directivos es la segunda variable en importancia para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que la formación en competencias en este ámbito es de gran importancia. No obstante, no se considera adecuado que no se haya realizado un diagnóstico de las competencias de liderazgo educativo de los docentes directivos de los establecimientos subvencionados del país.

#### Definición de la población potencial / objetivo del programa

Se evalúa adecuada la población potencial/objetivo definida por el programa, por cuanto se trata de los actores de la comunidad educativa en quienes recae en forma directa la responsabilidad de desarrollar acciones vinculadas con el liderazgo educativo y gestión pedagógica en los establecimientos educacionales subvencionados. No obstante, no se considera adecuado que en el caso del Componente de Formación, se establezca que al menos el 90% de los recursos deban propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal, ya que la necesidad de formación en los ámbitos de liderazgo y gestión educativa es transversal a todos los establecimientos subvencionados y sólo en un eventual escenario de restricción de recursos se justificaría focalizarlos en los establecimientos municipales.

#### Incorporación del enfoque de género

El diseño del programa no incorpora enfoque de género. Al respecto el panel no cuenta con la información para evaluar si esto es adecuado o no. No obstante, dado que existen investigaciones internacionales que muestran las diferencias en los estilos de conducción y liderazgo<sup>123</sup> según el género puesto que el tema de análisis de género en el liderazgo educativo es una investigación y discusión instalada en Europa y en USA y Canadá, el panel estima conveniente revisar la conveniencia de incorporarlo en la definición de la población potencial y objetivo.

#### Lógica Vertical del Marco Lógico del Programa

Los componentes diseñados son los suficientes y necesarios para el logro del propósito, al contener todos los elementos necesarios del proceso formativo de una competencia. En este sentido, el componente 1 de formación se centra en la instrucción y el aprendizaje desde la teoría. En tanto el componente 2 del ADECO favorece el desarrollo de la habilidad en la práctica laboral. Ambos aspectos fundamentales para lograr el desempeño adecuado y exitoso de los docentes directivos en su gestión educativa. En cuanto al componente 3, el intercambio de experiencias entre pares contribuye al quehacer laboral de los directivos, al constituirse en una instancia para compartir experiencias de gestión educativa. Sin embargo, el que estos componentes no estén diseñados articuladamente, al no ser condición el que un docente directivo que participa en alguna de las estrategias de formación sea beneficiario de los otros componentes, y en particular del componente 2, disminuye la probabilidad que se logre el objetivo del programa. Cabe mencionar que si bien el componente 1 considera en su diseño una dimensión práctica, las acciones en ese ámbito no son suficientes para asegurar cambios en el campo de la gestión educativa.

---

<sup>122</sup> Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998) Características claves de las escuelas efectivas, México, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos; Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B. (2003) Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. A Working Paper McREL; Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., Raczynski, D. (2004) Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?, UNICEF).

<sup>123</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, Nº 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). "El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". En: Revista Iberoamericana de Educación, Nº 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.

Al respecto, la postulación a la ADECO que implica el cumplimiento de un Convenio Anual de Desempeño Colectivo es la estrategia que permite evidenciar la transformación de las prácticas de gestión educativa con un foco en el logro de resultados, mediante el diseño y posterior implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo que se presenta al momento de postular a la asignación. No obstante, existen limitaciones legales para el logro de esta sinergia entre los componentes, ya que la Ley ADECO circunscribe la posibilidad de postular a esta asignación a establecimientos de matrícula igual o mayor a 250 alumnos, y por otra, la postulación a la misma es voluntaria, por lo que no se puede exigir a los beneficiarios del Componente 1 de Formación que postulen a la ADECO.

El programa no cuenta con estándares<sup>124</sup> que permitan medir el nivel de desarrollo de las competencias deseables en los beneficiarios del PLE para realizar una efectiva gestión educativa, antes y después de haber participado en las acciones llevadas a cabo por el programa y para posteriormente monitorear los avances en el logro de esas competencias, lo cual no se considera adecuado.

En el componente de formación no se cuenta con criterios para priorizar la asignación de recursos y los esfuerzos en aquella población más deficitaria, por ejemplo, en términos de su formación, en directivos que no hayan accedido a cursos en competencias de liderazgo o gestión educativa o a postítulos o postgrados que fortalezcan este tipo de competencias, lo que no se considera adecuado.

#### Lógica Horizontal del Marco Lógico del Programa

No se cuenta con indicadores de resultado que permitan medir el cumplimiento del objetivo del programa. Al respecto, la sola participación de los beneficiarios en las actividades del programa, ámbito en el cuál se centran los indicadores del PLE, no permite constatar si efectivamente han mejorado las competencias en liderazgo y gestión educativa por parte de los docentes directivos, ya que además es necesario contar con indicadores que midan ese mejoramiento en el ejercicio de sus labores en los establecimientos educativos. Sumado a lo anterior, no se cuenta con los medios de verificación para una gran cantidad de indicadores. Es así como de los 59 indicadores que forman parte de la matriz de evaluación del programa sólo el 47% pudo ser cuantificado en el presente proceso de evaluación<sup>125</sup>, situación que atenta contra una gestión basada en información objetiva que oriente y retroalimente la toma de decisiones.

#### Reformulaciones del programa

El programa no ha experimentado reformulaciones al diseño original. Sin embargo, se han realizado ajustes a las estrategias del componente de Formación que apuntan a mejorar el logro de los objetivos. Estos ajustes provienen de estudios encargados por el PLE, entre los que destacan el dirigido a proporcionar un perfil de competencias funcionales que identifica los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica. En este mismo contexto el PLE ha implementado acciones de seguimiento con instrumentos como cuestionario de conocimiento, también diseñado a partir de los estudios contratados. En consecuencia se valora positivamente estos ajustes al Programa ya que le han significado al directivo de establecimiento educacional (re) conocer en el ejercicio concreto de su rol los requerimientos de su quehacer, así como también las condiciones del éxito y las debilidades instrumentales y genéricas para el ejercicio del cargo. Sin embargo, no se considera adecuado que no se observen estudios que analicen la sinergia positiva que pudiera existir entre los tres componentes del programa para el mejor logro del propósito.

## **2. Organización y gestión**

#### Estructura Organizacional

La estructura organizacional del programa es adecuada ya que existe una clara asignación de responsabilidades para la ejecución de los componentes, con tres unidades a cargo de la implementación y seguimiento de las acciones de cada uno de estos. Durante el período evaluado, se considera que la

---

<sup>124</sup> Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de una competencia. Permite determinar, la presencia o ausencia, o los grados de dominio o niveles de logro de uno o más atributos previamente establecidos.

<sup>125</sup> Los indicadores cuantificados fueron aportados por dos fuentes: i) la matriz de marco lógico utilizada en el proceso presupuestario 2010 y ii) cálculos efectuados durante la presente evaluación.

dotación de personal del PLE es adecuada, por el carácter multidisciplinario de sus profesionales y porque su cantidad (9 profesionales y 2 administrativos) es suficiente para la producción de los componentes, en general ejecutándose todas las acciones planificadas<sup>126</sup>.

#### Mecanismos de coordinación

La coordinación con otras instancias del MINEDUC a nivel central, como la División de Educación General (DEG) y la Unidad de Curriculum y Evaluación (UCE) se da a través de reuniones semanales y comités técnicos en forma periódica. No obstante, no existen registros formales de esas coordinaciones, lo que no permite un adecuado monitoreo del cumplimiento de eventuales compromisos asumidos. Por otra parte, no se considera adecuado que el PLE no haya desarrollado mecanismos de coordinación con las instituciones formadoras de docentes, instancias claves para el desarrollo de competencias en gestión y liderazgo educativo de estos profesionales.

Con respecto de las coordinaciones con las instancias provinciales y regionales del Ministerio, SEREMI y DEPROV, que cumplen la función de facilitar el desarrollo de las actividades del programa a nivel local, se evalúa que la organización y coordinación es adecuada para la producción de las actividades. No obstante, desde el punto de vista de una coordinación técnica, llama la atención la escasa participación de las regiones y DEPROV en la definición de contenidos, contextualización de requerimientos de formación, aporte o complementariedad con iniciativas locales, limitándose a actuar como receptores de un enfoque centralizado de formación, lo que se evalúa inadecuado.

Asimismo, se valora positivamente la coordinación del programa con el Centro Microdatos de la Universidad de Chile, ya que ésta no solo considera reuniones mensuales, sino que monitorea al centro a través de la página Web y cuatro informes anuales.

#### Mecanismos de participación ciudadana

Ninguno de los componentes y subcomponentes contemplan mecanismos de participación ciudadana, como podría ser la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), lo que se valora negativamente, sobre todo en el componente de Formación, porque algunos servicios son externalizados, se ejecutan en regiones y la posibilidad que el PLE pueda controlar in situ es menor, por la dispersión geográfica. Contar con la posibilidad de una instancia como la OIRS facilitaría la retroalimentación en menor tiempo.

#### Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes

El programa no aplica criterios de focalización en ninguno de sus componentes y subcomponentes. Esta decisión del PLE se fundamenta en que todas las actividades que desarrolla el programa son de adscripción voluntaria por parte de la población a la cual van dirigidas, por definición de las instancias normativas del programa. Al mismo tiempo, el PLE ha declarado expresamente que sus acciones deben llegar a toda la población objetivo. Sin embargo esta declaración no ha sido acompañada por una efectiva planificación de sus acciones que incluya la estimación de los costos que implicaría alcanzar el 100% de cobertura, en qué plazo se espera alcanzarla, y la factibilidad de contar efectivamente con los recursos humanos y materiales para concretar esta declaración.

Por lo anteriormente expuesto y aunque se comprende este fundamento, se evalúa que colaboraría en el cumplimiento del propósito del programa la existencia de criterios de focalización de los componentes, de manera tal de priorizar los recursos y los esfuerzos hacia la población objetivo de aquellos establecimientos educacionales que el programa evalúe más deficitarios, en términos de la formación de los directivos (que tengan o no postgrados y post-títulos) u otros indicadores de medición de su cometido. En función de lo anterior, se evalúa que el PLE debería utilizar criterios de focalización y de selección de beneficiarios de los componentes.

#### Criterios de asignación de recursos, mecanismos de asignación de recursos y modalidades de pago

---

<sup>126</sup> Se deja constancia que al cierre del proceso de evaluación los responsables del PLE informaron que durante 2010 se redujo la dotación del PLE en 4 profesionales.

El programa cuenta con un criterio explícito de asignación de recursos y es el establecido en la glosa presupuestaria referente al requisito de que al menos el 90% de los recursos deben estar destinados a establecimientos municipales. No se cuenta con información respecto de las razones que se tuvieron presente para establecer este requisito, por lo tanto el panel no puede emitir un juicio evaluativo fundado al respecto. No obstante, se estima que los directivos de los establecimientos particular subvencionado también tienen requerimientos para mejorar las competencias de sus directivos en liderazgo educativo y gestión pedagógica.

Además de este criterio, el programa no ha diseñado criterios explícitos de asignación de recursos entre componentes, así como tampoco entre las diferentes estrategias que conforman el componente 1. Ello se evalúa inadecuado ya que el programa presenta un comportamiento irregular en la variación de los gastos de los componentes en el período evaluado. Al respecto, solo la estrategia Talleres de Ejecución Directa del componente 1 cuenta con una explicitación del criterio de distribución de recursos entre regiones, ya que se asigna una cantidad fija de recursos por cada taller que se realiza en los niveles locales. Este criterio es adecuado porque es claro y objetivo, aunque tiene la deficiencia de que opera para una baja proporción del gasto de la estrategia al estar destinada a financiar los gastos logísticos de los talleres locales.

La inexistencia de una política de asignación de recursos se traduce en que éstos no se asignan en función de parámetros objetivos, como podrían ser por regiones, por establecimientos, por número de directivos, por metas de producción, costos de producción, indicadores de resultados u otros parámetros, lo que se considera inadecuado por cuanto ello significa que los gastos se han asignado en respuesta a la demanda, es decir la población que se inscribe/postula a las distintas estrategias. Al interior del componente 1, se aprecia que los costos de las diferentes estrategias son muy distintos, sin embargo no existen indicadores que demuestren la mayor efectividad o mejor logro de los objetivos de una de ellas por sobre la otra. En función de lo expuesto, se evalúa inadecuada la inexistencia de criterios explícitos y objetivos de asignación de recursos del programa.

Los mecanismos de transferencias de recursos y las modalidades de pago se encuentran claramente establecidos y responden a la normativa vigente de gestión de recursos públicos, lo que se evalúa favorablemente. Estos mecanismos son una transferencia directa a las regiones para financiar los gastos de soporte administrativo de la estrategia Talleres de Ejecución Directa del componente 1. Este se evalúa adecuado porque permite la normal ejecución de los talleres, en forma oportuna, y cuenta con mecanismos de control que son claros y están formalmente establecidos en el sistema de control presupuestario SIGFE que resguarda que los gastos se ejecuten conforme a la normativa. El segundo mecanismo es mediante la suscripción de convenios, que operan para las estrategias Cursos Talleres de Universidades, Pasantías y Cursos de Inducción, todas del componente 1, así como también para la transferencia de recursos del componente 2 al Centro de Microdatos. Se evalúa que este mecanismo es adecuado porque se trata de documentos formales que establecen claramente las obligaciones por parte del ejecutor, su oportunidad así como también el pago está supeditado al cumplimiento de estas obligaciones lo que asegura la obtención oportuna de los servicios contratados para el logro de los resultados esperados. Los convenios consideran la posibilidad de multas en caso de incumplimientos, en todos los casos.

### **3. Eficacia y calidad del programa**

#### *Desempeño del programa en cuanto a la producción de componentes*

En el año 2009 se realizaron un total de 90 actividades. Los Cursos de Universidades aumentaron de 10 en 2007 a 21 en 2008, para disminuir a 15 en 2009 (crecimiento del 50% en el período). En 2009 se ejecutaron 74 Talleres de Ejecución Directa, con un aumento de 640% entre 2007 y 2009 constituyendo la estrategia más desarrollada por el programa. Se realizaron 2 Pasantías en 2007, 1 en 2008 y ninguna



en 2009<sup>127</sup>. Por su parte, los cursos de inducción se ejecutaron 1 en 2007 y en 2009, y ninguno en 2008. Los antecedentes disponibles muestran que el programa no ha realizado análisis evaluativos respecto del grado en que cada una de las estrategias aporta al cumplimiento del objetivo del programa, que permitieran fundamentar los énfasis que se observan en el desarrollo de las mismas, es decir, priorizar la estrategia talleres de ejecución directa por sobre las otras estrategias. En consecuencia, se considera que las variaciones experimentadas por las estrategias entre 2007 y 2009 no responden a un desarrollo planificado que se base en criterios objetivos derivados de evaluación o seguimiento de logros de los beneficiarios, lo que se evalúa inadecuado. En ausencia de la citada información evaluativa, no es posible para el panel emitir un juicio respecto de esta concentración de acciones en una estrategia.

La producción del componente 2 en 2009 fue de 553 convenios ADECO suscritos, los que han disminuido en forma constante en los tres años evaluados el período (15,5% entre 2007 y 2009, equivalente a 94 convenios menos suscritos entre 2007 y 2009). Estas variaciones se explican por dos razones. Por una parte, la suscripción de convenios es un proceso voluntario y por lo tanto no es de responsabilidad directa del programa la participación de los postulantes a ADECO. Por otro lado, el PLE elevó la rigurosidad en la verificación del cumplimiento de la normativa. Estas razones pueden explicar la disminución de convenios suscritos. Para revertir esta disminución, durante el proceso 2010 el PLE ha realizado jornadas informativas y formativas a nivel regional y provincial. En virtud de lo anterior, se evalúa que el descenso de los convenios no es atribuible en su totalidad al programa.

El componente 3 no registra producción en los años evaluados debido a que aún no comienza su ejecución. Esto no se considera adecuado ya que se considera que este componente es relevante para el cumplimiento de los objetivos del programa, ya que el intercambio de experiencias innovadoras y de reflexión entre pares es un factor que la literatura especializada<sup>128</sup> reconoce como altamente estimulante para el cambio de prácticas sociales e institucionales.

#### Desempeño del programa a nivel de propósito

No fue posible evaluar el cumplimiento del propósito del programa ya que el programa no dispone de información para ello. Al respecto, no existe una medición que permita evaluar si los beneficiarios del programa que han participado en actividades de formación, en cualquiera de sus cuatro estrategias (componente 1) o que han suscrito convenios ADECO (componente 2), efectivamente hayan mejorado sus capacidades en gestión y liderazgo educativo producto de las acciones del PLE. Se evalúa que es inadecuado que el programa no disponga de estos indicadores. Asimismo, los indicadores que fueron diseñado durante el presente proceso de evaluación no pudieron ser cuantificados debido a que el PLE no contó con los recursos humanos necesarios para ello.

#### Beneficiarios efectivos del programa

##### Componente 1

Los beneficiarios efectivos del componente 1, docentes directivos, docentes técnico pedagógicos y sostenedores, alcanzaron a 3.024 en el año 2009, lo que significa un aumento de 114,8% con respecto del año 2007. En el mismo año, la estrategia Talleres de Ejecución Directa concentró el 60,2% de los beneficiarios del componente los que aumentaron en 508,7% en los tres años evaluados, en tanto el 37,3% han participado en Cursos de Universidades y su crecimiento fue de 25,1% en el período. En el año 2007, los beneficiarios de pasantías alcanzaron a 105, disminuyendo en 63,8% al año siguiente<sup>129</sup>. Se evalúa inadecuado este crecimiento / decrecimiento tan dispar en los beneficiarios efectivos de las diferentes estrategias porque no responde a políticas de desarrollo del PLE que sean explícitas y cuenten

<sup>127</sup> La no ejecución de la estrategia de Inducción al Cargo Directivo el año 2008 se debió a la decisión del PLE de realizar un estudio para efectuar cambios en el diseño del componente.

<sup>128</sup> Este es un tema bastante desarrollado en varios sectores del conocimiento y la acción de cambio. Desde Habermas con la Teoría de la Apertura de las Exclusas para la participación ciudadana en la formulación de la política pública (Ver: Legalidad y Facticidad, Taurus, 1998) y hasta experiencias de Redes Ciudadanas que han sido impulsadas por CEPAL (Consultar Programa ILPES y También Proyecto Innovaciones Sociales en América Latina y el Caribe, CEPAL).

<sup>129</sup> No se ejecutaron Pasantías en 2009.

con fundamentos técnicos, como podría ser disponer de resultados de una medición sobre el grado en que cada estrategia contribuye al logro del propósito en los beneficiarios.

La distribución por regiones de los beneficiarios efectivos presenta grandes variaciones que no están debidamente justificadas, lo que se evalúa en forma negativa. En términos agregados del componente, los beneficiarios se concentran en 2009 en las Regiones Bio Bio (26,2%), Metropolitana (12,8%) y Valparaíso (10,4%). La distribución regional por estrategia señala que, en 2009, los beneficiarios de Talleres de Ejecución Directa se concentran en las regiones de Biobio (34,1%) y Los Lagos (18,7%). En el mismo año la estrategia Cursos de Universidades concentró al 30% de sus beneficiarios en la región Metropolitana, seguida de Biobio (15,2%), Valparaíso (15,1%), Antofagasta (12,2%) y Coquimbo (10,5%). Por su parte, las Pasantías en 2008 concentran al 36,8% de sus beneficiarios en la región De Los Lagos, seguida de Valparaíso, B. O'Higgins y Biobio con un 10,5% respectivamente. La situación observada en Biobio en el año 2009, vale decir ostentar el primer lugar en la estrategia Talleres de Ejecución Directa y el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Cursos de Universidades, es contradictoria con la fundamentación entregada por el programa en el sentido de enfatizar la oferta de Talleres de Ejecución Directa en aquellas regiones donde no existe oferta de universidades para ejecutar cursos, énfasis declarado por el PLE para todos los años de ejecución del programa, puesto que esta región cuenta con una amplia oferta de universidades en comparación con regiones como Maule por ejemplo que cuenta con menos beneficiarios (8,2% del total) y su oferta universitaria es reducida. Por el contrario, en 2009 este criterio ha operado en la región de Los Lagos ya que ocupa el segundo lugar en beneficiarios de la estrategia Talleres de Ejecución Directa y no tiene cursos de universidades, lo que es consistente con la escasa oferta de universidades de esa región. Esta desigual distribución porcentual por regiones de beneficiarios se considera inadecuada por cuanto presenta alta variabilidad entre estrategias y entre regiones, que evidencia la ausencia de metas por estrategias y por regiones, tendientes a equiparar los servicios del PLE entre regiones.

En cuanto a la distribución por sexo de los beneficiarios, se aprecia una mayoría de mujeres en los tres años evaluados en proporciones cercanas a 57% de personas del sexo femenino<sup>130</sup>.

La distribución por cargos de los beneficiarios del componente, en el año 2009, muestra que los directores de establecimientos representan el 32,9% del total de participantes en las estrategias de formación, los jefes de UTP el 26%, docentes con responsabilidades directivas el 22,5% y los sostenedores 5,7%. Esta distribución se considera adecuada ya que está concentrada en los estamentos en quienes recae en forma más directa la responsabilidad de generar cambios positivos en las competencias de liderazgo y gestión educativa.

### Componente 2

Los beneficiarios efectivos del componente 2, número de establecimientos en convenio ADECO, en el año 2007 alcanzaron a 647 para disminuir los dos años siguientes en 14,5%. Aún cuando no es de entera responsabilidad del programa la suscripción de convenios, por tratarse de un proceso voluntario, se evalúa en forma negativa este descenso ya que la gestión del ADECO implica actividades de fomento e incentivos para la suscripción de convenios, que se demuestra que no han operado en el sentido esperado. En el año 2009 los convenios se distribuyen en un 92,9% en establecimientos urbanos, lo que podría deberse a la restricción que tienen los establecimientos con matrícula inferior a 250 alumnos, los cuales se ubican preferentemente en las zonas rurales. No obstante, se estima que el PLE debería cuantificarlos a fin de establecer metas de beneficiarios rurales a alcanzar, que permita aumentar su participación en el componente, acercándola al menos al promedio nacional. Las personas que suscriben los convenios son mayoritariamente del sexo femenino en 57%, lo que se evalúa adecuado y lleva a reflexionar sobre la pertinencia de incorporar el enfoque de género en los contenidos de las actividades de formación que desarrolla el programa, en términos de las diferencias en los estilos de liderazgo y gestión por género, que han sido señalados por la literatura internacional. Con respecto de

<sup>130</sup> No se contó con datos de la población potencial / objetivo para el componente distribuida por sexo, que permitiera evaluar si hay simetría entre ambas cifras.

los cargos de las personas que han suscrito convenios, en el año 2009 las mayores participaciones correspondieron a Jefes de UTP (23,1%), directores (22,8%) e inspectores (20,8%), lo que se considera adecuado ya que en estos cargos recae más directamente las competencias en liderazgo y gestión escolar. La distribución regional de los beneficiarios efectivos del programa es heterogénea, ya que las regiones Metropolitana y Bio Bio concentran cerca del 75% de los convenios. La distribución por regiones de los convenios se considera inadecuada ya están altamente concentrados en dos regiones, en tanto que aquellas con alta participación de población objetivo como Valparaíso o Araucanía, han suscrito una cantidad escasa de convenios (5,8% y 4,9% respectivamente). En cuanto a la dependencia de los establecimientos que suscriben convenios, en 2009 el 76,7% se concentra en establecimientos municipales y los restantes son particulares subvencionados. El énfasis observado en los convenios ADECO con establecimientos municipales en todos los años evaluados es consistente con la política de desarrollo del programa, de privilegiarlos en sus acciones.

### Análisis de cobertura

#### Componente 1

En términos de cobertura el Componente 1 ha tenido una tendencia creciente en el período evaluado, alcanzando el año 2009 al 42% del total de docentes directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales, lo que se considera positivo.

#### Componente 2

La cobertura del componente 2 el año 2009, expresada en el número de establecimientos subvencionados que suscriben convenios ADECO alcanza al 13,1% del total de establecimientos subvencionados, cifra que es menor en un 14,4% respecto de la cobertura del año 2007 (15,3%). Esta disminución entre 2007 y 2009 se observa también a nivel regional, donde las regiones de Aysén, Arica y Parinacota, Atacama, Magallanes y Bio Bio, entre otras, disminuyen en 100%, 62,6%, 51,1%, 33,3% y 26,1%, respectivamente, con la excepción de las regiones de Tarapacá, Valparaíso y De Los Ríos que aumentan en 116,3%, 47% y 38,5%, respectivamente. Las diferencias en la cobertura así como las disminuciones se consideran inadecuadas, ya que no existen razones que las expliquen.

El análisis por dependencia de los establecimientos que suscriben convenios muestra que en 2009 la cobertura alcanza al 20,3% de los establecimientos municipales y al 6% de los particulares subvencionados. Esta diferencia se explica porque en el caso de estos últimos están inhabilitados para postular los establecimientos cuyos directores son sostenedores a la vez. Al respecto, se considera que el PLE debería incentivar la participación de los establecimientos particulares subvencionados.

### Focalización del programa

El programa no aplica criterios de focalización para sus beneficiarios. Esta decisión se evalúa inadecuada ya que es necesario que el PLE focalice sus recursos y esfuerzos hacia poblaciones más deficitarias en función de parámetros objetivos y previamente establecidos, como puede ser que la población objetivo cuente o no con estudios de post grado o post-título. Fundamenta lo anterior, la baja cobertura que alcanza el programa al año 2009, es decir, si el programa tuviera altos niveles de cobertura sería menos relevante utilizar criterios de focalización, puesto que en un plazo relativamente breve se podría alcanzar a la totalidad de la población objetivo y por tanto, ya no sería necesario focalizar.

### Grado de satisfacción de beneficiarios efectivos

En cuanto a satisfacción de usuario, evaluaciones realizadas por el PLE a los cursos realizados por las Universidades tanto para las cohortes 2008 y 2009, son positivos en cuanto a los atributos Contenidos de los módulos, Gestión de la convivencia, Evaluación institucional, Gestión curricular, Relatoría, Organización y actividades y Preparación para el trabajo. Las evaluaciones fluctúan desde la nota; 5,8 a 6,3 para el año 2008 y entre 6,2 a 6,5 para el 2009. Se observa una mejora sustancial de un año a otro, lo que se evalúa en forma positiva porque evidencia una preocupación del PLE para monitorear el mejoramiento de los puntos más débiles.

### 3.2. Desempeño del programa a nivel de fin

No es posible emitir un juicio evaluativo respecto de si el programa ha contribuido al logro del fin ya que el programa no cuenta con indicadores que permitan medir esta contribución. Ello se evalúa en forma negativa.

#### **4. Recursos Financieros**

##### Fuentes y usos de recursos financieros

El programa se financia con una asignación específica en el presupuesto del CPEIP que en 2010 representó el 1% del presupuesto de la institución. El presupuesto inicial del año 2007 alcanzó a MM\$2.181. El gasto devengado del programa ha aumentado en 141% entre los años 2007 y 2009. En el año 2008 hubo un aumento del gasto de más de MM\$ 2.000 con respecto del año anterior, recursos que implicaron la ejecución de gastos comprometidos en 2007 y cuya ejecución se retrasó debido a demora en la promulgación del Reglamento del programa, requisito para la ejecución de los fondos. El gasto se desglosa en personal (13,5%), bienes y servicios de consumo (11,8%), inversión (0,1%) y transferencias (74,6%) que corresponden a pagos a las instituciones externas ejecutoras del programa (universidades para la ejecución de los cursos que se les contrata, el gasto de la estrategia Pasantías y el gasto del convenio con el Centro de Microdatos de la U. de Chile para la gestión del componente 2 del programa, Gestión de la ADECO). Esta distribución se evalúa adecuada por cuanto los gastos se concentran en los gastos relacionados con la producción del programa, como son las transferencias.

En 2009, el gasto del componente 1 representó el 55,1% del total. La estrategia Cursos de universidades concentra la mayor parte del gasto en todos los años evaluados alcanzando al 73,5% del total en 2009. También es la estrategia que presenta el mayor incremento en el período (164%). Sigue en importancia la estrategia de Pasantías en el extranjero con un aumento de 149,9% entre 2007 y 2008 (en el año 2009 no hubo pasantías). El gasto en la estrategia talleres ha experimentado un crecimiento de 104,4%. La estrategia Inducción solo registra gasto en 2007 y 2009, representando el 16,5% y 7% del gasto total de esos años. La concentración del gasto en la estrategia cursos de universidades es indicativo de una decisión de política, aunque no explícita, de favorecer esta estrategia por sobre las demás en la asignación de los recursos del componente. La gran variación observada en los gastos entre estrategias en los años evaluados implica que no ha existido una política constante de ejecución de las estrategias, y por ende de gastos de las mismas, ya que, a las variaciones señaladas, se suma que dos estrategias dejaron de ejecutarse un año (Inducción en 2008 y Pasantías en 2009) lo que demostrativo de una falta de política de desarrollo del componente, lo que se evalúa en forma negativa.

El gasto del componente 2 representó el 42,9% del gasto total del programa en el año 2009 y experimentó un descenso de 20% entre 2009 y 2008, lo que se evalúa adecuado, ya que a pesar de que el número de convenios suscritos aumenta en 2009 con respecto de 2008, el aumento del gasto de este año considera los gastos de puesta de marcha del componente por parte del PLE.. Por su parte, el componente 3 tuvo un gasto de 2,1% en 2009, correspondiente a estudios para la futura puesta en marcha del componente, lo que se evalúa adecuado.

##### Eficiencia del programa

##### Análisis de eficiencia de actividades y/o componentes

Como indicador de eficiencia se usa el gasto promedio por beneficiario. En el caso del componente 1, el análisis por estrategia muestra que las Pasantías en el Extranjero registran el mayor gasto por beneficiario alcanzando en 2007 a \$877.000 y aumentar al año siguiente en 591% para llegar a \$6,05 millones por beneficiario. No se cuenta con la explicación de este aumento, lo que se evalúa inadecuado. Sigue en importancia la estrategia Cursos de Universidades con un costo promedio por beneficiario de \$474.000 en el año 2009, cifra mayor en 111% con respecto al año 2007. No se cuenta con la explicación de este aumento. La estrategia Talleres de Ejecución Directa es la de menor gasto por beneficiario alcanzando a \$78.000 en 2009. Sin embargo, es también la que presenta más oscilaciones en el período ya que el primer año de funcionamiento el gasto promedio fue de \$232.000 para descender a \$17.000 al año siguiente. No se cuenta con información que permita explicar estas variaciones, ya que

el retraso en la ejecución presupuestaria de ese año de inicio del programa incidiría en sentido contrario al observado, es decir, como el gasto incurrido para la ejecución de los talleres no alcanzó a devengarse, el resultado sería un menor costo por beneficiario en 2007 con respecto del año siguiente, donde sí se devengaron los gastos. Por tanto estas importantes variaciones en los costos unitarios por beneficiario efectivo se evalúan en forma negativa. El gasto promedio por beneficiario de la estrategia Inducción presenta escasas variaciones en los dos años de ejecución, ya que en 2009 alcanzó a \$668.000, cifra levemente inferior a 2007 (-5,1%), lo que se evalúa adecuado. Sin embargo, se evalúa en forma negativa las variaciones observadas en todas las estrategias del componente, por cuanto en esta evaluación no se han evidenciado razones que las expliquen.

Con respecto de las considerables diferencias en el costo por beneficiario que se registra entre las cuatro estrategias implementadas por el programa, el panel no dispuso de fundamentos técnicos o antecedentes de resultados que permitieran explicarlas. Si bien se trata de estrategias con procesos productivos distintos, la magnitud de las diferencias en el gasto promedio por beneficiario amerita mayor información a la entregada por el programa para emitir un juicio evaluativo fundado. Al respecto, se estima que es necesario contar con información que permita establecer relaciones entre los gastos incurridos y los logros obtenidos por las diferentes estrategias en relación a los objetivos del programa, es decir, el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y gestión educativa de la población objetivo del programa, ya que de la información que dispone el programa en la actualidad no es posible inferir conclusiones evaluativas en esta materia.

En cuanto al gasto promedio por unidad de producto de las cuatro estrategias del componente 1 presentan grandes variaciones, lo que se evalúa en forma negativa ya que no existen razones técnicas que las expliquen. Es así como en el año 2009 cada Taller de Ejecución Directa tuvo un gasto unitario de \$1.916.000, en 2007 este fue de cerca de 7 millones de pesos para bajar a \$455.000 al año siguiente. El gasto unitario por Curso de Universidad fue de \$35.629.000 en 2009 y su aumento es de 75,9% en el período con una variación creciente en todos los años, aunque las cifras se mueven en rangos relativamente más homogéneos que la estrategia anterior. Por su parte, el gasto unitario por Pasantías también es irregular ya que aumenta de \$46.019.000 en 2007 a \$230.000.000 en 2008. Finalmente, el gasto por Curso de Inducción disminuye en 29,3% entre 2007 y 2009, los años en que se ejecutó esta estrategia.

En el caso del componente 2, el gasto promedio de gestión del PLE por establecimiento que ha suscrito convenio ADECO en el año 2008 alcanza a \$1.523.000, cifra que desciende en 26,1% al año siguiente para quedar en \$1.126.000. Por su parte, el gasto promedio de gestión del PLE por directivo que ha suscrito convenio ADECO, en el año 2009 es de \$259.000 y disminuye en 27,6% respecto del año anterior, porcentaje muy similar al descenso observado en los gastos promedio por establecimiento. El gasto promedio de gestión del PLE por Convenio suscrito alcanzó a \$1.126,000 en 2009 y su disminución en los dos años es de 25,1%. En estas variaciones influye el hecho de que los gastos en que incurre el programa para la gestión de este componente son gastos fijos, que no varían en consonancia con las variaciones de producción del componente, como es el número de establecimientos o el número de directivos que han suscrito convenios. En función de lo anterior, se evalúa adecuado el gasto promedio de gestión del PLE por beneficiario de este componente.

### Gastos de administración

El gasto de administración del programa muestra un comportamiento constante en los tres años evaluados en torno a los 90 millones de pesos los dos primeros años, experimentando un alza en 2009, lo que representó el 16,2% del gasto total del programa en el primer año de ejecución, para descender a 3,7% en 2008 y subir a 7,7% en 2009. El elevado porcentaje observado en el primer año se explica por la baja ejecución presupuestaria del gasto del programa. Se evalúa que este gasto es adecuado ya que en los dos últimos años evaluados se mantiene dentro de los rangos esperables para un programa de prestación de servicios, es decir inferior al 10% del gasto total.

### Economía

### Ejecución presupuestaria del programa

La ejecución presupuestaria del programa tuvo un comportamiento variable en los años evaluados. En el primer año de funcionamiento del programa ésta alcanzó al 30% del presupuesto inicial, lo que se explica por el retraso sufrido en la dictación del Reglamento del programa que permitía la ejecución de los gastos, como ya se explicó. Al año siguiente el presupuesto inicial fue ejecutado en 143%, para lo cual fue necesario hacer incorporación de Saldo de Caja y otras reasignaciones presupuestarias del CPEIP. En 2009 el presupuesto se ejecutó en 79% debido a las rebajas que tuvo el presupuesto del programa ese año<sup>131</sup>. A pesar de las variaciones observadas en los dos primeros años, se evalúa adecuada la ejecución presupuestaria por cuanto ellas se originaron en variables que el programa no controla, así como también la subejecución de casi el 20% de los recursos presupuestarios asignados en el año 2009.

### Aportes de terceros

El programa no recibe aportes de terceros. Dada la relevancia de los objetivos del PLE para contribuir a mejorar la calidad de la educación del país, se evalúa que se podría explorar mecanismos para allegar recursos de terceros (organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro) para el financiamiento, mediante un sistema de becas, de directivos para que se formen en gestión y liderazgo educativo.

### Recuperación de gastos

El programa no tiene una política de recuperación de gastos. Se evalúa que es pertinente explorar la definición de una política de retribución en servicio, como por ejemplo la obligación del directivo que ha participado en los procesos de formación, de mantenerse en el ejercicio de su cargo por un tiempo determinado en su establecimiento, después de terminado el proceso formativo.

## **7. Sostenibilidad del Programa**

El compromiso de Fortalecer el Liderazgo de los directivos emana desde la más alta autoridad del Gobierno, lo que le otorga legitimidad para validar su continuación. Dispone además de un marco jurídico tanto para los componentes de Formación como para la gestión del ADECO, sumado a un marco de intención de continuidad desde la misma Dirección del CPEIP. Desde el punto de vista organizacional, el PLE cuenta con un equipo de trabajo que se evalúa adecuado. Sin embargo, se evalúa que no es factible que en las condiciones actuales se asegure el logro de su propósito ya que el diseño del programa requiere modificaciones en sus lógicas vertical y horizontal, así como en sus procedimientos de evaluación. En definitiva, el panel evalúa que el programa cuenta con las condiciones necesarias que lo hacen sostenible.

## **8. Justificación de la Continuidad**

Se evalúa que la necesidad que dio origen al programa está bien identificada. Al respecto, tanto la literatura internacional y nacional avala el hecho que la variable de buena gestión educativa y liderazgo pedagógico de los directivos y sostenedores ha sido documentada como la segunda variable de mayor influencia, después del desempeño del docente en el aula, en el mejoramiento de los resultados educativos. Si analizamos los deficientes resultados nacionales del rendimiento de los aprendizajes de los alumnos (SIMCE), amerita que se siga intencionado el mejoramiento de las competencias directivas. En consecuencia se justifica la continuidad del programa.

No obstante, se requieren modificaciones a la forma de ejecución actual del programa, como es situar la acción de formación de directivos en un contexto más amplio de desempeño, que implica, i) establecer algún mecanismo de sinergia entre los componentes y ii) concebir estándares de calidad de desempeño directivo, que posibilite evaluar e identificar el nivel de mejoramiento de las competencias directivas al pasar por el programa.

---

<sup>131</sup> Asociada a reducciones presupuestarias solicitadas por las autoridades de gobierno.

## IV. Recomendaciones

1. Rediseñar el programa en base a un diagnóstico que dé cuenta de la brecha de las competencias de gestión escolar y liderazgo educativo que se desea desarrollar o mejorar. Lo anterior, en base a estándares de desempeño que servirán como referencia para la formación y posterior evaluación del desempeño de los docentes directivos. Posteriormente revisar cuál o cuáles son las estrategias más costo efectivas para la adquisición de esas competencias y definir los respectivos criterios de asignación de recursos. Ello implica revisar la pertinencia de continuar exigiendo que el 90% de los recursos asociados a formación deban propender a fortalecer las capacidades de gestión en los establecimientos educacionales del sector municipal.

Asegurarse que los docentes directivos que acceden a las acciones de formación del programa posteriormente apliquen las competencias desarrolladas. Lo anterior facilitaría evaluar, a partir del desempeño profesional in situ, el mejoramiento de las competencias directivas. Entre otros, evaluar la posibilidad de modificar el artículo 18 de la Ley N°19.933, en relación al tope de 250 alumnos para acceder a participar en la Asignación de Desempeño Colectivo, de tal forma que no exista la limitante que sólo puedan postular a la asignación los establecimientos que cuentan con una matrícula de 250 o más alumnos.

Una vez que se haya analizado la efectividad de las diferentes estrategias, se deberá revisar la posibilidad de externalizar las funciones de ejecución de los talleres de formación que realiza actualmente el PLE, reservándose el programa la responsabilidad de su gestión, monitoreo y evaluación.

Realizar una análisis de la pertinencia o no de incorporar el enfoque de género en el diseño del programa, midiendo el comportamiento en Chile de las variables estudiadas a nivel internacional<sup>132</sup>.

2. Enfatizar el accionar del programa como instancia rectora del proceso formativo de los docentes en los ámbitos de gestión y liderazgo educativo, encargándose de desarrollar definiciones y orientaciones técnicas en estos ámbitos. En esta línea, el programa debe realizar esfuerzos por constituir "*alianzas estratégicas*" con las instituciones académicas que participan en la formación de profesionales de la educación para unificar criterios y enfoques técnicos, en base a estándares de desempeño directivo.

3. Redefinir la estructura organizacional y las respectivas funciones y responsabilidades, en respuesta al nuevo diseño del programa.

4. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del programa que permita la cuantificación de la totalidad de los indicadores del programa, incluyendo aquellos que midan el mejoramiento de las competencias en liderazgo educativo y gestión pedagógica de los directivos, una vez terminado el proceso formativo e in situ, en el ejercicio de su cargo.

Diseñar e implementar bases de datos que permitan contar con información de los beneficiarios del componente de formación acumulados año a año, de tal forma de poder obtener la cuantificación real de los indicadores de cobertura a nivel nacional y regional.

Realizar seguimiento a indicador de porcentaje de beneficiarios de formación por región para monitorear que efectivamente los talleres de ejecución directa se concentran en las regiones donde no existe oferta de universidades para ejecutar cursos.

---

<sup>132</sup> Como ejemplos de este interesante debate recomendamos ver: Cuadrado, I. (2003). "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. En: Revista de Psicología Social, N° 18 (3), UNED, Madrid. Pp. 283-307 y también: Díez, E.J.; Valle Flórez, R.; Terrón Bañuelos, E. y Centeno Suárez, B. (2004). "El liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 26, OEI, Madrid. Pp. 1 a 19.

5. Definir criterios de priorización de beneficiarios que permita focalizar los esfuerzos hacia los docentes directivos que presenten mayores necesidades de formación. Ello implica la definición de criterios objetivos que orienten la asignación de recursos, como puede ser el hecho que los docentes directivos tengan o no estudios de post grado, diplomados u otra formación específica en gestión escolar y liderazgo pedagógico.



## V. BIBLIOGRAFÍA

- BELLEI, C. y otros (2004). Escuelas Efectivas en sectores de Pobreza ¿Quién dijo que no se puede?, UNICEF, Santiago.
- CPEIP. (2004). Decreto N° 0176, 06.08.04. Aprueba Reglamento sobre Asignación de Desempeño Colectivo, MINEDUC, Santiago.
- Ministerio de Educación (2007). Decreto N° 246, 09.07.2007. Reglamenta la ejecución del Programa de Liderazgo Educativo, Santiago.
- Programa Liderazgo Educativo. (2009). Anexo N° 1 “Antecedentes del Programa Liderazgo Educativo. Preparación del Marco Lógico. CPEIP, Mineduc, Santiago.
- Programa Liderazgo Educativo (2010). Descripción del Programa Liderazgo Educativo. CPEIP, Santiago.
- Programa Liderazgo Educativo (2010) Anexo N° 2 “Ficha de presentación de antecedentes presupuestarios y de gastos. CPEIP, MINEDUC; Santiago
- Programa Liderazgo Educativo (2010). Exposición de Javier Páez, Coordinador del Programa. Reunión con el Panel de Evaluadores. DIPRES, 19 de Enero.
- Programa Liderazgo Educativo (2010). Matriz del Marco Lógico del Programa, CPEIP, Santiago.
- Programa Liderazgo Educativo (2010). Ficha N° 2. Informe Complementario del Programa. CPEIP, MINEDUC, Santiago.
- Programa Liderazgo Educativo (2010). Acciones de Seguimiento del Programa Liderazgo Educativo. CPEIP, Santiago.
- Sanin Angel, Héctor (2008). Marco Lógico para la formulación de proyectos de desarrollo. Guía Temática para el Curso Virtual del ILPES, Santiago, CEPAL
- Alvariño C, y otros 2000 “Gestión Escolar, un estado del Arte de la Literatura”. Fundación Chile.
- Hopkins D, 2008, Hacia una buena enseñanza: Experiencias y lecciones. Área de Educación Fundación Chile.
- Raczynski y Muñoz, 2005, Efectividad Escolar y Cambio Educativo.
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L.M. y Raczynski, D. (2003). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: Ministerio de educación - Unicef.
- OECD, 2004, School Factors redated to Quality and Equity.
- Fullan, M. 1998, the Meaning of Educational Change: A Quarter of a Century.
- Barber, M. and Moursched. 2008, ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? Docto. N° 41 PREAL

## **VI. ANEXOS**

ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa

ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2006-2009

ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género<sup>6</sup>

ANEXO 4: Ámbitos de gestión y liderazgo educativo

ANEXO 5: Pauta de evaluación de las propuestas Técnica Académica de Cursos – Taller, Componente 1

ANEXO 6: Gráficos comparativos Evaluación de Jornadas de Formación

## ANEXO 1(a)

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Programa de Liderazgo Educativo <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 2007 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Educación <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Gestión y Apoyo Educativo <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Perfeccionamiento Docente				
OBJETIVOS	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b> Contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación				
<b>PROPÓSITO:</b> Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados <sup>1</sup> han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico.	<b>Eficacia/Producto</b>  1 Porcentaje de establecimientos educativos participantes en el programa en relación al total de establecimientos subvencionados  2 Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación, en relación al total de docentes directivos de establecimientos	1. (N° establecimientos educativos participantes en el programa / N° total establecimientos subvencionados) X 100  2. (N° docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación / N° total de docentes directivos de establecimientos subvencionados) X 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de sistematización bases de datos Programa Liderazgo</li> <li>• Informes de ejecución de cursos</li> </ul>	<p>Los beneficiarios de los procesos formativos dan sustentabilidad en el largo plazo a las mejorías en sus prácticas de gestión.</p> <p>La formación y fortalecimiento de las agencias ejecutoras, en términos de metodologías y enfoques para la formación y producción teórica en el ámbito de la gestión, facilitará y potenciará la atención formativa de directivos y docentes técnicos</p>

<sup>1</sup> Por establecimientos subvencionados se entiende a los establecimientos municipalizados, particulares subvencionados y de administración delegada.

	<p>subvencionados</p> <p>3. Porcentaje de docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados</p> <p>4. Porcentaje de sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de sostenedores de establecimientos subvencionados</p>	<p>3. (N° docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación / N° total de docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados) X 100</p> <p>4. (N° sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación / N° total de sostenedores de establecimientos subvencionados) X 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de ejecución de cursos</li>   <li>• Informes de ejecución de cursos</li> </ul>	<p>pedagógicos, así como la generación del conocimiento asociado.</p>
--	---	---	--	---

	<b>Eficacia/Resultado final</b>			
	<p>1. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p>	<p>1. (N° docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>● Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> </ul>	
	<p>2. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p>	<p>2. (N° docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>● Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> </ul>	
	<p>3. Porcentaje de sostenedores responsables de la administración de</p>	<p>3. (N° sostenedores responsables de la administración de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados</li> </ul>	

	<p>establecimientos educativos subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de sostenedores de establecimientos educativos subvencionados que han participado en procesos de formación</p> <p>4. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educativos que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de equipos técnicos municipales de educación que han participado en procesos de formación</p>	<p>establecimientos educativos subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educativos subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100</p> <p>4. (N° equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educativos que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educativos que han participado en procesos de formación) x 100</p>	<p>por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> <li>• Informes de evaluación de los procesos formativos, entregados por las instituciones que ejecutan acciones encomendadas por el Programa de Liderazgo</li> <li>• Resultados de la aplicación de una batería de instrumentos de evaluación de competencias que realiza el PLE</li> </ul>	
--	--	--	--	--

	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Porcentaje de gastos de administración del programa respecto del gasto total del programa.	1. Gastos de Administración del Programa / Gasto Total del Programa x 100	Informe de Ejecución Presupuestaria	
	<b>Economía/Proceso</b> 1. Porcentaje de ejecución presupuestaria	1. Presupuesto devengado del programa/ presupuesto inicial del programa X 100	Informe de ejecución presupuestaria	
<b>COMPONENTES:</b>				
<b>Componente 1:</b> Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico	<b>Eficacia</b> 1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación, respecto del total de establecimientos subvencionados.  2. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación respecto del total de docentes	1. (N° de establecimientos subvencionados participantes en actividades de formación / N° total de establecimientos subvencionados) x 100  2. (N° de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación / N° total de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y	Para ambos indicadores  • Informe de seguimiento y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo  • Informe Base de datos registro público nacional de perfeccionamiento.  • Informe de bases de datos programa Liderazgo Educativo	• Sostenedores de establecimientos son receptivos en la incorporación de estrategias de formación.  • Los directivos y docentes con responsabilidades técnicas pedagógicas demuestran interés por procesos de formación continua, inducción y habilitación.

	directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados	sostenedores de establecimientos subvencionados) x 100		
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Porcentaje de gasto del componente 1 respecto del gasto total del Programa	1. Gastos del componente 1/ Gasto Total del Programa x 100		Informe de ejecución presupuestaria
	<b>Economía/Proceso</b> Porcentaje Ejecución presupuestaria componente 1	(Presupuesto devengado / presupuesto inicial componente 1 )X 100		Informe de ejecución presupuestaria
<b>Subcomponente 1.a</b> Docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico.  <u>Modos de producción</u>  El Programa entrega becas de perfeccionamiento en gestión	<b>Eficacia/Producto</b> 1. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación respecto del total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados del país. 2. Porcentaje de docentes directivos y	1. (Nº de docente directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en proceso de formación / N° total de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados del país. 2. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos	<u>Para los 9 indicadores de Eficacia/Producto</u>  •Informe Base de datos registro público nacional de perfeccionamiento. •Informe de bases de datos programa Liderazgo Educativo •Informe de Gestión del Programa de Liderazgo Educativo •Informe de seguimiento	



<p>escolar y liderazgo pedagógico a Directivos y Técnicos Pedagógicos. La formación es realizada mediante cuatro estrategias de formación:</p> <p>a) Talleres de Ejecución Directa impartidos por el PLE - CPEIP;</p> <p>b) Cursos Taller impartidos por universidades nacionales;</p> <p>c) Pasantías en centros universitarios extranjeros;</p> <p>d) Cursos de Inducción</p> <p>Estas actividades están orientadas por los mapas de competencias definidos por el programa de liderazgo y son supervisadas en su cumplimiento por el CPEIP.</p>	<p>docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p> <p>3. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado.</p> <p>4. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p> <p>5. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan procesos de</p>	<p>de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación / nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>3. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación/ nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>4. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación/ nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100</p> <p>5. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en Talleres de ejecución directa/ nº de docentes directivos y</p>	<p>y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con instituciones Nacionales</li> <li>• Informes de ejecución instituciones ejecutoras.</li> </ul>	
--	---	--	--	--

	<p>formación en Talleres de ejecución directa, respecto de lo planificado</p> <p>6. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades, respecto de lo planificado</p> <p>7. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías, respecto de lo planificado</p> <p>8. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que</p>	<p>docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en Talleres de ejecución directa en el año i) X 100</p> <p>6. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades/ nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en universidades en el año i) X 100</p> <p>7. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías/ nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar a través de pasantías año i) X 100</p> <p>8. (Nº de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que terminan el proceso formativo / N° de docentes directivos y docentes</p>		
--	---	--	--	--

	<p>terminan el proceso formativo respecto del total matriculado</p> <p>9. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban la capacitación impartida en relación a los matriculados</p>	<p>técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados) X 100</p> <p>9. (Nº de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban procesos de formación / nº total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados) X 100</p>		
	<p><b>Eficacia/Calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que reconocen la utilidad de la formación recibida a través de formación entregada por las estrategias Talleres de Ejecución Directa para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de directivos que han aprobado el proceso de formación de Talleres de Ejecución Directa.</p>	<p>1.(Nº de docentes directivos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes directivos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p>	<p>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</p> <p>•Resultados de la encuesta de satisfacción</p>	

	<p>2. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en Talleres de ejecución directa, que reconocen la utilidad de la formación recibida para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de docentes técnico pedagógicos que han aprobado el proceso de formación en Talleres de ejecución directa.</p> <p>3. % de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo en universidades.</p>	<p>2.(Nº de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p> <p>3.(Nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en universidades) X 100.</p>	<p>de beneficiarios de perfeccionamiento</p> <p>•Resultados de la encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</p> <p>•Resultados de la</p>	
--	--	---	---	--

	<p>4. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación a través de pasantías, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías.</p>	<p>4.(Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación a través de pasantías que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías) X 100.</p>	<p>encuesta de satisfacción de beneficiarios de perfeccionamiento</p>	
	<p><b>Eficiencia/Productos</b></p> <p>1. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación en Talleres de ejecución directa</p> <p>2. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que</p>	<p>1. Costo total de la estrategia de Talleres de ejecución directa / Nº total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por la estrategia de Talleres de ejecución directa</p> <p>2. Costo total de la estrategia de formación por Universidades / Nº total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por Universidades</p>	<p><u>Para todos los indicadores de Eficiencia/Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de ejecución presupuestaria</li> <li>• Informe de seguimiento y evaluación de procesos formativos del programa de Liderazgo Educativo</li> <li>• Convenios con instituciones Nacionales</li> <li>• Informes de ejecución instituciones ejecutoras.</li> </ul>	

	<p>participa en procesos de formación con Universidades</p> <p>3. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación a través de Pasantías</p> <p>4. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación a través de Cursos de Inducción</p> <p>5. Porcentaje de gasto del componente 1.a respecto del gasto total del programa</p> <p>6. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa respecto del gasto total del programa</p> <p>7. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación con Universidades respecto del gasto total del programa</p>	<p>3. Costo total de la estrategia Pasantías / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados a través de Pasantías</p> <p>4. Costo total de la estrategia Pasantías / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados a través de Cursos de Inducción</p> <p>5. <math>(\text{Gastos del componente 1.a} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>6. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>7. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación con Universidades} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p>		
--	---	---	--	--

	<p>8. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación a través de Pasantías respecto del gasto total del programa</p> <p>9. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación a través de Cursos de Inducción respecto del gasto total del programa</p>	<p>8. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación a través de Pasantías} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p> <p>9. <math>(\text{Gastos de la estrategia de formación a través de Cursos de Inducción} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p>		
<p><b>Sub- componente 1.b</b></p> <p>Equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos municipales, reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión educativa y ejercer liderazgo pedagógico en la política educativa local.</p> <p><u>Modos de Producción:</u></p> <p>El Programa entrega becas de perfeccionamiento en liderazgo pedagógico y gestión educativa local a equipos técnicos</p>	<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación que participan en procesos de formación en universidades respecto del total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación del país</p> <p>2. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación, respecto de lo</p>	<p>1. <math>(\text{N}^\circ \text{ de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación en universidades} / \text{N}^\circ \text{ total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales del país}) \times 100</math></p> <p>2. <math>(\text{N}^\circ \text{ de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación} / \text{N}^\circ \text{ equipos técnicos responsables}) \times 100</math></p>	<p><u>Para todos los indicadores de Eficacia/Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de base de datos Programa Liderazgo Educativo.</li> <li>Informes de evaluación procesos formativos instituciones contratadas.</li> <li>Informes de ejecución instituciones contratadas</li> <li>Informes de seguimiento realizado por el programa.</li> <li>Convenios instituciones nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen condiciones de accesibilidad territorial que permiten la implementación de procesos formativos dirigidos a equipos comunales de educación.</li> <li>Los sostenedores y equipos de educación como participantes activos del quehacer pedagógico de los establecimientos de su jurisdicción, generan positivos efectos en la gestión de los establecimientos educacionales y por ende, en el logro de los objetivos de esos</li> </ul>

responsables de la administración de establecimientos educacionales municipales (DAEM, Corporación Municipal, Part. Subvencionados ) de educación. El perfeccionamiento será realizada por Universidades y sus actividades supervisadas por el CPEIP	planificado	de la administración de establecimientos educacionales que se planificó formar en el año i) X 100		establecimientos <ul style="list-style-type: none"> <li>Los sostenedores y respectivos equipos técnicos de educación demuestran interés por procesos de formación continua</li> </ul>
	3. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que terminan el proceso formativo respecto del total de matriculados	3. (Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que terminan el proceso formativo / Nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales matriculados ) X 100		
	4. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que aprueban el proceso formativo respecto del total matriculado	4. ( Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que aprueban el proceso formativo / Nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en el proceso de formación) X 100		
	<b>Eficacia/Calidad</b>			
	1. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos	1. (Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del cuestionario de medición de satisfacción de los</li> </ul>	



	<p>educacionales que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión educativa y liderazgo pedagógico, respecto del total de sostenedores y equipos municipales de educación que han aprobado el proceso de formación impartido por universidades</p>	<p>que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión educativa y liderazgo pedagógico/ n° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han aprobado el proceso de formación ejecutado por universidades) X 100.</p>	<p>participantes.</p>	
	<p><b>Eficiencia/Proceso</b></p> <p>1. Costo promedio equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participa en el proceso formativo</p> <p>2. Porcentaje de gasto del componente 1.b respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Costo total perfeccionamiento de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales / N° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales formados</p> <p>2. (Gastos del componente 1.b/ Gasto Total del Programa) x 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de ejecución presupuestaria</li>   <li>• Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	

<p><b>Componente 2:</b></p> <p>Gestionar el Sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) de sostenedores y equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados<sup>2</sup></p> <p><u>Modos de producción:</u></p> <p>El Programa entrega un sistema, procedimiento y soporte informático para apoyar los procesos de difusión, suscripción, evaluación y asignación de desempeño colectivo. Asimismo entrega orientaciones técnicas de suscripción y evaluación a los diferentes actores que participan en este proceso, permitiendo centrar este proceso en aspectos de gestión escolar.</p>	<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos que postulan a la ADECO respecto del total de establecimientos subvencionados que cumplen con los requisitos para postular</p> <p>2. Porcentaje de sostenedores con establecimientos que cumplen los requisitos informados sobre los aspectos técnicos de la Asignación de Desempeño colectivo respecto del total de sostenedores.</p> <p>3. Porcentaje de establecimientos que son asesorados en la elaboración del convenio luego de ser suscritos en su primera versión, respecto del total de convenios suscritos</p> <p>4. Porcentaje de convenios evaluados por el sostenedor respecto al total de convenios suscritos</p>	<p>1. (N° establecimientos que postulan a la ADECO / N° establecimientos subvencionados que cumplen los requisitos para postular) x 100</p> <p>2. (n° de sostenedores informados / N° total de sostenedores ) x 100</p> <p>3. (N° de convenios que reciben comentarios técnicos / N° de establecimientos que suscribe inicialmente un convenio) x 100</p> <p>4. (N° de convenios evaluados por el sostenedor / N° total de convenios suscritos) x 100</p>	<p><u>Para todos los indicadores de Eficacia/Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Reportes procesos de difusión</li> <li>• Registros de la Intranet de <a href="http://gestionyliderazgoeducativo.cl">gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informe Institución contratada</li> <li>• Resultados encuesta de satisfacción en la Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos interesados en postular a la Asignación de Desempeño Colectivo.</li> <li>• Sostenedores levantan procesos de suscripción de convenios por desempeño colectivo.</li> <li>• El convenio firmado con la institución ejecutora permite revisar y comentar los convenios postulantes a la ADECO.</li> <li>• Establecimientos cumplen con las metas comprometidas en la suscripción de convenios.</li> <li>• Los sostenedores se mantienen durante el tiempo que dura el proceso de asignación.</li> <li>• Los sostenedores cumplen con la normativa vigente.</li> </ul>
--	---	---	---	--

<sup>2</sup> Requisitos para postular a ADECO: Establecimientos con matrícula de 250 estudiantes o más.

	<p><b>Eficacia/calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de directivos de establecimientos subvencionados que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo respecto del total de directivos de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo.</p> <p>2. Porcentaje de usuarios que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo que valoran positivamente la utilidad de esta herramienta, respecto del total de usuarios que participan en</p>	<p>1. (N° directivos, , que utilizan las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de directivos, de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p> <p>2. (N° usuarios que valoran positivamente la utilidad de las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de usuarios que utilizan esta herramienta en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p>	<p><u>Para todos los indicadores de Eficacia/Calidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Reportes procesos de difusión</li> <li>• Registros de la Intranet de <a href="http://gestionyliderazgoeducativo.cl">gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informe Institución contratada</li> <li>• Resultados encuesta de satisfacción en la Web.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

	<p>el proceso de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo</p>			
	<p><b>Eficacia/resultado intermedio</b></p> <p>1. Porcentaje de convenios ADECO evaluados con un cumplimiento igual o superior al 75% respecto de sus logros en el mejoramiento de las competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de convenios evaluados por el sostenedor</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a></li> <li>• Reportes procesos de difusión</li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> <li>• Informe Institución contratada</li> </ul>	
	<p><b>Eficiencia / Proceso</b></p> <p>1. Costo promedio de gestión y administración del sistema de Asignación de Desempeño Colectivo por establecimiento con convenio suscrito</p> <p>2. % de gasto del componente 2 respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Gasto total de gestión y administración del componente/ N° total de establecimientos con convenios suscritos</p> <p>2. <math>(\text{Gastos del componente 2} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Ejecución presupuestaria</li> <li>• Informes de sistematización bases de datos programa Liderazgo Educativo.</li> </ul>	

	<b>Economía/Proceso</b>			
	1. Porcentaje de ejecución presupuestaria componente 2	1. (Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado componente 2) X 100.	• Informe de ejecución presupuestaria	
<b>Componente 3:</b>  Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que facilite el intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico  <u>Modos de Producción:</u>	<b>Eficacia / Producto</b>			
	1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en la red, respecto del total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en el Programa  2. Promedio de descargas de información por establecimiento	1. (N° de establecimientos subvencionados que participan en la red/ N° total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de de formación en el Programa) x 100  2. (N° total de descargas de información de la web/ N° de establecimientos participantes en la red)	• Informes de ejecución institución contratada  • Informes de seguimiento y evaluación realizado por el Programa  • Sistematización información entregada por el contador virtual sitio web.	• Existen organismos técnicos nacionales disponibles para la mantención del Sistema de Buenas prácticas en gestión escolar.  • Los beneficiarios poseen competencias informáticas suficientes para operar y navegar en la plataforma.  • Existe un acceso generalizado a

El Programa implementa un sistema de información online para facilitar el intercambio de experiencias, conocimientos e información de gestión y liderazgo	<b>Eficacia/Calidad</b>	1. (Nº de subvencionados que participan en la red, que consideran útil esta herramienta para la mejora de sus prácticas de gestión educativa / Nº de establecimientos subvencionados que participa de la red ) x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>No disponible</li> </ul>	computadores con conexión a internet por parte de los beneficiarios.
	<b>Eficiencia / Proceso</b>	1. Costo total de la red/ N° total de establecimientos que hacen uso de la red 2. (Gastos del componente 3/ Gasto Total del Programa) x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	
	<b>Economía/Proceso</b>	1. (Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado componente 3) X 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de ejecución presupuestaria</li> </ul>	

## ACTIVIDADES

### Principales Actividades del componente 1a

#### DESARROLLO DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR , TALLERES LOCALES, INDUCCIÓN.

##### 1. Formación con apoyo de Instituciones nacionales en asociación con extranjeras.

- Definición Términos de referencia para contratar instituciones.
- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas.
- Suscripción convenios.
- Convocatoria docentes.
- Desarrollo proceso formativo.
- Seguimiento y evaluación.

##### 2. Talleres Locales de formación

- Elaboración módulos y planificación capacitación.
- Desarrollo de curso b-learning
- Convocatoria docentes.
- Desarrollo proceso formativo.
- Seguimiento y evaluación

##### 4. Inducción al cargo

- Definición Términos de referencia para contratar instituciones
- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas.
- Suscripción convenios
- Convocatoria docentes.
- Desarrollo proceso.
- Seguimiento y evaluación.

<b>Principales Actividades del componente 1b</b>
<p><u>DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Términos de referencia para contratar instituciones</li> <li>- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas</li> <li>- Suscripción convenios</li> <li>- Convocatoria docentes</li> <li>- Desarrollo proceso formativo</li> <li>- Seguimiento y evaluación</li> </ul>
<b>Principales Actividades del componente 2</b>
<p><u>SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE DESEMPEÑO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auditoria convenios 2010 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Términos de referencia contratación institución.</li> <li>- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas</li> <li>- Suscripción convenio</li> <li>- Desarrollo procesos</li> <li>- Seguimiento y evaluación</li> </ul> </li> <li>2. Proceso 2011 Asignación Desempeño Colectivo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Términos de referencia para contratar instituciones de apoyo</li> <li>- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas</li> <li>- Desarrollo procesos</li> <li>- Seguimiento y evaluación</li> </ul> </li> </ol> <p><u>SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA FORMACIÓN</u></p> <p>Evaluación de excelencia Directiva (asignación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Términos de referencia contratación institución ejecutora.</li> <li>- Proceso de selección, evaluación y selección de propuestas</li> <li>- Suscripción convenio</li> <li>- Desarrollo procesos (convocatoria interesados)</li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Análisis de resultados para Determinantes formación</li> </ul>



### Principales Actividades del componente 3

#### IMPLEMENTACION DEL SISTEMA PARA LA DIFUSIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

1. Selección institución
  - Preparación de los Términos de Referencia para contratación de institución
  - Evaluación y selección de las propuestas recepcionadas
  - Proceso suscripción de Convenios con las institución seleccionadas
2. Selección de establecimientos y asociaciones educativas participantes en procesos de transferencia
3. Monitoreo y seguimiento de la ejecución del sistema
  - Contacto con la institución ejecutora durante el desarrollo del proceso de recolección, sistematización y difusión de buenas prácticas.
  - Evaluación en terreno de procesos de transferencia
  - Elaboración de informes de seguimiento y evaluación del sistema

## ANEXO 1(b)

### MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2006-2009)

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Programa de Liderazgo Educativo <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 2007 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Educación <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Gestión y Apoyo Educativo <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Perfeccionamiento Docente						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores					
	Enunciado <b>(Dimensión/Ámbito de Control) <sup>1</sup></b>	Fórmula de cálculo	Cuantificación			
			2007	2008	2009	
<b>FIN:</b> Contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación						
<b>PROPÓSITO:</b> Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados <sup>2</sup> han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico.	<b>Eficacia/Producto</b>					
	1 Porcentaje de establecimientos educativos participantes en el programa en relación al total de establecimientos subvencionados	1. $(N^{\circ} \text{ establecimientos educativos participantes en el programa} / N^{\circ} \text{ total establecimientos subvencionados}) \times 100$	8,6	3,9	15,1	
	2 Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado	2. $(N^{\circ} \text{ docentes directivos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación} / N^{\circ} \text{ total}) \times 100$	7,0	13,6	14,3	

<sup>1</sup> Ver capítulo X de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

<sup>2</sup> Por establecimientos subvencionados se entiende a los establecimientos municipalizados, particulares subvencionados y de administración delegada.

	<p>en procesos de formación, en relación al total de docentes directivos de establecimientos subvencionados</p> <p>3. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados</p> <p>4. Porcentaje de sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación del programa, en relación al total de sostenedores de establecimientos subvencionados</p>	<p>de docentes directivos de establecimientos subvencionados) X 100</p> <p>3. (N° docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación / N° total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados) X 100</p> <p>4. (N° sostenedores de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación / N° total de sostenedores de establecimientos subvencionados) X 100</p>	n/d	n/d	n/d
--	--	---	-----	-----	-----

					n/d
	<b>Eficacia/Resultado final</b>				
	1.Porcentaje de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación	1.(N° docentes directivos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes directivos de de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100	n/d	n/d	n/d
	2.Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación	2.(N° docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100	n/d	n/d	n/d
	3.Porcentaje de sostenedores responsables de la administración de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de	3.(N° sostenedores responsables de la administración de establecimientos educacionales subvencionados que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de docentes técnico pedagógicos de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación) x 100	n/d	n/d	n/d
		4.(N° equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos			

	<p>sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que han participado en procesos de formación</p> <p>4. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo respecto del total de equipos técnicos municipales de educación que han participado en procesos de formación</p>	<p>educacionales que mejoran sus competencias de gestión y liderazgo educativo/ N° total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación) x 100</p>	n/d	n/d	
	<p><b>Eficiencia/Proceso</b></p> <p>1. Porcentaje de gastos de administración del programa respecto del gasto total del programa.</p>	<p>1. Gastos de Administración del Programa / Gasto Total del Programa x 100</p> <p><b>Año 2009= 8,4%, favor poner</b></p>	16,4	3,7	
	<p><b>Economía/Proceso</b></p> <p>1. Porcentaje de ejecución presupuestaria</p>	<p>1. Presupuesto devengado del programa/ presupuesto inicial del programa X 100</p> <p><b>Año 2009 = 71,4%</b></p>	26,5	145,6	
<b>COMPONENTES:</b>					
<p><b>Componente 1:</b> Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y</p>	<p><b>Eficacia</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos</p>	<p>1. (N° de establecimientos subvencionados participantes en actividades de formación</p>	n/d	n/d	n/d

sostenedores reciben formación en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico	subvencionados que participan en actividades de formación, respecto del total de establecimientos subvencionados.	/ N° total de establecimientos subvencionados) x 100			
	2. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación respecto del total de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados	2. (N° de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que participan en actividades de formación / N° total de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados) x 100	7,0	13,6	14,3
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Porcentaje de gasto del componente 1 respecto del gasto total del Programa	1. Gastos del componente 1/ Gasto Total del Programa x 100	100	70	54,9
<b>Economía/Proceso</b> Porcentaje Ejecución presupuestaria componente 1	(Presupuesto devengado / presupuesto inicial componente 1 )X 100	n/d	n/d	n/d	

<p><b>Subcomponente 1.a</b>          Docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico.</p>	<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación respecto del total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados del país.</p> <p>2. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p> <p>3. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado.</p> <p>4. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares</p>	<p>1. (N° de docente directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en proceso de formación / N° total de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados del país.  <b>Año 2009 = 14,3</b></p> <p>2. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación / n° de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100  <b>Año 2009 = 100,8</b></p> <p>3. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que participan en procesos de formación/ n° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos municipalizados que se planificó formar en el año i) X 100  <b>Año 2009 = n/d</b></p> <p>4. (N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación/ n° de docentes</p>	<p>7,0</p> <p>70,4</p> <p>n/d</p> <p>100%</p>	<p>13,6</p> <p>132,5</p> <p>n/d</p> <p>94,7%</p>	
---	--	--	---	--	--

	subvencionados que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado	directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que se planificó formar en el año i) X 100 <b>Año 2009 = 81,6%</b>			
	5. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan procesos de formación en Talleres de ejecución directa, respecto de lo planificado	5. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en Talleres de ejecución directa/ nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en Talleres de ejecución directa en el año i) X 100	n/d	n/d	
	6. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades, respecto de lo planificado	6. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en universidades/ nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar en universidades en el año i) X 100	n/d	n/d	
	7. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías, respecto de lo planificado.	7. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos particulares subvencionados que participan en procesos de formación a través de pasantías/ nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que se planificó formar a través de pasantías año i) X 100	n/d	n/d	
	8. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de	8. (Nº de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que terminan el proceso	n/d	n/d	



	<p>establecimientos subvencionados que terminan el proceso formativo respecto del total matriculado</p> <p>9. Porcentaje de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban la capacitación impartida en relación a los matriculados</p>	<p>formativo / N° de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados) X 100</p> <p>9. (N° de docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que aprueban procesos de formación / nº total de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados matriculados) X 100</p> <p><b>Año 2009 = 90%</b></p>	93,7%	72%	
--	---	---	-------	-----	--

	<p><b>Eficacia/Calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de docentes directivos de establecimientos subvencionados que reconocen la utilidad de la formación recibida a través de formación entregada por las estrategias Talleres de Ejecución Directa para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de directivos que han aprobado el proceso de formación de Talleres de Ejecución Directa.</p> <p>2. Porcentaje de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en Talleres de ejecución directa, que reconocen la utilidad de la formación recibida para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de docentes técnico pedagógicos que han aprobado el proceso de formación en Talleres de ejecución directa.</p> <p>3. % de docentes directivos y docentes técnicos</p>	<p>1. (Nº de docentes directivos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes directivos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p> <p>2. (Nº de docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en Talleres de Ejecución Directa que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en Talleres de ejecución directa) X 100.</p> <p>3. (Nº de docentes directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnico pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo en</p>	<p>n/d</p> <p>n/d</p> <p>n/d</p>	<p>n/d</p> <p>n/d</p> <p>n/d</p>	
--	---	--	----------------------------------	----------------------------------	--

	<p>pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo en universidades.</p> <p>4. Porcentaje de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han participado en procesos de formación a través de pasantías, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión escolar y liderazgo pedagógico respecto del total de directivos que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías.</p>	<p>universidades) X 100.</p> <p>4. (Nº de docentes directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados, que han participado en procesos de formación a través de pasantías que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico/ nº total de directivos y docentes técnicos pedagógicos de establecimientos subvencionados que han aprobado el proceso formativo a través de pasantías) X 100.</p>	n/d	n/d	
--	---	--	-----	-----	--

	<b>Eficiencia/Producto<sup>3</sup></b>				
	1. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación en Talleres de ejecución directa	1. Costo total de la estrategia de Talleres de ejecución directa / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por la estrategia de Talleres de ejecución directa  Años 2008 = M\$ 17; 2009 = M\$ 78	M\$ 232		
	2. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación con Universidades	2. Costo total de la estrategia de formación por Universidades / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados por Universidades  Años 2008 = M\$ 17; 2009 = M\$ 78	M\$ 225		
	3. Costo promedio por directivo y docente técnico pedagógico de establecimientos subvencionados que participa en procesos de formación a través de Pasantías	3. Costo total de la estrategia Pasantías / N° total de directivos y docentes técnicos pedagógicos formados a través de Pasantías  Años 2008 = M\$6.053	M\$ 877		
	4. Porcentaje de gasto del componente 1.a respecto del gasto total del programa	4. (Gastos del componente 1.a/ Gasto Total del Programa) x 100  Años 2008 = 70%; 2009 = 55,1%	100%		
	5. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa respecto del gasto total del	5. (Gastos de la estrategia de formación en Talleres de ejecución directa / Gasto Total del Programa) x 100  Años 2008 = 0,7%; 2009 = 8,9%	9,5%		

<sup>3</sup> La cuantificación de los indicadores de Eficiencia / Producto se obtienen de esta evaluación y se han calculado por el panel en base a información proporcionada por el PLE, pero no son indicadores que el PLE tenga disponible y use para la gestión del programa.

	<p>programa</p> <p>6. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación con Universidades respecto del gasto total del programa</p> <p>7. Porcentaje de gasto de la estrategia de formación a través de Pasantías respecto del gasto total del programa</p>	<p>6. (Gastos de la estrategia de formación con Universidades / Gasto Total del Programa) x 100 Años 2008 = 24,5%; 2009 = 33,5%</p> <p>7. (Gastos de la estrategia de formación a través de Pasantías / Gasto Total del Programa) x 100 Años 2008 = 8,2%</p>	<p>27,7%</p> <p>12,6</p>		
<p><b>Sub- componente 1.b</b></p> <p>Equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos municipales, reciben formación para fortalecer sus competencias en gestión educativa y ejercer liderazgo pedagógico en la política educativa local.</p>	<p><b>Eficacia/Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación que participan en procesos de formación en universidades respecto del total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos de educación del país</p> <p>2. % de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación, respecto de lo planificado</p>	<p>1. (N° de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación en universidades / N° total de equipos técnicos municipales responsables de la administración de establecimientos educacionales del país) x 100</p> <p>2. (N° de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en procesos de formación / N° equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que se planificó formar en el año i) X 100</p>	<p>29%</p> <p>n/d</p>	<p>11,6%</p> <p>n/d</p>	<p>23,3%</p> <p>n/d</p>

	<p>3. % de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que terminan el proceso formativo respecto del total de matriculados</p> <p>4. % de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que aprueban el proceso formativo respecto del total matriculado</p>	<p>3. (Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que terminan el proceso formativo / Nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales matriculados ) X 100</p> <p>4. ( Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que aprueban el proceso formativo / Nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participan en el proceso de formación) X 100</p>	n/d	n/d	n/d
	<p><b>Eficacia/Calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación con universidades, que reconocen la utilidad de dicha formación para mejorar sus competencias en gestión educativa y liderazgo pedagógico, respecto del total de sostenedores y equipos municipales de educación que han aprobado el proceso de formación impartido por universidades</p>	<p>1. (Nº de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han participado en procesos de formación con universidades que, en evaluación ex post al proceso formativo, consideran que éste es útil para mejorar sus competencias de gestión educativa y liderazgo pedagógico/ nº total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que han aprobado el proceso de formación ejecutado por universidades) X 100.</p>	80%	80%	80%

	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1. Costo promedio equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales que participa en el proceso formativo  2. Porcentaje de gasto del componente 1.b respecto del gasto total del programa	1. Costo total perfeccionamiento de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales / N° total de equipos técnicos responsables de la administración de establecimientos educacionales formados  2. (Gastos del componente 1.b/ Gasto Total del Programa) x 100	n/d  n/d		
<b>Componente 2:</b> Gestionar el Sistema para la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO) de sostenedores y equipos directivos de establecimientos educacionales subvencionados <sup>4</sup>	<b>Eficacia/Producto</b> 1. Porcentaje de establecimientos que postulan a la ADECO respecto del total de establecimientos subvencionados que cumplen con los requisitos para postular  2. Porcentaje de sostenedores con establecimientos que cumplen los requisitos informados sobre los aspectos técnicos de	1. (N° establecimientos que postulan a la ADECO / N° establecimientos subvencionados que cumplen los requisitos para postular) x 100  2. (n° de sostenedores informados / N° total de sostenedores ) x 100	n/d  39,5%	n/d  39,8%	n/d  43,6%

<sup>4</sup> Requisitos para postular a ADECO: Establecimientos con matrícula de 250 estudiantes o más.

	<p>la Asignación de Desempeño colectivo respecto del total de sostenedores.</p> <p>3. Porcentaje de establecimientos que son asesorados en la elaboración del convenio luego de ser suscritos en su primera versión, respecto del total de convenios suscritos</p> <p>4. Porcentaje de convenios evaluados por el sostenedor respecto al total de convenios suscritos</p>	<p>3. (N° de convenios que reciben comentarios técnicos / N° de establecimientos que suscribe inicialmente un convenio) x 100</p> <p>4. (N° de convenios evaluados por el sostenedor / N° total de convenios suscritos) x 100</p>	<p>n/d</p> <p>n/d</p>	<p>n/d</p> <p>n/d</p>	<p>n/d</p> <p>n/d</p>
	<p><b>Eficacia/calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de directivos de establecimientos subvencionados que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo respecto del total de directivos de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño</p>	<p>1. (N° directivos, , que utilizan las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de directivos, de establecimientos subvencionados del país que participan en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p>	<p>n/d</p>	<p>n/d</p>	<p>n/d</p>



	<p>directivo y asignación de desempeño colectivo.</p> <p>2. Porcentaje de usuarios que utilizan las herramientas de apoyo en la página Web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo que valoran positivamente la utilidad de esta herramienta, respecto del total de usuarios que participan en el proceso de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo</p>	<p>2. (N° usuarios que valoran positivamente la utilidad de las herramientas de apoyo página web <a href="http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl">www.gestionyliderazgoeducativo.cl</a> en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo / N° de usuarios que utilizan esta herramienta en los procesos de evaluación del desempeño directivo y asignación de desempeño colectivo) X 100</p>	60,2%	60,2%	60,0%
	<p><b>Eficacia/resultado intermedio</b></p> <p>1. Porcentaje de convenios ADECO evaluados con un cumplimiento igual o superior al 75% respecto de sus logros en el mejoramientos de las competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico, respecto del total de convenios evaluados por el sostenedor</p>	<p>1. (N° de convenios ADECO evaluados con un cumplimiento igual o superior al 75% respecto de sus logros en el mejoramientos de las competencias de gestión escolar y liderazgo pedagógico / N° convenios evaluados por el sostenedor) X 100</p>	n/d		

	<p><b>Eficiencia / Proceso<sup>5</sup></b></p> <p>1. Costo promedio de gestión y administración del sistema de Asignación de Desempeño Colectivo por establecimiento con convenio suscrito</p> <p>2. % de gasto del componente 2 respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Gasto total de gestión y administración del componente/ N° total de establecimientos con convenios suscritos Año 2009 = M\$1.123</p> <p>2. (Gastos del componente 2/ Gasto Total del Programa) x 100 Años 200 = 42,7%</p>		<p>M\$1.523</p> <p>30%</p>	
	<p><b>Economía/Proceso</b></p> <p>1. Porcentaje de ejecución presupuestaria componente 2</p>	<p>1. (Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado componente 2) X 100.</p>		<p>n/d</p>	
<p><b>Componente 3:</b></p> <p>Generar una red de información para docentes directivos y docentes técnico pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados que facilite el intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico</p>	<p><b>Eficacia / Producto</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en la red, respecto del total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de formación en el Programa</p> <p>2. Promedio de descargas de información por establecimiento</p>	<p>1. (N° de establecimientos subvencionados que participan en la red/ N° total de establecimientos subvencionados que participan en procesos de de formación en el Programa) x 100</p> <p>2. (N° total de descargas de información de la web/ N° de establecimientos participantes en la red)</p>		<p>n/d</p> <p>n/d</p>	

<sup>5</sup> La cuantificación de los indicadores de Eficiencia / Producto se obtienen de esta evaluación y se han calculado por el panel en base a información proporcionada por el PLE, pero no son indicadores que el PLE tenga disponible y use para la gestión del programa.

	<p><b>Eficacia/Calidad</b></p> <p>1. Porcentaje de establecimientos subvencionados que participan en la red, que consideran útil esta herramienta para la mejora de sus prácticas de gestión educativa. Respecto del total de establecimientos subvencionados que participa de esta red</p>	<p>1. <math>(N^{\circ} \text{ de subvencionados que participan en la red, que consideran útil esta herramienta para la mejora de sus prácticas de gestión educativa} / N^{\circ} \text{ de establecimientos subvencionados que participa de la red}) \times 100</math></p>	n/d		
	<p><b>Eficiencia / Proceso</b></p> <p>1. Costo promedio de la red por establecimiento que hace uso de ella</p> <p>2. Porcentaje de gasto del componente 3 respecto del gasto total del programa</p>	<p>1. Costo total de la red/ <math>N^{\circ}</math> total de establecimientos que hacen uso de la red</p> <p>2. <math>(\text{Gastos del componente 3} / \text{Gasto Total del Programa}) \times 100</math></p>	n/d		
	<p><b>Economía/Proceso</b></p> <p>1. Porcentaje de ejecución presupuestaria componente 3.</p>	<p>1. <math>(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto asignado componente 3}) \times 100</math></p>	n/d		

**ANEXO 2**

**FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS**

**Instrucciones Generales**

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2010, deberá multiplicar los primeros por los factores correspondientes, señalados en la siguiente tabla:

<b>Año</b>	<b>Factor</b>
2006	1,171
2007	1,122
2008	1,032
2009	1,015
2010	1,000

**I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año 2010)**

**1.1. Presupuesto y Gasto Devengado (1) de la Institución Responsable del Programa**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto (2) correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.

Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos.

Notas:

(1) Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas. (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

(2) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°1**

**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**(en miles de pesos año 2010)**

- Observación para completar el Cuadro: - - - -

Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.

*Comentario Programa de Liderazgo educativo: Tal como se acordara, el presupuesto Inicial que se indica es el **presupuesto vigente al 31 de diciembre del año respectivo**, que considera otros aspectos, como rebajas, "saldos de caja" etc.*

**MONTOS ACTUALIZADOS**

Actualización  
1,171

AÑO 2006	Presupuesto Inicial (en M\$)	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo	2.284.897	2.080.978	91%
Inversión	46.255	41.001	89%
Transferencias	12.547.684	8.459.091	67%
Otros (Identificar)			
<b>TOTAL</b>	<b>14.878.836</b>	<b>10.581.071</b>	<b>71%</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

Considera programa 01, 04, 20

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Presupuesto vigente al 31-12-07	Gasto Devengado*	
			Monto	%
Personal**	195.620	387.921	320.157	83%
Bienes y Servicios de Consumo	2.277.857	2.308.530	2.051.300	89%
Inversión	7.854	99.365	80.940	81%
Transferencias	11.874.482	12.377.737	8.001.154	65%
Otros (Identificar)***	5.128.025	24.415.205	21.800.515	89%
<b>TOTAL</b>	<b>19.483.837</b>	<b>39.588.758</b>	<b>32.254.066</b>	<b>81%</b>

Todos los recursos del programa 20 se incorporan en esta línea (AEP, AVDI, BRP)

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

\* en relación a presupuesto vigente

\*\* considera Honorarios, viáticos de honorarios y de planta y contrata

\*\*\* Incluye M\$ 17.190.000 vigente y M\$16.845.120 devengado por Bonificación de reconocimiento profesional BRP (Ley N° 20158) que se incorpora en el presupuesto vigente y no en el Inicial

Considera programa 01, 04 y 20

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Presupuesto vigente al 31-12-08	Gasto Devengado*	
			Monto	%
Personal**	191.333	497.545	488.844	98%
Bienes y Servicios de Consumo	2.282.885	2.294.757	2.240.903	98%
Inversión	2.008.807	97.817	94.173	96%
Transferencias	13.194.829	12.509.665	10.844.714	87%
Otros (Identificar)	33.813.314	48.716.541	45.892.052	94%
<b>TOTAL</b>	<b>51.491.167</b>	<b>64.116.325</b>	<b>59.560.687</b>	<b>93%</b>

Actualización

1,032

Todos los recursos del programa 20 se incorporan en esta línea (AEP, Asignación de desempeño Colectivo - ADECO-, AVDI, BRP)

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

\* en relación a presupuesto vigente

\*\* considera Honorarios, viáticos de honorarios y de planta y contrata

\*\*\* Incluye M\$25.885.364 inicial, M\$ 40.000.315 vigente y M\$39.341.574 devengado por Bonificación de reconocimiento profesional BRP (Ley N° 20158)

Considera programa 01, 04 y 20

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Presupuesto vigente al 31-12-09	Gasto Devengado*	
			Monto	%
Personal**	199.605	563.488	554.956	98%
Bienes y Servicios de Consumo	2.603.157	2.624.341	2.472.282	94%
Inversión	19.082	71.824	70.830	99%
Transferencias***	16.929.480	14.935.124	12.169.308	81%
Otros (Identificar)	58.710.973	55.798.885	53.534.790	96%
<b>TOTAL</b>	<b>78.462.297</b>	<b>73.993.663</b>	<b>68.802.166</b>	<b>93%</b>

Actualización

1,015

Todos los recursos del programa 20 se incorporan en esta línea (AEP, ADECO, AVDI, BRP)

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

\* en relación a presupuesto vigente

\*\* considera Honorarios, viáticos de honorarios y de planta y contrata

\*\*\*\* Incluye M\$1.988.064 inicial, M\$ 1.988.064 vigente y M\$1.058.766 devengado de transferencia 09.01.04.33.01.015 (Computadores para docentes de Excelencia Pedagógica

\*\*\*\* Incluye M\$48.738.364 inicial, M\$ 46.668.361 vigente y M\$46.367.501 devengado por Bonificación de reconocimiento profesional BRP (Ley N° 20158)

Considera programa 01, 04 y 20

AÑO 2010	Presupuesto Inicial
Personal	585.420
Bienes y Servicios de Consumo	2.493.645
Inversión	12.008
Transferencias	17.125.492
Otros (Identificar)	66.830.106
<b>TOTAL</b>	<b>87.046.671</b>

Todos los recursos del programa 20 se incorporan en esta línea (AEP, ADECO, AVDI, BRP)

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
(en miles de pesos año 2010)     -     -     -     -     -     -     -

**2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa**     -     -     -     -     -     -     -

Las fuentes de financiamiento del Programa son Asignación específica al Programa

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos.

Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítemes, incluir información de gastos, explicitando esto en una nota al pie del cuadro

Las fuentes a considerar son las que se describen a continuación:

**1) Fuentes Presupuestarias:**

Corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobado por el Congreso Nacional.

**(a) Asignación específica al Programa:** es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.

**(b) Asignación institución responsable:** son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo", 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros, del presupuesto de la institución responsable respectiva.

**(c) Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas:** son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del programa. Corresponderá incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

**2) Fuentes Extrapresupuestarias:**

Son los recursos financieros que **no provienen** del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Corresponderá elaborar las categorías necesarias e incluir el detalle de los montos provenientes de otras fuentes de financiamiento, identificando cada una de las fuentes.



**Cuadro  
Nº2  
Fuentes de Financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2009)**

*Observación para completar el Cuadro:*

*Complete sólo cada categoría, pues los totales, porcentajes y variaciones se calcularán automáticamente*

*Montos actualizados*

Fuentes de Financiamiento	2007		2008		2009		2010		Variación 2005- 2009
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>2.181.126</b>	<b>100%</b>	<b>1.893.110</b>	<b>100%</b>	<b>1.988.990</b>	<b>100%</b>	<b>1.165.556</b>	<b>100%</b>	<b>-47%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	2.090.286	96%	1.796.605	95%	1.876.564	94%	1.165.556	100%	<b>-44%</b>
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	90.840	4%	96.505	5%	112.426	6%		0%	<b>24%</b>
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas		0%		0%		0%		0%	
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.		0%		0%		0%		0%	
<b>Total</b>	<b>2.181.126</b>		<b>1.893.110</b>		<b>1.988.990</b>		<b>1.165.556</b>		<b>-47%</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

\* Durante este año no se ejecuta el Programa de Liderazgo Educativo

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año 2010)**

**A. Información del Programa asociada a recursos provenientes de asignación específica al Programa**

**2.2 Información Presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable**

En la primera columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. La cifras de este cuadro deben coincidir con los totales anuales del Cuadro N°1 "Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa".

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 anterior).

**Cuadro N°3**

**Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable**  
**(en miles de pesos año 2010)**

- - -  
*Observación para completar el Cuadro:* - - -

Incorpora gastos del programa 01, 04 y 20

Montos sin actualizar

Año	Presupuesto Inicial de la Institución Responsable	Presupuesto Inicial del Programa	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2007	19.483.837	2.181.126	11%
2008	51.491.167	1.893.110	4%
2009	78.462.297	1.988.991	3%
2010	87.046.671	1.165.556	1%

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año 2010)**

**2.3. Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Presupuesto**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítemes en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2).

El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (1). La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°5 "Gasto Total del Programa", en lo que se refiere a la columna de gasto devengado del presupuesto inicial.

Nota:

(1) Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

**Cuadro N°4**

**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado**  
**(en miles de pesos año 2010)**

-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

*Comentarios Programa de Liderazgo educativo: Tal como se solicita, el presupuesto Inicial que se indica, es el reflejado en la respectiva Ley de presupuesto. Se incorpora una columna con presupuesto vigente al 31 de diciembre del año respectivo, que considera otros aspectos, como rebajas, "saldos de caja" etc.*

*Para homologar a las otras hojas de cálculo, en esta se agrega por año la fila Transferencia que no estaba considerada en el formato original enviado*

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal		0	#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo		0	#¡DIV/0!
Inversión		0	#¡DIV/0!
Transferencia		0	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)		0	#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

1,122

Para homologar a las otras hojas, se incorpora la fila Transferencias que no estaba en el original

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto*	
		Monto	%*
Personal	197.765	180.197	91%
Bienes y Servicios de Consumo	147.994	88.195	60%
Inversión	6.294	5.610	89%
Transferencias	1.829.073	376.869	21%
Otros (Identificar)	0	0	
<b>Total</b>	<b>2.181.126</b>	<b>650.870</b>	<b>30%</b>

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: Ejecución  
presupuestaria CPEIP

\* En relación a presupuesto vigente

1,032

Para homologar a las otras hojas, se incorpora la fila Transferencias que no estaba en el original

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%*
Personal	178.426	176.745	99%
Bienes y Servicios de Consumo	235.457	51.175	22%
Inversión	2.130	2.064	97%
Transferencias	1.477.097	2.477.338	168%
Otros (Identificar)	0	0	
<b>Total</b>	<b>1.893.110</b>	<b>2.707.322</b>	<b>143%</b>

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: Ejecución  
presupuestaria CPEIP

\* En relación a presupuesto vigente

1,015

Para homologar a las otras hojas, se incorpora la fila Transferencias que no estaba en el original

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%*
Personal	212.299	212.019	100%
Bienes y Servicios de Consumo	220.311	185.020	84%
Inversión	2.060	2.030	99%
Transferencias	1.554.320	1.170.727	75%
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>1.988.991</b>	<b>1.569.796</b>	<b>79%</b>

Imputación  
presupuestaria directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: Ejecución  
presupuestaria CPEIP

\* En relación a presupuesto vigente

Para homologar a las otras hojsa, se incorpora la fila Transferencias que no estaba en el original

<b>AÑO 2010</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>
Personal	180.756
Bienes y Servicios de Consumo	195.000
Inversión	2.000
Transferencias	787.800
Otros (Identificar)	
<b>Total</b>	<b>1.165.556</b>

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: Ejecución  
presupuestaria CPEIP

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año**  
**2010)**

**B. Información Específica del Programa asociada a todos los recursos con que cuenta el Programa**

**2.4 Gasto Total del Programa**

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluídos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. otras fuentes), señaladas en el cuadro N° 2.

En la primera columna, corresponde incluir el **gasto devengado del presupuesto asignado** en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, este gasto es el financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa".

En la segunda columna, corresponde incluir los **gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas** (puntos 1.3. y 2 del cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa").

En la tercera columna, el monto **total de gasto del programa** para cada año deberá ser igual al monto total del Cuadro N°8 "Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año.

-	<b>Cuadro N°5</b>	-	-	-
-	<b><u>Gasto Total del Programa</u></b>	-	-	-
-	<b><u>(en miles de pesos año 2010)</u></b>	-	-	-

Se considera Programa 04 + Programa 20 (ADECO)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2007	650.870		650.870
2008	2.707.322		2.707.322
2009	1.569.796		1.569.796
Variación % 2007 - 2009	141,2		141

Fuente: Ejecución presupuestaria CPEIP

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año 2010)**

-

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2 (ingresos obtenidos, aportes privados, etc.). Se requiere desagregar en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar.

**2.5 Gasto Total del Programa, desagregado por Ítem**

*Comentario PLE: Para homologar a las otras hojas de cálculo, en esta se agrega por año la fila Transferencia que no estaba considerada en el formato original enviado*

**Cuadro N°6**  
**Gasto Total del Programa, desagregado por Ítem**  
**(en miles de pesos año 2010)**

<b>AÑO 2006</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal		#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo		#¡DIV/0!
Inversión		#¡DIV/0!
Transferencias		#¡DIV/0!
Otros (Identificar)		#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>0</b>	#¡DIV/0!

Fuente:

<b>AÑO 2007</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	180.197	28%
Bienes y Servicios de Consumo	88.195	14%
Inversión	5.610	1%
Transferencias	376.869	58%
Otros (Identificar)	0	0%
<b>Total</b>	<b>650.870</b>	<b>100%</b>

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: CPEIP

<b>AÑO 2008</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	176.745	7%
Bienes y Servicios de Consumo	51.175	2%
Inversión	2.064	0%
Transferencias	2.477.338	92%
Otros (Identificar)	0	0%
<b>Total</b>	<b>2.707.322</b>	<b>100%</b>

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603

Fuente: CPEIP

<b>AÑO 2009</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	212.019	14%
Bienes y Servicios de Consumo	185.020	12%
Inversión	2.030	0%
Transferencias	1.170.727	75%
Otros (Identificar)	0	0%
<b>Total</b>	<b>1.569.796</b>	<b>100%</b>

Fuente: CPEIP

Imputación  
presupuestaria  
directa:  
09.01.04.24.03.603



**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
(en miles de pesos año 2010)

**2.6 Gasto de Producción de los Componentes del Programa**

Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa (1). En los casos que corresponda se debe hacer la desagregación por región.

Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1)

Nota:

(1) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en www.dipres.cl, Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°7**  
**Gasto de Producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2010)**

AÑO 2007	Arica y Parina - cota	Tara - pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co - quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Total
Componente 1	0	18.139	0	18.005	17.862	0	0	0	52.597	102.956	45.213	120.439	18.353	24.062	142.403	<b>560.029</b>
Componente 2																<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>18.139</b>	<b>0</b>	<b>18.005</b>	<b>17.862</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52.597</b>	<b>102.956</b>	<b>45.213</b>	<b>120.439</b>	<b>18.353</b>	<b>24.062</b>	<b>142.403</b>	<b>560.029</b>

Fuente:  
CPEIP

AÑO 2008	Arica y Parina - cota	Tara - pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co - quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Total
Componente 1	35.593	2.477	73.228	58.773	152.724	183.517	138.323	78.453	309.221	155.788	73.058	225.497	27.702	16.934	296.536	<b>1.827.824</b>
Componente 2*	23.647	36.720	58.020	43.725	28.497	33.960	37.868	37.691	145.198	41.000	21.237	38.047	18.246	19.140	199.996	<b>782.993</b>
<b>Total</b>	<b>59.240</b>	<b>39.197</b>	<b>131.247</b>	<b>102.498</b>	<b>181.221</b>	<b>217.477</b>	<b>176.191</b>	<b>116.144</b>	<b>454.418</b>	<b>196.789</b>	<b>94.294</b>	<b>263.545</b>	<b>45.949</b>	<b>36.074</b>	<b>496.533</b>	<b>2.610.817</b>

Fuente:  
CPEIP

\*Los procesos de Asignación de Desempeño Colectivo 2008 y auditoría a los convenios 2007 se contrataron a Centro de Microdatos a través de un solo convenio (Decreto con toma de razón N° 397 de 2008) por un monto total de M\$ 290.000. En dicho decreto se estipulaba que la Auditoría se haría a un máximo de 35% de los convenios del año 2007 que potencialmente fueran evaluables. Se calcula que el costo de la auditoría es de M\$160.000. En atención a lo anterior, se divide dicho monto por 140 convenios tramitados y se multiplica por el número de convenios que efectivamente fueron auditados en la región. Los M\$130.000 restantes se estiman para el proceso de suscripción y evaluación 2008, de ellos M\$ 100.000 se distribuyen entre todas las regiones y los restantes M\$30.000 se distribuyen según el número de convenios suscritos por región

Se excluyen los compromisos del 2007

1,015

AÑO 2009	Arica y Parina - cota	Tara - pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co - quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Total
Componente 1	4.689	4.391	41.264	7.495	68.698	125.919	86.900	46.285	129.530	13.219	14.352	50.853	7.097	6.508	196.487	<b>803.687</b>
Componente 2*	41.428	38.552	47.706	27.802	27.576	33.410	36.548	41.046	73.810	31.430	34.386	27.802	26.673	26.872	107.792	<b>622.834</b>
Componente 3	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	<b>30.849</b>
<b>Total</b>	<b>48.173</b>	<b>45.000</b>	<b>91.027</b>	<b>37.353</b>	<b>98.330</b>	<b>161.385</b>	<b>125.504</b>	<b>89.388</b>	<b>205.397</b>	<b>46.706</b>	<b>50.795</b>	<b>80.711</b>	<b>35.827</b>	<b>35.437</b>	<b>306.336</b>	<b>1.457.370</b>

Fuente:  
CPEIP

\*El convenio para la auditoría tiene un valor de M\$179.000, el que se divide en 200 convenios y auditados y se multiplica por el número de convenios que efectivamente fueron auditados en la región. En el caso del proceso de suscripción y evaluación 2009, el monto del convenio es de M\$151.000, de ellos M\$110.000 se distribuyen entre todas las regiones y los restantes M\$41.000 se distribuyen según el número de convenios suscritos por región

**II. Información Específica del Programa, Período 2006-2009**  
**(en miles de pesos año 2010)**

**2.7 Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**

Corresponde señalar el desglose del gasto total del programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento) en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los **gastos de administración** se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc. (1).

Como se señaló anteriormente, los **gastos de producción** corresponden a aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1).

Las cifras para cada año de la columna **gastos de producción de los componentes** deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°7 "Gasto de Producción de los Componentes del Programa."

Nota:

(1) Para aclarar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el capítulo XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°8**

**Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2010)**

- - - - -

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Gastos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2006	0	0	<b>0</b>
2007	90.840	560.029	<b>650.870</b>
2008	96.505	2.610.817	<b>2.707.322</b>
2009	112.426	1.457.370	<b>1.569.796</b>

Fuente: CPEIP

**ANEXO 3 INFORME DE AVANCE**  
**PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO**

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA				RECOMENDACIONES <sup>1</sup>	
Nombre Programa  Programa de Liderazgo Educativo	Producto Estratégico Asociado:  Perfeccionamiento Docente. ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG) No aplica el enfoque de género	Objetivo del Programa:  Docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores de establecimientos subvencionados <sup>2</sup> han mejorado sus competencias de gestión y liderazgo pedagógico.	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?  Esto debe ser analizado por el programa	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si	Realizar una análisis de la pertinencia o no de incorporar el enfoque de género en el diseño del programa, midiendo el comportamiento en Chile de las variables estudiadas a nivel internacional.
				¿Se incorpora? No	¿Se incorpora? No	¿Se incorpora? No	¿Se incorpora? No	

<sup>1</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

<sup>2</sup> Por establecimientos subvencionados se entiende a los establecimientos municipalizados, particulares subvencionados y de administración delegada.

**Anexo 4**  
**Ámbitos de gestión y liderazgo educativos**

LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN	
Ámbitos de Gestión	Competencias de Liderazgo asociadas (MBD)
El Proyecto Educativo Institucional – PEI, orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueven el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo institucional.</li> <li>- Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.</li> </ul>
Se evalúe el desempeño del director y equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.</li> </ul>
Analizar la información disponible para la toma de decisiones oportuna, en función de objetivos y metas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizan la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo institucional del establecimiento.</li> <li>- Disponen de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.</li> </ul>
Liderazgo Pedagógico y Gestión Curricular	
Ámbitos de Gestión	Competencias de Liderazgo directivas asociadas (MBD)
La coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseguran la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.</li> </ul>
Recoger información de cómo se implementan los diseños de enseñanza en el aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento.</li> </ul>
Garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucran al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.</li> <li>- Se relacionan con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y/o su futura inserción laboral.</li> </ul>
Asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueven entre los docentes, altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.</li> <li>- Generan instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.</li> <li>- Promueven altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestran confianza en sus capacidades.</li> </ul>
Asegurar que el tiempo se organiza, de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de todos los alumnos y en función de los diseños de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generan instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de estudio.</li> <li>- Generan instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.</li> <li>- Establecen condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos pedagógicos.</li> <li>- Generan instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.</li> </ul>
Evaluar la cobertura curricular,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseguran la existencia de mecanismos para</li> </ul>

lograda en los distintos niveles educativos	<p>sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículum en uso y los resultados de aprendizaje.</li> </ul>
<b>Liderazgo y Gestión de Recursos</b>	
<b>Ámbitos de Gestión</b>	<b>Competencias de Liderazgo directivas asociadas (MBD)</b>
Diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplican elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.</li> <li>- Se ocupan de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.</li> </ul>
Aseguran el desarrollo de metas individuales y grupales, en coherencia con los objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivan el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.</li> </ul>
Aseguran el desarrollo de metas individuales y grupales, en coherencia con los objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivan el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.</li> </ul>
Aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes, de acuerdo a sus funciones y metas establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.</li> <li>- Aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y codocentes sobre su desempeño profesional.</li> </ul>
Aseguran un sistema de reconocimiento a los diferentes actores de la comunidad educativa, en la implementación del PEI establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollan un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.</li> </ul>

*Fuente: Programa de Liderazgo Educativo*

## ANEXO 5

### PROGRAMA LIDERAZGO EDUCATIVO

# INFORME DE EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICA ACADÉMICA DEL CURSO-TALLER “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO A NIVEL LOCAL Y DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES 2009”

A continuación se presenta el formulario que debe ser llenado por cada evaluador para construir el **Informe de Evaluación** correspondiente a cada una de las propuestas presentadas por las Universidades nacionales, en respuesta a los Términos de Referencia (de ahora en adelante TdR) del Programa Liderazgo Educativo.

Este Informe contiene una **Pauta de Evaluación** que debe aplicarse y llenarse por cada propuesta recibida. Dicha Pauta está conformada por un conjunto de rubros y sus correspondientes indicadores, de modo tal que para cada uno de ellos se solicita un juicio valorativo específico, expresado mediante una calificación de 1 a 5, según la siguiente definición:

- 1 El atributo no se encuentra en la propuesta
- 2 Existe una referencia débil del atributo en la propuesta
- 3 Existe presencia del atributo, sin embargo, no se desarrolla de manera totalmente clara.
- 4 Existe presencia del atributo y se desarrolla conforme a los requerimientos mínimos especificados en los TdR.
- 5 Existe presencia del atributo, se encuentra satisfactoriamente desarrollado y alineado de manera consistente con la globalidad de la propuesta.

Asimismo, se deberá entregar un fundamento de la calificación promedio obtenida por rubro. Se solicita además, junto con el fundamento de su calificación global de cada rubro, incorpore sugerencias que permitan mejorar algún aspecto débil.

Existe además una Apreciación Global en la que se debe indicar en una escala de 1 a 5 la calidad de la propuesta en su conjunto.

La evaluación final se expresará teniendo como base los siguientes niveles:

- Propuesta Aprobada (4,0 – 5)
- Propuesta Aprobada con observaciones (3,0 – 3,9)
- Propuesta Reprobada (0 – 2,99)

Si la propuesta es aprobada con observaciones, la universidad responsable deberá realizar las adecuaciones requeridas, en el caso de manifestar su deseo de seguir en el concurso.

Le recordamos que en los TdR, el objetivo general del perfeccionamiento es: **en el marco de la escuela efectiva, desarrollar competencias de gestión y liderazgo pedagógico en equipos técnicos comunales, directivos y equipos de gestión para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.**



**Es requisito que la institución oferente cumpla con los siguientes requisitos. Marque con una x lo que corresponda:**

a) La Institución es una Universidad acreditada	<b>SI</b>	<b>NO</b>
b) La Institución posee una clara presencia en la zona geográfica a la que postula (domicilio legal o central en la región y/o sede regional) o colinda con ella	<b>SI</b>	<b>NO</b>
c) La propuesta económica de la Institución está dentro de los márgenes establecidos en los TdR (\$40.000.000 en el caso de ser una universidad de la región en la que postula; \$40.000.000 + gastos asociados a una región en la que no posee sede)	<b>SI</b>	<b>NO</b>
d) Se encuentra presente la documentación completa para la suscripción del convenio	<b>SI</b>	<b>NO</b>
e) La dedicación horaria del director del proyecto es igual o mayor a 8 horas semanales	<b>SI</b>	<b>NO</b>



## Síntesis Evaluación Realizada

<b>Institución que presenta la propuesta.</b>					
<b>Regiones y provincias que presenta la propuesta para desarrollar el curso-taller</b>					
<b>Nombre y firma del evaluador(a).</b>					
<b>Calificación de la propuesta por rubros.</b>	<b>RUBRO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FACTOR PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	
	<b>1.</b>		<b>0.225</b>		
	<b>2.</b>		<b>0.35</b>		
	<b>3.</b>		<b>0.225</b>		
	<b>4.</b>		<b>0.15</b>		
	<b>5.</b>		<b>0.05</b>		
	<b>Calificación final rubros</b>				
	<b>Final Rubros</b>		<b>0.8</b>		
	<b>Apreciación Global</b>		<b>0.2</b>		
	<b>Calificación Final</b>				
<b>Situación final</b>					
<b>Juicio evaluativo global de la propuesta: principales fortalezas y debilidades.</b>					

## 1. Competencias de la Institución oferente (22,5%)

Este aspecto de la evaluación tiene relación con la capacidad de la Institución para hacerse cargo de un perfeccionamiento como el que se solicita. En este sentido, es necesario considerar la experiencia en procesos de perfeccionamiento convocados por el Ministerio de Educación, asesorías e investigación realizada por la Universidad y los miembros del equipo en el ámbito de la gestión y el liderazgo pedagógico.

Por otro lado, la organización institucional debe considerar el enfrentamiento multidisciplinario del perfeccionamiento, el que debe trascender la mera incorporación de profesionales de otras disciplinas del conocimiento distintas a la Educación.

RUBRO O ASPECTO A EVALUAR EN LA PROPUESTA	CALIFICACIÓN ASIGNADA A CADA ASPECTO DEL RUBRO				
	1	2	3	4	5
<b>1. Competencias de la Institución oferente</b>					
1.1. Pertinencia del currículum vitae institucional para el perfeccionamiento solicitado.					
1.2. Pertinencia del currículum del coordinador institucional y nivel "inclusión" <sup>1</sup> en la Universidad					
1.3. Pertinencia del currículum del coordinador académico del perfeccionamiento.					
1.4. Pertinencia del currículum vitae de los responsables y los docentes con mayor carga horaria, para el perfeccionamiento solicitado <sup>2</sup>					
1.5. Pertinencia y calidad del currículum de los profesionales que se hayan desempeñado como director, inspector general o jefe de UTP <sup>3</sup>					
1.6. Confiabilidad de la organización del equipo de trabajo que la Universidad ha definido para cumplir con el perfeccionamiento <sup>4</sup>					
Suma Calificaciones del rubro evaluado					

<sup>1</sup> Dentro de la estructura organizacional poseer un cargo que le permita tomar decisiones autónomamente.

<sup>2</sup> El anexo 5.4 de los TdR precisaban el formato para la presentación de estos antecedentes.

<sup>3</sup> Según los TdR "se deberá considerar en el equipo al menos dos profesionales que se hayan desempeñado como director, inspector general o jefe de UTP por al menos 2 años en escuelas o liceos, particulares, subvencionados o municipales. Esta experiencia no puede haberse completado hace más de 10 años. Estos profesionales deberán haber participado sistemáticamente en procesos de Asignación de Desempeño Colectivo con resultados competentes o destacados, mostrar altos resultados de la organización dirigida (SNED, SIMCE, entre otros) y deberán estar insertos en la discusión y puesta en marcha del perfeccionamiento."

<sup>4</sup> Se deberá contar con un equipo que posea competencias informáticas, de relatoría, tutorías on line y en terreno y sistematizar la información que se genere en la implementación del perfeccionamiento.

En los Tdr se señala que "en consideración de la complejidad del proceso que describe estos Términos de Referencia, se hace necesario el enfrentamiento multidisciplinario del mismo. Por ello, la participación de Escuelas o Facultades de ámbitos del conocimiento distintos de la Educación resulta relevante. En particular, la participación de Escuelas de Ingeniería o Administración en Asociación con Facultades de Educación debe ser considerado en la propuesta. Esta asociación debe ser claramente explicitada en la propuesta, respecto los roles de cada una de las mencionadas unidades y participación de docentes".

**Observaciones y sugerencias de mejoramiento**

## 2. Contenidos y metodología (35%)

Este aspecto de la evaluación considera el reconocimiento de los contenidos descritos en los TdR. En el contexto de ese documento, importa más que nada determinar el ajuste metodológico con los contenidos, tipos de sesiones (lectivas, talleres de producción, sesiones comunales, jornada final) y el proceso que articula las distintas instancias.

RUBRO O ASPECTO A EVALUAR EN LA PROPUESTA	CALIFICACIÓN ASIGNADA A CADA ASPECTO DEL RUBRO				
	1	2	3	4	5
<b>2. Contenidos y enfoque didáctico y metodológico</b>					
2.1. Fundamentación de la propuesta técnica. Enfoque desde el que se enfrenta la gestión y el liderazgo pedagógico y consideración de las herramientas disponibles en el sistema					
2.2. Acciones referidas a la <i>Presentación y acuerdo con la comuna</i> propuestos (Etapa 1, pág. 15 TdR) permiten el acercamiento de la población objetivo al perfeccionamiento					
2.3. En la propuesta de módulos y contenidos se encuentran presentes los contenidos establecidos en los TdR (pág.11-14)					
2.4. Se explicitan y propone un trabajo sistemático en torno a los competencias conductuales (pág. 11-12 TdR).					
2.5. Estrategias y procedimientos que permitan atender a la heterogeneidad de los participantes					
2.6. En la propuesta se diferencian estrategias y metodologías de trabajo específicas por cada tipo de sesión (lectiva, talleres de producción, sesión comunal, soporte informático)					
2.7. La propuesta detalla claramente el plan de “talleres de producción” (recursos, periodicidad, tareas, temáticas, etc.)					
2.8. La propuesta detalla claramente el plan de “sesiones comunales” (recursos, periodicidad, tareas, temáticas, etc.)					
Suma del rubro evaluado					

Observaciones y sugerencias de mejoramiento

### 3. Monitoreo y evaluación (22,5%)

Aspecto de la evaluación centrado en las técnicas de recolección de información, instrumentos y mecanismos de análisis respecto el progreso de los participantes.

RUBRO O ASPECTO A EVALUAR EN LA PROPUESTA	CALIFICACIÓN ASIGNADA A CADA ASPECTO DEL RUBRO				
	1	2	3	4	5
<b>3. Monitoreo y evaluación</b>					
3.1. La propuesta detalla claramente la modalidad de evaluación diagnóstica de las competencias específicas de los sujetos (pág. 15 TdR)					
3.2. La propuesta detalla claramente la información a considerar, forma de analizar y uso posterior de los indicadores educacionales de las instituciones educativas y comunales (pág. 15 TdR)					
3.3. La evaluación de proceso está centrada en el seguimiento de la construcción de los productos referidos en los TdR (pág. 14)					
3.4. La evaluación final permite medir efectivamente los avances de los participantes comparativamente con el diagnóstico considerando para ello los productos (pág. 15 TdR)					
3.5. Las técnicas de recolección de información, instrumentos de evaluación son pertinentes para los objetivos de cada una de las etapas					
3.6. La estrategia de evaluación del perfeccionamiento en su conjunto es clara, consistente y complementaria <sup>5</sup>					
Suma del rubro evaluado					

Observaciones y sugerencias de mejoramiento

<sup>5</sup> Considera un plan de análisis, usabilidad de la información, eficiencia y eficacia

#### 4. Recursos pedagógicos, tecnológicos e infraestructura (15%)

Este aspecto de la evaluación está centrado en los recursos con los que contará la implementación del perfeccionamiento, los que se entiende como soporte para el mismo.

RUBRO O ASPECTO A EVALUAR EN LA PROPUESTA	CALIFICACIÓN ASIGNADA A CADA ASPECTO DEL RUBRO				
	1	2	3	4	5
<b>4. Recursos pedagógicos, tecnológicos e infraestructura</b>					
4.1. La propuesta cumple con los requerimientos señalados en los TdR <sup>6</sup>					
4.2. Los recursos pedagógicos que se entregarán y que estarán a disposición de los participantes (bibliografía, materiales concretos, documentos) están claramente descritos, son de calidad y pertinentes <sup>7</sup>					
4.3. La propuesta considera la existencia de la plataforma informática según los requerimientos de los TdR <sup>8</sup>					
4.4. Se considera una evaluación de competencias informáticas de los participantes que permita discriminar y determinar las mejoras a desarrollar en la plataforma para su correcto uso y efecto					
4.5. Se precisa de manera clara la infraestructura que estará efectivamente disponible para la ejecución del curso-taller (salas, biblioteca, laboratorios de computación, etc.)					
Suma del rubro evaluado					

Observaciones y sugerencias de mejoramiento

<sup>6</sup> Una carpeta por participante, una por establecimiento, material disponible (documentos y otros entregados, producciones de los participantes)

<sup>7</sup> Por pertinencia se entiende: actualización de contenidos, diversidad de fuentes de información, cobertura temática y diversidad de estrategias.

<sup>8</sup> "Entrega de información, entrega y seguimiento de productos (asociados a los talleres de producción), recepción de tareas y retroalimentación de los procesos. Esta plataforma deberá facilitar al menos un espacio de intercambio de información y discusión asincrónica, por lo que debe considerar la presentación de ejemplos asociados a los talleres de producción a cada uno de los niveles (Gestión Local, Gestión establecimiento) así como otros ejemplos pertinentes asociados a la construcción, por ejemplo, de la visión, misión, objetivos estratégicos y a la definición de los procesos en conformidad al modelo de escuela efectiva" (pág. 18 TdR)





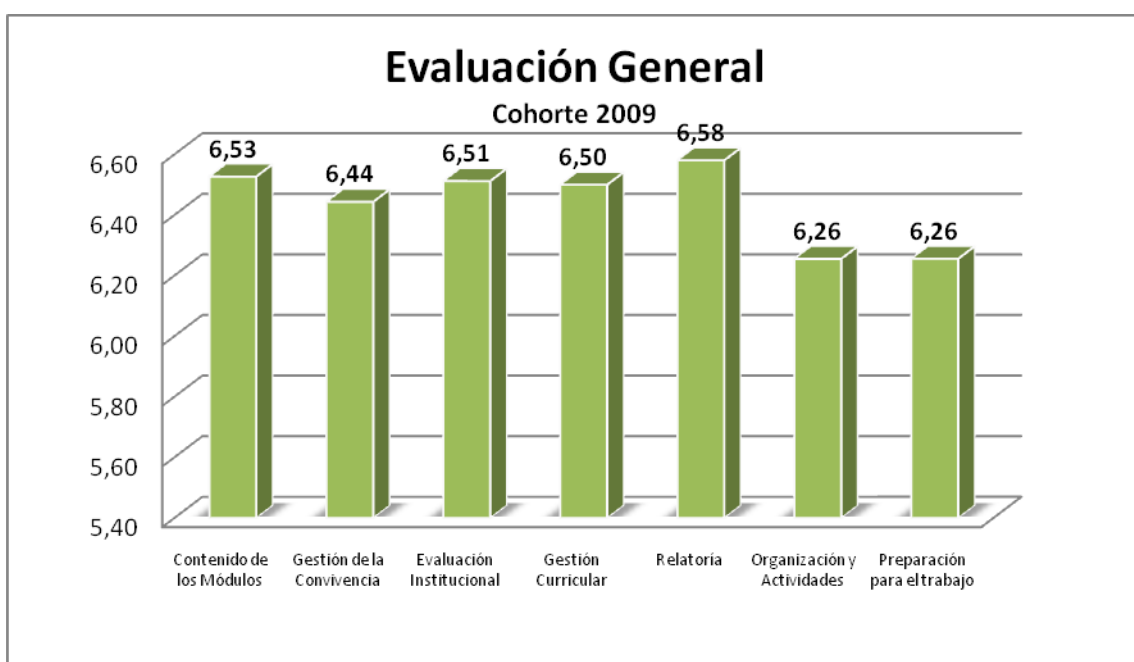
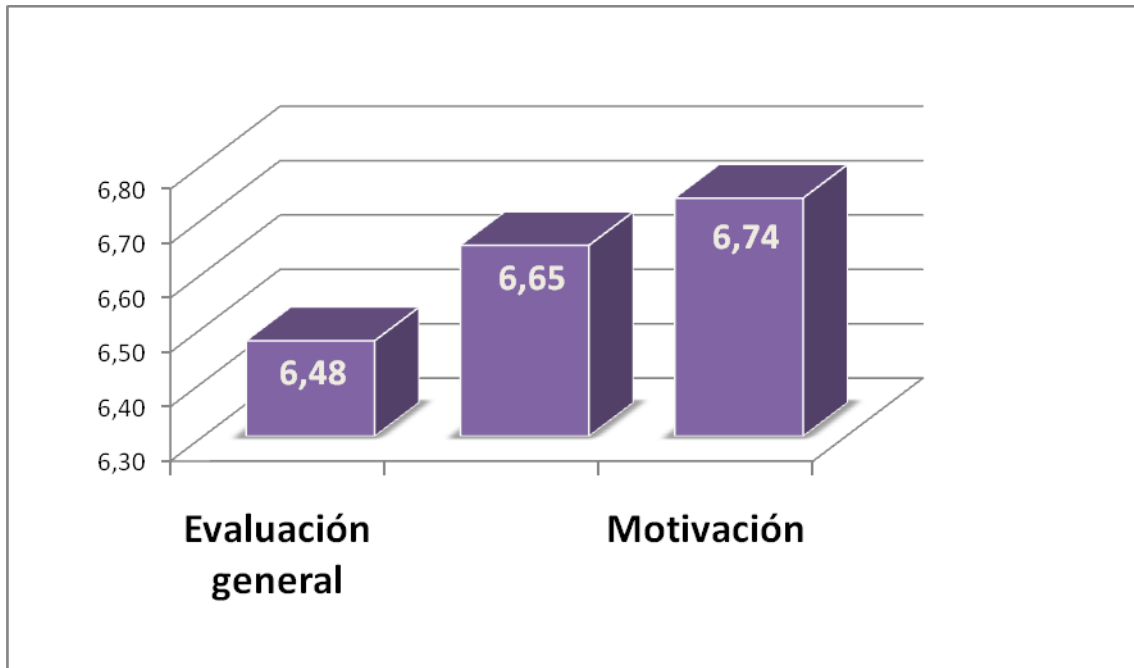
## 6. Otras observaciones

Otros aspectos no considerados en la pauta que interesa constatar al evaluador (entre otros, los comentarios pueden estar referidos a distribución de recursos en la propuesta económica; posibilidad de considerar aspectos para otras ejecuciones)

Comentarios

# Evaluación General de la Jornada

2008



## Comparación por cohorte

