

# PEM

REVISTA DE DIDÁCTICA  
EVALUACIÓN E INNOVACIÓN



Universidad  
Andrés Bello®  
Conectar · Innovar · Liderar

ISSN: 2735-7414



NÚMERO  
**SEIS**  
DICIEMBRE  
2024

**DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE 3 CENTROS ESCOLARES VULNERABLES CON GESTIÓN BASADA EN EL MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO, SANTIAGO DE CHILE.**

**DESCRIPTION OF THE LEARNING RESULTS OF 3 VULNERABLE SCHOOLS WITH MANAGEMENT BASED ON THE DISTRIBUTED LEADERSHIP MODEL, SANTIAGO, CHILE.**

PUBLICACIÓN BIANUAL DEL PROGRAMA DE PEDAGOGÍA MEDIA UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO ISSN: 2735-7414  
RECIBIDO: OCTUBRE 2024 / EVALUADO: NOVIEMBRE 2024 / ACEPTADO: DICIEMBRE 2024

**DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE 3 CENTROS ESCOLARES VULNERABLES CON GESTIÓN BASADA EN EL MODELO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO, SANTIAGO DE CHILE.****DESCRIPTION OF THE LEARNING RESULTS OF 3 VULNERABLE SCHOOLS WITH MANAGEMENT BASED ON THE DISTRIBUTED LEADERSHIP MODEL, SANTIAGO, CHILE.**

Dr. Victor William Fre Salas  
<https://orcid.org/0009-0007-4674-5023>  
victorfresalas@gmail.com

Dr. Segundo Muñoz Sánchez  
[s.muozsanchez@uandresbello.edu](mailto:s.muozsanchez@uandresbello.edu)  
<https://orcid.org/0009-0008-5753-9978>

Mg. Ana Karina Virán López  
[a.viran@uandresbello.edu](mailto:a.viran@uandresbello.edu)  
<https://orcid.org/0009-0005-5194-2537>

Dra. Eliana Schmitt Bernal  
[eliana.schmitt@unab.cl](mailto:eliana.schmitt@unab.cl)  
<https://orcid.org/0009-0002-7741-2671>

**RESUMEN:**

Teniendo en cuenta las distintas necesidades en la investigación educativa en el contexto actual, y asumiendo que no es posible llegar a un sistema educativo que sea perfecto, es desafiante avanzar hacia un mejoramiento continuo donde la calidad sea el objetivo principal. Es en este escenario donde la reflexión sobre el liderazgo tiene mucho que aportar.

La revisión de la bibliografía acerca del tema de liderazgo ha demostrado que no da lo mismo el modelo que se ejecute al interior de la comunidad educativa, es por esto, que la propuesta de Liderazgo Distribuido, tiene aportes significativos al momento de analizar los resultados de aprendizaje, especialmente en contextos con índices de vulnerabilidad escolar altos.

**PALABRAS CLAVE:**

Liderazgo, Resultados de Aprendizaje, Concepción Distribuida Del Liderazgo, Vulnerabilidad

**ABSTRACT.**

Considering the diverse needs in educational research in the current context, and acknowledging that achieving a perfect educational system is not feasible, the challenge lies in striving for continuous improvement where quality is the primary goal. In this scenario, reflections on leadership have much to contribute.

A review of the literature on the topic of leadership has demonstrated that the chosen model within the educational community is crucial. For this reason, the proposal of Distributed Leadership offers significant contributions when analyzing learning outcomes, particularly in contexts with high levels of educational vulnerability.

**KEYWORDS.**

Leadership, Learning Outcomes, Distributed Leadership, Vulnerability

**I. INTRODUCCIÓN**

El enfoque o modelo de liderazgo educativo no da lo mismo a la hora de mejorar la calidad de la educación y a lo largo de los años esto se ha demostrado a partir de la descripción y tipificación de los distintos tipos de liderazgo.

Teniendo en cuenta dicho escenario es que este trabajo investigativo da cuenta de la vinculación entre las decisiones participativas de los miembros de la comunidad de 3 centros educativos en relación al impacto de los resultados de aprendizaje, pero no solo con ello, sino que además como contribuye a potenciar espacios de confianza y con ello la transformación de los procesos de enseñanza.

En el informe Leithwood del año 2006 ya se advertía que era difícil revertir de manera exitosa los resultados escolares de la comunidad educativa sino existía un liderazgo talentoso. Esto fue pavimentando el trabajo investigativo acerca del Liderazgo Distribuido (LD).

---

1 Universidad Pedagógica del Caribe, México.

2 Universidad Andrés Bello.

3 Universidad Andrés Bello.

4 Universidad Andrés Bello.

La novedad está en que la estrategia pedagógica que propone el LD tiene una correspondencia con los procesos de mejora de la comunidad educativa especialmente en lo que corresponde a los aprendizajes y la buena convivencia, además dicho modelo promueve un ejercicio de liderazgo que escapa de las concepciones tradicionales centradas en la figura del director. Esta propuesta tiene como condición fundamental, la posibilidad de que todos los miembros de la comunidad tengan la posibilidad de desarrollar su liderazgo o capacidad de innovar desde sus funciones, no asumiendo las responsabilidades que son propias de los equipos directivos.

Sin duda esto marca una diferencia con otros estilos de liderazgo como el transformacional, instruccional, directivo, etc.

Son muchas las concepciones que se tienen del liderazgo escolar en sus características generales, sin embargo, un axioma indiscutido dice relación con que el liderazgo se ejerce o se practica, esto quiere decir, que no es simplemente una idea teórica, sino que debe observarse en el ejercicio. Por tanto, en las acciones concretas y de manera cotidiana es donde el desarrollo del LD se puede evidenciar.

Un liderazgo directivo eficiente y eficaz no provoca cambios significativos a partir de una serie de indicaciones o normativas, su verdadero impacto se manifiesta en las relaciones interpersonales que se entrecruzan día a día, entre todos los miembros que forman la comunidad educativa: estudiantes, profesores, directivos, apoderados, personal administrativo, etc.

## II. MARCO METODOLÓGICO

Algunos autores plantean que el liderazgo educativo debe ser evaluado en la medida que impacta y transforma los aprendizajes de sus estudiantes, pero cabe preguntarse ¿cómo no poner mayor atención en el trabajo que realizan los líderes de las comunidades educativas? Es esperable que en una escuela los directivos determinen el quehacer de las acciones pedagógicas, pero ¿quién se preocupa de la forma o del modelo con que se ejerce dicha acción?, a priori pareciera que no es correcto analizar el actuar de los que están en ejercicio del poder, pero que provechoso sería que el liderazgo fuera compartido o distribuido, pero no desligándose de las responsabilidades que el cargo otorga. Esto sin duda impactaría en todas las áreas de la institución escolar.

El liderazgo en la escuela se puede entender como el proceso por medio del cual se ejerce influencia en los demás para conseguir metas prefijadas con el mayor entusiasmo posible (Vásquez, 2014). El líder además tiene la capacidad de influir sobre las personas o grupos de manera anticipada sobre su futuro y potenciando sus características como personas (Villa y Poblete, 2006).

El liderar o gestionar el liderazgo sobre las personas ha variado de distintas formas, existen líderes autoritarios que sólo ejercen su labor a partir del miedo y la coerción, en estos casos el líder manda y el resto debe obedecer.

El auténtico liderazgo debe entenderse como aquella influencia capaz de dinamizar personas en una determinada dirección y para ello se debe contar con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos. (Gento, 1996)

En las distintas reformas educativas que han impulsado los últimos gobiernos en Chile, se ha puesto especial atención a la inyección de recursos, buscando y promoviendo la gratuidad universal. Esto se ha dado con mayor fuerza en el mundo de la educación superior, pero también ha sido una temática recurrente en los ámbitos escolares, sin embargo, el paso de los años ha demostrado que el mejoramiento en educación no se da necesariamente por el aumento del dinero que reciben las escuelas. Los cambios vienen de la mano con el trabajo que realizan los líderes de las comunidades educativas, en este sentido el LD puede ser una propuesta interesante que da luces para avanzar hacia mejores resultados. Una institución educativa que desarrolla una nueva concepción de liderazgo puede aportar eficazmente a los sectores más desfavorecidos socioculturalmente (Maureira, 2016).

Con esta descripción queda aún más clara la necesidad de elaborar una reflexión que apunte a la concepción distribuida del liderazgo, ya que no puede entenderse aisladamente la acción de una persona, sino más bien, desde un punto de vista orquestado en donde todos aportan para que ocurran las metas que se quieren conseguir.

Todo ejercicio o desarrollo de liderazgo no sólo afecta a las personas, sino que además a una serie de elementos que están implícitos entre los miembros de una comunidad, como por ejemplo, las normas y las rutinas que organizan la vida al interior de la institución. Esto da mucho sentido a la referencia del LD, ya que esta perspectiva debe centrarse en las interacciones y no sólo en el proceder de algunos individuos (Spillane, 2017).

En el contexto latinoamericano aún existe una visión y concepción de LD muy arraigado en lo que pueda hacer o gestionar el director de la institución, lo cual deriva de paradigmas antiguos en la forma de entender la educación y los procesos de aprendizaje. Ambos van de la mano con el liderazgo instruccional o directivo. Sin embargo, esto no hay que analizarlo de manera despectiva, ya que la inercia de los antiguos paradigmas aún marca mucho el quehacer de los profesores menos experimentados. Por otra parte, las nuevas generaciones de profesores entienden que deben innovar y actualizar las nuevas formas de aprendizaje de sus estudiantes.

El liderazgo escolar se ha visto robustecido con el aporte realizado del LD. Este tránsito hacía una nueva comprensión, sin duda, que ha ayudado a potenciar lo que ocurre al interior de las escuelas, donde el trabajo desarrollado en función de los aprendizajes de los estudiantes no puede ser fruto de la acción de una sola persona o de algunos pocos. Lo anterior se asimila bastante al trabajo de una orquesta donde la interpretación sinfónica de los instrumentos es la música que se debe escuchar y no sólo los movimientos musicales que realiza el director de la orquesta.

Respecto a algunos elementos metodológicos que permitieron los resultados de la investigación, tenemos un instrumento descriptivo para la recolección de datos denominado: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido y abreviado como CMLD. Dicho instrumento ha sido validado y aplicado en otras investigaciones relacionadas con el tema, lo que permite establecer estándares de confiabilidad (Maureira, 2017). Mide principalmente el nivel de presencia del modelo de LD y de su diversificación al interior de la comunidad educativa. Su elaboración surge a partir de la constatación de que un cuarto de la variabilidad de los desempeños escolares es responsabilidad del liderazgo directivo y si éste es instructivo y distribuido, éstos aumentarían. Con dicha concepción, se constató que hay una escasez de investigaciones sobre esta correlación entre desempeño escolar y distribución del liderazgo, y con ello instrumentos de diagnóstico o medición de este tipo de liderazgo (Maureira y Garay, 2017). El CMLD fue utilizado en un estudio de 51 escuelas primarias chilenas vulnerables, de diversas regiones y que en periodos consecutivos destacaron por sus resultados, según el Sistema de la Medición de Calidad de la Educación.

### III. CONCLUSIONES

La adopción de un tipo de liderazgo tiene bastante que aportar en la toma de decisiones a nivel institucional y no sólo en lo referido a temas de gestión, sino que también en los aprendizajes de los y las estudiantes. En este caso los aportes del LD son claros y contundentes en uno de los colegios que declara conscientemente que es el modelo de liderazgo que está presente en sus decisiones de orden pedagógica.

Los hallazgos obtenidos del CMLD nos mostraron como la presencia del LD potencia los resultados de aprendizaje, especialmente cuando la comunidad participa de manera activa en los actos de liderazgos propiciados por las personas que ejercen cargos de jefatura.

Otro elemento concluyente al momento de hacer la correlación entre tipo o modelo de liderazgo versus resultados de aprendizaje, es que en la medida que más se aleje del LD, los resultados estarán muy por debajo de la media nacional, alcanzando estándares entre insuficientes y bajos, lo cual inevitablemente afectará los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Junto con esto se verá afectado el protagonismo o liderazgo que la concepción distribuida de liderazgo propone, además se aleja de espacios de confianza que ayudan a pavimentar el camino hacia mejores resultados de aprendizaje.

Resulta innegable el aporte que realiza el LD en el desarrollo de las organizaciones, ya que sus fuentes epistemológicas permiten cambios en la cultura de las instituciones escolares, potenciando principalmente la participación, democratización y la toma de decisiones compartidas lo cual evidentemente incide en toda la comunidad educativa, provocando de esta manera cambios que deben orientarse a la mejora de los procesos de aprendizaje. Por otra parte, el LD entrega elementos que en el liderazgo tradicional directivo no alcanza a aportar en todo su esplendor, por ejemplo, reconoce la acción de varias personas las cuales trabajan en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio.

Otro aporte a la pedagogía es que el LD puede ser una contribución en los procesos de mejora educativa en la medida que se den unas adecuadas condiciones. No se puede esperar buenos resultados si de un momento para otro los líderes de la institución deciden implementar este modelo, ya que como se comentó anteriormente el LD se desarrolla en la cotidianidad de las relaciones interpersonales, no consiste en una serie de acciones que se establecen en un tiempo determinado por las autoridades. Por otra parte el LD es un proceso que debe ir siendo implementado con la comunidad, y en ningún caso puede ser aplicado a la comunidad, esto quiere decir, que las personas deben paulatinamente ir adquiriendo la conciencia de ser líderes desde lo que les toca hacer, y no pueden ser miembros pasivos de las acciones que ocurren dentro de la institución. En la literatura que investiga el fenómeno del LD, se ha pesquisado que existen características que ayudan a conseguir logros y buenos resultados, esto depende de tres disposiciones fundamentales: 1.- de cómo es compartido, 2.- recibido, 3.- puesto en práctica. El colegio con mejores resultados de aprendizaje del proceso investigativo ha dado pasos importantes en estas disposiciones, lo cual le ha permitido declarar conscientemente de la presencia de este tipo de liderazgo.

La distribución del liderazgo no es precisamente aquella idea que de un día para otro el director decide otorgar cargos directivos a distintas personas o profesores, creyendo que con esta acción asegurará el involucramiento del resto de la comunidad. En este sentido es fundamental entender que los aportes de los actos de liderazgo que cada miembro de la comunidad puede aportar, va más allá de las acciones individuales que las personas en los cargos formales desarrollan en función de sus cargos directivos.

El LD no tiene que ver con compartir el cargo. Si esto ocurriese se pone en juego la forma de cómo será recibido. Por ejemplo, cuando en una comunidad de profesores uno de ellos asciende a un cargo, generalmente existe una resistencia al cambio, sin embargo, si ese mismo profesor es reconocido por sus pares como un líder, evidentemente la recepción será distinta. Este ejemplo, no promueve que existe una democracia en la elección del liderazgo en la cual los profesores eligen quien quiere que los lidere, sencillamente se ha querido demostrar que el LD se juega en las relaciones interpersonales, en las acciones que se dan de manera gratuita y espontánea, específicamente en aquellos espacios de confianza que son capaces de generarse.

Otra idea general del LD tiene que ver en cómo es puesto en práctica. Esto hace referencia a las formas y los procedimientos imprescindibles para que el LD logre producir las metas esperadas, es decir, no sirve de mucho tener plena conciencia de que todo se está haciendo correctamente en relación con la distribución del liderazgo, si esto no conlleva a obtener resultados. Un liderazgo bien llevado debe producir cambios positivos. Esto lo vimos representado en el modelo de liderazgo del colegio donde declaran tener el LD de manera explícita.

Finalmente es importante precisar que este trabajo investigativo tiene que ver con que el LD es un modelo poco difundido en las escuelas a nivel nacional, pero puede ser de gran ayuda cuando se estudia y profundiza, ya que tiene elementos innovadores, especialmente si se logra hacer una síntesis en la práctica, la investigación y la teoría. Esto quiere decir que es esencial incluir en la reflexión teórica a quienes son los protagonistas de ejecutar el LD al interior de la escuela, directivos, profesores, profesionales, etc., ya que ellos son los más indicados para evaluar sus verdaderos aportes o beneficios, principalmente vinculados a los aprendizajes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 111-123.

Harris, Alma (2012), "Distributed Leadership: Implications for the role of the principal", *Journal of Management Development*, vol. 31, núm. 1, pp. 7-17)

Longo, F. (2008) Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación, *Capital Humano*, (no 226), pág. 84. Recuperado de [http://horarioscentros.uned.es/archivos\\_publicos/qdocente\\_planes/627615/articulolide\\_razgodistribuido.pdf](http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articulolide_razgodistribuido.pdf)

MacBeath, John (2011), *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*, Santiago de Chile, Fundación Chile.

Maureira, O. et al. (2016) Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación* Vol. 27, (Núm. 2) 689-706.

Spillane, J., Ortiz, M. (2017), *Perspectiva Distribuida del Liderazgo y la Gestión Escolar: Implicancias Cruciales*. En Weinstein J. (editor), *Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve Miradas*. (Segunda Edición, pp.155 – 176). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.