

## Who Makes up the Middle Tier? A Case Study of School Improvement Organizations in Chile

Simón Rodríguez Espinoza<sup>1,2</sup>, & José Weinstein Cayuela<sup>3</sup>

1) *Universidad Diego Portales, Programa de Doctorado en Educación UDP – UAH, Chile*

2) *Universidad Alberto Hurtado, Programa de Doctorado en Educación UDP – UAH, Chile*

3) *Universidad Diego Portales, Chile*

### Abstract

The specialized literature increasingly understands that the middle tier is made up of different organizations and actors with different and complementary roles. However, it is still in the early stages of being studied. This article is based on research whose aim is to describe the school improvement organizations that, from the levels immediately above the school, have the role of supporting school leadership. A case study of qualitative descriptive type was carried out, using a narrative map methodology, corresponding to a group of technical advisors of a new Local Public Education Service (SLEP) in Chile. The results show a diversity of representations and recognize six types of functions performed by these organizations from the perspective of technical advisors. The articulation between the structural, network and ecological dimensions of school improvement is discussed, as well as the role of policy connector and change agent played by middle-tier professionals with the improvement organizations present in their environment.

### Keywords

Middle tier, school improvement, school system ecology, school improvement organizations, narrative maps

**To cite this article:** Rodríguez Espinoza, S., & Weinstein, J. (2024). Who makes up the middle tier? A case study of school improvement organizations in Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), pp. 167-192  
<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.14667>

**Corresponding author(s):** Simón Rodríguez Espinoza

**Contact address:** [simon.rodriguez@mail.udp.cl](mailto:simon.rodriguez@mail.udp.cl)

## ¿Quiénes Componen el Nivel Intermedio? Un Estudio de Caso sobre Organizaciones de Mejora Escolar en Chile

Simón Rodríguez Espinoza<sup>1,2</sup>, y José Weinstein Cayuela<sup>3</sup>

- 1) *Universidad Diego Portales, Programa de Doctorado en Educación UDP – UAH, Chile*
- 2) *Universidad Alberto Hurtado, Programa de Doctorado en Educación UDP – UAH, Chile*
- 3) *Universidad Diego Portales, Chile*

### Resumen

Cada vez más la literatura especializada comprende que el nivel intermedio (“middle tier”) se compone de diversas organizaciones y actores que operan con roles diferenciales y complementarios. Sin embargo, su conocimiento es aún incipiente. El presente artículo se basa en un estudio cuyo objetivo es describir las organizaciones de mejora escolar que, desde niveles inmediatamente superiores al centro educativo, tienen el rol de apoyo al liderazgo escolar. Se realizó un estudio de caso único de tipo descriptivo cualitativo, empleando una metodología de mapas narrativos, correspondiente a un grupo de asesores técnicos de un nuevo Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Chile. Los resultados muestran una diversidad de representaciones y reconocen seis tipos de funciones realizadas por estas organizaciones desde la perspectiva de asesores técnicos y sus superiores. Se discute la articulación entre las dimensiones estructural, en red y ecológica de la mejora escolar, junto con el papel de conector de políticas y agente de cambio por parte de profesionales líderes del nivel intermedio con las organizaciones de mejora presentes en su entorno.

### Palabras claves

Nivel intermedio, mejora escolar, ecología del sistema escolar, organizaciones de mejora escolar, mapas narrativos

---

**Cómo citar este artículo:** Rodríguez Espinoza, S., & Weinstein, J. (2024). ¿Quiénes componen el nivel intermedio? Un estudio de caso sobre organizaciones de mejora escolar en Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), pp. 167-192  
<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.14667>

**Correspondencia Autores(s):** Simón Rodríguez Espinoza

**Dirección de contacto:** [simon.rodriguez@mail.udp.cl](mailto:simon.rodriguez@mail.udp.cl)

La investigación en mejora escolar y las políticas educativas han destacado cada vez más la importancia de los niveles intermedios del sistema escolar (Anderson, 2006; 2017; Honig, 2012). La evidencia lo reconoce como un factor en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en escuelas y redes de escuelas, así como en la calidad del desarrollo profesional integrado al trabajo que incide en la agencia docente y el liderazgo escolar (Waters & Marzano, 2006; Leithwood, 2010; Leithwood y Azah, 2017; Correa, 2023). Además, es un factor presente en diversos contextos de descentralización y gobernanza (Childress et al., 2020; Hargreaves & Shirley, 2020; Cuenca, 2020).

Esta creciente relevancia es un impulso para profundizar en su elaboración teórica y conceptual, la que es aún incipiente (Tintoré, 2024). Actualmente se comprende que el nivel intermedio o “middle tier” como objeto de estudio, ese “lugar con límites difusos” entre las escuelas y el gobierno central (Tournier, Chimier & Jones, 2023), se compone de diversas organizaciones y actores que operan con roles diferenciales y complementarios. Se argumenta también que estos agentes y organizaciones de nivel subnacional son mediadores e influyen en las políticas y prácticas escolares debido a su proximidad a las escuelas (Asim et al, 2024). En consecuencia, resulta gravitante aclarar primero cuales son estas organizaciones y cómo están vinculadas entre sí (Trinidad, 2023, 2024b).

El presente estudio describe las organizaciones de mejora escolar representado por quienes desde niveles inmediatamente superiores al centro educativo tienen el rol de apoyo al liderazgo escolar<sup>1</sup>. Para su abordaje, se realizó un estudio de caso único de tipo descriptivo cualitativo, empleando una metodología de mapas narrativos (Grimm, Norqvist & Roos, 2023). El caso de estudio corresponde a un grupo de asesores técnicos de un Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Chile, nueva institución descentralizada que forma parte de la profunda reforma en curso y que reemplaza a los municipios en la administración de los centros escolares. La pregunta que interesa responder es ¿Cuál es el mapa de organizaciones del nivel intermedio que, desde la perspectiva de profesionales de este nivel, realizan un trabajo de apoyo a los líderes de los centros educativos?

### **Marco Teórico Conceptual**

En esta sección se presenta la perspectiva ecológica del sistema escolar, junto con los conceptos de liderazgo de nivel intermedio y organizaciones de mejora escolar.

#### **Liderazgo de Nivel Intermedio**

La literatura informa que la investigación sobre el nivel intermedio y su liderazgo tomó un nuevo impulso desde mediados de la década del 2000 (Rodríguez, 2023; Tintoré, 2024). En su desarrollo, se ha ampliado y profundizado la comprensión de su rol e influencia en la mejora escolar.

Actualmente se entiende que el trabajo del nivel intermedio no solo abarca la administración y transmisión de políticas y prácticas en docentes y líderes escolares, sino también incluye funciones de diseño de sistemas locales, promoción de capacidades profesionales y de agente de cambio para el desarrollo del liderazgo pedagógico (Childress et al, 2020; Rodríguez, 2022). Asimismo, se reconoce que su influencia puede actuar en tres direcciones: apoyando y liberando hacia abajo, conectando y colaborando lateralmente, y aprovechando e influyendo hacia arriba (Rincón-Gallardo, 2018; Uribe, Galdames y Obregón, 2022). Finalmente, se ha propuesto una distinción entre liderar “en” el nivel intermedio y liderar “desde” el nivel intermedio (Hargreaves & Shirley, 2020).

Liderar “en” el nivel intermedio presenta como objetivo fortalecer el desempeño de un sistema complejo. Se trata de un rol y función que comunica, conecta y asegura coherencia, en línea con las responsabilidades más tradicionales de los mandos intermedios. Por otro lado, liderar “desde” el nivel intermedio se orienta a fortalecer las comunidades mediante prácticas basadas en mantenerse cerca de los estudiantes, generar estructura de equipos interdisciplinarios y promover una cultura de colaboración profesional para el éxito de todos los estudiantes. En esta línea, se ha recomendado fortalecer al grupo de profesionales que forman parte de este nivel para impulsar el liderazgo desde el nivel intermedio (Tournier et al., 2023; Tintoré, 2024).

### **Perspectiva Ecológica del Sistema Escolar**

La sociología de las organizaciones se propone como una disciplina clave para estudiar y desarrollar conocimientos sobre educación y sistema escolar. Según Trinidad (2024a), se considera organización tanto la estructura como el proceso escolar, lo que tiene implicaciones directas en la enseñanza y en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Además, esta disciplina ofrece tres perspectivas para su análisis: estructural, de red y ecológica. Antes de abordar cada una de estas, es importante destacar dos puntos claves: i) el mismo autor propone utilizar un enfoque integrado para el estudio de las organizaciones, de forma que “los investigadores de la educación pueden descubrir lagunas en el estudio de los problemas escolares, conectar literaturas antes desconectadas y sugerir soluciones que abarquen distintos niveles de análisis” (p. 19); y ii) la unidad de análisis considerada es la escuela como organización. En el presente trabajo se extiende sus argumentos al sistema escolar como organización.

La perspectiva estructural entiende que las organizaciones escolares operan en base a estructuras formales, tales como planes de estudio, políticas, normas, rutinas, roles, división del trabajo, tamaño de la escuela, recursos materiales, y mecanismos de rendición de cuentas. Trinidad (2024a) las organiza conceptualmente en tres categorías: estructuras de recursos, estructuras de relaciones formales y estructuras de información. Estas estructuras organizativas formales influyen de forma independiente y colectiva en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Al estudiarlas, los investigadores pueden comprender los aspectos del sistema que permiten o limitan la acción, la agencia y la efectividad de quienes forman parte del sistema.

Una segunda perspectiva complementaria es la de red. Esta perspectiva parte de la base que las organizaciones están formadas por individuos que construyen sentido, interpretan y actúan

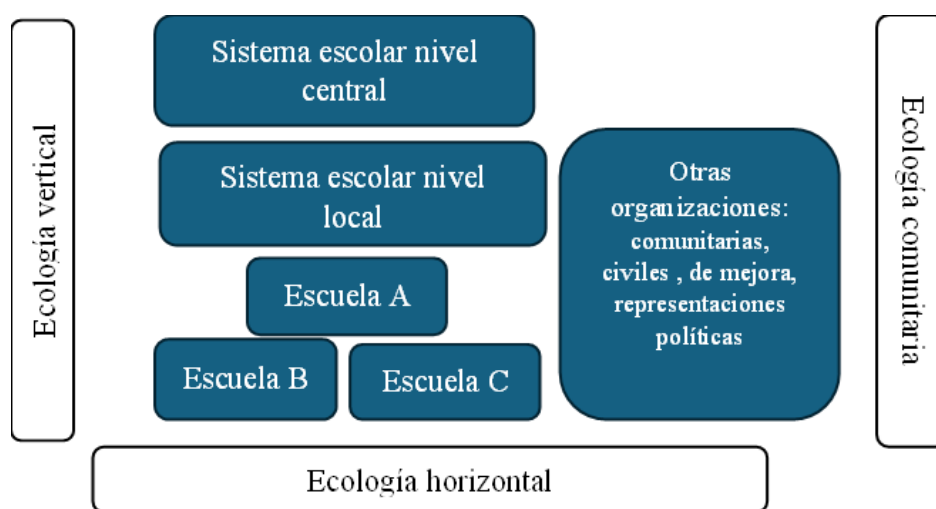
en función de las estructuras formales de recursos, relaciones formales e información. Esta perspectiva pone de relieve el papel de agentes de quienes forman parte del sistema, estudiando la interpretación colectiva, las interacciones interpersonales, el capital social y cultural en la realización de las estructuras organizativas.

Mientras que la perspectiva estructural suele investigar la repercusión de una estructura organizativa en los resultados de los alumnos, la perspectiva de red pone de relieve cómo estas surgen a través de la toma de conciencia de los individuos que influyen en su interpretación e interacciones colectivas, que a su vez influyen en cómo aplican o se resisten a estas estructuras en las escuelas. Además, destaca cómo el capital social de cada alumno y de la escuela influye en los resultados (Trinidad, 2024a).

Una tercera perspectiva es el estudio de las organizaciones en su contexto más amplio. Las escuelas forman parte de una ecología horizontal, donde interactúan con otras escuelas; una ecología vertical, que abarca diferentes niveles de gobernanza educativa; y una ecología comunitaria, que incluye otras organizaciones e instituciones que apoyan a las escuelas, como organizaciones comunitarias, civiles, políticas y organizaciones de mejora escolar.

### Figura 1

*Enfoque Ecológico de las Organizaciones en Educación (Basado en Trinidad, 2024a)*



La figura 1 presenta estas diversas ecologías que influyen en lo que ocurre dentro y entre las escuelas, incluyendo la interacción con otras escuelas, la burocracia educativa y las organizaciones comunitarias o de mejora “externas”. La perspectiva ecológica permite reconocer y estudiar las dimensiones estructurales y de redes que impulsan la institucionalización y la innovación en la educación.

### Organizaciones para la Mejora Escolar en el Nivel Intermedio

La literatura ha avanzado en la conceptualización del nivel intermedio como una capa del sistema compuesta por diversos organismos y agentes, en consonancia con el conocimiento

desarrollado sobre los diferentes diseños de gobernanza jerárquica, en red y de mercado en los sistemas escolares (Ehren & Baxter, 2021).

Según Aston et al. (2013), los niveles intermedios están constituidos por organizaciones que actúan entre las escuelas y el gobierno central para apoyar la mejora escolar. Esta definición permite explicitar la presencia de múltiples entidades, entre las que se incluyen las autoridades locales, que operan en función de apoyar e influir en la mejora del sistema local. Por otra parte, Rowan (2002, 2008) desarrolló el concepto de “industria de la mejora escolar” para definir a las organizaciones que proporcionan servicios a las escuelas y a sus organismos superiores, específicamente información, desarrollo profesional y recursos. Finalmente, Honig (2004) elabora el concepto de “organizaciones intermediarias”, que se distinguen tanto por situarse entre los individuos y las grandes instituciones como por ayudar a los individuos y los sistemas a adaptarse y cambiar. En concreto, los define como organizaciones:

que funcionan principalmente para mediar o gestionar el cambio en ambas partes, operando con independencia de estas dos partes y aportando un valor diferenciado que va más allá de lo que las partes podrían desarrollar por sí solas. Al mismo tiempo, las organizaciones intermediarias dependen de esas partes para desempeñar sus funciones esenciales (p. 67).

Tomando los referentes anteriores, Trinidad (2023) propone el concepto de “organizaciones de mejora escolar”. Este concepto integra y engloba a las organizaciones que trabajan con las escuelas y sus órganos de gobierno, distinguiendo tres tipos según su función: i) de apoyo a la mejora escolar; ii) de investigación o defensa de intereses; y iii) filantrópicas o de financiación. Se trata de organizaciones que pretenden influir, trabajar o ser contratadas por los distintos niveles del sistema escolar, excluyendo a las organizaciones que no se centran en la educación (por ejemplo, organizaciones de salud o comunitarias).

El primer grupo presta apoyo directo, trabajando con agencias de educación pública y las escuelas o en ellas, por ejemplo, impartiendo formación profesional, asesoramiento y/o gestionando las escuelas. El segundo grupo presta apoyo indirecto mediante la investigación o la defensa de intereses que tienen implicaciones para las políticas que promulgan las escuelas o sus órganos de gobierno. El tercer grupo está formado por organizaciones filantrópicas que apoyan a las escuelas directamente aportando recursos financieros o bien indirectamente a través de los otros dos tipos de organizaciones. Estas relaciones son bidireccionales; por ejemplo, en un contexto de gobernanza de mercado, las escuelas o agencias de educación pública de nivel intermedio pueden financiar a organizaciones o agentes para acceder a información, conocimientos y/o formación profesional.

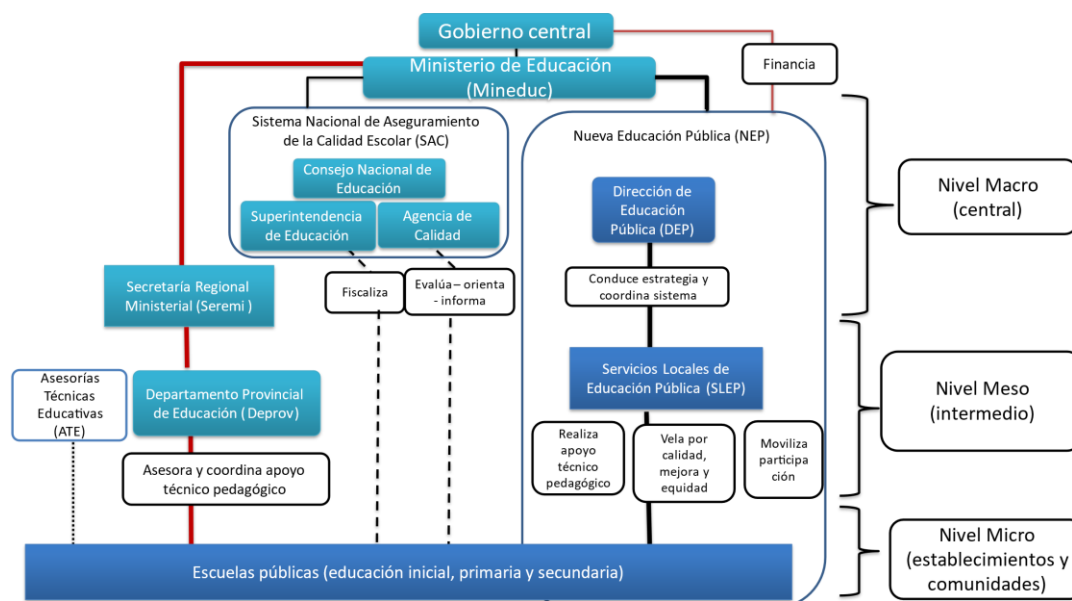
El concepto de "organizaciones de mejora escolar" permite una descripción y análisis más detallado de la ecología de la mejora escolar del nivel intermedio. Este término facilita la distinción entre las entidades que forman parte de la administración y gobernanza del sistema escolar y aquellas que no. Además, ayuda a identificar estas organizaciones según las funciones que desempeñan. La literatura ha identificado cuatro tipos de funciones: i) apoyo profesional, que abarca la formación, asistencia técnica, evaluación, inspección y fiscalización; ii) investigación y defensa de intereses, representada por universidades y centros de pensamiento; iii) filantrópicas o de financiamiento; y iv) de representación gremial o civil (Rodríguez, 2022; Trinidad, 2023).

En resumen, el nivel intermedio se presenta como un espacio donde coexisten diversas organizaciones que buscan influir en el trabajo de las escuelas mediante sus funciones. Una forma de visualizarlo es a través de mapas que representen las organizaciones que operan en este nivel. En el presente estudio, el interés es visualizar estos mapas desde la perspectiva de asesores técnicos que trabajan en la administración educativa local.

### **Antecedentes Contextuales: Los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en Chile**

La presencia de órganos de gobierno y agentes que se ubican en el nivel intermedio del sistema no es algo nuevo en la historia educativa de Chile. Mas bien ha presentado distintas denominaciones y roles, tales como visitadores de escuelas, inspectores, supervisores escolares y asesores técnicos educativos. En esta trayectoria, la ley promulgada en el año 2017 marca un punto de inflexión al crear el nuevo Sistema de Educación Pública y establecer una agencia en el nivel intermedio denominado Servicios locales de Educación Pública (SLEP) que reemplazan a los municipios en la administración de los centros escolares. Esta reforma introduce un diseño de gobernanza en red en un sistema escolar que durante los últimos 40 años ha presentado una combinación de modelos de gobernanza jerárquicos y de mercado (Montecinos et al., 2020; González et al., 2020).

El nivel intermedio en Chile presenta en la actualidad diferentes organismos que lo componen (ver figura 2). A partir de la descentralización implementada en la década de 1980 en un contexto de dictadura cívico - militar, las escuelas públicas fueron transferidas a las municipalidades, dando lugar a los sostenedores escolares municipales, encargados de la gestión administrativa a nivel local. Esta descentralización administrativa funcionó en paralelo a una desconcentración pedagógica a cargo de unidades ministeriales presentes en cada provincia. En la práctica, quienes trabajan en escuelas públicas, bajo el modelo institucional previo a la reforma en curso, interactúan con dos agentes en el nivel intermedio: los sostenedores, responsables de la gestión financiera, de infraestructura y de personas; y las Unidades Provinciales Ministeriales de Educación, encargadas de la Inspección y Supervisión Educativa (González, 2012; Bellei et al., 2018).

**Figura 2***Sistema Escolar Público Chileno con Nueva Educación Pública*

Nota. *Elaboración Propia.*

El retorno a la democracia en 1990 marcó el inicio de una serie de reformas destinadas a mejorar la calidad y equidad, introduciendo mecanismos de regulación y rendición de cuentas estatal y manteniendo una gobernanza de mercado. En el año 2008 se introdujo un nuevo actor en el sistema: la Asistencia Técnica Educativa (ATE), un servicio de asesoría externa privado, pero financiable con recursos públicos, orientado al mejoramiento escolar. Asimismo, a partir del 2011 se implementó la Ley de Aseguramiento de la Calidad Escolar, la cual separó las funciones de fiscalización de recursos y cumplimiento de normativa (a cargo de una Superintendencia), orientación y evaluación (a cargo de la Agencia de Calidad) y apoyo técnico (a cargo de los Departamentos Provinciales del Ministerio de Educación).

A pesar de las reformas introducidas desde el retorno a la democracia en 1990, persisten los desafíos en el sistema educativo chileno. Informes internacionales y estudios nacionales identificaron problemas estructurales como la desalineación de responsabilidades e incentivos, la limitada capacidad institucional a nivel local y la ineficiencia del nivel municipal (OECD, 2004; Bellei et al., 2018; Villalobos et al., 2019). Estos desafíos llevaron a la promulgación de la ley que crea la Nueva Educación Pública en 2017, estableciendo el "Sistema de Educación Pública" y los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Para estudiantes, docentes y líderes escolares implica el traspaso progresivo de la responsabilidad de la gestión local desde 345 municipios a 70 nuevos SLEP en todo Chile.

Los SLEP son organismos públicos descentralizados con la responsabilidad de velar por la calidad, la mejora continua y la equidad en la educación. Su propósito educativo incluye la promoción de la inclusión social y cultural, la equidad y calidad en los aprendizajes, el bienestar, y el derecho a la educación y las trayectorias educativas. Para lograrlo, se encargan tanto de la responsabilización técnico-pedagógica como de la movilización y desarrollo de capacidades de quienes forman parte del sistema (DEP, 2020). Dotados de personalidad



jurídica propia, cuentan con una planta de personal profesional seleccionado mediante concursos públicos. Además, cada SLEP cuenta con una Unidad de Apoyo Técnico encargada de brindar asesoramiento y acompañamiento a los establecimientos educativos bajo su responsabilidad. En la práctica, los asesores de mejora continua y acompañamiento técnico pedagógico son quienes desarrollan una interacción permanente, a distancia y presencial, con equipos directivos y docentes de establecimientos.

La instalación y puesta en marcha de los SLEP implica una reformulación de la administración y gobernanza de la educación pública, así como cambios culturales en las funciones y relaciones que influyen en el trabajo de docentes y líderes escolares. Como se ha descrito en los párrafos anteriores, en los últimos 40 años el sistema escolar de Chile se ha basado en una lógica de mercado, alta descentralización y una creciente regulación pública. De acuerdo con Weinstein et al. (2016), este tipo de diseño moviliza una “doble responsabilización” o doble accountability. Tanto líderes escolares como de nivel intermedio deben rendir cuentas al Estado y las familias, esforzándose por alcanzar dos tipos de resultados. Por una parte, atraer y asegurar matrícula y asistencia de estudiantes, ya que de esto depende el financiamiento recibido. Por otra, lograr resultados de aprendizajes de estudiantes, y cumplir con una serie de estándares de desempeño y de regulación normativa establecidas y supervisadas por las autoridades educativas. Lo anterior en un entorno de instituciones estatales y privadas que fiscalizan (Superintendencia), orientan y evalúan (Agencia de Calidad) y apoyan técnicamente (Departamentos Provinciales del Ministerio de Educación y organizaciones que brindan servicios de Asistencia Técnica Educativa - ATE).

Finalmente, un estudio da cuenta que profesionales de los nuevos SLEP enfrentan una tensión en su rol de liderazgo. González et al. (2020) argumentan que esta tensión surge en base a la mentalidad de los profesionales de SLEP sobre lo que implica una red y cómo liderarla, en contraste con experiencias previas de coordinación vertical y centralizada de la gobernanza jerárquica.

### **Metodología**

El presente artículo se basa en un estudio de caso único de tipo descriptivo cualitativo, que implementa una metodología de mapas narrativos.

La elección de realizar un estudio de caso único se justifica por ser un enfoque de investigación que facilita la exploración de un fenómeno en su contexto. Se apoya en un paradigma constructivista interpretativo que sostiene que la construcción social de la realidad permite a los investigadores comprender las acciones de los participantes en el mundo social investigado (Roth, 2022; Ndame, 2023). Declarar el estudio de caso desde una perspectiva constructivista interpretativa implica que sus resultados pueden permitir una descripción detallada y una comprensión más profunda del caso en cuestión, logrando la generalización del conocimiento mediante el diálogo entre la empiria y los marcos conceptuales y teóricos que fundamentan la investigación.

Los mapas narrativos se sitúan en el ámbito de la metodología visual generada por los participantes, creando un espacio para que éstos sean agentes activos en la construcción del

conocimiento (Thompson, 2020). Se define los métodos visuales como el uso de materiales visuales empleados por un investigador social durante el desarrollo de una investigación (Grimm, Norqvist, Roos, 2023). Los mapas narrativos no sólo mejoran la capacidad de dar sentido a las cosas, sino que son herramientas comunicativas únicas a través de las cuales los participantes abordan su experiencia vivida, los que pueden coincidir o no con los relatos de las instituciones en las que participan.

En esta investigación se utiliza material visual y narrativo elaborado por los participantes durante entrevistas individuales realizadas en el marco de la investigación, tanto para gatillar y catalizar el diálogo, como también para generar sinergia reflexiva y representar de manera más explícita las descripciones y maneras de organizar el contexto en el que participan e interactúan en su trabajo de apoyo.

Durante el primer semestre del 2023 se realizaron entrevistas online y presenciales con responsables y asesores de la Unidad de Apoyo Técnico del SLEP estudiado. En total se realizaron 11 entrevistas individuales a 9 profesionales de SLEP. De los 9 profesionales entrevistados, 3 ocupan cargos formales directivos relevantes al trabajo de apoyo técnico, cubriendo el total de responsables del SLEP en este tema. Asimismo, 6 son asesores técnico-pedagógicos, de un total de 14 asesores. Se aplican dos criterios para las entrevistas de asesores de mejora continua: i) tipo de establecimientos que asesora (educación inicial, educación básica y secundaria, enseñanza secundaria TP, educación rural); y ii) años de trabajo en SLEP. En tabla 1 se presentan los datos de entrevistados.

**Tabla 1**

*Entrevistados*

<b>Rol</b>	- 3 Responsables SLEP - 6 Asesores Técnicos de mejora continua (1 enseñanza secundaria, 3 enseñanza básica y secundaria, 1 educación rural, 1 educación inicial)
<b>Género</b>	5 masculinos – 4 femeninos
<b>Años en SLEP</b>	- 5 desde inicios de SLEP (3,5 años) - 3 desde año 2021 (dos años) - 1 desde el 2023 (menos de un año)
<b>Procedencia previa</b>	- 7 de sistema escolar municipal (docencia, cargos directivos a nivel escuela e intermedio) - 2 academia (docencia y cargos directivos en Universidades)

Antes de la entrevista, se les presentó a los participantes el objetivo de la investigación. Posteriormente, se les solicitó un papel en blanco y lápiz (en caso de entrevista online) o entregó un papel en blanco y lápices (en caso de entrevista presencial), con la siguiente indicación: “Le pido que tome un lápiz y un papel para dibujar un mapa con las instituciones u organizaciones con las que interactúa para desarrollar el trabajo de apoyo técnico a jardines, escuelas y liceos. Tómese el tiempo que considere necesario”. Al finalizar, se le preguntaba “¿me puede presentar el mapa?”.

Durante su descripción, se preguntaba y centraba la entrevista en temas como el tipo de interacción sostenida, los temas o motivos por las que interactúan, y la distinción entre diferentes organizaciones o instituciones.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas. Los mapas producidos fueron digitalizados como material visual. Se realizó un análisis complementario y descriptivo de ambas fuentes, desarrollando un proceso tanto deductivo como inductivo. En específico, un primer paso fue explorar la información, revisando frecuencias de palabras asociadas a los tipos y funciones de las organizaciones, lo que complementó la elaboración de un diccionario de códigos inicialmente construido en función de marco conceptual. Un segundo paso fue la codificación de entrevistas y análisis para la construcción de tipologías de organizaciones de mejora escolar según sus funciones. Se ocupó el programa MAXQDA 24 para el análisis del material visual y narrativo de las entrevistas.

En cuanto a las consideraciones éticas, la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales de Chile. Los sujetos entrevistados dieron su consentimiento informado para participar en el estudio.

### **Resultados**

En esta sección se presentan dos niveles de resultados. El primero se enfoca en identificar el tejido de organizaciones existente en el nivel intermedio, mientras que el segundo describe las funciones de las organizaciones de mejora escolar desde la perspectiva de los asesores técnicos del nivel intermedio.

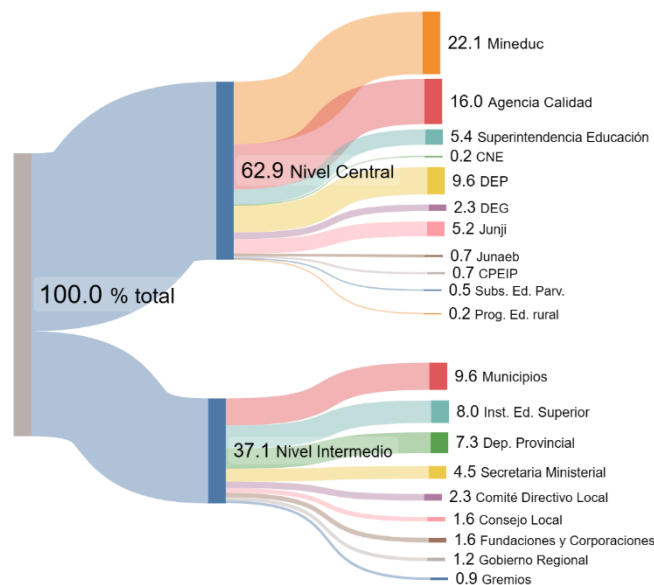
En relación con las representaciones visuales de las organizaciones, se observa una notable diversidad en los mapas producidos. Estos mapas reflejan diferentes configuraciones espaciales y visuales de las instituciones y organizaciones con las que interactúan, mostrando tanto jerarquías como redes e interacciones. Es importante destacar que este patrón se observa en un grupo de entrevistados que, en su mayoría, han trabajado juntos durante dos o más años en el SLEP. La figura 3 muestra ejemplos de mapas.

**Figura 3**  
Ejemplos de Mapas Elaborados



Un segundo resultado corresponde a la cantidad y frecuencia de organizaciones mencionadas, lo que permite conocer mejor el tejido de organizaciones presentes en el sistema desde la perspectiva de asesores técnicos y sus jefaturas. Para esto, se generó un diccionario de códigos al marco conceptual y la exploración de palabras en todas las entrevistas realizadas. Este paso permitió identificar diferentes términos utilizados para un mismo código. Por ejemplo, para el código “Departamento Provincial” los entrevistados ocupan términos como “Deprov”, “Deproe”, “Provincial de Educación”, “Departamento Provincial”, “Dirección Provincial”.

En total, se identificaron 20 organismos diferentes, nueve de los cuales se ubican en el nivel intermedio y los once restantes en el nivel central. La figura 4 presenta una visualización del porcentaje de organizaciones de mejora escolar en ambos niveles.

**Figura 4***Porcentaje de Organizaciones de Mejora Escolar*

Nota. En Anexo se Incluye Glosario de Organizaciones

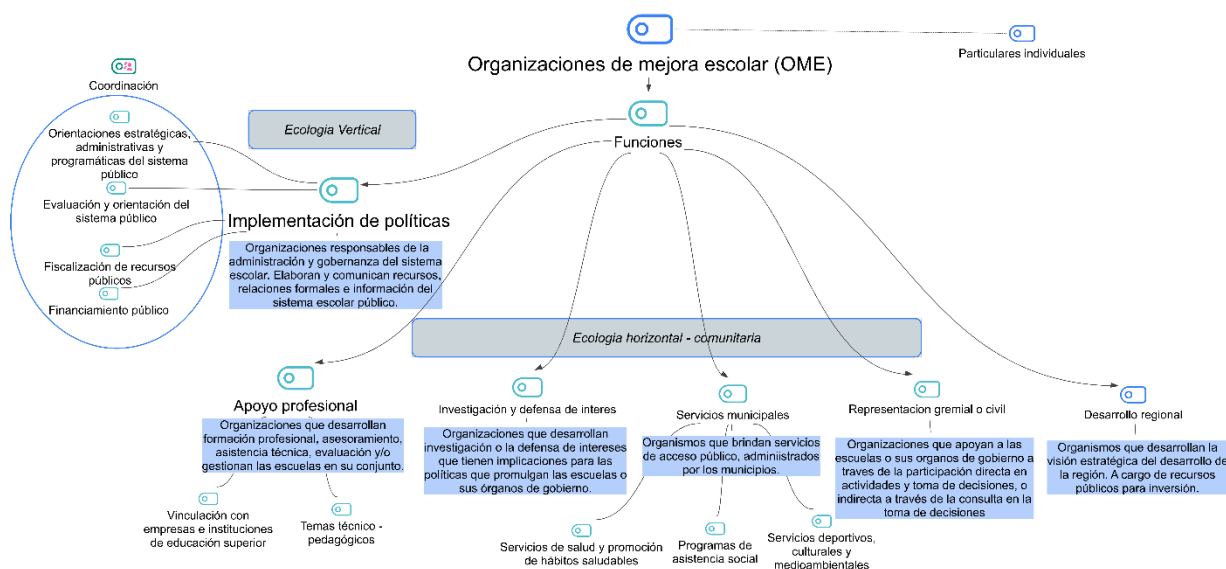
En cuanto a la frecuencia de las menciones, más de la mitad corresponden al nivel central, siendo el Ministerio de Educación el más mencionado, seguido por la Agencia de Calidad, la Dirección de Educación Pública y la Superintendencia de Educación. Estas organizaciones representan el 53,1% de las menciones en los mapas elaborados, siendo todas parte de la estructura vertical del sistema educativo. Por otro lado, casi un tercio de las menciones se refieren a organizaciones del nivel intermedio, destacando los municipios, instituciones de educación superior y los Departamentos Provinciales de Educación.

En resumen, los mapas muestran una diversidad de representaciones de las organizaciones e instituciones con los cuales interactúan en el trabajo de apoyo técnico. La mayor cantidad de estas se ubican en el nivel central, con un alto porcentaje de menciones asociadas a la ecología vertical. Además, en el nivel intermedio se identifican organizaciones relevantes para el trabajo de apoyo, como las instituciones de educación superior, municipios, fundaciones y corporaciones. Esto evidencia la coexistencia de organizaciones en estructuras verticales, horizontales y comunitarias dentro de la ecología de la mejora escolar.

El segundo nivel de resultados se enfoca en las funciones desempeñadas. El análisis de los mapas y narraciones revela seis tipos de funciones llevadas a cabo por las organizaciones con las que los asesores técnicos y sus superiores interactúan en su labor de apoyo a los establecimientos educativos. En primer lugar, se destacan aquellas relacionadas con la estructura y gobernanza del sistema escolar, que se centran en la implementación de políticas educativas. A continuación, se identifican otras cinco funciones distintas a nivel horizontal y comunitario. Por último, se reconoce la presencia de expertos en áreas específicas disponibles para brindar apoyo puntual a los establecimientos o grupos de ellos, a los cuales los profesionales del nivel intermedio recurren como recursos de la mejora escolar. La figura 5 presenta un mapa que visualiza estos resultados de manera más clara.

**Figura 5**

*Ecología y Organizaciones de Mejora Escolar según Funciones (El Tamaño del Texto Representa que tan Transversal y Relevante es cada Función)*



Un primer conjunto de funciones se refiere a la implementación de políticas, donde diversos organismos son responsables de la administración y gobernanza del sistema escolar. Estos organismos están presentes tanto en el nivel central como intermedio de la estructura del sistema público. En esta dimensión estructural, las funciones incluyen la elaboración y comunicación de orientaciones estratégicas, administrativas y programáticas del sistema escolar público, así como su evaluación, orientación, fiscalización de recursos y financiamiento público.

Dentro de este modelo, nosotros vamos incorporando las temáticas de acuerdo a estos lineamientos externos, por ejemplo; como el MINEDUC, debemos tener como referente la priorización curricular, tenemos que tener la política de reactivación educativa. Entonces, siempre tenemos que tener como en mira datos y antecedentes de estas grandes instituciones como la Agencia de la Calidad, el MINEDUC, CPEIP, la Superintendencia que son como las que nos rigen a nivel macro (Entrevista UA-7, 91)

Estas funciones se caracterizan por ser elaboradas y comunicadas desde un nivel superior, lo que genera un marco dentro del cual funciona el sistema y operan los profesionales del SLEP. Asimismo, los entrevistados dan cuenta que son parte de la estructura del sistema público, por lo cual son quienes “hacen” la educación pública, “representan” al ministerio, y participan en la “bajada” de información, recursos y relaciones formales.

Sin duda la vinculación diaria es con la DEP en este nuevo sistema, hablamos que somos parte de un total que le toca coordinar la Dirección de Educación Pública, y en ese sentido y en ese mismo rol la DEP entiende que debe tener una comunicación permanente que va desde las orientaciones

ministeriales que bajan desde el MINEDUC y que de una u otra manera impactan a la escuela a través de nosotros (Entrevista R-3, 18)

Nosotras tenemos un contacto directo con la encargada de primera infancia de la DEP. Todos los miércoles nos reunimos con todas las encargadas de educación parvularia de todos los servicios locales. Es una hora donde se trabajan temáticas técnico-pedagógicas y administrativos que necesitamos estar al día. Que aquí llegó esta normativa, que como la van a aplicar (Entrevista UA-8, 217)

Esta función de implementación de políticas marca una distinción con respecto a otros subsistemas escolares en Chile, en específico con aquellos administrados por privados. Para los entrevistados, ser parte de la ecología vertical implica una mayor intensidad en la interacción con los organismos de esta estructura. Además, se reconoce que los SLEP como nueva agencia de nivel intermedio modifica límites, campos de acción y responsabilidades en organismos de nivel intermedio y central, lo que conlleva una serie de nuevas acciones para la coordinación y articulación entre organismos estatales.

Nosotros dependemos de la Dirección de Educación Pública y mucha comunicación con la DEG. Con esta unidad también nos vinculamos, pero yo diría también tangencialmente con la Superintendencia de Educación y con la Agencia de la Calidad, te das cuenta, pero son tangenciales, son transversales a todo el sistema, te das cuenta, o sea, todo el mundo se relaciona con la Superintendencia de Educación, todos, hasta los particulares. Todos se relacionan con la Agencia de la Calidad, pero no con la DEP como nosotros ni con la DEG como nosotros (Entrevista 1 R-4, 31)

Un segundo conjunto de funciones lo desarrollan organizaciones que forman parte de la ecología horizontal y comunitaria de la mejora escolar. Estas organizaciones operan dentro del territorio donde funciona el SLEP y despliegan cinco tipos de funciones: apoyo profesional, investigación y defensa de intereses, servicios municipales, representación gremial o civil y desarrollo regional. Es importante destacar que, durante la revisión de mapas y narrativas, no se identificaron organizaciones que desempeñaran la función de financiamiento o filantropía, a pesar de que esta es señalada en el marco conceptual (Trinidad, 2023).

Dentro de este conjunto de funciones, destaca en primer lugar las asociadas al apoyo profesional. En otras palabras, organizaciones que realizan actividades de formación profesional, asesoramiento, asistencia técnica y/o evaluación. En específico, se reconocen dos tipos de organizaciones con funciones de apoyo: las asociadas a empresas e instituciones de educación superior y las organizaciones que trabajan temas técnicos – pedagógicos. La primera se asocia principalmente a formación en temáticas de educación secundaria orientada al campo laboral y proyección de las trayectorias educativas de los estudiantes, razón por la cual se generan convenios y coordinan acciones con establecimientos que atienden a estudiantes de nivel secundario.

Ellos lo que hacen es invitarlos y darles capacitación muy válida, recomendada, pero su mirada es poder ser instituciones electivas al momento del egreso de los estudiantes que quieran seguir con la educación superior, y al revés los establecimientos al estar en contacto con estos centros de

educación superior significa posibilidad de capacitación y posibilidades de mejorar los procesos educativos para los estudiantes y para que este tipo de institución les den becas o instancias de generar una trayectoria académica para sus estudiantes, como en una suerte de ganar y ganar (Entrevista 1 UA -4, 111).

Las organizaciones que ofrecen apoyo técnico pedagógico comprenden tanto instituciones públicas como privadas, las cuales llevan a cabo su labor con financiamiento público. Estas pueden incluir, por ejemplo, organizaciones de asesoría técnica externa (ATE), Centros de Liderazgo o programas licitados por el Estado. Lo que distingue a este tipo de entidades es su experiencia y conocimientos especializados, los cuales se consideran relevantes y pertinentes para el apoyo a la mejora escolar.

Si apuntamos a una situación curricular de didáctica, de metodología, de capacidades, de perfeccionamiento, yo creo que la gran diferencia es el dominio del contenido académico, lo que sería la única diferencia que yo diría, que se podría justificar. Es decir, si yo contrato una ATE es porque me venga enseñar algo que no sé o de lo cual estoy débil, ¿te das cuenta? Pues yo te diría que, en el fondo, es más el dominio académico de una determinada materia (Entrevista 1 R-2, 86).

En esta función de apoyo técnico se reconoce un solapamiento con el trabajo que realiza el Ministerio de Educación a través de profesionales del Departamento Provincial de Educación. Históricamente, este departamento, como parte de la estructura del sistema educativo, ha desempeñado un papel clave en la implementación de programas y directrices técnicas, implementando asesoramiento y supervisión similar al proporcionado por otras organizaciones dentro del ecosistema. Se identifica que este proceso ha implicado aprendizajes y delineado nuevos límites entre las diversas entidades que intermedian en el proceso de mejora escolar.

Un segundo tipo de funciones que se destaca dentro de la ecología horizontal y comunitaria de la mejora es la correspondiente a servicios administrados por municipios en los cuales opera el SLEP. Al respecto, se identifican tres tipos de servicios: salud y promoción de hábitos saludables; de asistencia social; y deportivos, culturales y medioambientales.

Yo marcaría como un actor de vinculación relevante para el servicio local, son las municipalidades, yo creo que es clave porque para el sistema las municipalidades estén siempre presentes en la educación pública, pero, en lo que corresponde a las funciones propias de la municipalidad, sin meterse en educación. Entonces, hoy día tema relevante, por ejemplo; convenios con salud, ahí hablamos de las clínicas dentales que tenemos dentro de los colegios, tenemos derivaciones; operativos, etc.... Esta la DIDECO, que resulta clave, hoy día tenemos mucho caso social y la DIDECO tiene muchos programas que desarrolla en las escuelas.... Tienes a la OPD que hoy día están cambiando un poco el nombre.... Pero aquí, en temas de vulneración de derechos de los estudiantes, permanentemente están conversando con nuestras escuelas. Entonces tienes a todas las OPD con sus programas, a la DIDECO; deporte, cultura, medioambiente y hay algunas subdivisiones de medioambiente que están separadas” (Entrevista R-1, 54 - 55).

Un último tipo de funciones corresponden a organizaciones que abarcan tanto la investigación como la representación gremial o civil. Los entrevistados señalan que las organizaciones dedicadas a la investigación y formación universitaria contactan



constantemente al SLEP para llevar a cabo diversos estudios, lo cual se distingue de las funciones de apoyo técnico pedagógico. Como se ilustra en una entrevista:

no es mucho lo que nos pueden aportar a no ser que ya en algún momento no sé, el trabajo con un invernadero que eso es lo que nosotros le hemos solicitado a ellos, pero en lo técnico pedagógico, específicamente, no (Entrevista UA-C, 71).

Asimismo, se distinguen las organizaciones gremiales, tanto de profesores como de asistentes de la educación, de los órganos de representación civil. Específicamente, en este último grupo se reconocen dos entidades de participación definidas por ley: el comité directivo y el consejo local de educación. Estas entidades cuentan con la participación de representantes de estudiantes, padres de estudiantes, profesionales de la educación, instituciones académicas, entre otros. Esta inclusión ha generado una nueva dinámica de comunicación e intercambio de información con la comunidad.

Finalmente, un resultado no esperado y que consideramos importante destacar es la reflexión generada durante la elaboración de los mapas por parte de los asesores técnicos entrevistados. El uso de esta técnica no solo implica la representación de las organizaciones, sino también la revisión por parte de los entrevistados sobre cómo cumplen sus funciones. Por ejemplo, se reconoce que, a pesar del "mandato de relacionamiento" establecido por ley para los SLEP, durante la elaboración de los mapas narrativos se identifica una característica compartida: la presencia de diversas organizaciones que trabajan con los mismos estudiantes en un territorio. Sin embargo, el diseño del sistema no ha considerado explícitamente a estas organizaciones como parte del ecosistema de mejora escolar. Asimismo, se destaca la importancia de coordinar de manera permanente y formal con los servicios municipales y de desarrollo regional debido a su influencia en recursos e interacción directa con estudiantes y comunidad.

### **Discusión y Conclusiones**

La pregunta que guía el artículo es ¿cuál es el mapa de organizaciones del nivel intermedio que, desde la perspectiva de profesionales de este nivel, realizan un trabajo de apoyo a los líderes de los centros educativos? El análisis realizado identifica dos niveles de resultados. Primero, existe una amplia diversidad en los mapas producidos, reflejando variadas configuraciones espaciales y visuales de las instituciones y organizaciones con las que interactúan en la labor de apoyo a líderes escolares. Este conjunto incluye 20 organismos distintos, muchos de los cuales son parte de una densa estructura vertical, junto con la presencia de organizaciones en el nivel intermedio que son parte de la ecología horizontal y comunitaria, como instituciones de educación superior, municipios, y organizaciones privadas.

El segundo nivel de resultados es el reconocimiento de seis tipos de funciones que estas organizaciones desempeñan, desde la gobernanza del sistema educativo hasta el apoyo en áreas y contenidos específicos para mejorar las escuelas. A su vez, se reconoce la presencia de

expertos en áreas específicas disponibles para brindar apoyo puntual, a los cuales los profesionales del nivel intermedio recurren como recursos para la mejora escolar.

Es importante considerar que los dos resultados señalados se inscriben en el contexto particular de reforma que actualmente se desarrolla en Chile, donde los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) están reemplazando de manera gradual a los municipios en la gestión de los centros escolares. En este sentido, esta investigación se llevó a cabo durante un período de profundo cambio institucional, donde distintos actores del nivel intermedio se están reposicionando y deben redefinir sus funciones tanto con los centros escolares como en sus interacciones mutuas. El estudio de un SLEP recién creado, en que solo hace tres años se hizo cargo de la gestión del sistema local, proporcionó una oportunidad única para identificar el tejido de organizaciones que se ubican en el nivel intermedio.

Estos primeros resultados permiten discutir y ampliar el concepto de “nivel intermedio”. En Chile, este término se ha asociado principalmente con la unidad encargada de la administración del sistema escolar local, conocido como “sostenedor” (González, 2015; Uribe et al., 2022). Además, organismos internacionales como la UNESCO definen el “middle tier” como los órganos y agentes que operan entre las escuelas y el nivel central de formulación de políticas, y que son responsables de implementar y monitorear la política educativa nacional a nivel local (Childress et al., 2020; Tintoré, 2024). Los resultados obtenidos a partir de las representaciones y entrevistas con asesores de un SLEP reflejan una mayor diversidad de organizaciones, funciones y roles dentro de este nivel.

A modo de cierre, presentamos cinco conclusiones, a nivel teórico, conceptual y metodológico, así como proyecciones y desafíos futuros.

Una primera conclusión es que la mejora escolar sistémica se puede entender mejor desde un enfoque ecológico de las organizaciones. Este enfoque considera que el nivel intermedio corresponde a una capa del sistema escolar compuesta por diversas organizaciones que interactúan en ecologías horizontales, verticales y comunitarias, cada una operando bajo lógicas distintas y con diferentes mandatos institucionales, recursos y responsabilidades. Se identifican al menos dos implicancias a partir de esta ampliación conceptual. Por un lado, la mejora escolar a nivel territorial surge de la confluencia e intersección de diferentes organizaciones, niveles y lógicas. Según Trinidad (2024a), mientras la perspectiva estructural examina la mejora escolar y las oportunidades de aprendizaje a través de recursos, relaciones formales e información del sistema, las redes horizontales y comunitarias destacan tanto los comportamientos, interpretaciones y mentalidades de los agentes del sistema, como también la intermediación y articulación entre organizaciones con diferentes funciones en la mejora escolar.

Por otro lado, se puede identificar que el nivel intermedio tiene el potencial de mediar el cambio mediante la configuración y articulación de una ecología de la mejora escolar a nivel local. Si bien es una condición la presencia de organizaciones con diferentes roles y funciones, esto no asegura una interacción y coordinación sinérgica para fomentar la calidad del desarrollo profesional, los procesos de los centros escolares y los resultados de los estudiantes. El caso de estudio es relevante para profundizar en este potencial. Uno de los argumentos de la reforma que instala los nuevos SLEP en Chile es la desalineación de responsabilidades y la limitada capacidad institucional a nivel local, en un contexto histórico de mercado, alta descentralización y creciente regulación pública (OECD, 2004; Bellei et al., 2018; Weinstein

et al., 2016). Sin embargo, no resulta evidente cómo se produce la coexistencia de estas diferentes organizaciones dentro de un territorio determinado, pudiendo existir configuraciones diversas tanto en el eje de competencia/cooperación como en el de dependencia/autonomía. Además, es relevante determinar si algunas de estas organizaciones cumplen un rol rector dentro del sistema, fortaleciendo el liderazgo e influencia para ordenar y priorizar la labor de las organizaciones respecto de los centros escolares. En caso de existir, sería deseable identificar los recursos, en un sentido amplio, con que dichas organizaciones cuentan para desarrollar esa rectoría.

Una segunda conclusión destaca que el concepto de “organizaciones de mejora escolar” integra tanto a las organizaciones que trabajan con las escuelas y sus órganos de gobierno como a profesionales y organismos del nivel intermedio responsables de la gestión y mejora del sistema escolar local. En la presente investigación, se resalta una mayor concentración en el trabajo de implementación de políticas, ocupando un papel clave en la administración y gobernanza del sistema público. A su vez, emerge su rol como nodo conector de diferentes integrantes del sistema, que pueden incluir organismos gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones de educación superior. En consecuencia, es posible comprender las fuertes tensiones y desafíos que conlleva la presencia de un mosaico de funciones, información y recursos en la ecología de la mejora escolar, introduciendo el debate sobre el liderazgo del nivel intermedio, la coherencia sistémica y la gestión territorial en sistemas escolares (Rincón- Gallardo, 2018; Hargreaves & Shirley, 2020; Uribe, Galdames y Obregón, 2022).

A nivel metodológico, el uso de mapas narrativos se presenta como un enfoque y herramienta valiosa para representar las organizaciones en el ecosistema educativo. Este método no solo permite su visualización, sino que también potencia la construcción activa y reflexiva por parte de quienes integran el sistema. Además, el estudio de caso es un enfoque especialmente útil para investigar áreas con un desarrollo teórico incipiente, donde los matices contextuales afectan significativamente los fenómenos estudiados.

Una cuarta conclusión refiere a la importancia tanto de mapear las organizaciones de mejoramiento existentes, como también de analizar sus funciones y el grado de (des)coordinación y apoyo a los centros escolares. En este sentido una siguiente pregunta de investigación es cuáles son las condiciones requeridas - ya sean políticas, administrativas o culturales- para que las organizaciones de mejora escolar con las que interactúa el nivel intermedio se articulen de manera eficaz en un territorio.

Finalmente, el presente estudio contribuye al emergente campo de conocimiento sobre el nivel intermedio y la ecología de la mejora escolar. En este sentido, se reconocen al menos dos limitaciones importantes. Primero, sus conclusiones no son generalizables, dado que el estudio se llevó a cabo en un SLEP específico, cuya experiencia no es necesariamente similar a la de otros SLEP. Segundo, el estudio realiza un primer acercamiento descriptivo a los tipos y funciones de organizaciones de mejora escolar. En consecuencia, este artículo aboga por continuar examinando las funciones de las organizaciones de mejora escolar desde un enfoque ecológico, integrando más casos y estudios empíricos, así como perfeccionando y profundizando la elaboración conceptual y metodológica para su conocimiento.

### **Agradecimientos**

Se agradece a todos los profesionales SLEP que participaron del presente estudio. También a Erin Murphy-Graham (Universidad de California, Berkeley, USA) y Cristóbal Madero (Universidad Alberto Hurtado, Chile) por sus comentarios y preguntas, y a Analía Inés Meo (Universidad de Buenos Aires) por compartir el mundo de los métodos visuales en investigación social.

### **Declaración de Financiamiento**

Este artículo fue financiado por el Programa de Doctorado Nacional, Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID-Chile), N°21211779.

### **Notas**

<sup>1</sup> En este estudio, los profesionales que forman parte del nivel intermedio corresponden a “asesores técnicos pedagógicos” y sus jefaturas de responsabilidad directa. Se utilizará este término en lo que sigue del artículo.

### Referencias

- Anderson, S. (2017). Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio. En *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela Once Miradas*. Weinstein, J. y Muñoz, G. (editores). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo – CEDLE.
- Anderson, S. E. (2006). The School District's Role in Educational Change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), 13–37. <https://doi.org/10.1177/105678790601500102>
- Asim, M., Bell, S., Boakye-Yiadom, M., Nudzor, H. P., & Mundy, K. (2024). Management Practices and Implementation Challenges in District Education Directorates in Ghana. *Educational Administration Quarterly*, 0(0). <https://doi-org.sibudp.idm.oclc.org/10.1177/0013161X241230527>
- Aston, H.; Easton, C.; Sims, D.; Smith, R.; Walker, F.; Crossley, D.; Crossley-Holland, J. (2013). *What works in enabling school improvement? The role of the middle tier*. Slough, UK: National Foundation for Educational Research
- Bellei, C., Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M., Martínez, J., Fuente, L., Pozo, F. y Díaz, R. (2018). *Nueva educación pública: contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/153153>
- Correa, B. (2023) Teacher Professional Development in Rural Colombia and Honduras: An Accompaniment Approach for Everyday Teacher Agency (Tesis Doctoral, University of Toronto). Repositorio institucional University of Toronto <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/130191>
- Cuenca, R. (2020). El futuro de los sistemas educativos en clave de gobernanza. Una introducción. *Revista Iberoamericana De Educación*, 83(1), 9-11. <https://doi.org/10.35362/rie8313911>
- Childress, D., Chimier, C., Jones, C., Page, E. y Tournier, B. (2020). Change Agents: Emerging Evidence on Instructional Leadership at the Middle Tier. Education Development Trust, Education Commission, and UNESCO. Consultado en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374918>
- DEP (2020). Dirección de Educación Pública. Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028. Recuperado desde <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14973>
- Ehren, M. & Baxter, J. (2021). Trust, accountability and capacity: Three building blocks of education system reform. In Ehren, M. & Baxter, J. (Eds.) *Trust, Accountability and Capacity in Education System Reform. Global Perspectives in Comparative Education* (pp.288-305), Routledge
- González, G. (2012) *La Supervisión Pedagógica del Ministerio de Educación: Caracterización y análisis de las prácticas de supervisión, en relación a demandas normativas y teóricas*. [Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile]. Repositorio UC <https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/11753>
- González, Álvaro., González, M., & Galdames, S. (2015). El sostenedor como agente de cambio: el rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales

- chilenos. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(1), 47–64. <https://doi.org/10.7764/PEL.52.1.2015.5>
- González, A., Ehren, M. & Montecinos, C. (2020) Leading mandated network formation in Chile's new public education system, *School Leadership & Management*, 40:5, 425-443, <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1783649>
- Grimm, F., Norqvist, L., & Roos, K. (2023). Exploring visual method in the field of educational leadership: Co-creating understandings of educational leadership and authority in school organisations. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1219-1238. <https://doi-org.sibudp.idm.oclc.org/10.1177/17411432211030747>
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2020) Leading from the middle: its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPCCC-06-2019-0013>
- Honig, M. I. (2004). The New Middle Management: Intermediary Organizations in Education Policy Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(1), 65–87. <https://www.jstor.org/stable/3699504>
- Honig, M. I. (2012). District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. <https://doi.org/10.1177/0013161X12443258>
- Leithwood, K. (2010). Characteristics of School Districts that Are Exceptionally Effective in Closing the Achievement Gap. *Leadership and Policy in Schools*, 9(3), 245-291. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700761003731500>
- Leithwood, L. & Azah, V. (2017) Characteristics of High-Performing School Districts, *Leadership and Policy in Schools*, 16(1), 27-53. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197282>
- Montecinos, C., González, Á., & Ehren, M. (2020). From hierarchy and market to hierarchy and network governance in Chile: Enhancing accountability, capacity and trust in public education. In M. Ehren, & J. Baxter (Eds.), *Trust, Accountability and Capacity in Education System Reform: Global Perspectives in Comparative Education* (pp. 201-221). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429344855-10>
- Ndame, T. (2023). Case Study. In: Okoko, J.M., Tunison, S., Walker, K.D. (eds) *Varieties of Qualitative Research Methods*. Springer Texts in Education. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_11)
- OECD (2004). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación: Chile*, Revisión de Políticas Nacionales de Educación, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264021020-es>.
- Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes educativos. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Rodríguez, S. (2022). *Agencias de educación pública de nivel intermedio: un campo de investigación en construcción*. *RLE. Revista De Liderazgo Educativo*, (1), 112-128. <https://doi.org/10.29393/RLE1-6AESR10006>
- Rodríguez Espinoza, S. (2023). Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática. *Revista Calidad en la Educación*, (58). Doi: <https://doi.org/10.31619/caledu.n58.1275>

- Roth, N. (2022). Los Estudios de caso único en la investigación social y organizacional. Avanzando hacia la comprensión de sus aspectos epistemológicos y metodológicos. *RLE. Revista De Liderazgo Educativo*, (2). <https://doi.org/10.29393/RLE2-1ECNR10001>
- Rowan, B. (2008) Does the school improvement “industry” (organizations providing schools and governing agencies with information, training, materials, and programmatic resources relevant to instructional improvement problems) help or prevent deep and sound change? *Journal of Educational Change*, 9, 197–202. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9062-6>
- Rowan, B. (2002) The Ecology of School Improvement: Notes on the School Improvement Industry in the United States. *Journal of Educational Change*, 3, 283–314. <https://doi.org/10.1023/A:1021277712833>
- Tintoré, M (2024) Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los “middle tiers” para desarrollar el liderazgo educativo. *Revista EDUCAR*. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>
- Thompson, M. (2020) Narrative Mapping: Participant-Generated Visual Methodology for Health Communication Research and Pedagogy. *Health Communication*, 36(5), 630–638. <https://doi-org.sibudp.idm.oclc.org/10.1080/10410236.2020.1733228>
- Tournier, B., Chimier, CH. & Jones, CH. (2023) *Leading teaching and learning together. The role of the middle tier*. Education Development Trust and UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/en/publication/leading-teaching-and-learning-together-role-middle-tier>
- Trinidad, J. E. (2023). Rethinking School Improvement Organizations: Understanding Their Variety, Benefits, Risks, and Future Directions. *Educational Researcher*, 52(6), 377–384. <https://doi.org/10.3102/0013189X231179116>
- Trinidad, J. E. (2024a), An Organizational Sociology of Education: Using Structural, Network, and Ecological Perspectives to Study Schools. *Sociological Inquiry* <https://doi.org/10.1111/soin.12583>
- Trinidad, J. E. (2024b, February 16). Neither Elite nor Grassroots Networks: Educational Change Through Mid-Level Bureaucrats. <https://doi.org/10.31235/osf.io/eqwbn>
- Uribe, M., Galdames, S. & Obregon, J. L. (2022). Desarrollo del Liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública. *RLE. Revista De Liderazgo Educativo*, (1), 66-84. <https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004>
- Villalobos, C., Carrasco, A., Treviño, E., & Wyman, I. (2019). La puesta en marcha de la Nueva Educación Pública: Relevancia, impacto y sustentabilidad. En Carrasco, A., & Flores, L. (Eds.). *De la reforma a la transformación: capacidades, innovaciones y regulación de la educación chilena* (1st ed., pp. 387-420). Ediciones UC. <https://doi.org/10.2307/j.ctv14rnr81>
- Waters, J. & Marzano, R. (2006). *School district leadership that works: the effect of superintendent leadership on student achievement*. Denver, CO: McREL International. <https://www.mcrel.org/school-district-leadership-that-works-working-paper/>
- Weinstein, J., Marfán, J., Horn, A., & Muñoz. G. (2016). Chile: school leadership challenged by double accountability towards schools. En Easley II, J., & P. Tulowitzki (Eds.),

*Educational Accountability: International Perspectives on Challenges and Possibilities for School Leadership (1<sup>st</sup> Edition, pp. 54 – 72). New York: Routledge.*



### Anexo

#### Glosario de Organizaciones Ordenados Alfabéticamente (Elaborado desde Leyes y Documentos Oficiales)

Organización y abreviaturas	Descripción
Agencia de Calidad	Servicio público funcionalmente descentralizado. Evalúa y orienta el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas.
Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP)	Departamento encargado de contribuir al permanente mejoramiento de la educación formal, a través de estudios de investigación educacional, así como el diseño y proposición de políticas tendientes a estos fines y demás materias que le encomiende el Ministro. También coordina los aspectos técnicos del procedimiento de evaluación del desempeño docente
Comité Directivo Local	Órgano presente en cada SLEP. Su objeto es velar por el adecuado desarrollo estratégico del Servicio, por la rendición de cuentas del Director Ejecutivo ante la comunidad local, y contribuir a la vinculación del Servicio Local con las instituciones de gobierno de las comunas y la región. Se conforma por representantes de alcaldes, centros de padres y apoderados, y del gobierno regional
Consejo Local	Órgano presente en cada SLEP. Colaboran con el Director Ejecutivo de cada Servicio Local en el cumplimiento de su objeto, representando ante el Director Ejecutivo los intereses de las comunidades educativas. Se conforma por representantes de estudiantes, de padres y apoderados, de profesionales de la educación, de asistentes de la educación, de Universidades, de Centros de Formación Técnica y de equipos directivos o técnico-pedagógicos
Consejo Nacional de Educación (CNE)	Organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su objetivo es cautelar y promover la calidad de la Educación Escolar y de la Educación Superior
Departamento Provincial de Educación (Deprov)	Organismos desconcentrados funcional y territorialmente de las Secretarías Regionales Ministeriales, encargados de coordinar el apoyo técnico pedagógico que se preste en los establecimientos educacionales.
Dirección de Educación General (DEG)	Unidad técnico-normativa del Mineduc, responsable del desarrollo de los niveles de educación prebásica, básica y media y sus correspondientes modalidades, y de promover el mejoramiento permanente del proceso educativo formal
Dirección de Educación Pública (DEP)	Servicio público centralizado dependiente de Mineduc. Su objeto es la conducción estratégica y la coordinación del Sistema, velando para que los Servicios Locales provean una educación de calidad en todo el territorio nacional
Fundaciones y Corporaciones	Organismos privados de representación ciudadana o de la sociedad civil que colaboran o inciden en la gestión pública
Gobierno regional	Órganos de administración superior de cada región del país. Su objeto es el desarrollo social, cultural y económico de ella, a partir de sus competencias o con la colaboración de otros órganos de la Administración del Estado. Entre sus funciones se encuentra diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias, los que deberán ajustarse al presupuesto de la Nación; a la estrategia regional de desarrollo y a los instrumentos de planificación comunal

<b>Organización y abreviaturas</b>	<b>Descripción</b>
Instituciones de Educación Superior (IES)	Instituciones públicas o privadas que ofrecen educación superior: universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica.
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb)	Corporación Autónoma. Tiene a su cargo la aplicación de medidas coordinadas de asistencia social y económica a los escolares, conducentes a hacer efectiva la igualdad de oportunidades ante la educación.
Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji)	Corporación autónoma, con personalidad jurídica de derecho público, funcionalmente descentralizada. Tiene a su cargo crear y planificar, coordinar, promover y estimular la organización y funcionamiento de sus jardines infantiles.
Ministerio de Educación (Mineduc)	Secretaría de Estado responsable de fomentar el desarrollo de la educación en todos los niveles (Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media y Educación Superior) y modalidades para asegurar la calidad y la equidad del sistema educativo
Municipios	Órganos de administración local de cada comuna. Su finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Entre sus funciones se encuentra elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
Programa Educación Rural	Programa coordinado por la Subsecretaría de Educación, destinado a ofrecer orientación y apoyo educativo a los establecimientos educacionales, mediante la elaboración de orientaciones, estrategias y herramientas para el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje y la superación del aislamiento de los establecimientos educacionales.
Secretaría Ministerial de Educación (Seremi)	Unidad desconcentrada funcional y territorialmente del Ministerio de Educación. Les corresponde planificar, normar y supervisar el apoyo pedagógico que se preste en los establecimientos ubicados en su territorio jurisdiccional, cautelando el cumplimiento de los objetivos y políticas educacionales y su correcta adecuación a las necesidades e intereses regionales.
Subsecretaría de Educación Parvularia	Órgano de colaboración directa del Ministro de Educación en la promoción, desarrollo, organización general y coordinación de la educación parvularia de calidad para la formación integral de niños y niñas.
Superintendencia de Educación	Servicio público funcionalmente descentralizado y territorialmente desconcentrado. Fiscaliza que los sostenedores de establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado se ajusten a las leyes, reglamentos e instrucciones. Asimismo, fiscalizará la legalidad del uso de los recursos por los sostenedores de los establecimientos subvencionados y que reciban aporte estatal y, respecto de los sostenedores, atiende las denuncias y reclamos, aplicando las sanciones que en cada caso corresponda.