

Liderazgo intermedio en la educación pública: significados atribuidos desde la dirección de un DAEM y un SLEP

MIDDLE LEADERSHIP IN PUBLIC EDUCATION: MEANINGS ATTRIBUTED FROM THE MANAGEMENT OF A DAEM AND AN SLEP

Alex Cárdenas Guenel*

Resumen: El presente artículo de estudio aborda una interpretación de los significados atribuidos al concepto de liderazgo intermedio en la educación pública por la dirección de un Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) y un Servicio Local de Educación Pública (SLEP), en relación con los desafíos de su implementación. El estudio se circscribe en el contexto de la educación pública, cuyo abordaje constituye un desafío esencial para el Estado chileno y su ciudadanía. Para ello, se aborda una metodología cualitativa en su variante fenomenológica enmarcada en un estudio de caso mediante entrevista semi-estructurada y el análisis de teorización anclada, permitiendo abordar determinados nudos críticos que emanan desde los sujetos de la investigación. En efecto, el liderazgo intermedio desde la estructura pública en educación es fundamental para la implementación de políticas y gestión de recursos en tanto que la responsabilidad administrativa tiene como enfoque central los resultados educativos de los estudiantes.

Palabras Clave: Servicios locales de educación pública, Departamento Administrativo de Educación Municipal, liderazgo intermedio, educación pública, vulnerabilidad social, territorios.

Abstract: This study article addresses an interpretation of the meanings attributed to the concept of intermediate leadership in public education by the management of a Municipal Department of Education Administration (DAEM) and a Local Public Education Service (SLEP), in relation to the challenges of its implementation. The study is framed within the context of public education, which represents an essential challenge for the Chilean state and its citizens. A qualitative methodology is used, specifically a phenomenological variant within a case study framework, through semi-structured interviews and grounded theory analysis. This approach allows the study to explore specific critical issues emerging from the research participants. Indeed, intermediate leadership within the public education structure is fundamental for the implementation of policies and the management of resources, as administrative responsibility is primarily focused on students' educational outcomes.

Keywords: Local public education services, Municipal Education Administration Department, middle leadership, public education, social vulnerability, territories.

Recibido: 16 Febrero 2025 / Aceptado: 27 Octubre 2025

* Doctor en filosofía, Universidad de Chile. Correo electrónico: alexcardenas@live.cl.
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1901-8783>

Consideraciones previas

La educación pública en Chile constituye un desafío esencial para el Estado chileno y su ciudadanía. En su historia, la educación pública ha sufrido distintas transformaciones estructurales decisivas. En este contexto, cabe señalar que, en 1980, se inició el proceso de municipalización de los establecimientos educacionales públicos, cuya forma fue manifestando diversas problemáticas en el tiempo, tales como, la poca capacidad de los municipios para asumir la administración de la educación comunal, así como también, la excesiva intromisión política de los alcaldes en la gestión educativa local (Donoso, 2020). Es así como en el año 2017, se crea un Nuevo Sistema de Educación Pública (ley 21.040), en el cual los municipios, mediante su Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), se ven obligados a realizar el traspaso de la administración de los establecimientos educacionales de su dependencia a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Esta compleja e inédita transformación institucional sistemática de la educación pública, es relevante por cuanto que trastoca a todos los establecimientos educacionales, junto a organismos intermedios de gestión cuya implementación institucional implica un proceso desafiante, puesto que conlleva una transformación estratégica del sistema educativo que es necesario indagar en tanto que su propósito consiste en fortalecer una determinada institucionalidad pública. La implementación de este nuevo organismo intermedio (SLEP), ha sido gradual en el país, desde el año 2018, cuyo objetivo es completarla en 2027, aunque de ser necesario, el plazo podría extenderse hasta el 2030. Por de pronto, se ha podido constatar complejidades como la conformación de equipos en los SLEP y el traspaso de la administración de la educación pública desde los municipios hacia los SLEP (Centro de Políticas Públicas UC, 2021).

En efecto, ambos organismos intermedios, DAEM y SLEP, son actualmente los encargados de liderar, como intermediarios, el proceso de la educación pública en sus respectivos territorios. Ahora bien, no existe suficiente información que permita conocer cuáles son los significados que tienen los directores de estos organismos intermedios en torno a los desafíos de la implementación del liderazgo intermedio en el contexto de dicho proceso de transformación de la educación pública, en particular, en torno a aquellos establecimientos con alto índice de vulnerabilidad social. Pues, su importancia radica en que el liderazgo intermedio puede contribuir significativamente en la coherencia de los contextos, garantizando las condiciones necesarias para la implementación y sostenimiento de las reformas educativas (Espínola, V., Treviño, J., Guerrero, M. & Martínez, J., 2017).

De este modo, el presente trabajo tiene como objetivo interpretar los significados atribuidos al concepto de liderazgo intermedio en la educación pública por la dirección de un Departamento Administrativo de Educación Municipal (jefa de DAEM) y un Servicio Local de Educación Pública (directora ejecutiva de SLEP), en relación con los desafíos de su implementación dentro de una misma región. Para ello, se aborda una metodología cualitativa enmarcada en un estudio de caso, mediante entrevista semi-estructurada y el análisis de teorización anclada, permitiendo abordar determinados nudos críticos que emanan desde los sujetos de la investigación y que se tematizan en aspectos centrales para este estudio.

En torno al liderazgo intermedio

El liderazgo intermedio en la educación pública es el conjunto de habilidades directivas cuya responsabilidad administrativa sobre sus establecimientos educacionales tiene como enfoque central los resultados educativos de sus estudiantes. El liderazgo intermedio se sitúa como un articulador fundamental de los distintos niveles sistémicos, para el cambio o mejora escolar, puesto que juega un papel importante en la interpretación de las políticas públicas en educación, cuya implementación territorial que se manifiesta en la modificación de espacios y recursos asociados a iniciativas, se corresponde con los propios sesgos y capacidades personales de quien dirige el organismo intermedio. No obstante, también cabe considerar que las condiciones y estructuras sistémicas se sitúan como limitantes de la gestión e inciden en la contribución del mejoramiento continuo que puedan hacer los organismos intermedios.

En base a la investigación acerca de la experiencia de los sistemas educativos internacionales (Uribe, Berkowitz, Galdames y Castillo, 2020), se muestra que es posible organizar sistemas descentralizados de gestión local educativa, con calidad y pertinencia local, mediante un desarrollo articulado entre el nivel macroeducativo o nivel central y el nivel microeducativo o nivel escolar. El nivel intermedio constituye un espacio fundamental para el fortalecimiento del trabajo a nivel escolar. Es así como los gestores de organismos intermedios que focalizan sus esfuerzos en mejorar los procesos pedagógicos suelen presentar un mejor desempeño respecto de aquellos que no lo hacen. Pues, sus acciones influyen indirectamente en la mejora de los aprendizajes en tanto que se establecen las condiciones necesarias para su mejoramiento. Pero, también cabe la posibilidad de que la incidencia del nivel intermedio en la mejora de los aprendizajes sea más discreta producto de su amplitud y multidimensionalidad, ya que, su gestión, no se restringe exclusivamente a los aprendizajes, de modo tal que resulta difícil medir su real aporte.

Por otro lado, uno de los aspectos críticos sobre la relación entre los equipos de nivel intermedio y las escuelas, se debe a que ambos organismos suelen presentar objetivos y preocupaciones legítimamente distintas. En efecto, para que este vínculo sea efectivo en términos de incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ambos organismos debiesen actuar como “unidades coordinadas de cambio” mediante un “sistema de liderazgo cohesivo”, con claridad en los estándares de desempeño, con una estrategia de desarrollo profesional y con las condiciones e incentivos a mediano/largo plazo para sus líderes; asunto que, dicho sea de paso, se convierte en un desafío de alineación permanente.

Así pues, las estrategias y prácticas del liderazgo intermedio, centradas en mejorar las oportunidades de aprendizajes de los estudiantes, conforme a los hallazgos investigativos (Uribe, Berkowitz, Galdames y Castillo, 2020) se corresponden a seis áreas o dimensiones: estratégica, desarrollo profesional, pedagógica, uso de datos, sistémica y recursos. La dimensión estratégica refiere a la determinación de la dirección del territorio, sus objetivos, metas y valores, las cuales son comunicadas a la comunidad para influir en la alineación de una visión común. La dimensión de desarrollo profesional implica conocer las capacidades de las personas que trabajan en el territorio, privilegiándose la implementación de experiencias de desarrollo profesional por par-

te del personal, que estén alineadas con las necesidades formativas y laborales. La dimensión pedagógica tiene como eje central fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante la instalación de condiciones que otorguen fuerza al currículum y la reflexión pedagógica. La dimensión de uso de datos refiere a la toma de decisiones en base a evidencia fundamentada en el uso de datos. La dimensión sistémica se relaciona con la posibilidad de establecer redes de colaboración con otras organizaciones, así como también, entre escuelas, directivos, docentes y estudiantes. Y, asimismo, la dimensión de recursos refiere al uso eficiente de los recursos en bienestar de la comunidad educativa y en razón de las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Por su parte, los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, es un documento orientador para el quehacer de los establecimientos y sus sostenedores, para mejorar los procesos de gestión educacional. De este modo, en la subdimensión de liderazgo del sostenedor, que puede entenderse como una forma de liderazgo intermedio, se señala que: “El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo”; “define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos”; “comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño”; “introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo”; “genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes”; “asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red y, en caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares” (Mineduc, 2020, p. 29).

Igualmente, la dimensión de Liderazgo que se explicita en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores, como documento que orienta y facilita el quehacer de los sostenedores para la mejora continua del proceso educativo, cabe considerar dos subdimensiones: Visión estratégica y Conducción. En la Visión estratégica, se plantea la responsabilización por “el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados del proceso educativo y el cumplimiento de la normativa vigente para el nivel de educación parvularia” (p. 27). Y, en la Conducción, se plantea la acción de orientar y monitorear “la gestión de los procesos requeridos para el funcionamiento efectivo del centro educativo” (p. 31).

A su vez, es importante la consideración de los territorios como espacios sociales habitados y apropiados por las personas, pues, el territorio constituye un elemento central para los niveles intermedios, en tanto que esto implica el desarrollo de un “liderazgo de lugar” (Berkowitz, Zoro y Warner, 2020, p. 93). Según Berkowitz et al (2020), los límites del territorio no solo se corresponden con una dimensión física, sino que también, contienen una dimensión simbólica, cuya forma genera una iden-

tidad cultural que permite referirnos a un “nosotros” que nos diferencia de “otros”, la cual puede experimentar cambios en su historicidad.

De este modo, la construcción de una visión compartida para la educación del territorio constituye un desafío esencial para los líderes intermedios. Pues, la visión es una fuerza y fuente de inagotable inspiración desde la cual emerge lo creativo y lo nuevo, permitiendo ejercer un rol transformador mediante la articulación de una visión colectiva que logre una cultura de colaboración que propenda hacia altas expectativas. Las interacciones de las visiones individuales posibilitan la co-construcción de una visión compartida y, por ende, de la mejora de la educación pública en los territorios (Rivero, Zoro y Azís, 2020).

También, parece necesario pensar el liderazgo en base a las escuelas efectivas en sectores de pobreza (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczyński, 2015), es decir, en base a determinadas características de su gestión institucional y pedagógica, tales como: “una cultura escolar positiva”; “objetivos superiores claros y concretos”; “muy buenos líderes institucionales y pedagógicos”; “nada queda al azar y al mismo entregan autonomía a los profesores”; “han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos”; “con reglas claras y manejo explícito de la disciplina”; “buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos”; “aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta”; “el sostenedor posibilita un trabajo efectivo”; “desarrollan acciones hacia padres y apoderados”. A su vez, en relación a la enseñanza y prácticas en el aula, las escuelas efectivas presentan características tales como: “orientación hacia aprendizajes relevantes”; “adquisición de aprendizajes significativos”; “alta estructuración y anticipación de la situación de aprendizaje”; “atención a la diversidad, diversas metodologías y recursos”; “constante supervisión y retroalimentación a los alumnos”; “uso intensivo del tiempo, ritmo sostenido”; “alto sentido del rigor y prácticas consistentes”; “buena relación profesor-alumno”; “materiales didácticos con sentido formativo”. En efecto, son una concatenación de factores que posibilitan el logro de buenos resultados, así como también, el apoyo y refuerzo recíproco entre los distintos niveles.

Sobre esto, es importante considerar que uno de los ejes fundamentales para un liderazgo intermedio exitoso se corresponde con la capacidad de “liderazgo y equipos profesionales de alto estándar, con foco en los aprendizajes y el mejoramiento” (Bellei, 2018, p. 128). Los líderes intermedios “contribuyen a crear contextos coherentes y a garantizar las condiciones que las escuelas necesitan para implementar y sostener las reformas” (Espínola, Treviño, Guerrero y Martínez, 2017, p. 92). Según Espínola et al (2017), “los sostenedores más efectivos —cuyas escuelas cumplen la meta— se muestran más inclinados a descentralizar las decisiones relacionadas con la gestión del PM y el control sobre el presupuesto y recursos necesarios para su ejecución, entregando autonomía a las escuelas para tomar decisiones y flexibilidad para gestionar los PM” (p. 100). Esto indica que resulta necesario que los líderes intermedios cuenten con competencias específicas en gestión y liderazgo educativo.

Por consiguiente, el cambio educativo requiere de una estructura de apoyo entre el nivel central y la escuela, porque ningún cambio es sostenible solo desde el nivel central o exclusivamente desde la escuela, así como también, la capacidad de mejora

es un asunto sistémico, por lo que se requiere una determinada cohesión y alineación (Elmore, 2004). De esta forma, los organismos intermedios, como los DAEM y SLEP, son clave en el despliegue del liderazgo intermedio en la educación pública.

En torno a los DAEM

El DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal), es un organismo intermedio liderado por un “jefe de DAEM”, el cual es nombrado por el alcalde de un municipio mediante concurso público (Ley 20.501). Estos líderes intermedios son agentes fundamentales en la educación pública puesto que permiten eventualmente que las políticas educacionales que son diseñadas a nivel nacional se implementen adecuadamente en los territorios, es decir, constituyen un elemento central en la implementación y sustentabilidad de las políticas educativas del país. Es así como los DAEM actúan como intermediarios e intérpretes de la educación pública, desde los ámbitos técnico-pedagógicos y administrativos financieros (Nercellas, Rivera, Campero y Peirano, 2017).

En los concursos públicos de la Alta Dirección Pública, el perfil profesional del cargo de jefe/a del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) se define con una misión clara: diseñar e implementar el proyecto educativo comunal mediante la gestión administrativa, financiera y técnico-pedagógica de los establecimientos educacionales municipales, con el propósito de mejorar la calidad y equidad de la educación. En este marco, el liderazgo se presenta como una función estratégica que implica planificar, organizar y evaluar dicho proyecto en cada uno de los establecimientos bajo su responsabilidad. Además, se espera que quien ejerza el cargo posea la capacidad de involucrar y comprometer a su equipo en el establecimiento de metas y objetivos, evaluando el desempeño, ofreciendo retroalimentación y generando acciones de mejora orientadas a alcanzar los resultados del proyecto educativo comunal (Directores para Chile, 2022).

En efecto, de acuerdo con la ley 19.410, todo municipio debe elaborar un Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM). Este instrumento de planificación estratégica anual orienta las operaciones del sistema educativo comunal, otorgando un marco de referencia mediante el cual los establecimientos municipales puedan desarrollar y lograr sus objetivos trazados. La responsabilidad de la elaboración e implementación de este instrumento le corresponde al municipio, asumido por el DAEM, pero, siendo el alcalde quien debe presentarlo al Concejo Municipal para su aprobación. El PADEM implica el desarrollo de un proceso contextualizado de la situación comunal de la educación pública, para que, a partir de ahí, se planifiquen las acciones respectivas del sector. Para ello se sistematiza información relevante, tomando en consideración —no necesariamente vinculante— el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO); a su vez, se toman en cuenta determinados antecedentes del PEI y PME de los establecimientos y programas de mejoramientos del MINEDUC, entre otros. En efecto, el PADEM debe contener, a lo menos, un diagnóstico, proyecciones y metas de matrícula, dotación docente y gastos asociados a educación (Donoso, Ávila, Gidi y Parada, 2019).

Pues bien, cabe señalar que en los municipios también se han desarrollado experiencias de buenas prácticas de gestión educativa en términos de obtención de buenos resultados, en tanto que la educación es una prioridad, por ende suelen gestionarse recursos extras para llevar a cabo iniciativas, así como también, se hacen aportes adicionales a través de sus ingresos propios: los municipios más grandes poseen iniciativas técnico-pedagógicas consolidadas, y se ponen a disposición diversos servicios y beneficios sociales (Uribe, Berkowitz, Galdames y Castillo, 2020).

Ahora bien, en la selección de jefes de DAEM, no se explicita la importancia del liderazgo frente a la vulnerabilidad de los establecimientos educacionales. Esto tal vez debiera tomarse en cuenta no solo en un sentido implícito a nivel intermedio. Pues, en base a la evidencia investigativa, es posible forjar escuelas efectivas en sectores de pobreza, en tanto que los directivos y profesores han podido enfrentar las adversidades del medio, permitiendo que los estudiantes accedan a una educación de calidad pese a las desventajas sociales (Bellei, Muñoz, Pérez, Rackzynski, 2017). Es decir, la vulnerabilidad social de los establecimientos educacionales es un aspecto que necesariamente debiera considerarse en relación con el liderazgo intermedio, toda vez que la superación de la pobreza constituye una tarea central para el Estado y su ciudadanía.

En torno a los SLEP

Los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), de acuerdo con la definición de Donoso (2020), menciona que estos:

“Son órganos públicos funcionales y territorialmente descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su objeto es proveer el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, velando por la calidad, mejora continua y equidad del servicio. Los SLEP deben entregar soporte técnico-pedagógico y apoyo a la gestión de los establecimientos, considerando sus proyectos educativos institucionales, la autonomía y necesidades de cada comunidad educativa, atendiendo a las características de sus estudiantes y del territorio”.

Según la ley 21.040, los Servicios Locales de Educación Pública deben formular un Plan Estratégico Local de Educación Pública, que, en esencia, tiene como objeto “el desarrollo de la educación pública y la mejora permanente de la calidad de esta en el territorio respectivo, mediante el establecimiento de objetivos, prioridades y acciones para lograr dicho propósito” (art. 45). El responsable de la elaboración de este “Plan Estratégico”, es el director ejecutivo y es aprobado por el Comité Directivo Local, por una duración de 6 años. Este plan debe contener al menos un diagnóstico, objetivos y prioridades, estrategias y acciones. A su vez, según el artículo 46, el director ejecutivo debe presentar cada año un Plan Anual ante el Comité Directivo Local y al Consejo Local. El plan debe contener, a lo menos, el estado de avance de los objetivos y metas, dotación de docentes y asistentes, y acciones de apoyo técnico-pedagógico.

Los SLEP en tanto que organismos de nivel intermedio cumplen un rol importante para el sistema de educación pública en materia de calidad educativa de los establecimientos de su dependencia. El liderazgo intermedio puede contribuir significativamente en la creación de comunidades de aprendizajes. Es decir, es fundamental que los directivos de nivel intermedio focalicen el despliegue de su liderazgo en los aprendizajes, pero también, con sello territorial que potencie las comunidades educativas mediante procesos de mejora de los establecimientos escolares (Uribe, Valenzuela, Anderson, Cuglievan, Núñez y Hernández, 2019).

Pues bien, dentro del proceso de transición a los SLEP, se presentan determinados desafíos del nivel intermedio, los cuales según Zoro, Berkowitz, Uribe y Osorio (2020) se corresponde con la necesidad de: “Construir participativamente la misión y visión estratégica del Servicio Local de la Educación Pública (SLEP)” (p. 44); “Mobilizar capacidades y recursos para la transformación cultural” (p. 44); “Formar equipos profesionales interdisciplinarios al interior de los SLEP” (p. 47); “Articular la gestión de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del SLEP en función del cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Local” (p. 48); “Diseñar e implementar un plan de Desarrollo Profesional Docente del territorio” (p. 50); “Generar las condiciones adecuadas para el bienestar laboral” (p. 52); “Contextualizar el currículum nacional a las particularidades y características propias del territorio” (p. 54); “Impulsar el aprendizaje profundo” (p. 56); “Realizar acompañamiento técnico pedagógico” (p. 58); “Desarrollar una gestión pedagógica que considere los distintos niveles y tipos de establecimientos que componen un territorio” (p. 61); “Gestionar la dimensión psicosocial del aprendizaje” (p. 62) y; “Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación” (p. 65).

De esta forma, cabe destacar la profesionalización del SLEP con relación al reclutamiento y selección de su personal, mediante concursos públicos y transparentes, que les permite la dotación de directivos con capacidad de gestión y liderazgo. Esto no solo se corresponde con una mayor capacidad técnica como sostenedores, sino que también, con una mayor aproximación a lo que se espera en cuanto a las capacidades necesarias para implementar las políticas públicas de educación (Subsecretaría de Educación, 2021). A su vez, con la implementación de los SLEP, surge el desafío de articular los sentidos de identidad y pertenencia con la educación pública, movilizando capacidades para la transformación cultural desde una mirada del territorio como recurso educativo, es decir, desde un enfoque sistémico-territorial que contribuya integralmente con la mejora de la educación pública.

En efecto, conforme al resumen ejecutivo “Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la Ley N°21.040” del Centro de Políticas Públicas UC (2021), se constata los procesos críticos de la instalación de los Servicios Locales de Educación Pública de Chile, tomándose en consideración la primera etapa de implementación (2018 a 2021) y la segunda etapa de implementación (2022 a 2025), sin perjuicio de que esta etapa podría modificarse, si se considerara necesario, aunque no podría proyectarse una nueva planificación más allá del 31 de diciembre de 2030. Según el escenario recomendado para la implementación de los SLEP en la segunda etapa, va del 2022 al año 2028, en forma creciente, con el objeto de reducir la complejidad acumulada de cada año en la conformación de equipos y en la realización de

los traspasos, así como también, se observa que el retraso de implementación para los establecimientos de desempeño medio-bajo o insuficiente, no es significativo, al compararse con otros escenarios de implementación temprana. No obstante, se espera que la reforma tenga un impacto positivo en la calidad de la educación pública chilena.

Aspectos metodológicos

Este artículo de estudio se corresponde con un fenómeno social complejo que implica una aproximación profunda al contexto a investigar para su comprensión. El campo de estudio se sitúa en torno a la dirección de un Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) y la dirección de un Servicio Local de Educación Pública (SLEP), como organismos intermedios, puesto que se pretende interpretar los significados atribuidos al concepto de liderazgo intermedio en la educación pública, por los sujetos que lideran tales organismos.

De este modo, esta investigación es de tipo cualitativa en su variante fenomenológica, la cual se despliega mediante una estrategia mixta de levantamiento de información, a saber, mediante una revisión bibliográfica documental y entrevistas a dos informantes. Para ello se utiliza la entrevista semiestructurada como técnica de investigación cuyo instrumento de recogida de datos es una guía de entrevista semiestructurada, siendo validada a través del juicio de expertos. De esta forma, se utiliza una muestra intencionada de tipo no probabilística en tanto que ambas directoras (jefa de DAEM y directora ejecutiva de SLEP) son elegidas por su rol estratégico en el fenómeno que se investiga, así como por su pertinencia y relevancia frente al objeto de estudio, pues cumplen un rol relevante en esta materia dada su experiencia y posición institucional dentro de una determinada región del país, lo cual permite acceder a información significativa respecto de su profundidad, en cuanto que el propósito es comprender el sentido y significado que estos actores atribuyen al fenómeno en cuestión.

Este proceso comunicativo implica una conversación entre dos sujetos, es decir, entrevistador e informante, para la recopilación de un conjunto de saberes y construcciones del mundo privado. En efecto, esto permite construir el sentido social y conocer cómo se reconstruye el sistema de representaciones en torno al liderazgo intermedio en la educación pública, desde las prácticas individuales de los informantes ya que lo que se busca es analizar situaciones reales con el objeto de producir datos desde la construcción de una mirada sistemática. La tarea es, por tanto, develar el lugar común invisible, pero, en relación con el sentido común de la realidad, puesto que a partir de las entrevistas se originan los significados transmitidos por las expresiones de los sujetos de la investigación, permitiendo una recopilación y construcción de datos mediante las percepciones, creencias, opiniones, significados y actitudes, que posteriormente son interpretados para su comprensión.

En este sentido, la entrevista es “dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental” (Delgado y Gutiérrez, 1995, p. 228). La recopilación de los

datos se realiza mediante grabación de audio, la cual se transcribe a un procesador de texto, luego se realiza una codificación y categorización de la información mediante teorización anclada, para un despliegue teórico inductivo sobre el fenómeno de este estudio.

Análisis de datos

1. Categoría primera. Liderazgo intermedio en la educación pública

1.1.2 Subcategoría. Rol de la administración en el liderazgo intermedio

Conforme a la entrevista realizada a la jefa de DAEM, señala que: “Somos administradores y tenemos un empleador que nos da las directrices para aplicar todo lo que tiene que ver con las normas”. Asimismo, manifiesta que: “Nosotros desde esta dirección hacemos la bajada hacia los otros establecimientos educacionales”.

Por su parte, en la entrevista realizada a la directora ejecutiva de SLEP, menciona que según: “la ley 21.040, al crear los Servicios Locales lo que principalmente hace es fortalecer este liderazgo intermedio desde la administración de la educación”. Así como también, menciona que: “en la administración de los DAEM... la toma de decisiones no se analiza desde el punto de vista técnico-pedagógico”.

En ambas entrevistas se menciona la administración como un aspecto importante en el liderazgo intermedio. La jefa de DAEM resalta que su función se corresponde con la gestión de recursos y la aplicación de directrices de políticas educativas. Sin embargo, la directora ejecutiva del SLEP subraya que el liderazgo intermedio en su caso implica no solo la administración y gestión de recursos, sino también la responsabilidad de los resultados educativos mediante el análisis técnico-pedagógico a nivel institucional en profundidad.

1.1.3 Subcategoría. Responsabilidad sobre los resultados educativos

La jefa de DAEM, señala que: “Nosotros somos los que hacemos la bajada hacia los otros establecimientos, quienes son los que dirigen los establecimientos”.

En tanto que la directora ejecutiva de SLEP, manifiesta que: “La gran diferencia de este fortalecimiento intermedio tiene que ver primero que somos responsables de los resultados educativos”. A su vez que expresa que: “La toma de decisiones debe ser técnica para finalmente lograr los objetivos, que es el aprendizaje de los estudiantes.”

Es así como la jefa de DAEM menciona que el rol de su equipo se centra en mayor medida en la gestión y transmisión de políticas educativas, en tanto que la directora ejecutiva de SLEP enfatiza la responsabilidad directa de los recursos educativos, al destacar que las decisiones deben tomarse de manera informada con análisis técnico de datos que aseguren la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes.

2.1. Categoría Segunda. Implementación del liderazgo intermedio en escuelas vulnerables

2.1.2 Subcategoría. Desafíos en la atención a la vulnerabilidad y necesidades financieras

En torno a este asunto, la jefa de DAEM plantea que: “Ha sido un gran desafío porque hay bastante necesidad en estas escuelas más vulnerables y muchas veces por temas financieros no se alcanza a abordar las reales necesidades”. Asimismo, señala que: “Tenemos que hacer planes de adecuación, de cómo nos hacemos parte o cargo de la necesidad que tenemos...”.

Por su parte, la directora ejecutiva SLEP dice: “Hoy día nosotros, en el diagnóstico que tenemos de este Servicio Local, efectivamente, lo que hizo este diagnóstico, es ratificar algo que ya sabíamos”.

En este sentido, las dificultades financieras obstaculizan la implementación de medidas efectivas para atender las necesidades de las escuelas más vulnerables, en particular, cuando aumenta la necesidad de atender a estudiantes con altos índices de vulnerabilidad. Así, pues, resulta fundamental el desarrollo de planes de acción y gestión de recursos frente a la falta de financiamiento necesario para bordar dicha problemática.

2.1.3 Subcategoría. Diagnóstico y realidades socioeconómicas de las comunas

En torno a esta subcategoría, la directora ejecutiva SLEP expresa que: “En una comuna determinada pudimos ver que ha aumentado mucho más la atención a estudiantes más vulnerables”. Así también, manifiesta que: “Eso también tiene que ver un poco con la segregación que se ha dado en determinadas comunas, con colegios particulares subvencionados y particulares pagados”.

En tanto que la jefa de DAEM menciona que: “Tenemos que hacer planes de adecuación, de cómo nos hacemos parte o cargo de la necesidad que tenemos.”

Es así como la directora ejecutiva de SLEP observa que el aumento de estudiantes vulnerables en ciertas comunas refleja una realidad de segregación, donde la brecha educativa se ha ampliado entre colegios públicos y privados. En este sentido, la jefa de DAEM considera que se requiere un liderazgo intermedio que aborde las necesidades específicas del territorio, considerando las particularidades de cada comunidad educativa. En efecto, esto implica el despliegue de acciones de manera contextualizada y bajo una articulación entre las respuestas educativas y las necesidades de cada comuna.

2.1.4 Subcategoría. Focalización de estrategias y redes de apoyo externas

Desde este ámbito, la directora ejecutiva SLEP dice que: “La educación pública si bien es cierto tiene que hacerse cargo de las condiciones socioeconómicas, tiene que hacerse cargo en términos del apoyo a los estudiantes”. Asimismo, plantea que: “No

nos podemos hacer cargo de dar solución a toda la problemática social que existe al interior, pero sí tenemos que encargarnos de articular esto con las otras instituciones...”.

En tanto que la jefa de DAEM manifiesta en este mismo sentido que: “Nos ha llevado a trabajar en conjunto con los directores, la articulación de cómo vamos a poder ir construyendo un ambiente de seguridad y protección para nuestros estudiantes”.

Por tanto, se torna necesaria la vinculación con otras instituciones públicas y privadas para apoyar a los estudiantes en sus condiciones socioeconómicas, así como también, el construir un ambiente seguro para los estudiantes a través de una acción articulada a nivel interno con los directores. En efecto, la responsabilidad en la solución de los problemas sociales no recae exclusivamente en la escuela, sino que es necesario articular redes de apoyo externas para abordar de manera integral la vulnerabilidad de los estudiantes.

2.1.5 Subcategoría. Apoyo psicosocial y acompañamiento a profesores y estudiantes

Desde este ámbito en particular, la directora ejecutiva SLEP plantea que: “El fortalecimiento de las duplas psicosociales en los establecimientos que precisamente tienen esta labor, hemos contratado profesionales que hacen una dupla itinerante que, en el fondo, hace este trabajo con las escuelas más pequeñas”.

Por su parte, la jefa de DAEM señala que: “Nos ha llevado a trabajar en conjunto con los directores, la articulación de cómo vamos a poder ir construyendo un ambiente de seguridad y protección para nuestros estudiantes.”

De este modo, el apoyo psicosocial es fundamental en la atención integral de los estudiantes y, en particular, en la gestión de situación de vulneración de derechos. A su vez, es necesario trabajar en conjunto con los equipos directivos de los establecimientos para crear un ambiente protegido y seguro.

2.1.6 Subcategoría. Autonomía y coordinación entre instituciones para solucionar problemas sociales

La directora ejecutiva SLEP, en cuanto a este tema, indica que: “Desde el Servicio Local somos capaces de articular con otras instituciones y poder dar solución a esa situación o acompañar a esa familia...”.

Por su parte, la jefa de DAEM dice que: “Tenemos que hacer planes de adecuación, de cómo nos hacemos parte o cargo de la necesidad que tenemos...”.

La autonomía en la toma de decisiones es un aspecto necesario del liderazgo intermedio en tanto que su despliegue en función de las necesidades del territorio, es decir, con ajuste a la realidad local permite una mejor respuesta, cuya capacidad se ve reforzada a través de la coordinación con actores externos.

3.1 Categoría Tercera. Uso de datos para la toma de decisiones

3.1.2 Subcategoría. Recopilación de datos a través de plataformas institucionales

La jefa de DAEM plantea lo siguiente: “*Nosotros sacamos por ejemplo del SIGE, la Agencia de Calidad, todo lo que tiene que ver con los resultados del IDPS, los indicadores de desarrollo personal y social (...) está también todo lo que tiene que ver con los resultados del SIMCE*”.

Por su parte, la directora ejecutiva del SLEP señala que: “*El SIGE tiene mucha información, o sea ahí nosotros tenemos la información más relevante de todos nuestros estudiantes... podemos hacer seguimiento a los procesos de cada estudiante*”.

En ambas entrevistas se mencionan el SIGE y el SIMCE como instrumentos de información relevante de los estudiantes, como sus resultados académicos y su desarrollo personal y social. Tales herramientas permiten obtener un panorama de la calidad educativa y las necesidades de los estudiantes, lo que permite a los establecimientos tomar decisiones fundamentadas.

3.1.3 Subcategoría. Monitoreo y seguimiento del progreso de los estudiantes

Por una parte, la jefa de DAEM menciona que: “*Hoy día lo que nos mide y que lamentablemente siempre nos están midiendo a través del sistema nacional de educación de excelencia, que es el SNEP a través de resultados académicos*”.

Por su parte, la directora ejecutiva de SLEP, destaca que: “*Tenemos una unidad de monitoreo y seguimiento... la información siempre ha estado, ahora lo importante de esta unidad es cómo analizamos esta información como también la entregamos a los directores*”.

Desde el DAEM se subraya la medición basada en los resultados académicos, mientras que desde el SLEP se resalta la importancia de analizar la información recopilada y entregarla a los directores para mejorar la toma de decisiones. El proceso de monitoreo y seguimiento de los estudiantes en forma detallada es un aspecto esencial para lograr identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias pedagógicas.

3.1.4 Subcategoría. Análisis de impacto y ajuste de programas educativos

Sobre este ámbito, la jefa de DAEM señala que: “*Tenemos que investigar, adaptarnos, transformar de repente las prácticas pedagógicas para poder llegar a estos estudiantes que tienen muchas veces necesidades no sólo pedagógicas sino también emocionales y sociales*”.

A su vez, la directora ejecutiva de SLEP dice que: “*Cuando levantamos una estrategia de un programa específico de matemáticas en un nivel determinado, por ejemplo, los resultados que nosotros procesamos a través de esta unidad nos llevan a tomar decisiones*”.

El análisis de datos es clave para el ajuste de programas que aseguren el logro de los objetivos educativos. Es necesario, pues, adaptar las prácticas pedagógicas a las diversas necesidades de los estudiantes, desde el análisis de resultados de los programas educativos y así tomar decisiones sobre su efectividad.

Síntesis interpretativa de los resultados

En base a una revisión sistemática de las entrevistas realizadas en esta investigación, los resultados muestran que el liderazgo intermedio, en primera instancia, tanto en un SLEP como en un DAEM, se corresponde con un despliegue administrativo tanto en la proyección de su fortalecimiento como en la toma de decisiones, cuya responsabilidad se enfoca en los resultados educativos, lo cual implica que la toma de decisiones sea de carácter técnico para el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Esto se expresa en las palabras de los informantes: “Lo que hace principalmente este organismo, es fortalecer este liderazgo intermedio desde la administración de la educación”, acota la directora ejecutiva SLEP. Mientras que, por su parte, la jefa de DAEM menciona que “el liderazgo intermedio efectivamente nosotros lo desarrollamos porque somos administradores”. Es decir, el quehacer fundamental de los líderes de organismos intermedios es establecer las condiciones administrativas necesarias para desarrollar una mejora continua de los procesos pedagógicos de sus establecimientos. Si bien, la gestión de estos organismos intermedios no se restringe de forma exclusiva a los aprendizajes; en la amplitud y multidimensionalidad de su quehacer inciden indirectamente en la mejora de los procesos educativos. De ahí que cada una de las categorías y subcategorías cobren el mismo valor o importancia con relación al despliegue del liderazgo intermedio en la educación pública.

Desde el DAEM, en particular, se plantea una concreción de lineamientos en los establecimientos educacionales, como bien se señala en la siguiente cita: “Efectivamente estamos con lineamientos desde un nivel más amplio y nosotros desde esta dirección hacemos la bajada hacia los establecimientos educacionales, mediante quienes dirigen los establecimientos”. Esto se corresponde con un liderazgo intermedio que se sitúa como un articulador de los diferentes niveles sistémicos, para el cambio o mejora escolar. En efecto, el DAEM estudiado, ha tenido que generar soluciones a problemas emergentes de infraestructura y recursos. A su vez, se plantea que los PEI permiten territorializar la administración educativa mediante su deconstrucción en base a las necesidades que se van presentando, lo cual implica un diseño de planes de acción y adecuación para atender distintas necesidades. Es así como emerge el desafío de generar redes docentes para fomentar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica. Y para ello, se despliega una comunicación con los equipos directivos mediante reuniones sistemáticas. Pues, hay una responsabilidad que no sólo se corresponde con lo académico, sino también, con aspectos sociales y afectivos. De este modo, en el ámbito de la convivencia, se implementan determinadas estrategias específicas para su desarrollo. Por su parte, a nivel de la Unidad Técnica Pedagógica, se realiza un seguimiento del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Y, por su parte, los directores son solicitados a evaluar a sus docentes. Ahora bien, respecto de la evaluación, se torna necesario también que todos los directores de los establecimientos de su dependencia fuesen evaluados en términos de su gestión y resultados.

A su vez, desde el SLEP, se plantea la importancia de un liderazgo intermedio responsable de los resultados educativos, como bien se señala en la siguiente cita: “Tenemos una responsabilidad en términos de los resultados educativos de los estudiantes”. Esto, se corresponde con un liderazgo intermedio cuyo rol articulador es fundamental en la interpretación de las políticas públicas en educación. En efecto, en el SLEP estudiado, existe un acompañamiento técnico-pedagógico para el logro de los objetivos, en el cual se mide el impacto del acompañamiento, mediante un monitoreo y seguimiento de resultados. En este sentido, se despliega el apoyo a las comunidades educativas mediante duplas psicosociales, así como también, se establece una coordinación con los equipos directivos desde la gestión territorial, en donde la capacidad técnica para la toma de decisiones es un aspecto central. De este modo, los directores forman parte de las decisiones que se toman en las comunidades educativas. Para ello, es necesaria la transparencia de la información con los equipos directivos. Pues, los equipos directivos de las comunidades educativas forman parte del liderazgo intermedio. Además, desde el ámbito de la comunicación, se torna necesario informar sobre las funciones y características de estos organismos intermedios en las comunidades educativas. En relación con la ejecución del presupuesto, se presenta la necesidad de descentralización de esta. Se destaca la vinculación del SLEP con instituciones públicas para red de apoyo, al asumir la responsabilidad de la educación pública en las distintas comunas, cuya descentralización territorial da cuenta de una autonomía en la toma de decisiones.

En efecto, el liderazgo intermedio desde la estructura pública en educación cumple una función central en cuanto a la implementación de políticas y la gestión de recursos. Si bien, un enfoque administrativo busca la eficiencia operativa, el enfoque técnico-pedagógico implica una mirada crítica hacia los resultados educativos, cuyo propósito es la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes. Desde esta perspectiva, la responsabilidad sobre los resultados educativos es un asunto clave en el liderazgo intermedio ya que puede influir en la calidad educativa, lo cual depende de la capacidad de integración de la gestión administrativa con un enfoque pedagógico centrado en los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. A su vez, la gestión de necesidades en contextos vulnerables es una de las mayores dificultades que enfrenta el liderazgo intermedio, sobre todo en tanto que las limitaciones financieras constituyen un obstáculo significativo para abordar las necesidades de las escuelas. Frente a este fenómeno, los líderes intermedios no solo deben gestionar recursos, sino que también articular estrategias que den respuesta a las particularidades de cada comunidad educativa. De ahí que un diagnóstico local detallado se torna crucial, puesto que solo mediante una adecuada focalización de los recursos y estrategias, es posible dar respuesta a las realidades socioeconómicas y culturales de los territorios.

Por último, cabe señalar que la capacidad para articular redes de apoyo externas también fortalece el liderazgo intermedio cuyo enfoque propende hacia un carácter colaborativo en cuya coordinación de actores internos y externos se garantice el bienestar y éxito educativo de los estudiantes. Por ello, el uso de datos en la toma de decisiones es otro aspecto fundamental del liderazgo intermedio mediante la utilización de plataformas institucionales como el SIGE y el SIMCE para recopilar informa-

ción relevante sobre los resultados académicos, lo cual implica un análisis profundo para guiar las decisiones pedagógicas. La capacidad de monitoreo y seguimiento en detalle del progreso de los estudiantes, así como también, el ajuste necesario de los programas educativos en función de los resultados obtenidos permite asegurar una efectividad de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos establecidos, garantizando el aprendizaje de los estudiantes y una mejora continua de la calidad educativa.

Consideraciones finales

Las razones por las cuales es crucial el liderazgo intermedio a través de los DAEM y SLEP para los cambios educativos en el país se debe a la capacidad de traducir las políticas públicas de educación en acciones concretas, otorgándoles sentido y viabilidad en contextos locales, puesto que conocen los territorios y las necesidades de las comunidades educativas. Mediante la gestión de recursos, el apoyo y acompañamiento técnico, se puede generar coherencia en los sistemas educativos locales, identificar las brechas educativas y promover acciones con base en la equidad y la inclusión. De esta manera, los organismos intermedios en la educación pública son claves para producir las transformaciones necesarias, ya que son los encargados de articular la política educativa nacional con la realidad pedagógica de los establecimientos educacionales de sus territorios mediante un liderazgo intermedio efectivo.

Pues bien, para el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, es necesario que la toma de decisiones sea de carácter técnico (liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia y gestión de recursos). Esto implica también que todos los directores de establecimientos educacionales dependientes de los DAEM y SLEP sean llamados a concurso público mediante Alta Dirección Pública, y sean evaluados por los organismos intermedios, en términos de su gestión y resultados, para así, disponer de la dotación directiva más idónea en los establecimientos educacionales de su dependencia.

Por otro lado, en base al proceso de desmunicipalización de la educación pública, se torna necesario que los SLEP cuenten con oficinas locales en cada comuna, como estrategia de vinculación territorial con las comunidades educativas, para atender las problemáticas y necesidades territoriales en forma inmediata y próxima.

Por último, cabe considerar que existen limitantes en la gestión intermedia, en términos de condiciones y estructuras sistémicas que influyen en las posibilidades de contribuir en el cambio y mejoramiento continuo que puedan llevar a cabo los líderes de estos organismos intermedios, siendo tal vez, un desafío central que deben afrontar en la implementación del liderazgo intermedio, toda vez que la educación pública constituye un desafío esencial para el Estado chileno y su ciudadanía.

Referencias

- Alta Dirección Pública (2022). *Directores para Chile. Concursos en Evaluación*. Consultado en www.directoresparachile.cl
- Berkowitz, D., Zoro, B. y Warner, R. (2020). “Liderar un territorio educativo: Algunas nociones y herramientas para comprender y movilizar el territorio como un recurso educativo desde el nivel intermedio”. En: *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Bellei, Ch., Muñoz, G., Pérez, L. y Raczyński, D. (2015). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Santiago: Lom Ediciones.
- Bellei, C. et al. (2018). *La reforma al sistema de educación pública chilena: Perspectivas y desafíos*. CIAE – Universidad de Chile.
- Centro de Políticas Públicas UC (2021). Resumen ejecutivo “Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la Ley N°21.040”.
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales (1st ed.)*. España: Editorial Síntesis.
- Directores para Chile. (2022). Bases del concurso público para proveer cargos directivos en educación municipal. Servicio Civil. <https://www.directoresparachile.cl/>
- Donoso, S. (2020). Los nuevos servicios locales de Educación Pública: desafíos del proceso de implementación inicial. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29 (111), 378-398.
- Donoso, S., Ávila, F., Gidi, V. y Parada, E. (2019). Dilemas de la Planificación Local de la Educación Pública Chilena. *Revista Estudio de Políticas Públicas*, 5(1), 14-32.
- Elmore, R. F. (2004). *School Reform from the Inside Out: Policy, Practice, and Performance*. Harvard Education Press.
- Espínola, V., Treviño, J., Guerrero, M. y Martínez, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 87-106
- Irrazabal, I., Cataldo, A., Rodríguez, J., Cisternas, M., Muñoz, N., Keim, D., Coloma, M., Rodríguez, J., Eichorn, K. y Alvarado, P. (2021). “Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la Ley N° 21.040”. *Resumen Ejecutivo*. Centro UC Políticas Públicas: Santiago de Chile.
- Ley 21.040, Crea el Sistema de Educación Pública. Diario Oficial de la República de Chile, 24 de noviembre de 2017.
- Ley N°20.501, Calidad y Equidad de la Educación del Ministerio de Educación. Diario Oficial de la República de Chile, 26 de febrero de 2011.
- Mineduc (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación: Santiago de Chile.
- Mineduc (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación: Santiago de Chile.

- Nercellas, M., Rivera, M., Campero, P., Peirano, C. (2017). *Informe Final. Estudio de Buenas Prácticas de Jefes de Administración de Educación Municipal y Directores de Escuelas Públicas en el marco de la ley de Calidad y Equidad de la Educación N° 20.501*. Grupo Educativo: Santiago de Chile.
- Rivero, M., Zoro, B. y Azis, C. (2020). “Construyendo una visión compartida para la educación del territorio”. En: *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Uribe, M., Valenzuela, J.P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019). “Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)”. Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile: Santiago, Chile.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Galdames, S. y Castillo, P. (2020). “Panorámica sobre el liderazgo y la gestión local del nivel intermedio en educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional”. En: *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Subsecretaría de Educación (2021). Servicio de análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. Informe Final.
- Zoro, B., Berkowitz, D., Uribe, M. y Osorio, A. (2020). “Desafíos para la transformación del nivel intermedio del sistema escolar: Una mirada desde los actores y la literatura especializada sobre los temas ineludibles en el proceso de transición a los Servicios Locales de Educación Pública”. En: *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.