

## Percepciones de directivos y docentes sobre la implementación de los SLEP:

### Una visión crítica desde Magallanes

## Perceptions of administrators and teachers regarding the implementation of SLEPs:

### A critical perspective from Magallanes

**Lic. Sofia Andrea Aicón Thormann**

Universidad de Magallanes  
Departamento de Educación y Humanidades  
Punta Arenas, Chile,  
saicon@umag.cl  
ORCID: 0009-0009-2563-2067

**Lic. Giovana Javiera Miranda Pérez**

Universidad de Magallanes  
Departamento de Educación y Humanidades  
Punta Arenas, Chile,  
gimirand@umag.cl  
ORCID: 0009-0008-9047-6948

**Dr. Mario Garay Aguilar**

Universidad de Magallanes  
Departamento de Educación y Humanidades  
Punta Arenas, Chile,  
mario.garay@umag.cl  
ORCID: 0000-0002-7249-8915

**Mg. Grisel Valdés Romano**

Universidad de Magallanes  
Departamento de Educación y Humanidades  
Punta Arenas, Chile,  
grisel.valdes@umag.cl  
ORCID: 0000-0001-8753-4010

## Resumen

La implementación de la Nueva Educación Pública (NEP), a través de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) establecidos por la Ley N° 21.040, constituye una de las principales reformas del sistema educativo chileno orientada a fortalecer la educación pública mediante un modelo de gobernanza territorial. El objetivo de este estudio fue comprender las percepciones de directivos y docentes sobre la implementación del SLEP en la Región de Magallanes, identificando los principales desafíos y oportunidades de este proceso. Se desarrolló un estudio con enfoque metodológico mixto, de diseño convergente, que integró el análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida mediante un cuestionario semiestructurado aplicado a 67 docentes y directivos de establecimientos públicos de Punta Arenas y Puerto Natales durante 2024. Los resultados evidencian diferencias en las percepciones según el cargo y el contexto territorial, destacando tensiones asociadas a la comunicación institucional, la gestión de recursos, el acompañamiento pedagógico y el desarrollo profesional docente. Asimismo, se identifican expectativas favorables respecto al fortalecimiento del liderazgo intermedio y de una gobernanza más participativa y contextualizada. La triangulación de la evidencia permitió interpretar estos hallazgos desde las categorías de gobernanza educativa, descentralización, liderazgo intermedio y justicia educacional, mostrando que la consolidación de la NEP depende de la capacidad de los SLEP para responder a las necesidades de los territorios y fortalecer la confianza de las comunidades educativas. El estudio aporta evidencia empírica desde un territorio austral escasamente representado en la literatura, ofreciendo antecedentes relevantes para el análisis y perfeccionamiento de la política pública de la Nueva Educación Pública en Chile.

**Palabras clave:** Nueva Educación Pública; Servicios Locales de Educación Pública; gobernanza educativa; liderazgo intermedio; descentralización; justicia educacional.

## Abstract

Chile's New Public Education (NEP) reform, implemented through the Local Public Education Services (SLEP) established by Law No. 21,040, represents one of the country's most significant educational reforms and seeks to strengthen public education through a territorial governance model. This study explored school leaders' and teachers' perceptions of the implementation of the SLEP in the Magallanes Region. It aimed to identify the main challenges and opportunities arising from this process. A convergent mixed-methods design was used, integrating quantitative and qualitative analyses of data collected through a semi-structured questionnaire administered to 67 teachers and school leaders from public schools in Punta Arenas and Puerto Natales during 2024. The findings reveal differences in perceptions across professional roles and territorial contexts, highlighting tensions related to institutional communication, resource management, pedagogical support, and teacher professional development. The findings also point to positive expectations for strengthening middle-tier leadership and developing more participatory and context-sensitive governance. Data triangulation enabled the findings to be interpreted through the lenses of educational governance, decentralization, middle-tier leadership, and educational justice. The results indicate that the consolidation of the NEP depends on the SLEP's capacity to respond to the needs of local territories and to build trust within educational communities. This study contributes empirical evidence from Chile's southernmost region, which remains underrepresented in the educational policy literature. It offers insights to inform the ongoing analysis and improvement of the country's New Public Education policy.

**Keywords:** New Public Education; Local Public Education Services; educational governance; middle-tier leadership; decentralization; educational justice.

## Introducción

La educación pública chilena ha experimentado profundas transformaciones durante la última década, siendo una de las más relevantes la implementación de la Nueva Educación Pública (NEP) mediante la creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), establecidos por la Ley N° 21.040. Esta reforma busca fortalecer la gestión educativa desde una perspectiva territorial, promoviendo una mayor autonomía de las comunidades educativas, una gobernanza más colaborativa y mejores condiciones para garantizar la calidad y equidad del sistema escolar (Echeverría, 2025). En la Región de Magallanes, el proceso de implementación se inició entre 2020 y 2021 con una etapa de transición orientada al traspaso gradual de la administración desde los municipios hacia el SLEP.

Si bien la reforma plantea un modelo de gestión basado en la descentralización, el fortalecimiento del liderazgo intermedio y el desarrollo profesional docente, su consolidación depende de cómo estos principios son experimentados por quienes participan directamente en su implementación. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo comprender las percepciones de docentes y directivos sobre la implementación del SLEP en la Región de Magallanes, identificando las principales fortalezas, desafíos y oportunidades que emergen durante este proceso. Con ello, se busca aportar evidencia empírica desde un territorio escasamente abordado por la literatura especializada, contribuyendo al análisis de la implementación de los SLEP.

## **Marco Teórico**

El presente marco teórico aborda la Nueva Educación Pública (NEP) como una reforma estructural del sistema educativo chileno, centrada en cuatro dimensiones interdependientes: gobernanza, descentralización, liderazgo intermedio y justicia educacional. Desde un enfoque cualitativo-interpretativo, se busca comprender no solo los fundamentos normativos de la Ley N° 21.040, sino también las experiencias territoriales asociadas a su implementación, especialmente en contextos extremos como la Región de Magallanes. Esta perspectiva permite conectar las percepciones de docentes y directivos con las tensiones históricas entre centralismo y autonomía, participación y burocracia, equidad e inequidad, estableciendo una base conceptual coherente con los objetivos de la investigación.

## **Transformaciones históricas y génesis de la Nueva Educación Pública**

El proceso de implementación de la NEP es inédito en el contexto internacional por la magnitud de la recentralización y la ampliación administrativa que implica. Surge como respuesta a más de tres décadas de municipalización educativa, instaurada en 1981 durante la dictadura militar, que transfirió la administración de los establecimientos a los municipios y promovió la competencia entre sostenedores públicos y privados (Garretón *et al.*, 2022). Este modelo generó deficiencias crónicas de financiamiento, migración de estudiantes hacia el sector privado y elevados niveles de segregación y desigualdad.

Las movilizaciones estudiantiles de 2006 y 2011 visibilizaron la profundidad de la crisis del sistema público, caracterizada por la pérdida sostenida de matrícula y un desempeño académico y financiero precario (Donoso-Díaz, 2020). Estas presiones sociales derivaron en reformas estructurales, entre ellas la Ley N° 21.040, que dio origen a la NEP. Promulgada en 2017 e implementada progresivamente desde 2018, la ley transfiere la administración de las escuelas públicas, hasta entonces bajo control municipal, a los SLEP, organismos estatales dependientes del Ministerio de Educación (Viancos-González *et al.*, 2023).

El nuevo modelo busca restablecer el rol del Estado en la conducción del sistema educativo bajo una lógica estatal, participativa y territorial (Donoso-Díaz, 2020). Sin embargo, como señalan Garretón *et al.* (2022), la NEP enfrenta una tensión estructural entre recentralización y descentralización: refuerza la rectoría estatal, pero instala un nivel intermedio, los SLEP, con el propósito de acercar la gestión a los territorios. El desafío consiste en compatibilizar la coherencia nacional y pertinencia local, evitando reproducir desigualdades históricas. En síntesis, la NEP representa un esfuerzo por restituir el carácter público y equitativo de la educación chilena, articulando justicia territorial y cohesión estatal.

### **Descentralización y desconcentración: tensiones conceptuales y prácticas**

Uno de los pilares discursivos de la NEP es la descentralización, entendida como un proceso que equilibra coherencia nacional y pertinencia territorial. No obstante, es necesario distinguirla de la desconcentración administrativa. Mientras la descentralización implica una verdadera transferencia de poder y autonomía a los territorios, fortaleciendo la capacidad de decisión local (Galilea Ocon, 2023), la desconcentración se limita a delegar funciones dentro de una estructura jerárquica, sin ceder control político ni estratégico (Berkowitz *et al.*, 2020).

La creación de los SLEP pretendió avanzar hacia una gestión más sensible a las particularidades locales e incorporar la participación de las comunidades escolares (Vanni *et al.*, 2024). Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la gestión administrativa y financiera continúa fuertemente centralizada, lo que debilita la autonomía territorial. Echeverría (2025) advierte que los SLEP operan bajo una lógica de desconcentración más que de descentralización efectiva, generando superposición de funciones, ambigüedad normativa y dificultades para innovar pedagógicamente. En consecuencia, el desafío radica en avanzar hacia una descentralización real, que garantice autonomía pedagógica, administrativa y financiera, promoviendo un sistema participativo y contextualizado.

### **Gobernanza educativa en la Nueva Educación Pública**

La NEP propone un modelo de gobernanza educativa orientado a la equidad, la calidad y la inclusión. Según Bravo *et al.* (2023), el sistema busca ofrecer una educación pública gratuita, laica y de calidad, sustentada en valores de diversidad y justicia social. Esta gobernanza supera tanto el modelo burocrático tradicional como los enfoques tecnocráticos de la Nueva Gestión Pública (NGP), promoviendo la coordinación entre Estado, sociedad civil y sector privado, bajo principios de transparencia y colaboración multinivel (Viancos-González *et al.*, 2023).

El sistema se estructura en cuatro instancias:

- Dirección de Educación Pública (DEP), encargada de conducir y evaluar a los SLEP.
- SLEP, responsables de la gestión territorial y la mejora continua.
- Comité Directivo Local (CDL), órgano de control y supervisión con representación política y social.
- Consejo Local de Educación Pública (CLEP), instancia consultiva de participación comunitaria.

En la base se sitúan los establecimientos educacionales, encargados de materializar los procesos pedagógicos.

La implementación, sin embargo, ha enfrentado problemas de coordinación y financiamiento, además de conflictos entre los órganos colegiados y la influencia política dentro del CDL (Echeverría, 2025; Viancos-González *et al.*, 2023). De este modo, la NEP enfrenta el reto de consolidar una gobernanza estatal participativa, capaz de equilibrar rectoría y autonomía sin reproducir los excesos de centralismo del modelo previo.

### **Liderazgo del nivel intermedio: articulación entre política nacional y gestión territorial**

El liderazgo del nivel intermedio o middle-tier constituye un eslabón clave entre la autoridad central y los establecimientos educativos. Su función es orientar la mejora sistémica mediante la articulación de capacidades locales, la coordinación de políticas y la promoción de la justicia educacional (Obregón *et al.*, 2024).

En Chile, la Ley N.º 21.040 institucionaliza este liderazgo a través de los SLEP y sus directores ejecutivos, quienes ejercen la conducción técnica y estratégica del sistema en cada territorio. De acuerdo con Tournier, Chimier y Jones (2023), un liderazgo intermedio efectivo se caracteriza por cinco dimensiones: colaboración en red, orientación a resultados, desarrollo de capacidades profesionales, coherencia sistémica y adaptabilidad territorial (Anderson, 2017; Rincón-Gallardo, 2019).

En este marco, el Director Ejecutivo actúa como “agente” responsable de la gestión local y la mejora continua, mientras que el CDL opera como “principal”, encargado de la supervisión y la rendición de cuentas (Viancos-González *et al.*, 2023). La efectividad de este liderazgo depende de su capacidad para equilibrar la rectoría estatal con la autonomía territorial, promoviendo colaboración y aprendizaje organizacional. Por tanto, el liderazgo intermedio se erige como factor estratégico para materializar la equidad educativa en contextos territoriales diversos.

## **Brechas estructurales y desafíos organizacionales**

La implementación temprana de la NEP ha revelado brechas estructurales que ponen en riesgo su sostenibilidad. Garretón *et al.* (2022) identifican el sufrimiento laboral de los equipos SLEP, derivado de la sobrecarga de funciones, la falta de recursos y la ambigüedad de roles, lo que genera desgaste emocional y desorientación institucional. Además, el traspaso desde un régimen de derecho privado a uno público ha acentuado rigideces burocráticas y dificultades financieras, producto de deudas municipales heredadas y culturas organizacionales disímiles.

Estas problemáticas se agravan en un contexto neoliberal que reproduce lógicas de control y cuantificación propias de la NGP. Como advierten Redon-Pantoja *et al.* (2024), privilegiar la cuantificación como única forma de comprender la realidad conduce a la homogeneización de las prácticas, limitando la comprensión de la diversidad de contextos y experiencias, deshumanizando la labor educativa, y obstaculiza diagnósticos situados. Superar estas tensiones requiere fortalecer la gobernanza institucional, el financiamiento y la articulación territorial, para asegurar una reforma coherente con los principios de equidad y justicia social.

## **La justicia educacional como horizonte normativo**

La justicia educacional constituye el horizonte ético y político de la NEP. En este sentido, la justicia educacional trasciende la distribución de recursos y exige que las políticas públicas aseguren condiciones equitativas de aprendizaje para todos los estudiantes, eliminando las barreras que restringen el ejercicio del derecho a la educación y promoviendo prácticas libres de discriminación (Obregón y Godoy, 2024).

Este principio se sustenta en tres dimensiones complementarias:

- Redistribución, orientada a reducir desigualdades materiales y de acceso a recursos.
- Reconocimiento, centrado en valorar la diversidad cultural y simbólica.
- Participación, que promueve la implicación activa de docentes, estudiantes y familias en la gestión educativa.

Aunque la NEP declara un compromiso con la participación, los componentes de redistribución y reconocimiento aparecen menos desarrollados en su implementación. El liderazgo intermedio de los SLEP es, en este sentido, fundamental para hacer operativos estos principios al garantizar el derecho a la educación, generar oportunidades y compensar brechas de origen (Obregón y Godoy, 2024).

Para lograr un impacto transformador, la NEP debe traducir estos fundamentos en acciones concretas que promuevan equidad, inclusión y valoración de la diversidad territorial. La justicia educacional no solo orienta la política, sino que constituye la medida de su legitimidad. Su materialización dependerá de la capacidad de los SLEP para articular redistribución, reconocimiento y participación en estrategias coherentes con las realidades locales.

A modo de síntesis, podemos decir que la NEP representa un intento histórico por reconstruir la educación pública chilena bajo una lógica estatal y participativa. Sin embargo, enfrenta tensiones derivadas de la coexistencia de centralismo burocrático y aspiraciones de autonomía territorial. El éxito de la reforma dependerá de la capacidad de los SLEP para ejercer un liderazgo intermedio eficaz, fortalecer la gobernanza local y consolidar la justicia educacional como principio rector de equidad y cohesión social.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló durante el año 2024 mediante un enfoque metodológico mixto, integrando componentes cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender de manera amplia y contextualizada las percepciones de docentes y directivos respecto de la implementación del SLEP de Magallanes. Se adoptó un diseño convergente, en el que ambos componentes fueron recolectados de manera simultánea, analizados de forma complementaria e integrados durante la interpretación de los resultados. Este enfoque permitió combinar la identificación de tendencias generales con el análisis de los significados atribuidos por los participantes al proceso de implementación, fortaleciendo la comprensión del fenómeno mediante la triangulación de la evidencia (Hernández *et al.*, 2014).

El componente cuantitativo permitió describir y comparar las percepciones de los participantes a partir de preguntas estructuradas, considerando como criterios analíticos la ciudad (Punta Arenas y Puerto Natales) y el cargo desempeñado (directivos y docentes). Este análisis facilitó identificar convergencias y divergencias entre ambos grupos en relación con los principales ámbitos de implementación del SLEP.

Complementariamente, el componente cualitativo se sustentó en preguntas abiertas que recogieron las experiencias, valoraciones y expectativas de los participantes respecto al funcionamiento del SLEP. Desde una perspectiva interpretativa, este análisis permitió comprender los significados que docentes y directivos atribuyen a la reforma, profundizando en aspectos relacionados con la gobernanza, la descentralización, el liderazgo intermedio y la justicia educacional, categorías desarrolladas en el marco teórico. Como señalan Denzin y Lincoln (2018) y Ramírez y Arbesú (2020), el análisis cualitativo resulta especialmente pertinente para comprender fenómenos educativos complejos, al situar las experiencias de los actores como fuente principal de conocimiento.

La integración de ambos componentes permitió contrastar los resultados cuantitativos con el análisis de los discursos, favoreciendo una interpretación más robusta del proceso de implementación del SLEP en Magallanes. Esta estrategia hizo posible identificar patrones comunes y diferencias según el contexto territorial y el rol institucional de los participantes, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos a la luz del marco conceptual y normativo de la NEP.

### **Instrumento de recolección de datos**

La información se recopiló mediante un cuestionario semiestructurado, elaborado por los/as autores y aplicado en línea a través de Google Forms. El instrumento combinó preguntas cerradas, abiertas y de respuesta mixta, permitiendo obtener tanto información estructurada como narrativas que profundizaron en las percepciones de los participantes. La validez de contenido fue establecida mediante juicio de expertos pertenecientes al sistema educativo chileno.

Las respuestas cerradas fueron sometidas a análisis descriptivo y comparativo, mientras que las preguntas abiertas se analizaron mediante análisis de contenido y categorización temática (Taylor y Bogdan, 1990). La integración de ambos tipos de información permitió fortalecer la validez interpretativa del estudio mediante la triangulación de datos.

### **Dimensiones del instrumento**

Las dimensiones del cuestionario fueron diseñadas en coherencia con los objetivos estratégicos del SLEP Magallanes, los principios establecidos en la Ley N.º 21.040 y las categorías conceptuales desarrolladas en el marco teórico (Donoso-Díaz, 2020; Echeverría, 2025; Garretón *et al.*, 2022). El instrumento abordó cinco dimensiones: (1) infraestructura y recursos pedagógicos; (2) liderazgo institucional y comunicación; (3) acompañamiento pedagógico y monitoreo de los aprendizajes; (4) formación y desarrollo profesional; y (5) valoración global de la implementación del SLEP. Esta estructura permitió analizar la implementación de la reforma desde una perspectiva integral, articulando la evidencia empírica con los conceptos de gobernanza educativa, descentralización, liderazgo intermedio y justicia educacional.

### **Población y muestra**

La población estuvo constituida por 1.442 docentes y directivos pertenecientes a establecimientos públicos de la Región de Magallanes, de acuerdo con los registros del SLEP. Se utilizó un muestreo intencionado no probabilístico, seleccionando a quienes aceptaron participar voluntariamente en el estudio entre agosto y septiembre de 2024. La muestra quedó conformada por 67 participantes, correspondientes a 59 docentes y 8 directivos de establecimientos de Punta Arenas y Puerto Natales. En concordancia con el enfoque interpretativo adoptado, se privilegió

la profundidad analítica y la diversidad de experiencias por sobre la representatividad estadística (Patton, 2015), buscando comprender cómo los distintos actores educativos significan el proceso de implementación de la SLEP en un contexto territorial específico.

### **Procedimiento de análisis**

El análisis se realizó mediante codificación temática y categorización de opiniones, combinando categorías deductivas, derivadas de los objetivos estratégicos del SLEP y de la Ley 21.040, con categorías inductivas emergentes de las narrativas de los participantes (Echeverría, 2025; Garretón *et al.*, 2022). Las dimensiones 1 y 5 se evaluaron según valencias positivas, negativas y neutras, mientras que las dimensiones 2, 3 y 4 se analizaron con categorías como liderazgo participativo, pertinencia territorial y formación continua. Este enfoque permitió identificar patrones y diferencias por ciudad y cargo, fortaleciendo la validez del análisis mediante triangulación entre objetivos y discursos, y logrando una interpretación situada de la experiencia educativa en el SLEP Magallanes.

### **Resultados y análisis**

El análisis de los resultados se organizó de acuerdo con los objetivos estratégicos del SLEP de Magallanes, interpretando las percepciones de docentes y directivos a la luz del marco teórico desarrollado para la NEP. En lugar de limitarse a describir tendencias, los hallazgos fueron analizados considerando las tensiones entre recentralización y descentralización, los procesos de gobernanza educativa, el ejercicio del liderazgo intermedio y la búsqueda de justicia educacional, ejes que sustentan la Ley N.º 21.040 (Donoso-Díaz, 2020; Echeverría, 2025; Garretón *et al.*, 2022).

Desde un enfoque mixto, integrando componentes cuantitativos y cualitativos, el análisis combinó la identificación de tendencias y patrones obtenidos a partir de las respuestas estructuradas con la interpretación de los discursos emergentes de las preguntas abiertas. El componente cuantitativo permitió comparar las percepciones según ciudad y cargo, identificando convergencias y divergencias entre los participantes, mientras que el componente cualitativo profundizó en los significados atribuidos por docentes y directivos a la implementación del SLEP, comprendiendo sus experiencias y valoraciones en torno a las dinámicas organizacionales y territoriales propias de la reforma (Denzin y Lincoln, 2018; Hernández *et al.*, 2014; Ramírez y Arbesú, 2020). La integración de ambos componentes favoreció la triangulación de la evidencia, permitiendo interpretar las percepciones no solo como tendencias descriptivas, sino como expresiones de la manera en que la política de la NEP se materializa en los establecimientos educacionales y en los distintos contextos territoriales de la región de Magallanes.

Para profundizar el análisis se aplicaron dos criterios comparativos: territorio (Punta Arenas y Puerto Natales) y cargo (directivos y docentes). Esta estrategia permitió identificar diferencias asociadas al contexto territorial y a las responsabilidades institucionales de los participantes, en concordancia con los planteamientos sobre liderazgo educativo y gobernanza multinivel de Fullan (2016), Anderson (2017) y Viancos-González *et al.* (2023).

Las cinco dimensiones del instrumento se elaboraron en coherencia con las categorías analíticas desarrolladas en la revisión de la literatura. La dimensión 1 se vinculó con la descentralización y la disponibilidad de recursos; las dimensiones 2 y 3 con la gobernanza educativa y el liderazgo intermedio; la dimensión 4 con el desarrollo profesional como condición para el fortalecimiento institucional; y la dimensión 5 integró transversalmente las percepciones sobre la implementación del SLEP desde la perspectiva de la justicia educacional. De este modo, las tablas no solo presentan la distribución de respuestas, sino que constituyen la base para una interpretación crítica de la implementación del SLEP en Magallanes, contrastando sistemáticamente la evidencia empírica con la literatura especializada.

### Análisis dimensión 1, criterio de ciudad

La primera dimensión analizó las percepciones sobre el cumplimiento del objetivo estratégico orientado a asegurar condiciones adecuadas de infraestructura, equipamiento y recursos educativos mediante una gestión eficiente, aspecto que en el marco teórico se vincula con la capacidad de la NEP para avanzar desde una lógica de desconcentración administrativa hacia una verdadera descentralización con pertinencia territorial (Donoso-Díaz, 2020; Echeverría, 2025). Desde el enfoque metodológico mixto, las respuestas cerradas permitieron identificar tendencias generales, mientras que las preguntas abiertas profundizaron en los significados atribuidos por docentes y directivos a la gestión de recursos, posibilitando la triangulación entre evidencia cuantitativa, discursos y referentes teóricos (Denzin y Lincoln, 2018; Hernández, *et al.*, 2014).

**Tabla 1.** Respuestas, dimensión 1, criterio de ciudad

| Pregunta                                                                                                                                                                 | Ciudad         | Positiva | Imparcial | Negativa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------|----------|
| En cuanto a la cantidad y eficiencia de los recursos, ¿Cómo espera que funcione la administración y asignación de recursos en su establecimiento? Fundamente brevemente. | Puerto Natales | 1        | 8         | 5        |
|                                                                                                                                                                          | Punta Arenas   | 5        | 40        | 9        |
| ¿Considera que los SLEP podrán proveer las condiciones óptimas para llevar a cabo los PME (Plan de Mejoramiento Educativo)?                                              | Puerto Natales | 4        | 2         | 7        |
|                                                                                                                                                                          | Punta Arenas   | 13       | 13        | 29       |

Los resultados cuantitativos muestran que, en ambas comunas, predominan las valoraciones imparciales respecto de la administración y asignación de recursos, acompañadas de una proporción importante de respuestas negativas. Esta distribución evidencia que la implementación del SLEP aún no genera una percepción consolidada de confianza en su capacidad para responder oportunamente a las necesidades de los establecimientos. Del mismo modo, frente a la posibilidad de que los SLEP provean las condiciones necesarias para el desarrollo de los PME, las respuestas negativas superan a las positivas, especialmente en Punta Arenas, lo que revela una brecha entre las expectativas generadas por la reforma y la experiencia de sus primeros años de implementación.

El análisis cualitativo permite comprender las razones que sustentan estas tendencias. En Puerto Natales, los discursos expresan una percepción de escasa capacidad de respuesta institucional, asociada principalmente a problemas de comunicación y centralización administrativa. La afirmación de que existe una “gestión deficiente y con malos canales de comunicación durante este año de implementación” (NAT 4) refleja que las dificultades no se restringen a la disponibilidad de recursos, sino también a la forma en que estos son gestionados desde el territorio. Asimismo, la crítica al sistema de subvenciones – “no se ajusta a la realidad de lo que las comunidades requieren” (NAT 1) - evidencia la persistencia de mecanismos de asignación poco sensibles a las particularidades locales. Estas percepciones respaldan los planteamientos de Garretón *et al.* (2022) y Echeverría (2025), quienes sostienen que la implementación de la NEP continúa tensionada por una lógica de desconcentración administrativa que limita la autonomía territorial y dificulta una gobernanza verdaderamente descentralizada.

En Punta Arenas, aunque también predomina la incertidumbre, emergen expectativas moderadamente más favorables respecto del potencial del SLEP. Sin embargo, los participantes coinciden en que la lentitud en la asignación de recursos y la burocracia afectan el desarrollo de los procesos pedagógicos. La demanda por “respuestas rápidas y recursos suficientes” (PUQ 53) y la percepción de una gestión “más burocrática y poco resolutive” (PUQ 51) reflejan la necesidad de fortalecer un liderazgo intermedio capaz de articular las decisiones administrativas con las necesidades de los establecimientos. En este sentido, los resultados coinciden con Anderson (2017), Uribe *et al.* (2019) y Obregón y Godoy (2024), quienes señalan que la legitimidad de los SLEP depende de su capacidad para ejercer un liderazgo territorial, reducir la burocracia y generar condiciones que favorezcan la mejora escolar desde una perspectiva de justicia educacional.

### **Análisis dimensión 1, criterio cargo**

En coherencia con el enfoque metodológico adoptado en esta investigación, el análisis integró la comparación cuantitativa de las respuestas de directivos y docentes con la interpretación cualitativa de sus discursos, permitiendo

comprender cómo ambos actores experimentan la gestión de infraestructura y recursos durante la implementación del SLEP. Esta estrategia de triangulación hizo posible identificar no solo diferencias en la distribución de las respuestas, sino también los significados atribuidos a la capacidad del nuevo sistema para garantizar condiciones materiales que favorezcan el aprendizaje, uno de los propósitos centrales de la Ley N.º 21.040.

**Tabla 2.** Respuestas, dimensión 1, criterio de cargo

| Pregunta                                                                                                                                                                 | Cargo         | Positiva | Imparcial | Negativa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----------|----------|
| En cuanto a la cantidad y eficiencia de los recursos, ¿Cómo espera que funcione la administración y asignación de recursos en su establecimiento? Fundamente brevemente. | Directivos/as | 2        | 4         | 2        |
|                                                                                                                                                                          | Profesor/as   | 3        | 45        | 12       |
| ¿Considera que los SLEP podrán proveer las condiciones óptimas para llevar a cabo los PME (Plan de Mejoramiento Educativo)?                                              | Directivo/as  | 4        | 2         | 2        |
|                                                                                                                                                                          | Directivo/as  | 13       | 13        | 34       |

Los resultados evidencian que ambos estamentos comparten la importancia de fortalecer la infraestructura escolar; sin embargo, sus prioridades difieren según el rol que desempeñan en la organización educativa. Los directivos enfatizan la remodelación de aulas, la ampliación de espacios y el mejoramiento de la infraestructura institucional, reflejando una mirada estratégica vinculada a la gestión y planificación del establecimiento. En contraste, los docentes priorizan la calidad y disponibilidad de los recursos pedagógicos, la accesibilidad universal y las condiciones materiales que inciden directamente en la enseñanza y el aprendizaje, evidenciando una preocupación por el impacto cotidiano de la reforma en el trabajo pedagógico.

La comparación cuantitativa muestra que, frente a la administración y asignación de recursos, tanto directivos como docentes concentran sus respuestas en la categoría imparcial; sin embargo, entre el profesorado aumenta considerablemente la proporción de valoraciones negativas, especialmente respecto de la capacidad del SLEP para generar condiciones adecuadas para el desarrollo de los PME. Esta diferencia refleja experiencias institucionales distintas y sugiere que el nivel de interacción con los procesos administrativos condiciona las percepciones sobre la implementación de la reforma.

El análisis cualitativo profundiza esta interpretación. Los directivos expresan una valoración ambivalente del proceso, combinando confianza en la institucionalidad con críticas a la lentitud administrativa. Mientras algunos señalan que “los recursos están siendo entregados en los tiempos adecuados” (D4), otros reconocen que “la entrega es muy lenta por motivos administrativos” (D1). Estas apreciaciones evidencian las tensiones propias de la transición hacia un nuevo modelo de gobernanza educativa, donde el liderazgo intermedio debe articular la conducción estratégica con respuestas oportunas a las necesidades de los establecimientos (Anderson, 2017; Pascual y Orrego, 2022). Asimismo, la importancia atribuida a la coordinación entre el SLEP y las comunidades educativas refuerza el papel del liderazgo intermedio como mecanismo para conectar la política pública con la realidad territorial, tal como plantean Obregón y Godoy (2024).

Por su parte, el profesorado construye un discurso marcadamente más crítico, centrado en la necesidad de una gestión transparente, cercana y eficiente. Expresiones como “que se distribuyan bien los recursos” (P14), “entre la corporación y el SLEP no hay mayor diferencia” (P16) o “SLEP no tiene cercanía con los estamentos del colegio” (P8) muestran que las expectativas de descentralización y autonomía territorial aún no se traducen plenamente en la experiencia cotidiana de las comunidades escolares. Estos resultados se encuentran en línea con lo planteado por Donoso-Díaz (2020), Echeverría (2025) y Garretón *et al.* (2022), quienes sostienen que uno de los principales desafíos de la NEP consiste en transformar una lógica predominantemente administrativa en una gobernanza territorial capaz de responder de manera oportuna a las necesidades locales.

Los hallazgos muestran que las diferencias entre directivos y docentes no representan visiones contrapuestas, sino perspectivas complementarias sobre un mismo proceso de implementación. Mientras los primeros evalúan la capacidad institucional del SLEP para coordinar la gestión, los segundos juzgan sus efectos en las condiciones reales del trabajo pedagógico. Desde esta perspectiva, fortalecer la comunicación, transparentar la asignación de recursos y avanzar hacia una gestión territorial más contextualizada aparecen como condiciones indispensables para consolidar los principios de gobernanza, descentralización y justicia educativa que sustentan la NEP.

## **Análisis dimensión 2, criterio de ciudad**

En esta dimensión, se analizó en relación con el objetivo estratégico del SLEP orientado a fortalecer el liderazgo institucional y ofrecer un servicio educativo de calidad. Los datos cuantitativos permitieron identificar tendencias entre las comunas de Puerto Natales y Punta Arenas, mientras que el análisis cualitativo profundizó en los significados que docentes y directivos atribuyen a la gestión del SLEP, especialmente respecto del liderazgo, la comunicación y el acompañamiento a los establecimientos. Esta integración permitió interpretar los resultados desde las categorías teóricas de gobernanza educativa, liderazgo intermedio y descentralización territorial (Denzin y Lincoln, 2018).

**Tabla 3.** Respuestas, dimensión 2, criterio ciudad

| Pregunta                                                                                                                                                                  | Categoría                    | Nº NAT | Nº PUQ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|--------|
| P7: ¿Cómo espera que sea la gestión del SLEP en los Planes de Mejoramiento Educativo de su establecimiento?<br>Fundamente brevemente                                      | Eficiente y facilitadora     | 5      | 25     |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 2      | 3      |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 4      | 18     |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 1      | 4      |
| P9: ¿Cómo espera que funcione la comunicación entre el SLEP y su establecimiento educacional?<br>Fundamente brevemente                                                    | Eficiente y facilitadora     | 9      | 37     |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0      | 3      |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 1      | 4      |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 2      | 8      |
| P11: ¿Cómo debería ser la bajada de información desde los SLEP a los establecimientos educacionales?<br>¿Por qué?<br>(Especifique los medios y la forma de manera breve). | Eficiente y facilitador      | 3      | 12     |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0      | 3      |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 0      | 0      |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 9      | 37     |

Los resultados cuantitativos muestran que, en ambas comunas, las respuestas se concentran en las categorías eficiente y facilitadora y acompañamiento y pertinencia, tanto para la gestión de los PME como para la comunicación entre el SLEP y los establecimientos. Asimismo, la participación aparece como la principal expectativa respecto de la bajada de información, lo que evidencia que los actores escolares no solo demandan mayor eficiencia administrativa, sino también mecanismos permanentes de diálogo y colaboración.

Estas tendencias reflejan que la legitimidad del SLEP depende de su capacidad para ejercer un liderazgo intermedio que articule las orientaciones nacionales con las necesidades de los territorios. En este sentido, Anderson (2017), Rincón-Gallardo (2019) y Obregón y Godoy (2024) sostienen que este nivel de liderazgo debe trascender la gestión administrativa y convertirse en un facilitador del aprendizaje organizacional, fortaleciendo la coordinación, la confianza y el desarrollo de capacidades en las comunidades educativas.

En Puerto Natales, los discursos enfatizan la necesidad de una mayor presencia territorial y de un acompañamiento contextualizado. Expresiones como “...se logre a través del PME darles a los alumnos aquellas herramientas que por motivos económicos no se les pudo brindar...” (NAT 7) y “...un seguimiento acorde a la realidad de cada establecimiento...” (NAT 10) evidencian que los participantes esperan una gestión cercana y sensible a las particularidades locales. Estos hallazgos respaldan los planteamientos de Bravo *et al.* (2023) y Echeverría (2025), quienes advierten que la implementación de la NEP requiere avanzar desde una lógica predominantemente desconcentrada hacia una verdadera descentralización, donde la autonomía territorial permita responder a las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

En Punta Arenas, aunque también se valora el acompañamiento institucional, las respuestas se orientan principalmente hacia la necesidad de una gestión más eficiente, resolutive y participativa. Los participantes demandan que el SLEP “...facilite los recursos y mejore la comunicación...” (PUQ 26), “...se involucre con nuestro PME en todo sentido...” (PUQ 29) y “establezca canales de comunicación dirigidos a toda la comunidad educativa y no exclusivamente a los equipos directivos” (PUQ 37). Estas percepciones dialogan con la literatura desarrollada por Uribe *et al.* (2019) y Viancos-González *et al.* (2023), quienes sostienen que la gobernanza educativa requiere relaciones horizontales, transparencia y mecanismos efectivos de participación para fortalecer la legitimidad institucional.

Los resultados muestran que ambas comunas coinciden en reconocer el PME como un instrumento estratégico para mejorar la calidad educativa; sin embargo, su efectividad dependerá de la capacidad del SLEP para consolidar una gobernanza colaborativa, fortalecer el liderazgo intermedio y desarrollar procesos de comunicación y acompañamiento territorial coherentes con los principios de la NEP. Esta articulación entre evidencia cuantitativa, discursos cualitativos y referentes teóricos permite comprender que los desafíos identificados no responden únicamente a problemas de gestión, sino a la consolidación de un nuevo modelo de gobernanza educativa en los territorios.

## **Análisis, dimensión 2, criterio de cargo**

En coherencia con el objetivo estratégico 2 del SLEP Magallanes, orientado a fortalecer el liderazgo en los distintos niveles del sistema educativo mediante una institucionalidad pública moderna, eficiente y con identidad territorial, el análisis integró los resultados cuantitativos obtenidos de la categorización de respuestas con la interpretación cualitativa de los discursos de docentes y directivos. Este enfoque permitió identificar patrones diferenciados según el cargo y comprender los significados que los participantes atribuyen al liderazgo, la comunicación y el acompañamiento institucional.

**Tabla 4.** Respuestas, dimensión 2, criterio de cargo

| Pregunta                                                                                                                                                                  | Categoría                    | Nº direct. | Nº prof. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|----------|
| P7: ¿Cómo espera que sea la gestión del SLEP en los Planes de Mejoramiento Educativo de su establecimiento?<br>Fundamente brevemente                                      | Eficiente y facilitadora     | 2          | 30       |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0          | 5        |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 6          | 17       |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 0          | 5        |
| P9: ¿Cómo espera que funcione la comunicación entre el SLEP y su establecimiento educacional?<br>Fundamente brevemente                                                    | Eficiente y facilitadora     | 5          | 42       |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0          | 3        |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 1          | 5        |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 2          | 8        |
| P11: ¿Cómo debería ser la bajada de información desde los SLEP a los establecimientos educacionales?<br>¿Por qué?<br>(Especifique los medios y la forma de manera breve). | Eficiente y facilitador      | 1          | 14       |
|                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0          | 3        |
|                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 0          | 0        |
|                                                                                                                                                                           | Participativa                | 7          | 38       |

Los resultados muestran que ambos estamentos conciben el liderazgo del SLEP como un proceso que debe trascender la gestión administrativa para constituirse en un liderazgo intermedio capaz de articular las políticas nacionales con las necesidades de los establecimientos. Esta expectativa reafirma los hallazgos de Anderson (2017), Rincón-Gallardo (2019) y Obregón y Godoy (2024), quienes sostienen que el nivel intermedio adquiere legitimidad cuando fortalece las capacidades locales mediante el acompañamiento pedagógico, la coordinación y la construcción de redes colaborativas.

En relación con la gestión de los PME, el análisis cuantitativo evidencia que los docentes concentran sus respuestas en la categoría eficiente y facilitadora (30), seguida de acompañamiento y pertinencia (17), mientras que los directivos privilegian esta última categoría (6). Desde una perspectiva cualitativa, esta diferencia refleja las distintas posiciones que ambos actores ocupan dentro del sistema. Los docentes priorizan la capacidad del SLEP para responder oportunamente a las demandas cotidianas de la gestión escolar, mientras que los directivos enfatizan la necesidad de un acompañamiento contextualizado que considere las particularidades de cada establecimiento. Estos hallazgos respaldan la idea de que el liderazgo intermedio debe equilibrar eficiencia administrativa y pertinencia territorial, evitando reproducir lógicas centralizadas de gestión (Viancos-González *et al.*, 2023).

Respecto a la comunicación entre el SLEP y los establecimientos, ambos grupos coinciden en demandar procesos más eficientes, transparentes y participativos. La predominancia de las categorías eficiente y facilitadora y participativa evidencia que la comunicación es concebida como un componente esencial de la gobernanza educativa y no únicamente como un mecanismo de transmisión de información. Esta percepción se vincula con el modelo de gobernanza planteado por Bravo *et al.* (2023), quienes destacan que la legitimidad de los SLEP depende de su capacidad para promover relaciones colaborativas, confianza institucional y participación efectiva de las comunidades educativas.

Finalmente, la preferencia mayoritaria por una bajada de información participativa confirma que docentes y directivos esperan una relación bidireccional entre el sostenedor y los establecimientos. Más que recibir instrucciones, los participantes demandan espacios permanentes de diálogo, retroalimentación y toma de decisiones compartidas, condición indispensable para avanzar hacia una descentralización efectiva y una gobernanza territorial coherente con los principios de la NEP (Donoso-Díaz, 2020; Garretón *et al.*, 2022). En conjunto, los resultados muestran que el fortalecimiento del liderazgo del SLEP depende no solo de su capacidad administrativa, sino también de consolidar procesos de comunicación, acompañamiento y participación que otorguen legitimidad a la implementación de la reforma en el contexto regional de Magallanes.

La integración entre los resultados cuantitativos y el análisis cualitativo permitió comprender no solo la distribución de las respuestas, sino también los significados que docentes y directivos atribuyen al liderazgo y la gestión del SLEP en el acompañamiento de los PME. Las diferencias observadas entre ambos grupos reflejan expectativas asociadas a sus responsabilidades institucionales y evidencian los desafíos que enfrenta la NEP para consolidar una gobernanza territorial efectiva.

Los resultados muestran que los directivos concentran sus respuestas en la categoría acompañamiento y pertinencia, mientras que el profesorado privilegia una gestión eficiente y facilitadora, incorporando además con mayor frecuencia las categorías transparencia y participación. Esta diferencia sugiere que los equipos directivos valoran al SLEP como un actor estratégico capaz de fortalecer la gestión institucional mediante apoyo técnico y coordinación territorial, mientras que los docentes enfatizan la necesidad de respuestas oportunas que impacten directamente en los procesos pedagógicos y en las condiciones de enseñanza.

Los discursos de los directivos evidencian la expectativa de un liderazgo intermedio que articule acompañamiento, coordinación y autonomía institucional. Expresiones como “...que exista acompañamiento y canales de comunicación expeditos...” (D5) o “...hacer seguimiento efectivo...” (D8) muestran que la legitimidad del SLEP depende de su capacidad para orientar la mejora escolar mediante una presencia cercana y contextualizada. Estos hallazgos dialogan con la literatura desarrollada por Anderson (2017), Pascual y Orrego (2022) y Obregón y Godoy (2024), quienes sostienen

que el liderazgo del nivel intermedio debe fortalecer capacidades locales más que limitarse a funciones administrativas. Sin embargo, la percepción de que el SLEP aún no constituye un aliado estratégico para el desarrollo de los PME confirma las dificultades descritas por Uribe *et al.* (2019) y Garretón *et al.* (2022) respecto de la implementación inicial de la NEP.

La comunicación emerge como un eje transversal del proceso de implementación. Aunque los directivos valoran la rapidez y formalidad de los canales institucionales, también reconocen limitaciones en la circulación de la información, concentrada principalmente en los equipos directivos. Esta situación revela tensiones entre la estructura jerárquica del sistema y los principios de gobernanza participativa promovidos por la Ley N° 21.040, evidenciando que la descentralización aún presenta rasgos propios de una lógica de desconcentración administrativa, tal como plantea Echeverría (2025).

Por su parte, el profesorado asocia una gestión efectiva con transparencia, participación y acompañamiento permanente. Las demandas de “...trabajo en equipo y coordinación...” (P34), “...comunicación constante y abierta...” (P50) y “una difusión de información dirigida a toda la comunidad educativa” (P15) evidencian que la legitimidad del SLEP depende de fortalecer relaciones colaborativas y espacios de participación. Estos resultados respaldan los planteamientos de Leiva y Benavides (2024) y Viancos-González *et al.* (2023), quienes señalan que la consolidación de la NEP requiere una gobernanza multinivel basada en confianza, colaboración y reconocimiento de las particularidades territoriales.

En conjunto, la triangulación entre las tendencias cuantitativas y los discursos cualitativos muestra que la implementación del SLEP continúa tensionada entre las aspiraciones de una gestión territorial participativa y las dificultades propias de un proceso de transformación institucional. Más allá de las diferencias entre directivos y docentes, ambos grupos coinciden en que fortalecer la comunicación, el acompañamiento pedagógico y la participación constituye una condición indispensable para avanzar hacia una gobernanza educativa coherente con los principios de equidad, descentralización y justicia educacional que sustentan la NEP.

### **Análisis dimensión 3, criterio de ciudad**

La tercera dimensión analiza el objetivo estratégico del SLEP orientado a fortalecer los aprendizajes mediante un sistema de acompañamiento, monitoreo y seguimiento contextualizado. Los resultados integran el análisis cuantitativo de la distribución de respuestas con la interpretación cualitativa de los discursos de docentes y directivos, permitiendo comprender cómo las comunidades educativas significan el acompañamiento pedagógico y el liderazgo del SLEP en sus respectivos territorios. Esta triangulación favorece una lectura más profunda de la implementación de los SLEP.

**Tabla 5.** Respuestas, dimensión 3, criterio de ciudad

| Pregunta                                                                                                                                                                                 | Categoría                    | N° NAT | N° PUQ a |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|----------|
| P12 ¿Qué recomendaciones le haría a la administración del SLEP para gestionar el seguimiento del proceso educativo de los estudiantes? (transición, articulación) Fundamente brevemente. | Eficiente y facilitadora     | 2      | 11       |
|                                                                                                                                                                                          | Transparente                 | 0      | 2        |
|                                                                                                                                                                                          | Acompañamiento y pertinencia | 8      | 22       |
|                                                                                                                                                                                          | Participativa                | 3      | 16       |

En ambas ciudades, las respuestas muestran una valoración predominante de las categorías acompañamiento y pertinencia (Puerto Natales: 8; Punta Arenas: 22) y participativa (3 y 16, respectivamente), lo que evidencia que el seguimiento de los aprendizajes es concebido principalmente como un proceso de apoyo pedagógico y construcción colaborativa, más que como un mecanismo de control. Los hallazgos dialogan con la literatura sobre gobernanza educativa, que concibe la mejora de la educación pública como un proceso sustentado en la coordinación multinivel, el liderazgo compartido y la participación efectiva de las comunidades escolares (Bravo *et al.*, 2023; Viancos-González *et al.*, 2023).

Las diferencias territoriales enriquecen esta interpretación. En Puerto Natales, los discursos reflejan una demanda por una mayor presencia institucional y capacidad de respuesta del SLEP, expresada en la necesidad de “visitar los establecimientos y ver los procesos de los estudiantes” (NAT 8) y “fortalecer los equipos técnicos mediante una mayor dotación de profesionales” (NAT 6). Estas percepciones evidencian que la descentralización aún es experimentada como un proceso incompleto, concordancia con Garretón *et al.* (2022) y Echeverría (2025), quienes sostienen que la implementación de la NEP enfrenta tensiones derivadas de la persistencia de prácticas centralizadas y de la limitada autonomía territorial.

En Punta Arenas, en cambio, predomina la expectativa de un liderazgo intermedio con un fuerte componente pedagógico y colaborativo. Los participantes proponen un SLEP que “se acerque a los establecimientos, no para supervisar, sino para conversar qué apoyo necesitan” (PUQ 25), “complementado con evaluaciones periódicas e intercambio de información entre niveles educativos” (PUQ 40). Esta visión se aproxima al concepto de liderazgo del nivel intermedio planteado por Anderson (2017), Rincón-Gallardo (2019) y Obregón y Godoy (2024), quienes sostienen que el rol del sostenedor debe centrarse en desarrollar capacidades, promover el aprendizaje organizacional y articular las políticas nacionales con las necesidades de cada territorio.

En conjunto, los resultados muestran que, más allá de las diferencias entre comunas, existe consenso en que la legitimidad del SLEP dependerá de su capacidad para ejercer un liderazgo territorial, participativo y contextualizado, transformando el seguimiento de los aprendizajes en un proceso de acompañamiento permanente que contribuya a los principios de equidad y justicia educacional que sustentan la NEP.

### **Análisis dimensión 3, criterio de cargo**

En concordancia con el objetivo estratégico 3 del SLEP Magallanes, orientado a fortalecer los aprendizajes mediante sistemas de acompañamiento, monitoreo y seguimiento contextualizados, el análisis integró la información cuantitativa obtenida de la categorización de respuestas con la interpretación cualitativa de los discursos de docentes y directivos. Esta triangulación permitió identificar diferencias y convergencias entre ambos grupos respecto del rol que debe asumir el SLEP en el seguimiento de los procesos educativos.

**Tabla 6.** Clasificación de preguntas, dimensión 3, criterio de cargo

| Pregunta                                                                                                                                                                                  | Categoría                    | Nº direct. | Nº prof. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|----------|
| P.12 ¿Qué recomendaciones le haría a la administración del SLEP para gestionar el seguimiento del proceso educativo de los estudiantes? (transición, articulación) Fundamente brevemente. | Eficiente y facilitadora     | 0          | 18       |
|                                                                                                                                                                                           | Transparente                 | 0          | 2        |
|                                                                                                                                                                                           | Acompañamiento y pertinencia | 3          | 26       |
|                                                                                                                                                                                           | Participativa                | 5          | 10       |

Los resultados cuantitativos muestran que los directivos concentran sus respuestas en la categoría participativa (n=5), seguida de acompañamiento y pertinencia (n=3), mientras que los docentes privilegian acompañamiento y pertinencia (n=26) y eficiente y facilitadora (n=18). Estas diferencias evidencian que, aunque ambos actores valoran el acompañamiento del SLEP, lo hacen desde responsabilidades institucionales distintas. Los directivos enfatizan la necesidad de fortalecer los espacios de coordinación y la gobernanza colaborativa, mientras que los docentes priorizan un apoyo técnico-pedagógico permanente que responda a las necesidades del aula y del contexto escolar.

Desde la perspectiva cualitativa, los discursos de los directivos revelan que el liderazgo del nivel intermedio debe favorecer instancias sistemáticas de articulación entre el sostenedor y los establecimientos, solicitando “mayor cantidad de reuniones con los equipos directivos” (D4) y “mecanismos que permitan monitorear oportunamente los

procesos institucionales” (D2). Estas percepciones son coherentes con el enfoque de liderazgo intermedio propuesto por Anderson (2017), Rincón-Gallardo (2019) y Tournier *et al.* (2023), quienes sostienen que la mejora educativa depende de la capacidad del nivel intermedio para coordinar redes de colaboración, generar aprendizaje organizacional y adaptar las políticas a las realidades territoriales.

Por su parte, los docentes demandan un acompañamiento más cercano y contextualizado, proponiendo “monitoreo cada seis meses de los aprendizajes” (P29) y una “mayor presencia de las unidades técnico-pedagógicas en los establecimientos” (P37). Asimismo, plantean la “necesidad de fortalecer la articulación entre niveles educativos para asegurar la continuidad de las trayectorias escolares” (P40). Estas expectativas refuerzan lo planteado por Garretón *et al.* (2022) y Obregón y Godoy (2024), quienes advierten que la implementación de la NEP requiere trascender una lógica de supervisión administrativa para consolidar una gobernanza territorial basada en el acompañamiento, la colaboración y la justicia educacional.

En conjunto, los resultados muestran que el seguimiento de los aprendizajes constituye uno de los principales desafíos del SLEP Magallanes. Más que demandar mecanismos de control, docentes y directivos esperan un liderazgo intermedio capaz de articular apoyo pedagógico, participación y pertinencia territorial, fortaleciendo la capacidad de las comunidades educativas para responder a sus propios contextos.

#### **Análisis dimensión 4, criterio de ciudad**

La dimensión 4 analiza el objetivo estratégico orientado a fortalecer la formación y el desarrollo profesional de los actores del sistema educativo, considerando el perfeccionamiento continuo como un componente central para consolidar el liderazgo intermedio y mejorar las capacidades institucionales de los SLEP. El análisis integra la distribución cuantitativa de las respuestas con la interpretación cualitativa de los discursos, permitiendo comprender no solo la frecuencia de las percepciones, sino también los significados que docentes y directivos atribuyen a las políticas de desarrollo profesional.

**Tabla 7.** Clasificación de respuestas, dimensión 4, criterio de ciudad

| Pregunta                                                                                                                                                      | Categoría                | Nº NAT | Nº PUQ a |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|----------|
| Con respecto a la pregunta anterior, ¿Considera que este plan de capacitación será un aporte para su desarrollo profesional? ¿Por qué? Fundamente brevemente. | Competencias pedagógicas | 1      | 9        |
|                                                                                                                                                               | Mejoras educativas       | 4      | 8        |
|                                                                                                                                                               | Actualización de saberes | 3      | 12       |
|                                                                                                                                                               | Imparcial                | 6      | 24       |

Los resultados cuantitativos evidencian que en Puerto Natales (6) y Punta Arenas (24) predomina la categoría imparcial, seguida por actualización de saberes y mejoras educativas, lo que indica un amplio desconocimiento respecto de los planes de capacitación impulsados por el SLEP. Esta tendencia sugiere que la política de formación continua aún no logra instalarse como una estrategia visible para las comunidades educativas, limitando su capacidad para fortalecer las competencias profesionales y generar confianza en el nuevo modelo de gestión.

El análisis cualitativo permite profundizar esta interpretación. En Puerto Natales, los discursos expresan que las acciones formativas continúan concentrándose en Punta Arenas, cuestionando la pertinencia territorial de la oferta: “...No porque ejecutan en Punta Arenas con poco criterio de realidad en torno a la participación del resto de las comunas de la región...” (NAT 3). Esta percepción refuerza las tensiones identificadas en la literatura sobre gobernanza educativa y descentralización, al evidenciar que las oportunidades de formación continúan siendo percibidas como insuficientemente adaptadas a las necesidades y características de los distintos territorios (Echeverría, 2025; Galilea, 2023). Al mismo tiempo, evidencia que el liderazgo intermedio aún enfrenta desafíos para materializar una gobernanza territorial efectiva (Obregón y Godoy, 2024).

En Punta Arenas también predomina el desconocimiento de planes formativos, aunque los participantes reconocen la necesidad permanente de actualización profesional: “...No conozco ningún Plan de Capacitación Profesional; pero es una necesidad continua...” (PUQ 27). Asimismo, emergen expectativas positivas respecto del impacto que tendría una formación pertinente y contextualizada: “...Sí sería un aporte porque la educación está en constante cambio...” (PUQ 45). Estas percepciones coherentes con Berkowitz, Zoro y Trujillo (2020), quienes sostienen que el desarrollo profesional constituye un eje estratégico del liderazgo intermedio, y con Bravo *et al.* (2023), quienes plantean que la legitimidad de los SLEP depende de su capacidad para articular procesos formativos pertinentes, colaborativos y vinculados a las necesidades del territorio.

En conjunto, la integración de la evidencia cuantitativa y cualitativa muestra que el principal desafío no radica únicamente en ampliar la oferta de capacitación, sino en fortalecer su difusión, pertinencia territorial y acceso equitativo, de manera que la formación continua contribuya efectivamente al desarrollo de capacidades profesionales.

#### **Análisis dimensión 4, criterio de cargo**

En relación con el objetivo estratégico 4 del SLEP Magallanes, orientado a fortalecer la formación y el desarrollo profesional de los actores del sistema educativo mediante instancias permanentes de perfeccionamiento, se analizaron las respuestas de directivos y docentes, integrando el análisis cuantitativo de las categorías de respuesta con la interpretación cualitativa de los discursos. Esta estrategia permitió identificar tanto tendencias diferenciadas entre los grupos como los significados atribuidos a las políticas de desarrollo profesional.

**Tabla 8.** Respuestas, dimensión 4, criterio de cargo

| Pregunta                                                                                                                                                      | Categoría                | N° direct. | N° prof. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|----------|
| Con respecto a la pregunta anterior, ¿Considera que este plan de capacitación será un aporte para su desarrollo profesional? ¿Por qué? Fundamente brevemente. | Competencias pedagógicas | 1          | 9        |
|                                                                                                                                                               | Mejoras educativas       | 2          | 10       |
|                                                                                                                                                               | Actualización de saberes | 3          | 12       |
|                                                                                                                                                               | Imparcial                | 2          | 29       |

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes declara desconocer la existencia de un plan de capacitación desarrollado por el SLEP, mientras que entre los directivos las respuestas se distribuyen equitativamente entre quienes afirman conocerlo y quienes no. Esta diferencia sugiere un acceso desigual a la información institucional y evidencia una brecha comunicacional que limita la apropiación de una de las funciones estratégicas de la NEP.

El análisis cuantitativo evidencia que los directivos concentran sus respuestas en la categoría actualización de saberes (3), seguida por mejoras educativas (2), mientras que los docentes presentan un predominio de respuestas imparciales (29), seguido por actualización de saberes (12) y mejoras educativas (10). Estas diferencias son consistentes con los distintos niveles de participación que ambos estamentos mantienen en los procesos de gestión y planificación institucional.

Desde la perspectiva cualitativa, los directivos conciben la formación continua como un componente estratégico del liderazgo intermedio y del fortalecimiento organizacional. Un participante señala la necesidad de contar con “...un plan de acción que tenga directa relación con las necesidades de los docentes y de los equipos directivos y en concordancia con los desafíos del siglo XXI...” (D2). Estos hallazgos dialogan con los hallazgos de Berkowitz *et al.* (2020), quienes sostienen que el liderazgo del nivel intermedio debe promover procesos de aprendizaje profesional contextualizados, colaborativos y sostenibles, fortaleciendo las capacidades institucionales para la mejora continua.

En contraste, el predominio de respuestas imparciales entre los docentes refleja más bien el desconocimiento de las iniciativas formativas que una valoración negativa de ellas. Expresiones como “...por supuesto que sí. Para que exista un buen funcionamiento...” (P22), evidencian disposición favorable hacia la capacitación, pero también incertidumbre respecto de su implementación. La evidencia obtenida respalda los planteamientos de la literatura sobre gobernanza educativa, descentralización y liderazgo

intermedio, al sugerir que el desarrollo profesional solo puede consolidarse como un mecanismo de fortalecimiento institucional cuando las oportunidades de formación son comunicadas, accesibles y pertinentes a las realidades territoriales, favoreciendo el liderazgo intermedio y la mejora continua de los establecimientos educativos.

### **Análisis dimensión 5, criterio de ciudad**

La dimensión 5 integra transversalmente los cuatro objetivos estratégicos del SLEP, por cuanto recoge la valoración global que docentes y directivos realizan sobre su proceso de implementación. El componente cuantitativo permitió identificar la distribución de las percepciones según ciudad, mientras que el componente cualitativo profundizó en los significados atribuidos por los participantes a dichas valoraciones. Esta integración posibilitó interpretar las respuestas desde los ejes conceptuales de gobernanza educativa, descentralización, liderazgo intermedio y justicia educacional.

**Tabla 9.** Respuestas, dimensión 5, criterio de ciudad

| Pregunta                                                                                                                                                                           | Ciudad         | Positiva | Imparcial | Negativa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------|----------|
| En cuanto a la difusión inicial del SLEP (previo a su implementación) y a su actual funcionamiento (durante su implementación) ¿Qué diferencias identifica? Fundamente brevemente. | Puerto Natales | 2        | 1         | 11       |
|                                                                                                                                                                                    | Punta Arenas   | 11       | 11        | 36       |
| ¿Cuál es su percepción general con relación a la implementación del SLEP?                                                                                                          | Puerto Natales | 6        | 2         | 6        |
|                                                                                                                                                                                    | Punta Arenas   | 10       | 9         | 34       |

Los resultados cuantitativos muestran que, tanto en Punta Arenas como en Puerto Natales, predominan las valoraciones negativas respecto de la difusión inicial y del funcionamiento del SLEP, siendo más acentuadas en Punta Arenas (36 respuestas negativas, frente a 11 positivas), mientras que en Puerto Natales la percepción general aparece más equilibrada, aunque igualmente crítica. Estos resultados sugieren que las expectativas generadas por la implementación del SLEP aún no logran traducirse en experiencias institucionales plenamente satisfactorias.

El análisis cualitativo permite comprender las razones que sustentan estas tendencias. En Punta Arenas, los discursos expresan una brecha entre los principios de la reforma y su implementación efectiva, asociando las principales dificultades a la lentitud administrativa, la escasa capacidad de respuesta y las deficiencias comunicacionales: “Se prometieron muchas cosas y al momento de actuar aún no se ven las acciones” (PUQ 14). Estas percepciones coinciden con lo planteado por Garretón *et al.* (2022) y Echeverría (2025), quienes advierten que la implementación de la NEP enfrenta tensiones derivadas de la coexistencia entre una fuerte rectoría estatal y limitadas capacidades

territoriales para responder oportunamente a las demandas de las comunidades educativas. No obstante, algunos participantes reconocen avances en ámbitos específicos, particularmente en la gestión financiera, lo que evidencia que la valoración del SLEP no es homogénea, sino que combina expectativas, logros y críticas.

En Puerto Natales, las narrativas enfatizan la insuficiente presencia territorial del sostenedor y la persistencia de una gestión percibida como centralizada, expresada en demoras administrativas y escasa cercanía con las escuelas: “No se nota gran diferencia... aún hay poca presencia del SLEP en la comuna” (NAT 13). Estas apreciaciones dialogan con la discusión teórica sobre la diferencia entre descentralización y desconcentración (Berkowitz *et al.*, 2020; Galilea, 2023), evidenciando que los actores perciben una transferencia administrativa que todavía no se traduce en mayor autonomía ni en una gobernanza territorial efectiva.

En conjunto, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos evidencia que la principal brecha no radica en los objetivos de la NEP, sino en la capacidad del SLEP para materializar sus principios mediante una gestión más cercana, participativa y contextualizada. Los hallazgos refuerzan que la legitimidad de la reforma dependerá del fortalecimiento del liderazgo intermedio, de una gobernanza territorial efectiva y de procesos de comunicación y participación coherentes con el horizonte de justicia educacional propuesto por la Ley N° 21.040.

### **Análisis dimensión 5, criterio de cargo**

La dimensión 5 integra de manera transversal los cuatro objetivos estratégicos del SLEP, por lo que constituye un indicador global de la percepción que docentes y directivos tienen sobre la implementación de la Nueva Educación Pública. El análisis combinó la distribución cuantitativa de las respuestas con la interpretación cualitativa de los discursos, permitiendo identificar tanto las tendencias predominantes como los significados atribuidos por los participantes a la implementación del SLEP. Los resultados fueron analizados según el criterio de cargo y categorizados en valoraciones positivas, imparciales y negativas, en coherencia con las categorías de gobernanza, liderazgo intermedio y justicia educacional.

**Tabla 10.** Respuestas, dimensión 5, criterio de cargo

| Pregunta                                                                                                                                                                           | Cargo         | Positiva | Imparcial | Negativa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----------|----------|
| En cuanto a la difusión inicial del SLEP (previo a su implementación) y a su actual funcionamiento (durante su implementación) ¿qué diferencias identifica? Fundamente brevemente. | Directivos/as | 3        | 1         | 4        |
|                                                                                                                                                                                    | Profesor/as   | 10       | 11        | 38       |
| ¿Cuál es su percepción general con relación a la implementación del SLEP?                                                                                                          | Directivo/as  | 4        | 1         | 3        |
|                                                                                                                                                                                    | Directivo/as  | 12       | 10        | 37       |

Los resultados cuantitativos evidencian diferencias entre ambos grupos. Mientras los directivos presentan una distribución relativamente equilibrada entre valoraciones positivas y negativas respecto de la implementación del SLEP, los docentes concentran mayoritariamente sus respuestas en la categoría negativa, tanto al evaluar la difusión inicial como el funcionamiento actual del servicio. Esta diferencia sugiere que la posición institucional condiciona la percepción del proceso de implementación: los directivos mantienen una visión más estratégica del cambio organizacional, mientras que los docentes evalúan la reforma desde su impacto cotidiano en la gestión pedagógica y las condiciones de trabajo.

El análisis cualitativo profundiza estas diferencias. Los docentes manifiestan una brecha entre las expectativas generadas por la reforma y los resultados observados, asociando sus críticas a la escasa comunicación, la lentitud administrativa, la rotación de equipos y las dificultades en la gestión de recursos. Estas percepciones reflejan las tensiones descritas por Garretón *et al.* (2022) y Leiva y Benavides (2024), quienes advierten que la consolidación de los SLEP depende de una gobernanza capaz de articular apoyo pedagógico, coordinación institucional y capacidad de respuesta territorial. Desde esta perspectiva, las opiniones negativas evidencian que la implementación aún no logra traducir plenamente los principios de descentralización y fortalecimiento de la educación pública en experiencias concretas para las comunidades escolares.

En contraste, los directivos reconocen avances asociados a una mayor formalización de los procesos, el cumplimiento de procedimientos y una mejor organización institucional, aunque mantienen observaciones respecto de la lentitud del cambio y de la necesidad de fortalecer la relación entre el SLEP y los establecimientos. Esta valoración más equilibrada es consistente con la concepción del liderazgo intermedio planteada por Anderson (2017), Viancos-González *et al.* (2023) y Obregón y Godoy (2024), quienes sostienen que la legitimidad de los SLEP depende de su capacidad para articular la conducción estratégica con las necesidades territoriales. En consecuencia, los resultados muestran que la consolidación de la NEP requiere fortalecer la comunicación, la transparencia y el acompañamiento permanente a las comunidades educativas como condiciones esenciales para avanzar hacia una gobernanza participativa y una mayor justicia educacional.

### **Discusión: Aportes del estudio respecto de investigaciones previas**

La presente investigación contribuye al estudio de la NEP al aportar evidencia empírica sobre la implementación de los SLEP desde la Región de Magallanes, un territorio escasamente representado en la literatura especializada. Mientras investigaciones anteriores se han centrado principalmente en el diseño institucional de la Ley N° 21.040, la gobernanza y los desafíos organizacionales de la reforma (Donoso-Díaz, 2020; Echeverría, 2025; Garretón *et al.*, 2022; Viancos-González *et al.*, 2023), este estudio incorpora las percepciones de directivos y docentes, actores que experimentan directamente los efectos de su implementación.

Los hallazgos confirman las tensiones descritas en estudios previos, especialmente aquellas relacionadas con la persistencia de prácticas centralizadas, la burocracia y las dificultades para consolidar un liderazgo intermedio con capacidad de respuesta territorial. Sin embargo, el estudio amplía este conocimiento al demostrar que dichas tensiones varían según el territorio y el rol institucional. Mientras los directivos valoran los avances en la organización y formalización de los procesos, los docentes evalúan la reforma desde su impacto en la gestión pedagógica, la comunicación, el acceso a recursos y el acompañamiento técnico.

Asimismo, la investigación evidencia que la legitimidad de los SLEP depende no solo de su desempeño administrativo, sino también de su capacidad para fortalecer la comunicación, la participación y el acompañamiento pedagógico, aspectos poco desarrollados en investigaciones anteriores. En este sentido, el estudio aporta evidencia que orienta el perfeccionamiento de la política educativa, mostrando que la consolidación de la NEP requiere avanzar hacia una gobernanza territorial colaborativa, capaz de traducir los principios de descentralización, liderazgo intermedio y justicia educacional en prácticas efectivas para las comunidades escolares.

## Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito comprender las percepciones de directivos y docentes sobre la implementación del SLEP de Magallanes, considerando los desafíos y oportunidades que emergen durante los primeros meses de instalación de la NEP.

Los resultados muestran que, si bien existe una valoración positiva respecto al propósito de fortalecer la educación pública mediante un modelo de gestión territorial, persisten importantes tensiones entre el diseño de la política y su implementación. Las diferencias observadas entre docentes y directivos, así como entre Punta Arenas y Puerto Natales, evidencian que la experiencia de implementación está condicionada por el contexto territorial y por el rol institucional de los actores. Mientras los directivos tienden a reconocer avances en la organización y formalización de los procesos, los docentes expresan mayores niveles de incertidumbre asociados a la comunicación, la disponibilidad de recursos, el acompañamiento técnico-pedagógico y la capacidad de respuesta del SLEP.

Estos hallazgos dialogan con la literatura que plantea que la principal tensión de la NEP radica en compatibilizar la rectoría estatal con una descentralización efectiva. La evidencia obtenida confirma que la consolidación del liderazgo intermedio requiere fortalecer la gobernanza territorial, avanzar hacia procesos de decisión más participativos y desarrollar mecanismos de acompañamiento permanentes que respondan a las particularidades de cada comunidad educativa, tal como plantean Donoso-Díaz (2020), Garretón *et al.* (2022), Viancos-González *et al.* (2023) y Obregón y Godoy (2024).

Desde la perspectiva de la política educativa, este estudio aporta evidencia empírica proveniente de un territorio austral escasamente representado en la literatura en esta temática. Las percepciones recogidas permiten identificar fortalezas y brechas que pueden orientar el perfeccionamiento de la implementación de los SLEP, particularmente en materia de comunicación institucional, gestión de recursos, desarrollo profesional docente, acompañamiento pedagógico y fortalecimiento de la participación de las comunidades escolares. En este sentido, la investigación demuestra que la legitimidad de la reforma dependerá no solo del cumplimiento de sus objetivos administrativos, sino también de la capacidad del Estado para construir confianza, responder a las necesidades territoriales y traducir los principios de equidad, participación y justicia educacional en prácticas concretas. Estos resultados constituyen un insumo relevante para la evaluación y el ajuste de la política pública, contribuyendo a fortalecer la implementación de la NEP y a consolidar un sistema educativo más equitativo, participativo y pertinente para los distintos territorios del país.

## Referencias Bibliográficas

- Anderson, S. E. (2017). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar* (Informe técnico N.º 1). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-nivel-intermedio-en-educacion-y-el-mejoramiento-escolar>.
- Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.). (2020). *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-intermedio-comprensiones-y-herramientas-para-abordar-el-desafio-de-liderar-la-mejora-de-la-educacion-publica-en-el-territorio/>.
- Bravo, M., Fierro, I. y Galilea, S. (2023). *Implementación de Servicios Locales de Educación Pública: Un análisis de complejidad* (Policy Brief N.º 8). Universidad del Desarrollo. <https://educacion.udd.cl/files/2023/12/policybriefn8.pdf>.
- Bravo, L., González, P. y Ramírez, F. (2023). La legitimidad de los Servicios Locales de Educación Pública: desafíos de articulación pedagógica y territorial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1630–1650. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.14>
- Cerrón, R. (2019). La investigación cualitativa en educación. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 119-128. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.510>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Donoso-Díaz, S. (2021). Los nuevos servicios locales de Educación Pública de Chile: Desafíos del proceso de implementación inicial. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(111), 378-398. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802691>.

- Echeverría Mesías, A. E. (2025). Descentralización y gobernanza de la NEP. El caso del SLEP Gabriela Mistral. [Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile.] <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/204297>
- Galilea, S. (2023, octubre). La nueva descentralización y el rol de los gobiernos subnacionales [Conferencia]. Congreso Patagónico de Descentralización, Punta Arenas, Chile.
- Garretón, M., Sanfuentes, M., Valenzuela, J. P. y Núñez, I. M. (2022). Brechas y desafíos organizacionales en la implementación temprana de la Nueva Educación Pública en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 59(1), 1-18. <https://doi.org/10.7764/PEL.59.1.2022.10>.
- Hernández, V., Baptista, P., y Fernández, C. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Leiva, M. V. y Benavides, M. (2024). Servicios locales de educación pública: principales tensiones y desafíos para los directores escolares. *Calidad en la Educación*, (60), 222–248. <https://doi.org/10.31619/caledu.n60.1437>
- Obregón Reyes, J. L., & Godoy Orellana, C. A. (2024). Liderazgo del nivel intermedio y su contribución a la justicia educacional: Desafíos y lecciones desde la implementación de una nueva educación pública en Chile. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 21(44), 24-45. <https://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/view/2956>.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pascual, J. y Orrego, V. (2022). Liderazgo educativo en el nivel intermedio: Lecciones para Chile desde experiencias internacionales. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(47), 336-354. <https://doi.org/10.21703/0718-5162202202102147018>
- Ramírez, A. y Arbesú, M. (2019). El objeto de conocimiento en la investigación cualitativa: un asunto epistemológico. *Enfermería universitaria*, 16(4), 424-435. Epub 16 de abril de 2020. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.4.735>.
- Redon-Pantoja, Silvia, Belaustegui-Irribarra, Camila, y Rasco, José Félix Angulo. (2024). La nueva educación pública en Chile y su implementación en contextos neoliberales. *Discusiones Filosóficas*, 25(44), 157-182. Epub March 17, 2025. <https://doi.org/10.17151/difil.2024.25.44.9>
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberating learning: Educational change as social movement*. Routledge.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Tournier, B., Chimier, C. & Jones, C. (Eds.). (2023). *Leading teaching and learning together: The role of the middle tier*. Education Development Trust and UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384504>

- 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 Pública (SLEP)*. Centro de Liderazgo PUCV & CIAE Universidad de Chile. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-apublicar\\_word\\_VB%C2%B0.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-apublicar_word_VB%C2%B0.pdf)
- Vanni, X., Bellei, C., González, P., Valenzuela, J. P., Martínez, J., Rodríguez, P., Toro, A., Montoya, C., Corba, F., Bonilla, A., Ariztía, A., Contreras, M. y Paredes, P. (2024). *Evaluación externa de la política de Nueva Educación Pública sobre la correcta instalación y traspaso de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública*. Centro de Investigación Avanzada en Educación & Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/21349>.
- Viancos-González, P., Ganga-Contreras, F. y Valdés-Montecinos, M. (2023). Servicios locales de educación en Chile: Análisis a partir de la teoría de agencia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1603-1626.