



unesco

Instituto Internacional
de Planeamiento de
la Educación



El nivel intermedio en la política y la práctica educativa

Un nivel a potenciar para la mejora

Beatriz Pont

*Jefa de Formación Global,
IIPE UNESCO*

El nivel intermedio: un nivel a potenciar para la mejora



1

El nivel intermedio

Influenciado por el contexto educativo

Un contexto global en evolución con impacto en la educación

La evolución de la demanda en materia de planificación y gestión de la educación

Contexto cambiante

Aprendizaje de los estudiantes

De conocimientos a competencias y valores

Programas nuevos/revisados, pedagogía, evaluaciones

Contexto externo

Medio ambiente
Tecnología
Diversidad/globalización

Adaptar las escuelas a los nuevos retos
Integración de las tecnologías
Pedagogía y prácticas en el aula

Gobernanza

De arriba abajo hasta la complejidad
Del papel a la práctica

Un nuevo compromiso de las partes interesadas
Invertir en la implementación

Responsabilidad

De los insumos a los resultados
Cambio de funciones y responsabilidades

Datos sobre el aprendizaje
Colaboración



El nivel intermedio: un nivel a potenciar para la mejora

Una visión lineal



Una visión sistémica



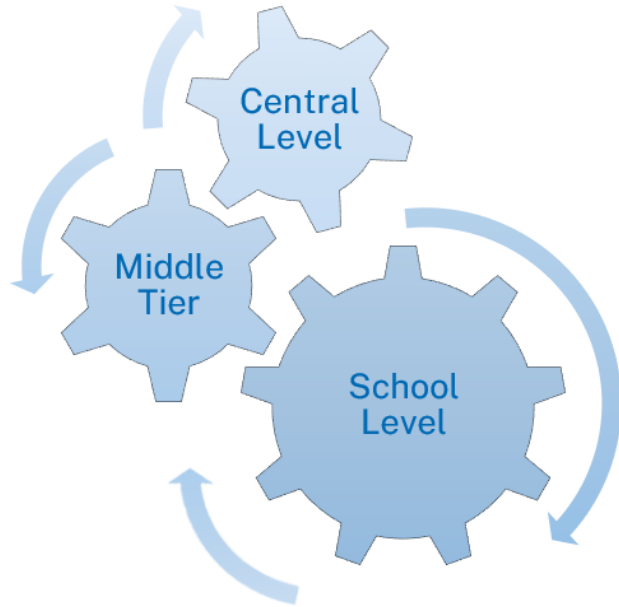
2

El nivel intermedio

Una función en alza

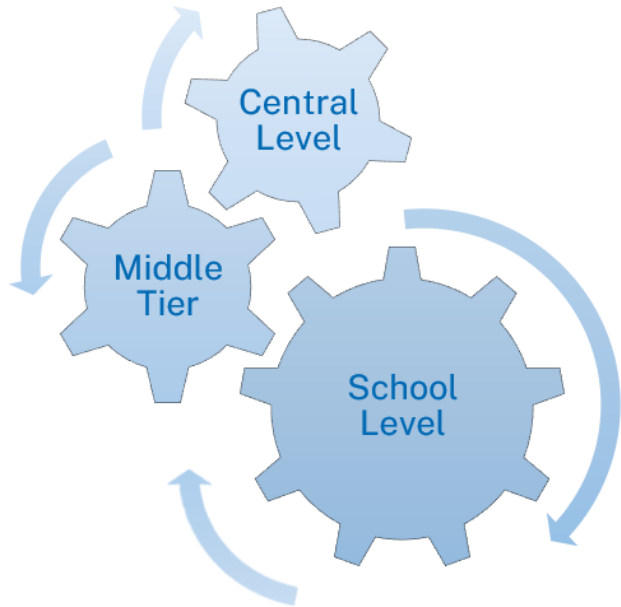
¿Qué es el nivel intermedio?

El nivel medio se refiere a los niveles de subdistrito, distrito o región de los sistemas educativos.



- Los profesionales de nivel medio son una parte esencial del sistema educativo, ya que funcionan como puente entre las escuelas y los niveles superiores. Sin embargo, suelen recibir un apoyo, una preparación y una atención limitados en materia de políticas y planificación.
- El nivel intermedio es fundamental para garantizar que las políticas se implementen y se adapten eficazmente en el nivel local, y para facilitar bucles de retroalimentación que permitan a los responsables políticos perfeccionar sus estrategias basándose en lo que realmente ocurre en las escuelas.
- El intercambio fortalece la calidad educativa y la capacidad de respuesta.

¿Por qué centrarse en el nivel intermedio?



1

Papel fundamental en la implementación, escalabilidad y sostenimiento de la reforma educativa



2

Proveedor vital de apoyo pedagógico para líderes escolares y profesores



3

Recolector y usuario de datos para la toma de decisiones que dirijan recursos y soporte



4

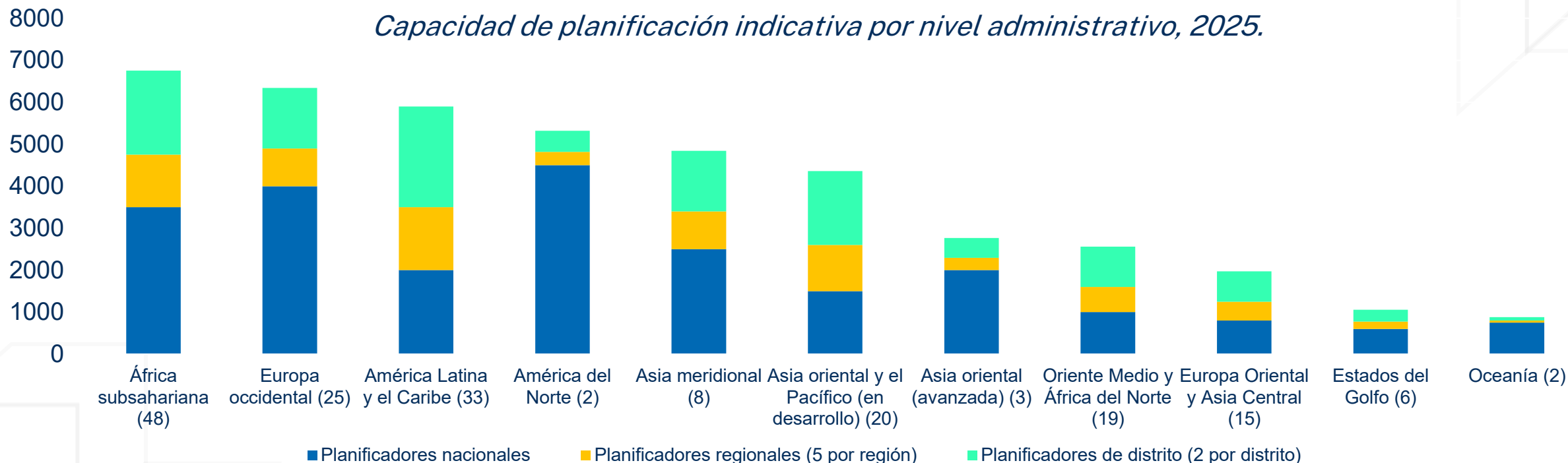
Gran inversión que podría aprovecharse de forma más eficaz y eficiente para el aprendizaje



¿Qué es el nivel intermedio?

Una estimación por región global, incluyendo personal a nivel nacional, regional y local

Capacidad de planificación indicativa por nivel administrativo, 2025.



Nota: los planificadores nacionales y regionales estimaron para los ministerios de educación, n de regiones \times 5 planificadores. Se estimó que cada región tenía 4 distritos con 2 planificadores cada uno.

De la función tradicional al liderazgo

Rol tradicional

Actúan como agentes locales de la administración educativa.

Mantienen el buen funcionamiento de sus escuelas.

Se centran en el corto plazo.

Principalmente ejercen un trabajo de control.

Garantizan el cumplimiento de las normas y regulaciones oficiales.

Adoptar visión estratégica.

Asegurar que las escuelas son el centro del aprendizaje.

Valorar los recursos humanos.

Comunicar y escuchar.

Ser proactivos.

Asumir riesgos.

Rol de liderazgo

A pesar del gran potencial, persisten retos de larga duración

Funciones y responsabilidades

- **La falta de claridad en las funciones y responsabilidades** da lugar a solapamientos y duplicaciones de esfuerzo
- Uso ineficiente de las habilidades y conocimientos de las personas

Gobernanza

- **Las estructuras institucionales y organizativas ya no son adecuadas para su propósito**
- **Participación insuficiente** en la formulación y aplicación de políticas
- **Coordinación limitada** entre la educación y otros sectores sociales
- Recursos insuficientes para este nivel

Capacidad

- **Ausencia de una cultura de aprendizaje** orientada a la colaboración y uso de datos
- **Capacidad limitada para orientar el apoyo a la mejora escolar**
- Falta de **personal competente y motivado**

Datos y evidencia

- **Falta de datos y las evidencia de las investigaciones**

3

El nivel intermedio

Evidencia acerca del liderazgo pedagógico

Funciones de liderazgo y gestión del nivel intermedio

El nivel intermedio varía de un país a otro según los grados de autonomía y responsabilidad asignados.

Sin embargo, sus funciones tienden a ser similares a lo largo de distintos contextos.

Figura 3.1. Principales funciones de liderazgo y gestión del nivel intermedio



Prácticas efectivas del nivel intermedio para la mejora escolar



Brindar apoyo para la mejora de las escuelas y la enseñanza



Promover la colaboración profesional dentro de las escuelas y entre ellas



Articular conocimiento para promover el uso de evidencia



Proporcionar orientación instruccional local y alineación del sistema



Probar innovaciones y ampliar prácticas prometedoras

Brasil: coaching y retroalimentación para una mejor enseñanza

- Formar a los directores de colegio para que puedan entrenar y apoyar a los profesores.
- Realizar observaciones regulares en el aula y proporcionar retroalimentación estructurada.
- Uso de cursos modelo y datos de aprendizaje de los estudiantes para guiar mejoras
- Proporcionar mentoría continua en línea para profesores y líderes escolares.

- ✓ +6% más tiempo dedicado a la enseñanza (70% → 76%)
- ✓ -3% del tiempo dedicado a la gestión del aula o actividades fuera de tema.
- ✓ Los estudiantes están más implicados durante las clases.
- ✓ Coste bajo: aproximadamente 2,40 \$ por estudiante.

Londres: mejores resultados mediante la colaboración liderada por pares


- Lanzamiento del *London City Challenge (2002-2011)* para mejorar los resultados en las escuelas con más dificultades de la ciudad.
- Emparejamiento de directores de escuelas de alto rendimiento ("Líderes Consultores") con quienes necesitan apoyo.
- Designación de escuelas alto rendimiento como escuelas de formación para mentorizar y compartir buenas prácticas.
- Sustituir la formación tradicional por el aprendizaje profesional dirigido por pares y en el aula.
- Utilizar datos de rendimiento escolar para guiar el apoyo y asegurar parejas escolares adecuadas al contexto.

- ✓ En las 119 escuelas *Keys to Success*, el porcentaje de estudiantes que alcanzaron los niveles esperados de GCSE aumentó del 43% (2005) al 61% (2011), un aumento de 17.2 puntos, superando la media nacional.
- ✓ La equidad ha mejorado: la brecha de rendimiento entre estudiantes ricos y pobres se ha reducido en 9 puntos porcentuales.
- ✓ La calidad ha mejorado: el 86% de las escuelas de Londres han sido calificadas como "Buenas" o "Sobresalientes", frente al 81% a nivel nacional.

4

El nivel intermedio

Qué se puede hacer



Qué se puede
hacer para
apoyar al nivel
intermedio para
fortalecer el
aprendizaje

- ✓ Diagnosticar
- ✓ Definir
- ✓ Formar
- ✓ Carrera profesional
- ✓ Gobernanza

Diagnosticar: Marco de evaluación de capacidades del nivel intermedio

Contexto: político, económico, social, valores y normas

Administración pública de las escuelas

Oficinas educativas locales: roles o funciones clave de liderazgo en el nivel intermedio

Aprovechar la capacidad del nivel intermedio para cumplir sus funciones



FUNCIONES

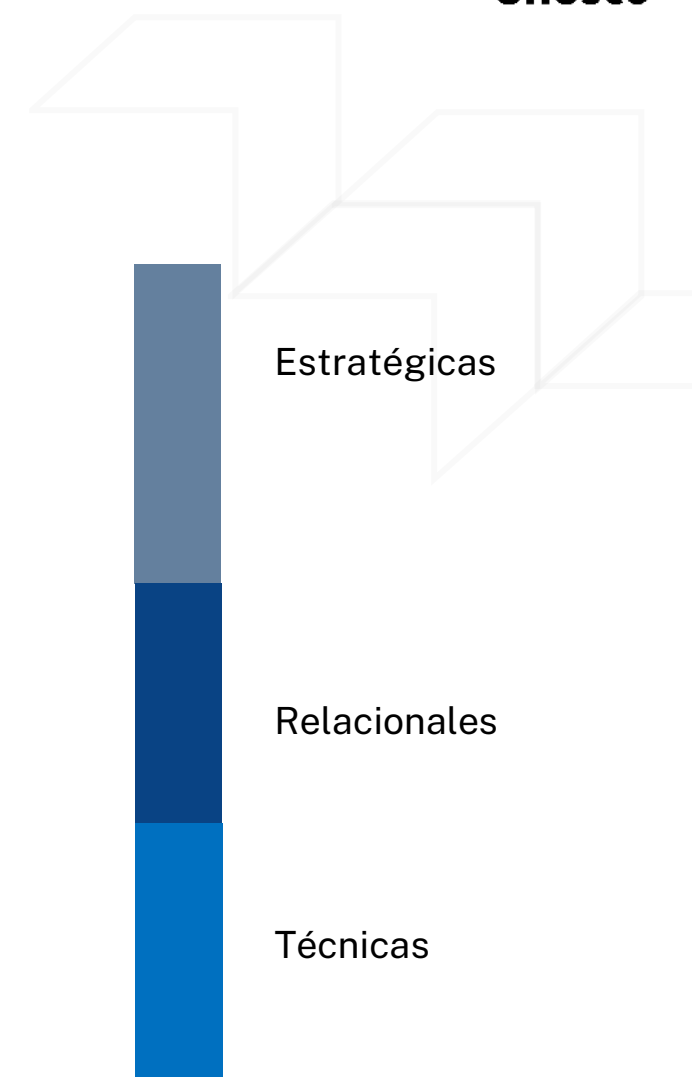


Véase la página 35 para más información

Redefinir funciones y responsabilidades

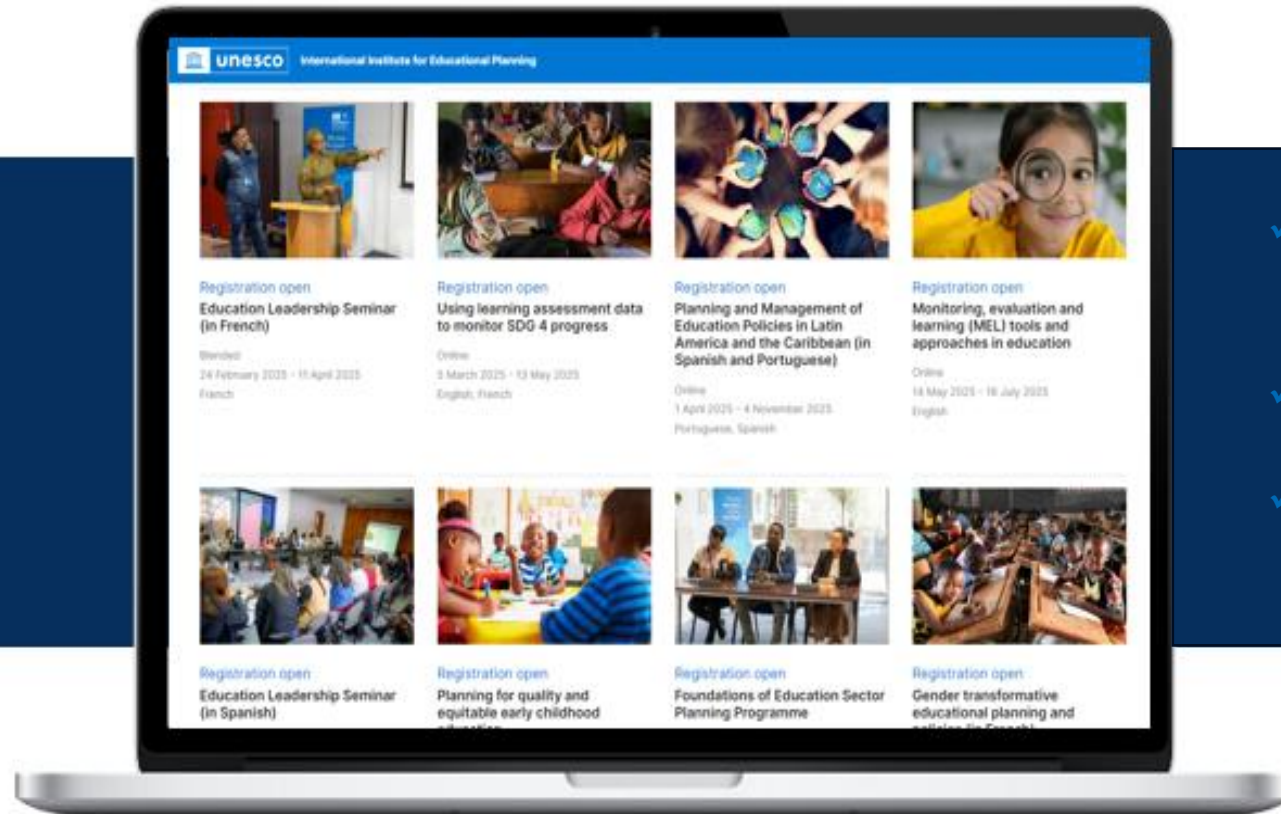
Papel tradicional	Función redefinida
Aplicar las políticas y velar por su cumplimiento	Transformar la implementación de las políticas en oportunidades de acompañamiento; apoyar a las escuelas en la adaptación al contexto y en la identificación de los puntos de bloqueo.
Supervisar las escuelas y comunicar los resultados	Realizar visitas formativas de enseñanza: observación, definición de objetivos y retroalimentación.
Gestionar los datos y los informes	Utilizar los tableros del EMIS y la evidencia disponible para orientar el apoyo y el desarrollo profesional.
Evaluar el desempeño del personal	Basar los ciclos de evaluación del desempeño en el desarrollo profesional y el aprendizaje colaborativo entre pares (coaching, revisión semestral).
Fomentar el compromiso con las comunidades	Ampliar el compromiso para integrar la equidad y las prácticas pedagógicas culturalmente relevantes (centrándose en las escuelas remotas y desfavorecidas).
Supervisar los recursos humanos y la contratación	Ejercer un papel de líderes sistémicos reforzando el relevo generacional en el liderazgo mediante programas de mentoría y certificación.

Formar: capacidades técnicas y de liderazgo responsabilidades



Fuente: UNESCO IIEP (2023), Cadre de compétences pour la planification et la gestion de l'éducation

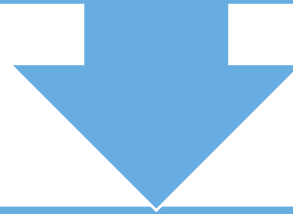
Formar: Campus Global del IIPE UNESCO



- ✓ Seminario de Liderazgo Educativo (25 o 50 horas) 1 o 2 créditos IIPE
- ✓ Formación de supervisores
- ✓ Formación de liderazgo pedagógico para el nivel intermedio (BA CABA)

Guyana: intervencion sistémica

El liderazgo del distrito y del centro no es suficientemente eficaz ni responde al contexto



Pacto de Asociación de Guyana

Promover un aprendizaje equitativo fortaleciendo un liderazgo instruccional contextualmente eficaz y una mayor rendición de cuentas a nivel de distrito y escuela
Guyana Partnership Compact



Un enfoque multidimensional

Desafíos



Estrategias



Fortalecimiento de las oficinas:

- Estructura organizativa
- Perfil del personal
- Descripciones de los puestos



Asignación de recursos coherente con la misión:

- Volumen
- Equidad
- Eficiencia



Supervisión y apoyo:

- Desarrollo de capacidades
- Mecanismos de colaboración y coordinación



Guyana: intervención sistémica



Academia de liderazgo

- Creación de una nueva institución en Guyana
- Formación y apoyo a líderes distritales y escolares
- Revisión y desarrollo de directrices para planes culturalmente sensibles a escuelas y distritos



Mejoras del sistema

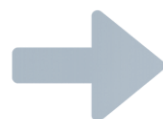
- Evaluación de capacidad
- Asignación de recursos: mecanismo eficiente de asignación y asignación
- Gestión de recursos humanos para líderes de distrito y escuelas
- Coordinación a lo largo del sistema



Mensajes clave

- 1** → Un nivel intermedio sólido es fundamental para sistemas de aprendizaje efectivos.
- 2** → Persisten importantes carencias de evidencia en torno al funcionamiento del nivel medio y las formas de evaluar su efectividad.
- 3** → Son necesarias siete funciones de liderazgo y gestión para mejorar los resultados educativos.
- 4** → Diagnóstico: La recopilación sistémica de evidencia sobre estrategias exitosas es esencial para el futuro: un marco de evaluación de capacidades
- 5** → Intervenciones: definición de roles y responsabilidades; selección y reclutamiento, formación, profesionalización.

Nueva publicación



Escanea el código QR para acceder



Participe, planifique y construya el futuro con nosotros

¿Cómo participar?



Producción de conocimientos

[Descargue nuestras publicaciones gratuitamente](#)



Sitios web temáticos

[Acceda a todos los recursos del IIPE a través de los portales web especializados](#)



Campus virtual global

[Reciba formación en planeamiento y gestión educativas](#)



Herramientas y metodologías

[Explore las bases de información del SITEAL](#)

Regístrate ahora para recibir nuestro *newsletter* y alertas de correo

www.iipe.unesco.org/es

Contáctenos: contacto@iipe.unesco.org



unesco