

LIDERAZGO DEL NIVEL INTERMEDIO EN RED: ¿CUÁL PUEDE SER SU ROL EN EL FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS PARA LA JUSTICIA EDUCACIONAL EN LA EMTP?

NETWORKED MIDDLE-TIER LEADERSHIP: WHAT CAN BE ITS ROLE IN STRENGTHENING LEADERSHIP FOR EDUCATIONAL JUSTICE IN SECONDARY VET?¹

Jennifer Ly Obregón-Reyes

Académica adjunta, Universidad Andrés Bello.

Santiago, Chile

Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa; Magíster en Desarrollo

Curricular y Proyectos Educativos ²

jenniferobregonr@gmail.com

ORCID: [0000-0002-9026-6464](https://orcid.org/0000-0002-9026-6464)

Resumen: Esta reflexión explora cómo el liderazgo del nivel intermedio organizado en red, puede fortalecer equipos de liderazgo en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) de Chile para avanzar hacia la justicia educativa. Mediante un enfoque cualitativo basado en una revisión teórica y documental, centrado en las políticas públicas, desafíos estructurales de la EMTP y el potencial nivel intermedio para contribuir a mayor justicia educativa. Los resultados destacan que el nivel intermedio, mediante redes colaborativas puede mejorar capacidades directivas, fomentar inclusión, redistribuir recursos y representar a las comunidades, aunque persisten barreras estructurales y culturales. Como conclusión, se propone que el nivel intermedio, desde un enfoque transformador y en red, es esencial para garantizar trayectorias educativas más equitativas, inclusivas y participativas en beneficio de los estudiantes de la EMTP.

Palabras clave: liderazgo escolar, Educación Media Técnico Profesional (EMTP), justicia educativa, nivel intermedio.

Resumo: Esta reflexão explora como a liderança do nível intermédio organizada em rede pode fortalecer as equipas de liderança na educação profissional técnica de nível médio (EPTNM) do Chile para avançar em direção à justiça educativa. Através de uma abordagem qualitativa baseada numa revisão teórica e documental, centrada nas políticas públicas, nos desafios estruturais da EPTNM e no potencial do nível intermédio para contribuir para uma maior justiça educativa. Os resultados destacam que o nível intermédio, por meio de redes colaborativas, pode melhorar as capacidades de gestão,

¹ Se declara haber usado DeepL como asistente en traducción de textos y ChatGPT-4 para revisión de traducciones y chequeo de coherencia de redacción de síntesis de algunos textos elaborados. Esto permitió ajustar algunas ideas con mayor precisión.

² Candidata a Doctorado en Ciencias de la Educación, Universidad de Granada, España.



promover a inclusão, redistribuir recursos e representar as comunidades, embora persistam barreiras estruturais e culturais. Como conclusão, propõe-se que o nível intermédio, a partir de uma abordagem transformadora e em rede, é essencial para garantir trajetórias educativas mais equitativas, inclusivas e participativas em benefício dos alunos da EMTP.

Palavras-chave: liderança escolar, educação profissional técnica de nível médio (EPTNM), justiça educacional, nível intermediário.

Abstract: This reflection explores how networked middle-tier leadership can strengthen leadership teams in Chile's secondary Vocational Technical Education (VET) to advance educational justice. Using a qualitative approach based on a theoretical and documentary review, it focuses on public policies, structural challenges in VET, and the potential of the middle-tier to contribute to greater educational justice. The results highlight that the mid-tier, through collaborative networks, can improve leadership capacities, promote inclusion, redistribute resources, and represent communities, although structural and cultural barriers persist. In conclusion, it is proposed that the mid-tier, from a transformative and networked approach, is essential to ensure more equitable, inclusive, and participatory educational trajectories for the benefit of VET students.

Key words: school leadership, Vocational Technical Education (VET), educational justice, middle-tier.

INTRODUCCIÓN

La justicia educacional constituye uno de los mayores desafíos para los sistemas educativos, especialmente en contextos con desigualdades estructurales (Obregón y Godoy, 2024) que producen una *injusticia estructural* (Young, 2011). Este es el caso de la Educación Media Técnico Profesional (EMTP), que tiene el objetivo de preparar a estudiantes secundarios en Chile, para la inserción laboral y la continuidad educativa (MINEDUC, 2020b) y que enfrenta barreras históricas, culturales y sistémicas que limitan su efectividad (Centro de Innovación en Liderazgo Educativo [CILED], 2021; Obregón, 2024a; Sepúlveda y Valdebenito, 2019).

La EMTP es parte de las formaciones diferenciadas en la educación secundaria en este sistema educativo, junto a la educación media artística y a la Humanístico Científica (HC). La formación Técnico-Profesional (TP) representa ampliamente la inequidad y segregación del sistema chileno, concentrando a las familias más empobrecidas social, económica y motivacionalmente (Centro de Estudios Mineduc [CEM], 2022; Contreras et al., 2020; Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021), siendo afectada por desigualdades, falta de recursos apropiados y desconexión entre políticas educativas y realidades locales (Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021).

La Formación Diferenciada Técnico Profesional (FDTP) educa alrededor del 37% de la matrícula de educación secundaria en sus últimos dos años, que incluye a estudiantes altamente vulnerables en una formación con problemas en su calidad en general (Carrasco-Sáez y Monsalves-Ibarra, 2025; Grupo Educar y CILED, 2023; MINEDUC [Ministerio de Educación de Chile], 2020a).

En paralelo, el sistema educativo chileno en el que se inserta la FDTP, se encuentra transitando por una reforma estructural de su educación pública que plantea retos y oportunidades para todos los niveles y modalidades. Esta reforma denominada Nueva Educación Pública (NEP), producto de la Ley 21.040 (2017) transfiere —de forma progresiva— la administración, gestión y mejora educativa de las escuelas públicas desde la responsabilidad municipal a un nuevo *nivel intermedio* conformado por Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Este nivel intermedio (*middle-tier*) debe hacerse cargo —entre otros— de los centros que imparten FDTP (En adelante Liceos TP). En este contexto, el liderazgo del nivel intermedio —que cuenta con importante evidencia de su rol en el cambio sistémico mediante la mejora de condiciones de enseñanza y de oportunidades de aprendizajes para todos a nivel local— (Tintoré, 2024; Uribe et al., 2025), emerge como clave para articular políticas públicas con necesidades específicas de estos centros.

Ante esto, esta reflexión intenta explorar cómo, precisamente, el liderazgo del nivel intermedio puede actuar como un catalizador para la justicia educacional en la EMTP, abordando principios de justicia educacional, como ejes para la necesaria transformación socioeducativa (Hargreaves, 2023; Obregón y Godoy, 2024) desde el fortalecimiento de los liderazgos en los Liceos TP.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Antecedentes teóricos, contextuales y desafíos de la EMTP en la Nueva Educación Pública

Chile posee uno de los sistemas educativos más privatizados, lo que ha fomentado desigualdades y segmentación social, impactando especialmente a comunidades vulnerables (Arredondo et al., 2024; Bellei y Muñoz, 2024), con políticas educativas influenciadas por el mercado, priorizando competencia y estandarización sobre equidad e inclusión (Arredondo et al., 2024, Valdés et al., 2025).

La calidad educativa es desigual en Chile, dependiendo de la capacidad económica de las familias para acceder a mejores oportunidades (Arredondo et al., 2024; Bellei y Muñoz, 2024). Efectivamente, este sistema ha sido señalado como caso emblemático de segregación escolar, producto de políticas de mercado, prácticas selectivas (Arredondo et al., 2024; Valdés et al., 2025) y persistencia de dinámicas culturales y normativas que dificultan la inclusión educativa, especialmente en sectores rurales y marginales (Bellei y Muñoz, 2024; Valdés et al., 2025).

A pesar de estas problemáticas, existen avances políticos y sociales esperanzadores, que no resuelven todas las inequidades pero aportan en la construcción de una educación justa y democrática. Al respecto, destaca un marco normativo más bien progresista que incluye leyes como la General de Educación, la de Subvención Preferencial y la de Inclusión. Estas promueven principios como la no discriminación, la inclusión y el acceso equitativo. El enfoque inclusivo se encuentra en expansión no sólo relativo a estudiantes con discapacidad, sino también aquellos con otras Necesidades

Específicas de Apoyo Educativo (NEAE), incorporando migrantes y pertenecientes a colectivos LGBTIQ+, entre otros (Bellei y Muñoz, 2024; Valdés et al., 2025).

Aunque la cobertura en educación básica es casi universal, se mantienen desigualdades, como brechas de acceso y calidad; significativas en educación media y superior, particularmente en contextos de alta complejidad socioeducativa (Bellei y Muñoz, 2024), como es el caso de los Liceos TP.

A pesar de que la FDTP tiene una importancia reconocida globalmente para el desarrollo de los países y es considerada como una formación que fortalece equidad, productividad y sostenibilidad (Ahumada et al., 2024; UNESCO, 2024), así como la empleabilidad y movilidad social (Valiente et al., 2020), en Chile persisten retos en calidad, recursos, capacidades e inclusión así como deficiencias formativas en gran parte de quienes lideran Liceos TP, lo que no les posibilita responder a dichas necesidades (CILED, 2021).

Los principales retos de la FDTP son sistémicos: se encuentran en el sistema educativo, el contexto social y productivo, y la realidad educativa local. La segmentación educativa en Chile, exacerbada por políticas instaladas entre 1980 y 1990, contribuyó al estigma social hacia esta formación siendo considerada como de “segunda categoría” (Romero, 2023; Traslaviña, 2016), impactando en su valoración social y distribución de recursos y oportunidades (Obregón, 2024a).

Por otro lado, la desconexión entre oferta educativa y demandas del mercado limita oportunidades de inserción laboral de egresados, sumado a especialidades que no siempre responden a necesidades del entorno productivo (Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021). Esto se incrementa en zonas rurales, donde el estudiantado enfrenta barreras adicionales debido a falta de infraestructura, orientación vocacional pertinente y equipamiento adecuado (Obregón, 2024a).

La EMTP cuenta con una extensa trayectoria que refleja también tensiones entre formación académica y técnica, evolucionando para adaptarse a demandas del mercado laboral, aunque su desarrollo ha estado marcado por desigualdades estructurales y prejuicios sociales (Romero, 2023).

Más del 66% de los Liceos TP atienden a jóvenes altamente vulnerables, cuyo 64% pertenece a hogares de menores ingresos (Grupo Educar y CILED, 2023; MINEDUC, 2020a; Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021). Como queda de manifiesto, la FDTP requiere una mejora urgente en calidad, capacidades, inclusión y recursos.

Al respecto, la NEP, busca fortalecer y mejorar la calidad de la educación pública en Chile, entre otros propósitos. De esta manera, contribuye al abordaje de las desigualdades –en todos los niveles y modalidades del sistema escolar–, mediante la creación de los SLEP, como un *nivel intermedio* que debe descentralizar la gestión y fortalecer las capacidades de los centros educativos (Ley 21.040, 2017). Este cambio no ha estado exento de tensiones mientras trabaja por la mejora educativa. De hecho, en la EMTP, las problemáticas de inequidad y calidad persisten y demandan un enfoque transformador focalizado.

La implementación de la NEP y las dificultades “históricas” de los Liceos TP, los enfrenta a oportunidades y desafíos estructurales como la transición desde la gestión municipal hacia la de los SLEP, la pertinencia de las especialidades técnicas y la equidad en el acceso (Morales et al., 2024), lo que plantea la necesidad de fortalecer capacidades de liderazgo para enfrentar estas problemáticas de la mejor manera en estos centros, mientras se mejoran condiciones, procesos, recursos y apoyos desde el nivel intermedio.

Necesidad de un liderazgo para la Justicia Educativa en la EMTP

Existe una potente influencia entre liderazgo y mejora escolar (Leithwood et al., 2019; Robinson, 2019), sobre todo en aprendizajes estudiantiles (Grissom et al., 2021; Robinson, 2019) y contextos desfavorecidos (Anderson, 2010; Bellei et al., 2015) que reflejan injusticias educativas y sociales, lo que justifica la urgencia de fortalecer liderazgos para la justicia educativa en la EMTP dada su situación en Chile.

La *justicia educativa* aborda injusticias en contextos educativos formales. Esta se debe distinguir de la *justicia socioeducativa que trata la relación de la escuela en conexión con el entorno*, y de la *justicia social* que es sistémica y se encarga de inequidades en diferentes ámbitos, incluyendo el educativo. Así, la justicia social es un marco más amplio de equidad, la justicia socioeducativa conecta escuelas con las comunidades y la justicia educativa se encarga de inequidades dentro del sistema educativo (Obregón, 2025, p. 146).

La justicia educativa es un enfoque ético, político y práctico que busca garantizar equidad en acceso, participación y resultados, eliminando barreras estructurales y distribuyendo recursos según necesidades de cada estudiante. Su propósito es desarrollar el potencial de todos en entornos inclusivos y de calidad, promoviendo igualdad de oportunidades. Fundamentada en principios de *redistribución, reconocimiento, representación y desarrollo de capacidades*, articula esfuerzos entre los niveles educativos para combatir desigualdades. Además, impulsa a las escuelas como motores de transformación social, fomentando comunidades justas, inclusivas y colaborativas (Obregón, 2025). Sus principios ofrecen un marco teórico para enfrentar desigualdades educativas estructurales (Fraser, 2008; Honneth, 2007; Moyano, 2020; Obregón, 2025; Obregón y Godoy, 2024) y por consiguiente en la EMTP.

La redistribución en tanto *asignación equitativa* de recursos, asegura que todos los y las estudiantes tengan acceso a idénticas oportunidades de aprendizaje (Fraser, 1997, 2008; Honneth, 2007; Moyano, 2020). En la EMTP, implicaría invertir en infraestructura, equipamiento técnico y formación docente con énfasis en liceos en contextos más vulnerables (Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021).

El reconocimiento implica *valorar y respetar la diversidad* cultural e identitaria de las comunidades educativas (Fraser, 1997, 2008; Honneth, 2007; Moyano, 2020). En la EMTP, esto podría traducirse en adaptación curricular para reflejar necesidades y aspiraciones locales, desde un enfoque inclusivo, incorporando especialidades relacionadas con actividades económicas tradicionales en zonas rurales o comunidades indígenas.

La representación como *participación activa* de todos los actores, es fundamental para garantizar su voz en decisiones que les afectan (Fraser, 1997, 2008; Honneth, 2007;

Moyano, 2020), lo que conlleva creación de espacios para toma de decisiones compartidas. En la EMTP, esta participación también implicaría fomentar colaboración entre liceos y empresas locales, asegurando especialidades ofrecidas relevantes y alineadas con necesidades del mercado laboral (Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021).

Rol del Liderazgo del Nivel Intermedio en red en fortalecimiento de liderazgos para la justicia educativa en la EMTP

Los “middle-tiers” tienen el potencial de promover justicia educativa como principio (Uribe et al., 2025), inspiración y fin. Este debería ser el horizonte de todo sistema educativo que se oriente a construir sociedades más justas y democráticas.

El nivel meso o intermedio, definido –en general– como agencias que en la arquitectura de un sistema educativo conducen y articulan políticas educativas nacionales con prácticas locales escolares, juega un papel fundamental en la mejora sistémica (Hargreaves y Braun, 2012; Obregón y Godoy, 2024; Tintoré, 2024; Tournier et al., 2023). En Chile, la implementación de los SLEP ha formalizado este nivel de liderazgo, otorgándole la responsabilidad de gestionar y apoyar centros educativos bajo su jurisdicción con foco en el trabajo colaborativo y en red (Ley 21.040, 2017).

Es importante clarificar que quienes lideran desde el middle-tier, no deben ser confundidos con quienes cumplen funciones de “liderazgos medios” en las escuelas, denominados ocasionalmente “liderazgos intermedios” por “situarse entre” directivos y docentes. Estos liderazgos “medios” pertenecen habitualmente a equipos directivos (Cortez y Zoro, 2016); en cambio, los liderazgos del nivel intermedio corresponden, en general, a entidades a cargo de escuelas en un territorio, conectando y articulando los niveles macro y micro.

En suma, el nivel intermedio debe garantizar coherencia entre política educativa ministerial y centros educativos, facilitando colaboración entre escuelas y promoviendo prácticas pedagógicas inclusivas (Hargreaves, 2023; Obregón, 2024b; Obregón y Godoy, 2024).

Según Hargreaves (2023), este liderazgo debe enfocarse en construir comunidades de aprendizaje, fomentar la innovación y garantizar que todos los y las estudiantes, especialmente aquellos más vulnerables, tengan acceso a una educación de calidad, lo que se conecta con el resguardo del derecho a la educación y a la justicia educativa. Asimismo, define el potencial de este liderazgo como aquel que opera desde el centro del sistema –como núcleo de transformación educativa– e implica tanto colaborar en beneficio de todo el estudiantado, como asumir responsabilidad colectiva de promover cambios positivos –desde el trabajo en red para lograrlos–, en función de mayor equidad, bienestar, inclusión, democracia y derechos.

De esta manera, el nivel intermedio –representado por los SLEP– tiene las potencialidades que describe Hargreaves (2023), lo que se evidencia en los principios de la Ley 21.040/2017, en sus lineamientos estratégicos y evaluaciones de su implementación (a la fecha aplicadas), que evidencian su contribución a la construcción de una mejor educación y de mayor justicia educativa, aunque se requiere seguir avanzando en esto último, se ha progresado al respecto (Obregón y Godoy, 2024).

El liderazgo del nivel intermedio, su propósito y contribución (cuando es efectivo), se puede sintetizar de la siguiente forma (Obregón y Godoy, 2024):

Tabla 1

Liderazgo del nivel intermedio, propósito y contribución a la mejora

Definición general	Propósito	Contribución
Opera desde el centro del sistema educativo, integrando y articulando niveles macro y micro, como eje estratégico garantizando calidad, equidad, inclusión y bienestar del estudiantado, especialmente los más vulnerables.	Coordinar y gestionar redes de escuelas, como gobernanza local conectando políticas centrales con necesidades locales.	A la gobernanza efectiva del sistema educativo, asegurando condiciones de enseñanza, mejora continua y cumplimiento del derecho a la educación, adaptándose a contextos diversos y enfrentando desafíos que conlleva mayor justicia educativa y social.
Se enfoca en la transformación educativa mediante colaboración, trabajo en red, profesionalización del sistema y promoción de comunidades profesionales de aprendizaje, fortaleciendo y desarrollando capacidades en sus actores y coherencia sistémica.	Fomentar el desarrollo profesional docente y directivo, innovación, monitoreo de procesos y resultados, y la implementación de estrategias de mejora alineadas con estándares curriculares y evaluativos.	Al equilibrio entre autonomías locales y regulaciones centrales, apoyando la mejora del núcleo pedagógico y ampliando capacidades, fortaleciendo la coherencia sistémica y la colaboración estratégica entre niveles, actores e instituciones del territorio.
	Promover responsabilidad colectiva y trabajo en red, desde una posición estratégica fortaleciendo el desempeño del sistema y la democracia local.	

Fuente. Elaboración propia en base a revisión de la literatura (Anderson, 2017; Forde y Kerrigan, 2022; Fullan, 2015; Hargreaves y Ainscow, 2015; Hargreaves, 2020; Hargreaves, 2023; Hargreaves y Shirley, 2020; Pascual y Orrego, 2022; Rodríguez, 2023; Tournier et al., 2023; Uribe et al., 2022; Uribe, et al., 2020; Uribe et al., 2019; Uribe et al., 2017; Zoro et al., 2022).

Redes desde el nivel intermedio para fortalecer liderazgos en la formación técnica

El nivel intermedio en red puede fortalecer liderazgos en Liceos TP para lograr una educación más justa mediante estrategias formativas y de desarrollo profesional basadas en colaboración. Las redes como forma organizativa, han realizado y pueden lograr cambios en relaciones sociales, profesionales y de centros educativos “tradicionalmente centrados en sí mismos” (Gairín et al., 2024, p. 257). Igualmente, el liderazgo es un factor esencial para la eficacia de redes profesionales (Jones et al., 2023) y de estas en la mejora educativa, por lo que se presenta como una estrategia basal para implementar transformaciones educativas exitosas, como las requeridas por la educación técnica en Chile.

Esto más que opcional es una necesidad que ha quedado de manifiesto por la pandemia producto de la COVID-19, que ha acrecentado la necesidad de resolver problemáticas educativas mediante el trabajo colaborativo y en red (Azorín, 2020). Las redes entre centros educativos son una estrategia eficaz para compartir recursos y conocimientos, reducir la competencia, promover prácticas pedagógicas innovadoras y facilitar el intercambio de experiencias exitosas (Obregón y Godoy, 2024).

Esto es particularmente relevante en la EMTP, donde los directivos deben vincularse con el medio al servicio del aprendizaje mediante redes de colaboración con

el entorno institucional y productivo (Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021), mediante una colaboración efectiva para la mejora de la articulación de redes territoriales y de aprendizaje, con énfasis en prácticas pedagógicas y de gestión efectivas (Pino-Yancovic, 2024), esto permitiría fortalecer capacidades docentes y directivas de la EMTP. Ahumada et al. (2019) concuerdan con esto y sugieren fortalecer el desarrollo profesional y avanzar hacia comunidades de aprendizaje sostenibles.

Junto con esto, una mirada sistémica es importante, porque las redes efectivas impulsan transformaciones mediante intercambio horizontal, adaptándose a necesidades y contextos diversos (Azorín, 2022; Cívís y Longás, 2015), mediante un propósito claro, significativo y compartido, una metodología facilitadora de intercambio y movilización de conocimientos entre participantes, y actividades colaborativas que generen confianza y corresponsabilidad (Pino-Yancovic, 2024), conectando y articulando redes de centros educativos (Uribe et al., 2025).

Asimismo, el *liderazgo del nivel intermedio en red* (Obregón, 2024b) es clave para construir capacidades y mejorar la EMTP, actuando como enlace entre nivel central y liceos, fomentando colaboración en red, maximizando capacidades individuales y colectivas, e impulsando cambios justos con enfoque de equidad, inclusión y derechos humanos.

Así, en la EMTP, la colaboración es esencial dada su naturaleza técnica y necesidad de conexión con el entorno, facilitando la implementación de estrategias compartidas y proyectos conjuntos que fortalezcan la calidad y apoyen a los y las estudiantes más vulnerables (Obregón, 2024b).

DISCUSIÓN

Construir capacidades de liderazgo con sentido democrático, permite alcanzar metas colectivas y garantizar equidad (Murillo y Belavi, 2022). En contextos de alta complejidad socioeducativa, un liderazgo comprometido y orientado conscientemente a la justicia social, juega un rol fundamental para movilizar cambios estructurales, promoviendo entornos inclusivos y equitativos, que benefician a estudiantes desfavorecidos y sus comunidades (Bogotch y Shields, 2014; Moral-Santaella, 2021; Moral et al., 2021; Theoharis, 2007). Esto permite abordar desigualdades en las comunidades educativas desde un enfoque crítico (Ryan, 2010).

Los principios de justicia educacional relacionados a equidad, inclusión, participación y capacidades en los centros educativos, deben ser fortalecidos en quienes lideran para mejorar la calidad educativa ofrecida (Obregón, 2025).

Quienes lideran la EMTP deben redistribuir recursos sociales para garantizar a los y las estudiantes técnicas condiciones materiales adecuadas, promoviendo su reconocimiento y participación en ámbitos educativo y laboral como ciudadanos plenos (Ovalle, 2020). Así, el liderazgo es esencial en la EMTP para construir culturas educativas que respondan a la diversidad de los y las estudiantes, debiendo ser inclusivo para mejorar la calidad y fomentar sentido de pertenencia desarrollando valores como igualdad y participación (Assael, 2022).

Esto plantea desafíos para el liderazgo para la justicia educacional en la formación secundaria técnica en aspectos como enseñanza inclusiva, evaluación equitativa y construcción de comunidades democráticas, trabajando por promover equidad pedagógica y transformar dinámicas escolares injustas, presentes en la EMTP (González, 2014). Para esto, el liderazgo debe adaptarse también a crecientes aspiraciones estudiantiles y a la necesidad de prepararlos en competencias para el siglo XXI (Sepúlveda y Valdebenito, 2019). Y no solo como estudiantes, sino también como personas y ciudadanos.

En definitiva, el liderazgo del nivel intermedio en red y su rol en el fortalecimiento de liderazgos para la justicia educacional en la EMTP, se fundamenta en su potencial y capacidad para movilizar la construcción de capacidades en los equipos de los liceos. Esto es, dado que el liderazgo del *middle-tier* efectivo cuenta con muchas características en común con aquel enfocado en justicia educacional.

De hecho, un liderazgo del nivel intermedio efectivo (Hargreaves, 2023; Rodríguez y Weinstein, 2024; Tintoré, 2024), puede facilitar la colaboración, intercambio de conocimientos y expansión de innovaciones en red. En consonancia, una de las principales funciones del *middle-tier* está en articular redes de centros educativos, respondiendo a su deber de resguardar el derecho a la educación, mediante el ejercicio de principios como ética y probidad, justicia educativa, confianza y vocación de servicio público (Uribe et al., 2025).

Lo relevante de esto es, que la influencia del nivel intermedio puede incrementar la coherencia sistémica y fortalecer capacidades locales mediante la articulación de los niveles del sistema en red (Childress et al., 2020; Hargreaves, 2023; Tournier et al., 2023) fortaleciendo los liderazgos en la EMTP.

Quienes dirigen los Liceos TP necesitan mejorar su gestión y fortalecer sus capacidades de liderazgo (CILED, 2021), para lo cual requieren formación y oportunidades de desarrollo profesional, apoyo y acompañamiento de parte del nivel intermedio.

Lo anterior plantea desafíos institucionales y operativos para los SLEP para garantizar mayor justicia educacional en estos centros, contribuyendo al cambio en el sistema educativo en general y a la formación técnica en particular. Esto debe ser abordado en el discurso y en la práctica consolidando y promoviendo claros pilares de mejora: propósito moral, respeto a la diversidad, transformación de contextos educativos y enfoque en equidad pedagógica (González, 2014).

El nivel intermedio debe atender también barreras sistémicas que influyen notablemente en las transformaciones requeridas, como la falta de recursos y capacidades, producto también de la alta rotación en los equipos. Para superarlas, es necesario desarrollar políticas que aseguren la estabilidad laboral y ofrezcan incentivos para atraer y retener capacidades de liderazgo requeridas y adecuadas en los Liceos TP (Obregón, 2024a).

Al respecto, el nivel intermedio dotado de un enfoque para la justicia educacional y prácticas de liderazgo efectivo, puede hacer la diferencia en el abordaje de las tensiones aquí expuestas y la reducción de brechas en equidad en la EMTP. Para que esto sea

posible, este liderazgo debe adoptar una visión sistémica que integre política educativa con necesidades locales y fomente la participación activa de todos los actores educativos, con un fuerte foco en el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo de directivos que consoliden capacidades docentes, sobre todo de aquellos que imparten especialidades y que carecen de formación pedagógica.

Esto implica: promover la coherencia entre las políticas nacionales y las prácticas locales (Ley 21.040, 2017; Obregón-Reyes y Traslaviña-Arancibia, 2021); fortalecer capacidades de quienes lideran Liceos TP desde el nivel intermedio (Hargreaves, 2023; Obregón, 2024a); promover culturas inclusivas desde las capacidades de liderazgo (Valdés et al., 2025); incorporar la perspectiva de género en la formación directiva (Carrasco-Sáez y Monsalves-Ibarra, 2025); crear espacios de desarrollo profesional en base al diálogo y la colaboración en red (Obregón y Godoy, 2024; Chapman et al., 2016); promover herramientas innovadoras y estratégicas para la mejora (Albornoz et al., 2022); y trabajar desde el nivel intermedio por el trabajo colaborativo y en red (Morales et al., 2024).

Todas estas acciones implican apoyar y acompañar a los centros de EMTP –desde el nivel intermedio– en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de gestión, de liderazgo y pedagógicas, así como la entrega oportuna de recursos y la mejora de la calidad educativa en general de estos liceos, proporcionando apoyos, infraestructura y equipamiento adecuado. A esto se debe sumar, el fortalecimiento de la vinculación con el entorno para el aprendizaje, la consolidación de redes y estrategias de colaboración que resuelvan problemas, maximicen el potencial de los centros y desarrollen profesionalmente tanto a directivos como docentes en función de la mejora de la formación entregada.

REFLEXIONES FINALES

A modo de conclusión, este texto ha intentado explorar cómo, el liderazgo del nivel intermedio puede actuar como un impulsor para la justicia educativa en la EMTP. Abordando los principios de redistribución, reconocimiento, representación, desarrollo de capacidades y las estrategias de trabajo colaborativo y en red, como ejes rectores para la transformación educativa.

Tanto desde la evidencia disponible como de la revisión de la literatura realizada, se puede aseverar que efectivamente el *middle-tier* puede impulsar y hacer sostenible el cambio y la mejora educativa, fortaleciendo los liderazgos para la justicia educativa en los Liceos TP.

Ambos liderazgos, para la justicia educativa y del nivel intermedio convergen en diversos aspectos que apoyan esta conclusión, lo que se puede visualizar en la siguiente sistematización:

Tabla 2

Convergencias entre liderazgo para la justicia educativa y el liderazgo del Middle-Tier

Aspecto a comparar	Liderazgo para la justicia educativa	Liderazgo del nivel intermedio	Puntos en convergencia
<i>Definición general</i>	Enfoque transformador, ético y colaborativo que busca garantizar equidad, inclusión y calidad educativa dentro del sistema escolar para el cumplimiento del derecho a la educación.	Opera como eje estratégico, que administra y lidera escuelas en un territorio y como articulador entre niveles macro y micro para garantizar calidad, equidad e inclusión en el sistema mediante colaboración y redes.	Buscan transformar la educación hacia diversidad, equidad, inclusión y calidad, conectando niveles del sistema educativo y promoviendo valores comunes para reducir la inequidad mediante el trabajo colaborativo y en red.
<i>Propósito</i>	Superar desigualdades estructurales, construir comunidades inclusivas, justas y solidarias, y garantizar el desarrollo integral de los y las estudiantes.	Coordinar y gestionar redes de escuelas, conectando políticas centrales con necesidades locales y fomentando innovación y desarrollo profesional.	Promueven equidad pedagógica, inclusión y mejora continua al responder a necesidades locales y estructurales del sistema escolar.
<i>Contribución</i>	Promueve gobernanzas democráticas, transforma estructuras educativas, e integra actores educativos en una visión compartida para la toma de decisiones justas.	Asegura condiciones para la enseñanza y el aprendizaje, equilibra autonomías locales y regulaciones centrales, y amplía capacidades mediante colaboración estratégica para contribuir al bienestar educativo.	Fomentan colaboración, gobernanza democrática y responsabilidad colectiva para lograr un sistema educativo inclusivo y transformador, contribuyendo a la redistribución de recursos.
<i>Enfoque en los actores</i>	Integra a todos los actores educativos en la transformación educativa y fomenta la participación activa de estudiantes y comunidades.	Fortalece la constitución y funcionamiento del sistema en base a comunidades de aprendizaje y redes de escuelas, empoderando a docentes, directivos y actores locales.	Priorizan la representación de actores educativos, fomentando participación activa, redes colaborativas y fortaleciendo capacidades individuales y colectivas locales.
<i>Innovación y mejora</i>	Prioriza la transformación educativa, la innovación y la construcción de entornos inclusivos.	Fomenta la mejora de liderazgos y condiciones de enseñanza mediante innovación, monitoreo de procesos y resultados y estrategias de mejora alineadas con estándares y marcos de actuación basados en evidencia.	Promueven la innovación y el enfoque en la mejora continua, alineados a una cultura de coherencia sistémica y de cambio hacia objetivos inclusivos y de calidad.

Fuente. Elaboración propia en base a revisión de la literatura (Childress et al., 2020; Obregón y Godoy 2024; Obregón, 2024b; Obregón, 2025; Uribe et al., 2017; Tintoré, 2024; Tournier et al., 2023; Uribe et al., 2025).

Con esto, es posible afirmar que un liderazgo del nivel intermedio efectivo puede ser un liderazgo para la justicia educativa. Así como, el liderazgo del nivel intermedio en red (Obregón, 2024b) puede fortalecer la construcción de liderazgos escolares que hagan efectiva la justicia educativa (Uribe et al., 2025), especialmente en la FDTP.

Así, el liderazgo del nivel intermedio en red representa una oportunidad para transformar la EMTP, garantizando equidad, inclusión y participación mediante el fortalecimiento de capacidades, creación de redes e implementación de prácticas inclusivas (Obregón y Godoy, 2024). Este nivel de liderazgo enfocado en la justicia en la escuela, puede superar las barreras estructurales, históricas y culturales (Bogotch y Shields, 2014) que han limitado el desarrollo de esta formación.

La construcción de una educación justa no solo es un imperativo ético para la TP sino para todos los niveles y modalidades educativas, y también una condición para el progreso colectivo de la sociedad chilena. Es por esto que, es importante, insistir en la urgencia de fortalecer el liderazgo y las capacidades técnicas, funcionales y sobre todo para la justicia educativa, en los equipos directivos y progresivamente también docentes y de asistentes de la educación de estos centros.

Este fortalecimiento de los liderazgos en los Liceos TP, debe considerar no solo directoras y directores, sino también miembros de los equipos directivos como jefes/as de formación o producción, jefe/as de unidad técnico pedagógica, jefes/as de carrera o especialidad y orientadores/as, entre otros; potenciando sus capacidades de liderazgo para la justicia educativa, con especial énfasis en la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo (Ahumada et al., 2024). Para lograr esto, el nivel intermedio debe promover el trabajo en red y la colaboración interinstitucional como estrategias clave.

Además, se debe avanzar hacia un enfoque de justicia educativa, que consolide la EMTP no solo como una vía de formación laboral, sino también como una herramienta para crear trayectorias de vida dignas y autónomas para los y las estudiantes, desarrollando sus capacidades para elegir libremente. Este proceso requiere del soporte del Estado, garantizando recursos, formación y políticas diseñadas para impulsar transformaciones significativas en todo el sistema (Obregón, 2024a).

Así, la EMTP debe transformarse en una opción más al finalizar la etapa secundaria, de forma que las y los estudiantes, desde sus capacidades y en pleno conocimiento de sus posibilidades y en base a sus intereses personales, puedan elegir aquel camino que les permita desarrollarse integralmente como personas y ciudadanos, que puedan concretar su trayectoria educativa, proyectos de vida y contribución a la sociedad. La idea es que la EMTP no sea el único camino al que puedan acceder estudiantes vulnerables, sino que sea una alternativa atractiva tanto como otras y que su decisión vocacional no dependa de sus condiciones de origen.

Chile ha avanzado en el reconocimiento normativo del derecho a la educación, pero enfrenta importantes desafíos en su implementación, especialmente en contextos de alta complejidad socioeducativa. Superar las barreras estructurales, históricas, culturales y pedagógicas será clave para garantizar una educación verdaderamente inclusiva, equitativa y de calidad para todos los y las estudiantes, que los reconozca en su diversidad, les aporte los recursos que necesitan y les permita espacios de desarrollo de capacidades y participación efectiva en los ámbitos educativo y social.

Estos retos no deben ser abordados en soledad por los equipos directivos de los Liceos y es aquí donde necesitan apoyo, formación, recursos y acompañamiento de un nivel

intermedio en red que fortalezca liderazgos para la justicia educativa entre estos centros, focalizándose en aspectos como:

- *Equidad*: Asignando fondos para modernizar talleres y equipamientos de liceos técnicos rurales, asegurando que los y las estudiantes tengan acceso a infraestructura, recursos y tecnologías actualizadas.
- *Diversidad e inclusión*: Combatiendo estigmas asociados a la EMTP mediante campañas de sensibilización y programas que destaquen su valor. Tomando distancia de gestiones más tradicionales y desde la inclusión responder a demandas excesivas como cumplimiento de responsabilidades y estándares competitivos (Valdés et al., 2025), mejorando programas de integración escolar, promoviendo la co-docencia y flexibilización curricular, entre otras iniciativas centradas en los y las estudiantes.
- *Participación*: Sumando a las comunidades educativas, por ejemplo, promoviendo la creación de agrupaciones comunitarias o de gestión escolar que incluyan a estudiantes, docentes y familias.
- *Gestión*: Equilibrando una formación TP pertinente con el desarrollo de competencias para estudios superiores, fortaleciendo adecuación curricular, orientación vocacional, articulación entre formación general y técnica, y vinculación con el entorno productivo; promoviendo innovación procurando apoyo institucional y recursos adecuados (Sepúlveda y Valdebenito, 2019).
- *Calidad*: Minimizando desconexión entre oferta educativa y demandas del mercado laboral, decisiones vocacionales prematuras o mal informadas, escasez de recursos, dificultades de gestión y de enseñanza y vínculo con el entorno productivo, para robustecer capacidades respondiendo a necesidades laborales y formativas de estudiantes; poniendo foco en bajos resultados, desarticulación entre formaciones diferencias TP y HC y apoyo vocacional (Traslaviña, 2016).
- *Sesgos de género*: Revirtiendo una formación altamente masculinizada respondiendo a desafíos que enfrentan las estudiantes, las docentes y los equipos directivos liderados por mujeres, desde una conducción que promueva colaboración, confianza y participación mientras se lidian con sesgos (Carrasco-Sáez y Monsalves-Ibarra, 2025).
- *Cambios estructurales, culturales y pedagógicos*: Movilizando cambios en el desarrollo de capacidades profesionales de quienes lideran los Liceos TP y sus docentes, desde un enfoque más integral, mediante herramientas como la indagación colaborativa, que promueve prácticas pedagógicas adaptadas a necesidades locales y desafíos educativos (Albornoz et al., 2022).
- *Oferta formativa pertinente*: Abordando áreas críticas como fortalecimiento y desarrollo de la formación dual, vinculación con el entorno y mercado laboral y el fomento de la colaboración docente (Albornoz et al., 2022; Morales et al., 2024).
- *Capacidades para la justicia educativa*: Creando capacidades como desafío central, potenciando equipos directivos y sus comunidades, para desarrollo de capacidades estudiantiles no sólo centradas en movilidad social, capital humano y desarrollo sostenible; sino también incorporando enfoque de capacidades para la justicia educativa para que actúen en libertad y transformen la sociedad, eligiendo y actuando según sus aspiraciones (Nussbaum, 2011; Rasse y Sevilla, 2023; Sen, 2005; Tikly, 2013; Veleza et al., 2011).

Los desafíos planteados conllevan la necesidad de que las políticas educativas fortalezcan el liderazgo, la gestión, la innovación y la actualización pedagógica, junto con recursos adecuados y desarrollo de estructuras organizativas que mejoren el impacto educativo y laboral de la EMTP (Traslaviña, 2016), así como su impacto social en trayectorias y proyectos de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L., Lagos, A., Pino, M. y González, A. (2019). *Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación*. Informe Técnico No 1. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Ahumada, L., Maureira, O. y Pino-Yancovic, M. (2024). Formación técnico profesional en Chile: trabajo colaborativo y liderazgo distribuido. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 26(17), 1-16. <https://doi.org/10.24320/redie.2024.26.e17.5757>
- Albornoz, C., De la Vega, L., Peña, M., y Traslaviña, P. (2022). *Indagación colaborativa, una herramienta para el desarrollo profesional de líderes en la Educación Media Técnico Profesional*. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Anderson, S. (2017). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar* (Informe Técnico No.1). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Arredondo González, E., Naya Garmendia, L. M., Dávila Balsera, P., y Muñoz Montané, M. (2024). Análisis del derecho a la educación en Chile: el desafío pendiente. *Praxis Educativa*, 19, 1–18. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.23258.065>
- Assael, C. (2022). *Nunca dejes de aprender: Liderar la inclusión en EMTP*. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED). <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19556/li0002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? Review of Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3-4), 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Azorín, C. (2022). Collaborative networking in education: Learning across international contexts. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 63-79. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.3.004>

- Bellei, C. y Muñoz, G. (2024). El derecho a la educación en Chile. Conceptos, evidencia y desafíos. *Anales de la Universidad de Chile*, (22), 123–151. <https://doi.org/10.5354/0717-8883.2024.76986>
- Bellei, C., Vanni, X., Morawietz, L. y Valenzuela, J.P. (2015). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. 1a ed. LOM ediciones.
- Bogotch, I. y Shields, C. M. (2014). *International handbook of educational leadership and social (in)justice*. Springer.
- Carrasco-Sáez, A. y Monsalves-Ibarra, S. (2025). Leadership of Female Principals in EMTP and the Promotion of a Gender Perspective in Masculinized Contexts. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13(1), 1-19 <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.16158>
- CEM. (2022). *El desafío pedagógico de la formación para el trabajo: Un estudio sobre los docentes de formación diferenciada en la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP)*. Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19311/FON1900090_Informe%20final_Sepulveda_UAH-DU.pdf
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S. y Lowden, K. (2016) Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 178-197. 10.1108/JPCC-03-2016-0007
- Childress, D., Chimier, C., Jones, C., Page, E. y Tournier, B. (2020). *Change Agents: Emerging Evidence on Instructional Leadership at the Middle Tier*. Education Development Trust, Education Commission, and UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374918/PDF/374918eng.pdf.multi.page.References>
- CILED. (2021). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional*. <https://ciled.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazoEscolarEMTP.pdf>
- Civís Zaragoza, M., y Longás Mayayo, J. (2015). La colaboración interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias de trabajo en red a nivel local en Cataluña. *Educación XX1*, 18(1), 213-236. doi: 10.5944/educXX1.18.1.12318
- Contreras, M., Vanni, X., y Bellei, C. (2020). ¿Qué sabemos sobre el mejoramiento de la educación secundaria y de la experiencia de los jóvenes en los liceos? En C. Bellei, M. Contreras, J.P. Valenzuela y X. Vanni (Eds.). *El liceo en tiempos turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* LOM.
- Cortez, M. y Zoro, B. (2016). *El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional*.

Nota Técnica N°8. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

- Forde, C. y Kerrigan, K. (2022). Middle leaders in the schools. In I. Menter (Ed.), *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research* (pp.1-22). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59533-3_26- 1
- Fraser, N. (1997). *Justice Interruptus. Critical reflections on the “Postsocialist” Condition*. Routledge.
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de las “políticas de identidad”: Redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de trabajo*, 4(6), 83- 99.
- Fullan, M. (2015). Leadership from the middle. *Education Canada*, 55(4), 22-26. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>
- Gairín, J., Galdames, M., y López, S. (2024). Las redes de directivos para la mejora. En J. Gairín (Ed.), *Dirección y liderazgo de los centros educativos. Naturaleza, desarrollo y práctica profesional* (pp. 189-210). Narcea.
- González, M. (2014). Liderazgo para la justicia social en organizaciones educativas. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 85-106. <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/340>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., y Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals-affect-students-and-schools-a-systematic-synthesis-of-two-decades-of-research.aspx>
- Grupo Educar y CILED. (2023). *Educación Media Técnico Profesional en Chile: Desafío TP*. <https://ciled.udd.cl/wp-content/uploads/2023/12/libro-desafio-tp-14-dic.pdf>
- Hargreaves, A. (2020). La gouvernance «par le milieu» à l'ère de changements politiques complexes. *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (83), 185-194. <https://doi.org/10.4000/revueinternationalededucation>
- Hargreaves, A. (2023). *Leadership From the Middle. The Beating Heart of Educational Transformation*. First edition. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Hargreaves, A. y Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappa*, 97(3), 42–48.
- Hargreaves, A. y Braun, H. (2012). *Leading for all: A research report of the development, design, implementation and impact of Ontario's Essential for Some, Good for All initiative*. Council of Ontario Directors of Education. https://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf
- Hargreaves, A. y Shirley, D. L. (2020). Leading from the middle: Its nature, origins, and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92–114. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2019-0013>

- Honneth, A. (2007). *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento*. Katz.
- Jones, M., Azorín, C., Chapman, C. y Harris, A. (2023). Leading professional networks: different perspectives. *School Leadership and Management*, 43(1), 1-7. doi: 10.1080/13632434.2023.2175564
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(4), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- MINEDUC. (2020a). *Evidencias: Estudio sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media técnico-profesional*. https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2020/04/evidencias-46_2020_f02.pdf
- MINEDUC. (2020b). *¿Qué es la EMTP?* Ministerio de Educación. <https://www.tecnicoprofesional.mineduc.cl/que-es-la-empt/>
- Ley 21.040 de 2017. (2017). *Crea el Sistema de Educación Pública*. 24 de noviembre de 2017. D.O. No.21040.
- Moral Santaella, C. (2021), Successful school leadership for social justice in Spain. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0086>
- Moral, C., Murakami, E., y Arcadia-Torres, C. (2021). Social Justice Leadership in High-Need Contexts: Strategies from Principals in Spain, Mexico, and the United States. In B. Barnett y P. Woods. (Eds.). *Educational Leadership for Social Justice and Improving High-Needs Schools: Findings from 10 Years of International Collaboration*. (International Research on School Leadership Series). Information Age Publishing.
- Morales, J., Traslaviña, P. y Albornoz, C. (2024). *La Educación Media Técnico Profesional en los SLEP: Recomendaciones para avanzar hacia un enfoque integral*. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo.
- Moyano, C. (Ed.). (2020). *Justicia Educativa. Desafíos para las ideas, las instituciones y las prácticas en la educación chilena*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Murillo, F. J. y Belavi, G. (2022). Una dirección escolar para tiempos complejos: liderazgo democrático para la Justicia Social. En A. Bolívar., G. Muñoz Stuardo, J. Weinstein Cayuela, y J. Domingo Segovia (Coords.). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post COVID* (pp. 93-110). Editorial Universidad de Granada.
- Nussbaum, M. (2011). *Crear capacidades: propuestas para el desarrollo humano*. Paidós
- Obregón Reyes, J. (2025). *Liderazgo para la justicia educativa. Del paradigma a la acción*. Editorial Letrame.
- Obregón Reyes, J. L. y Godoy Orellana, C. (2024). Liderazgo del nivel intermedio y su contribución a la justicia educativa: lecciones desde el caso chileno. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*.

REDE, 21(44). <https://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/view/2956>

Obregón-Reyes, J. y Traslaviña-Arancibia, P. (2021). Formación en liderazgo para la Educación Media Técnico Profesional en Chile: aportes y desafíos. *Revista Saberes Educativos*, (7), 131-156. 10.5354/2452-5014.2021.64101

Obregón, J. (2024a, abril 11-13). Desafíos para el Nivel Intermedio en Red en la mejora del liderazgo de Equipos directivos de centros de Formación técnica secundaria. En B. Berral Ortiz, J.A. Martínez Domingo, C. R. Fernández Díaz, y J. J. Victoria Maldonado (Eds.), *Investigación para la mejora de las prácticas educativas desde una perspectiva holística* (pp. 2469-2482). Dykinson. <https://www.researchgate.net/publication/385096164>

Obregón, J. (2024b, abril 11-13). Liderazgo del Nivel Intermedio en Red y desarrollo de capacidades de equipos directivos: el caso de Chile. En B. Berral Ortiz, J.A. Martínez Domingo, C. R. Fernández Díaz, y J. J. Victoria Maldonado (Eds.), *Investigación para la mejora de las prácticas educativas desde una perspectiva holística* (pp. 1753-1767). Dykinson. <https://www.researchgate.net/publication/385096437>

Ovalle, C. (2020). Justicia educacional en el contexto del sistema técnico profesional: redistribución, reconocimiento y participación de los técnicos de media y nivel superior. En C. Moyano (Ed.). *Justicia Educacional. Desafíos para las ideas, las instituciones y las prácticas en la educación chilena* (pp. 123-133). Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

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>

Pino-Yancovic, M. (2024). El propósito y funcionamiento de las redes educativas en la nueva educación pública: logros y desafíos. *Páginas de Educación*, 17(1), e3735. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3735>

Rasse, C. y Sevilla, M. P. (2023). Marginality and Citizenship Education in Secondary Vocational and Technical Education (VTE). A Vision from the Capability Approach. *Journal of Human Development and Capabilities*, 24(2), 234–252. <https://doi.org/10.1080/19452829.2023.2200239>

Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123-145. <https://doi.org/10.14244/198271993068>

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

- Rodriguez, S. (2023). Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: Una revisión sistemática. *Calidad en la Educación*, (58), 235–267. <https://doi.org/10.31619/caledu.n58.1275>
- Romero Jeldres, M. (2023). Educación Técnico Profesional. Debates y desafíos pendientes. *Revista Electrónica Diálogos Educativos (REDE)*, 20(38-39), 1-3. <https://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/view/2701>
- Ryan, J. (2010) Promoting social justice in schools: principals' political strategies. *International Journal of Leadership in Education*, 13(4), 357-376, Doi: 10.1080/13603124.2010.503281
- Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*, 6(2), 151-166, DOI: 10.1080/14649880500120491
- Sepúlveda, L. y Valdebenito, M.J. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, (51), 192- 224. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Theoharis, G. (2007). Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X06293717>
- Tikly, L. P. (2013). Reconceptualising TVET and development: a human capability and social justice approach. In UNESCO, *World Report on TVET online resources UNESCO-UNEVOC*. <https://research-information.bris.ac.uk/ws/>
- Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los «middle tiers» para desarrollar el liderazgo educativo. *EDUCAR*, 61(1), 143–157. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>
- Tournier, B., Chimier, C. y 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>
- Traslaviña, P. (2016). Desafíos para el Fortalecimiento de la Educación Media Técnico Profesional en Chile. La Propuesta del Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile. En Fukushi, K., Sánchez, S. y Vial, S. (Eds.), *La Educación Técnico Profesional al servicio de Chile. Rol y Responsabilidad Social* (pp. 96-113). Fundación Santillana.
- UNESCO. (2024). *Recommendation on Technical and Vocational Education and Training (2015): Results of the second consultation of Member States on the implementation of the UNESCO TVET Recommendation, 2019–2022*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391232>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Galdames, S. y Castillo, P. (2020). Panorámica sobre el liderazgo y la gestión local del nivel intermedio en educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional. En D. Berkowitz, B. Zoro y D. Trujillo (Eds.), *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

- Uribe, M., Aziz dos Santos, C., Berkowitz, D., Galdames, S., Torche, P. y Zoro, B. (2025). *Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local: Promoviendo prácticas de liderazgo intermedio para la mejora integral de la educación pública en los territorios.* 2da versión actualizada. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio.* Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Uribe, M., Galdames, S. y Obregón, J. L. (2022). Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: Primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública. *RLE. Revista de Liderazgo Educativo*, 1(1), 66–84. <https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004>
- Uribe, M., Valenzuela, J. P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019). *Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP).* Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile.
- Valdés, R., Améstica, J., Coronado, C., Urra, S. y Chávez, C. (2025). A 30 años de la Declaración de Salamanca: notas sobre la educación inclusiva en Chile. *Revista de Inclusión Educativa y Diversidad (RIED)*, 3(1), 1-13. <https://ried.website/nuevo/index.php/ried/article/view/art32>
- Valiente, O., Sepúlveda, L., y Zancajo, A. (2020). Development paradigms in the institutional configuration of vocational education and training in Chile (1964-2005). *Journal of Vocational Education & Training*, 73(2), 278–294. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1833076>
- Veleda, C., Rivas, A., y Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina.* CIPPEC-UNICEF-Embajada de Finlandia, Buenos Aires. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2536.pdf>
- Young, I.M. (2011). *Responsabilidad por la justicia.* Ediciones Morata.
- Zoro, B., Uribe, M. y Sánchez, B. (2022). *Hacia una nueva forma de acompañamiento del nivel intermedio a los centros educativos: El rol de los SLEP en los procesos de mejora* (Nota Técnica). C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo.