

**Análisis de los patrones de Liderazgo Distribuido y su relación con las variables asociadas al desempeño en 10 liceos de Enseñanza Media Técnico Profesional de Chile.**

POR: TAMARA ROLDÁN MORALES

Tesina presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo  
para  
optar al grado académico de Magíster en Políticas Públicas

PROFESORES GUÍAS:

Sr. Armando Rojas

Sr. Isaac Fierro

Santiago, junio de 2025

©Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, con fines académicos o de investigación, por cualquier medio o procedimiento, siempre que se incluya la referencia bibliográfica

## INDICE

1. Introducción .....	3
2. Planteamiento del problema .....	7
Pregunta de investigación.....	10
3. Marco Teórico y discusión bibliográfica.....	12
3.1 Evolución y conceptualización Liderazgo .....	12
3.2 La Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) en Chile: Potencial Transformador y Desafíos Estructurales .....	19
4. Objetivos de la Investigación .....	23
5. Marco Metodológico .....	24
6. Datos .....	33
7. Conclusiones .....	46
Bibliografía .....	50

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el debate educativo en Chile y el mundo ha girado en torno a cómo fortalecer los liderazgos escolares como mecanismo para mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes. En este contexto, la presente investigación se centra en el análisis de la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y el desempeño académico en establecimientos de Educación Media Técnico Profesional (EMTP) en Chile. Particularmente, se busca comprender hasta qué punto la distribución del liderazgo al interior de los liceos incide en los resultados académicos de los estudiantes, considerando el marco de transformaciones impulsadas por la Nueva Educación Pública (NEP).

El liderazgo distribuido ha emergido como una perspectiva teórica y práctica que desafía los modelos jerárquicos tradicionales, proponiendo en cambio una concepción más horizontal y colaborativa de la gestión escolar. Esta aproximación sostiene que el liderazgo no reside exclusivamente en la figura del director, sino que se comparte entre diversos actores de la comunidad educativa, incluyendo docentes, equipos técnicos y representantes estudiantiles. A nivel internacional, esta noción ha sido promovida como parte de una tendencia hacia la descentralización y la autonomía escolar, bajo la premisa de que la participación colectiva en la toma de decisiones puede generar entornos más comprometidos, innovadores y eficaces para el aprendizaje.

En Chile, la implementación de la NEP ha otorgado especial relevancia al liderazgo escolar como eje transformador del sistema educativo, estableciendo explícitamente el fomento del liderazgo distribuido como uno de sus principios

rectores. Sin embargo, aún existen importantes desafíos para comprender cómo esta forma de liderazgo se expresa en la práctica y qué efectos tiene sobre los resultados escolares, especialmente en contextos educativos vulnerables como los que atienden los liceos Técnico-Profesionales. Esta modalidad educativa, orientada a la formación laboral de estudiantes de sectores populares, presenta consistentemente menores indicadores de desempeño académico en comparación con la educación científico-humanista. Asimismo, enfrenta brechas significativas en continuidad de estudios, empleabilidad y resultados en pruebas estandarizadas.

A partir de esta problematización, la investigación busca responder a la siguiente pregunta central: **¿Cuál es la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño en liceos técnico-profesionales de Chile?**

En función de ello, se definen dos objetivos: (1) Analizar la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y las variables asociadas a las categorías de desempeño en los diez liceos EMTP, y (2) Medir la fuerza de asociación entre dichos patrones y las variables asociadas a estos indicadores académicos institucionales.

La hipótesis general sostiene que los liceos con mayores niveles de liderazgo distribuido exhibirán mejores indicadores y variables de desempeño, se espera así, generar evidencia que permita orientar decisiones pedagógicas y políticas en torno a la mejora escolar con enfoque de equidad.

En cuanto a los supuestos de la investigación, se parte de la premisa de que el liderazgo distribuido (LD) puede contribuir positivamente al desarrollo organizacional y pedagógico de los establecimientos escolares, favoreciendo

mejores resultados académicos en contextos desafiantes. Desde esta perspectiva, la hipótesis general que guía este estudio sostiene que: *"Los liceos Técnico-Profesionales que muestran mayor valoración en determinados patrones de LD por parte de directivos y docentes, tienden a exhibir mejores indicadores de desempeño académico institucional"*.

Para abordar estas metas, se emplea un diseño cuantitativo correlacional, en el que se aplica el cuestionario multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) a docentes y directivos de los diez liceos seleccionados por su trayectoria de mejora y categoría de desempeño (tres con nivel alto, seis de nivel medio y uno con nivel medio-bajo). Este instrumento, basado en la tipología de MacBeath (2005), clasifica seis formas de liderazgo distribuido: formal, pragmático, estratégico, incremental, oportuno y cultural. Paralelamente, se recopilan datos secundarios de matrícula, dotación docente, resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) en Lenguaje y Matemática de II medio, tasas de titulación e Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS).

La base de datos resultante se analiza mediante técnicas descriptivas (medias, desviaciones estándar) e inferenciales (correlación de Pearson), lo cual permite estimar fuerza y dirección de las asociaciones entre liderazgo y desempeño. Esta combinación metodológica articula la solidez numérica de los métodos cuantitativos con una lectura detallada de las prácticas de liderazgo escolar.

La estructura de esta tesis se organiza en 7 capítulos principales que dan forma al desarrollo del estudio. El primer capítulo, titulado *Introducción*, luego el segundo capítulo titulado *Planteamiento del problema e interrogante de investigación*, presenta la justificación del tema, su relevancia social y académica, y la formulación

detallada de la pregunta de investigación y objetivos. El tercer capítulo, *Marco teórico y discusión bibliográfica*, revisa los principales enfoques conceptuales sobre liderazgo escolar, con énfasis en el liderazgo distribuido, así como la evidencia empírica disponible sobre su impacto en el rendimiento estudiantil, particularmente en entornos técnico-profesionales. El cuarto capítulo, *Objetivos de investigación*, profundiza en los objetivos generales y específicos, junto con los supuestos e hipótesis que orientan el estudio. El quinto capítulo, *Marco Metodológico*, expone la metodología empleada, el diseño de la investigación, el perfil de los establecimientos participantes, los instrumentos aplicados, características de los encuestados. El sexto capítulo es el *Análisis de los Datos* y finalmente, el séptimo capítulo, *Conclusiones*, sintetiza los hallazgos más relevantes, discute sus implicancias para la política pública educativa y propone líneas de investigación futuras.

En suma, esta tesis se propone contribuir a una mejor comprensión de los factores organizacionales que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes de la Educación Media Técnico-Profesional, poniendo el foco en el rol del liderazgo distribuido como posible mecanismo de mejora. Si bien los resultados no serán generalizables al conjunto del sistema escolar chileno, se espera que constituyan un aporte significativo para el diseño de intervenciones educativas contextualizadas, que promuevan la calidad con equidad y fortalezcan las trayectorias educativas de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En América Latina, la educación técnico-profesional ha cobrado creciente relevancia dentro de las agendas de política educativa, siendo reconocida como una herramienta clave para el desarrollo económico, la inclusión social y la equidad (Sevilla, 2018; Sepúlveda y Valdebenito, 2019; Valdebenito, 2021). En este contexto, diversos países han impulsado reformas orientadas a enfrentar los desafíos históricos de este sector, tales como la mejora de la calidad de la enseñanza, la actualización de la gobernanza institucional, el fortalecimiento de los vínculos con el sector productivo y la profesionalización del cuerpo docente (Zancajo y Valiente, 2019; Valdebenito, 2021).

A partir de la década de 1990, se han identificado dos tipos principales de reformas en la región. Por un lado, aquellas que buscaron eliminar la formación técnica del sistema escolar, como en los casos de El Salvador, Panamá y Colombia, además de las reformas polimodales en Argentina y la propuesta brasileña de 1997 que pretendía desvincular la educación técnica de la secundaria. Estas iniciativas, en general, se consideran fracasos en términos de efectividad e implementación (Sevilla y Dutra, 2016). Por otro lado, algunas reformas mantuvieron la especificidad de la EMTP, como el bachillerato tecnológico de Uruguay, que combina formación general con preparación laboral y permite la continuidad de estudios. Asimismo, países como México y Chile han sostenido históricamente una fuerte presencia de la educación EMTP como vía hacia el mundo laboral o estudios superiores (Martínez, 2019).

En el caso de Chile, existen actualmente 934 liceos técnico-profesionales, lo que representa el 37 % de la matrícula de tercero y cuarto medio. Se trata de una modalidad que concentra a un alto número de estudiantes de sectores vulnerables, constituyéndose en una política educativa clave para promover la equidad y la inclusión. De los más de 155 mil jóvenes matriculados, el 52 % son hombres y el 47 % mujeres, aunque persisten brechas de género marcadas en la elección de especialidades: los varones predominan en áreas como electricidad o mecánica, mientras que las mujeres se concentran en servicios de salud o atención de párvulos.

Desde el punto de vista curricular, la EMTP ofrece 35 especialidades con 17 menciones, vinculadas a sectores productivos estratégicos del país. Esta formación es impartida por más de 6.500 docentes (MINEDUC, 2020), de los cuales solo un 69 % posee título profesional vinculado al ámbito educativo (Fierro-Silva, Bravo-Rojas y Mondaca-Rojas, 2022). A esto se suma que una proporción importante de los docentes ingresa a la docencia EMTP más por trayectoria laboral que por vocación pedagógica, lo que plantea desafíos relevantes para la formación y actualización didáctica del profesorado (Sevilla y Madero, 2023).

En este contexto, el liderazgo escolar aparece como una dimensión estratégica para revertir las brechas existentes. El enfoque de liderazgo distribuido, en particular, ha cobrado relevancia como alternativa al modelo jerárquico tradicional, proponiendo una redistribución de responsabilidades entre diversos actores escolares. Según Spillane (2006) y Harris (2012), este enfoque favorece la movilización de capacidades colectivas, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora del aprendizaje.

No obstante, la implementación del liderazgo distribuido enfrenta dificultades, especialmente en liceos EMTP, donde las condiciones estructurales —altos niveles de vulnerabilidad, bajos resultados académicos y debilidad institucional— limitan su desarrollo efectivo. Datos del Centro de Estudios del MINEDUC (2022) evidencian que los liceos EMTP presentan menores rendimientos en pruebas estandarizadas, como el SIMCE, comparados con los liceos científico-humanistas. En II medio, por ejemplo, los EMTP obtuvieron un promedio de 240 puntos en Matemática, frente a 275 en la modalidad humanista. Asimismo, la tasa de titulación oportuna en los EMTP es de solo un 65 %, mientras que en los liceos científico-humanistas supera el 80 %.

Esta situación refleja las condiciones de inequidad estructural que enfrenta esta modalidad. Según el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE, 2019, p. 2), un 64 % de los estudiantes de la EMTP proviene de familias situadas en los dos deciles de menores ingresos, y el 66,4 % de los liceos técnicos pertenece al quintil de mayor vulnerabilidad socioeconómica.

La necesidad de abordar estas desigualdades estructurales hace aún más relevante la investigación en liderazgo distribuido en este tipo de establecimientos. Los liceos EMTP no solo enfrentan desafíos académicos, sino que también atienden a una población estudiantil altamente vulnerable, lo que exige estrategias de liderazgo más inclusivas, adaptativas y colaborativas. El presente estudio se sitúa en este contexto, centrándose en liceos EMTP distintas regiones de nuestro país, seleccionados según su categoría de desempeño académico, con base en los criterios definidos por la Agencia de Calidad de la Educación.

Para obtener dicha categoría, se construye un Índice de resultados inicial integral que considera variables como la distribución de los estudiantes en niveles de aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, los resultados de las pruebas SIMCE y su progreso en las últimas dos o tres mediciones (datos procesados por la Agencia de Calidad de la Educación, versión del Índice 2024) Este índice se ajusta según las características de los estudiantes, particularmente su nivel de vulnerabilidad, clasificando finalmente a los establecimientos en las categorías de Desempeño Alto, Medio, Medio Bajo e Insuficiente.

De este modo, la evaluación integral que determina la categoría de desempeño incorpora tanto los aspectos cognitivos —medidos a través de pruebas estandarizadas— como aquellos vinculados al desarrollo personal y social de los estudiantes. Este estudio considera 10 liceos Técnico-Profesionales: 3 clasificados con desempeño alto, 6 con desempeño medio y 1 con desempeño medio-bajo. En todos ellos se aplicará un cuestionario a docentes y directivos para conocer sus percepciones sobre el liderazgo escolar y permitir su categorización según el modelo de liderazgo distribuido propuesto por MacBeath (2005), que distingue seis tipos: liderazgo formal, pragmático, estratégico, incremental, cultural y oportuno.

Aunque investigaciones como las de Leithwood et al. (2004) y Robinson (2008) han evidenciado que en establecimientos científico-humanistas una mayor participación docente en la toma de decisiones puede traducirse en mejoras de hasta un 15 % en los resultados SIMCE, la evidencia empírica que explore esta relación en el contexto de la Educación Media Técnico-Profesional en Chile sigue siendo limitada. Esta ausencia de estudios específicos sobre los efectos del liderazgo distribuido en el desempeño académico de los liceos EMTP refuerza la pertinencia del presente

estudio, el cual busca generar evidencia aplicada que contribuya a orientar políticas públicas, programas de formación de líderes escolares y estrategias de mejora institucional en este tipo de establecimientos.

Considerando que los liceos EMTP cumplen un rol clave en la formación de jóvenes provenientes de sectores vulnerables y su inserción en el mundo laboral, fortalecer el liderazgo escolar en estos contextos podría tener impactos relevantes no solo en términos educativos, sino también en la movilidad social y la equidad territorial.

### **Pregunta de Investigación**

**¿Cuál es la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño en liceos técnico-profesionales de Chile?**

### 3. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 Evolución y Conceptualización del Liderazgo Distribuido

Dentro de la investigación sobre liderazgo, han existido diferentes enfoques. Uno de los más estudiados es el liderazgo distribuido (Gumus, 2016).

El Centro de Estudios del Liderazgo Educativo (CEDLE) de la Universidad Diego Portales, en 2016, publica el libro "Liderazgo Educativo en la Escuela – 9 miradas", que ofrece un marco teórico y epistemológico nutrido sobre el liderazgo educativo a nivel mundial. Tony Bush, en uno de los capítulos, analiza la evolución de las definiciones conceptuales del liderazgo a lo largo del tiempo, destacando la influencia en la teoría de liderazgo y su variabilidad según el momento histórico y las tendencias (Bush y otros, 2016). Otros autores como Bush (2016) señalan que las conceptualizaciones han cambiado a lo largo de los años. En los años 60 y 70, los directores eran considerados líderes gestores, mientras que en los 80 el enfoque se desplazó hacia la capacidad de los directores para desarrollar programas educativos, dando lugar al concepto de liderazgo instruccional. En los 90, el énfasis cambió nuevamente hacia el liderazgo transformacional, caracterizado por movilizar a otros actores clave para abordar las necesidades y prioridades de las escuelas (Bush y otros, 2016).

Jingping Sun, en el mismo libro, destaca que el liderazgo transformacional, aunque no surgió en el ámbito educativo, puede entenderse fundamentalmente como la identificación y aplicación de prácticas impactantes en los resultados escolares. Además, señala que esta conceptualización ha sido objeto de numerosas investigaciones a nivel mundial según la base de datos PsycINFO.

Augusto Riveros-Barrera, de la Universidad de Alberta, Canadá, señala que las investigaciones iniciales sobre liderazgo educativo estaban fuertemente marcadas por el positivismo y la imagen "heroica" de los líderes formales. Destaca la atención en tipologías de líderes más que en el entendimiento del liderazgo como fenómeno psicológico más que social.

En resumen, la evolución del liderazgo educativo ha estado marcada por cambios en las conceptualizaciones influenciadas por tendencias históricas y enfoques específicos. Desde líderes gestores hasta liderazgo transformacional, la atención se ha centrado en mejorar las condiciones y prácticas para impactar el aprendizaje de los estudiantes.

En relación con su conceptualización, el constructo del liderazgo distribuido en contextos educativos presenta diversos planteamientos, lo que ha complicado su comprensión y aplicación según varios autores (Maureira, Moforte y González, 2013; Bush y otros, 2016; Harris, 2012). Benett y su equipo (2003) destacan tres elementos distintivos: la propiedad emergente de un grupo o red de individuos, la apertura de los límites del liderazgo, y la distribución de variedades de experiencia a través de muchos, no pocos. Advierten que el liderazgo distribuido debe ser considerado como una orientación analítica, reconociendo el liderazgo como producto de la actividad conjunta.

James Spillane y Melissa Ortiz ofrecen una perspectiva de liderazgo distribuido en la que enfatizan la multiplicidad de constructos existentes y destacan que el liderazgo debe entenderse como una labor protagonizada por múltiples personas, sin necesidad de ocupar un cargo formal. Su enfoque se centra en las prácticas de

liderazgo y en las relaciones entre el director y otras personas, considerando la docencia como la función primordial de las escuelas (Bush y otros, 2016).

Ahumada y colaboradores (2016) proponen que la unidad de análisis fundamental para comprender el liderazgo de manera sistémica debe ser las prácticas relacionadas con la mejora escolar, caracterizadas por su carácter relacional y socialmente construido en contextos particulares. En el ámbito nacional, Maureira, Garay y López (2015) sugieren que el liderazgo distribuido implica la transferencia de poder e influencia para converger en propósitos compartidos, orientándose hacia el cambio y la mejora en contextos iberoamericanos.

De esta manera, podemos concluir que el liderazgo distribuido se entiende como una propiedad emergente de grupos o redes, con límites abiertos y una distribución de experiencia a través de muchos individuos. Se destaca la importancia de las prácticas de liderazgo y las relaciones entre diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr una mejora sostenida en los contextos escolares.

Diversas investigaciones abordan el liderazgo desde enfoques distribuidos o compartidos, destacando fortalezas y debilidades. Aunque la relación entre el liderazgo con el rendimiento de los estudiantes no es lo central, se presenta una breve referencia a investigaciones que han explorado esta conexión.

Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) señalan tres tipos de investigación sobre cómo el liderazgo escolar afecta el aprendizaje de los estudiantes. Destacan estudios cualitativos basados en casos, estudios a gran escala que utilizan metodologías y estudios cuantitativos que buscan relaciones específicas entre elementos del liderazgo y el rendimiento estudiantil.

En el ámbito nacional, Horn y Marfán (2010) revisan investigaciones chilenas entre 2000 y 2010, explorando las relaciones entre el liderazgo escolar y los resultados académicos. Aunque esta línea de investigación se ha centrado en líderes formales, las autoras sugieren que el liderazgo educativo puede influir indirectamente en los resultados de aprendizaje al generar cambios en las organizaciones escolares.

Se presenta también un análisis de investigaciones en diferentes contextos que abordan el liderazgo desde una perspectiva distribuida. Un estudio de Hallinger y Heck (2010) en EE. UU. examina el liderazgo colaborativo en escuelas primarias y encuentra que, aunque el liderazgo distribuido no tiene efectos directos en el aprendizaje, contribuye positivamente a la capacidad de mejora de las escuelas.

En otro estudio realizado en Chile (Maureira, 2014), se analizan las percepciones sobre la distribución del liderazgo en escuelas primarias, utilizando un cuestionario adaptado de la OCDE. Los resultados sugieren que, aunque se percibe un nivel suficiente de liderazgo distribuido, existen brechas en comparación con un futuro deseado.

Un enfoque diferente es presentado por Ahumada, López y Valenzuela (2011), quienes exploran las prácticas de liderazgo distribuido durante la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo en escuelas chilenas. Se identifican cuatro estilos de liderazgo distribuido: estratégico, táctico, pragmático y espontáneo.

Este análisis de investigaciones proporciona una visión panorámica de cómo se ha abordado y conceptualizado el liderazgo distribuido, destacando la diversidad de enfoques y metodologías utilizadas en distintos contextos. Las investigaciones

abordadas ofrecen valiosas contribuciones al entendimiento del liderazgo distribuido, aunque se destaca la necesidad de abordar desafíos metodológicos y teóricos para profundizar en este campo.

John MacBeath (2005) identifica seis patrones o dimensiones en las que se manifiesta el liderazgo distribuido, que van desde lo formal hasta lo cultural:

### **1. Liderazgo Formal**

Se basa en roles definidos y estructuras jerárquicas. Las responsabilidades se distribuyen según cargos específicos dentro del organigrama escolar. Es una forma tradicional de delegación, pero busca generar sentido de pertenencia y empoderamiento desde los puestos formales.

### **2. Liderazgo Pragmático**

Ocurre como respuesta ad hoc a demandas operativas o externas. Las responsabilidades se asignan para aliviar la carga de trabajo, sin planificación a largo plazo. Es funcional y reactivo, útil en contextos de alta demanda y presión institucional.

### **3. Liderazgo Estratégico**

Busca construir capacidades organizacionales con visión de futuro. Implica planificación deliberada para desarrollar equipos fuertes, sostenibles y con habilidades distribuidas. Se centra en el desarrollo institucional y la cohesión a largo plazo.

#### **4. Liderazgo Incremental**

Se desarrolla gradualmente, otorgando más responsabilidades a quienes demuestran capacidad. Apunta al crecimiento profesional desde dentro de la organización, promoviendo una cultura de aprendizaje y liderazgo progresivo.

#### **5. Liderazgo Oportuno**

Surge de la iniciativa espontánea de docentes o actores escolares que toman liderazgo sin que se les delegue. Es informal, situacional y se basa en la predisposición a actuar frente a necesidades o momentos específicos.

#### **6. Liderazgo Cultural**

Es el más profundo y consolidado. El liderazgo se vive como parte natural de la cultura escolar, integrado en las prácticas, normas y valores compartidos. No hay distinción clara entre líderes y seguidores; todos contribuyen desde una identidad colectiva.

Estas categorías no son mutuamente excluyentes ni jerárquicas, sino que pueden coexistir y entrelazarse en contextos escolares diversos, generando una red compleja de interacciones que sustenta el liderazgo.

Para que el liderazgo distribuido prospere en una institución escolar, se requiere de ciertas condiciones organizacionales y culturales. Una de ellas es la confianza: la dirección debe confiar en las capacidades de su equipo docente, y a su vez, los docentes deben confiar en que sus aportes serán valorados. Otra condición clave es la cultura de colaboración, donde se fomente el trabajo en equipo, el diálogo horizontal y la toma de decisiones conjunta.

MacBeath destaca también la importancia de una estructura flexible que permita la delegación de funciones sin que ello signifique pérdida de dirección. Asimismo,

resalta el papel del aprendizaje profesional continuo, que permite a los docentes desarrollar habilidades de liderazgo en sus respectivas áreas, generando una comunidad de práctica robusta.

El liderazgo distribuido no solo impacta la gestión interna de la escuela, sino que tiene profundas implicancias en la mejora del aprendizaje y en la equidad educativa. Al empoderar a los distintos actores escolares, se genera una mayor apropiación de los procesos pedagógicos, lo que favorece la innovación, la reflexión docente y el compromiso con el desarrollo estudiantil.

En este sentido, MacBeath (2005) sostiene que el liderazgo distribuido contribuye a construir una cultura institucional donde todos se sienten responsables del proyecto educativo. Esto refuerza el sentido de pertenencia y eleva las expectativas colectivas, factores que, según la evidencia, están correlacionados con el rendimiento académico y la cohesión comunitaria.

Pese a sus beneficios, el liderazgo distribuido no está exento de desafíos. Uno de ellos es el riesgo de ambigüedad en la toma de decisiones, cuando no existen mecanismos claros para coordinar los aportes diversos. Otro desafío es el reconocimiento desigual: ciertos liderazgos emergentes pueden pasar desapercibidos o no ser legitimados institucionalmente.

También pueden existir resistencias culturales, especialmente en contextos escolares con fuerte tradición jerárquica, donde se percibe la delegación como pérdida de control o amenaza a la autoridad formal. Por ello, la transición hacia un modelo distribuido requiere procesos de sensibilización, formación y acompañamiento.

En un escenario educativo marcado por la complejidad, la diversidad y la necesidad de adaptabilidad, el liderazgo distribuido aparece como una respuesta pertinente. Permite afrontar los desafíos contemporáneos —como la inclusión, la innovación pedagógica y la participación democrática— con una mirada sistémica y colaborativa.

La experiencia documentada por MacBeath (2005) en diversas escuelas del Reino Unido muestra que el liderazgo distribuido puede transformar profundamente las dinámicas escolares, fortaleciendo el capital social y profesional de las comunidades educativas. Este enfoque se alinea con una visión humanista de la educación, donde cada integrante tiene algo que aportar y donde el liderazgo se concibe como una responsabilidad compartida.

### **3.1 La Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) en Chile:**

#### **Potencial Transformador y Desafíos Estructurales.**

La Enseñanza Media Técnico Profesional, como parte del sistema de formación técnico profesional del país, tiene como misión asegurar el desarrollo de talentos y capacidades a lo largo de la vida de las personas, respondiendo a las necesidades económicas, sociales y de sustentabilidad del entorno (MINEDUC, 2020). En este contexto, su visión se orienta a contribuir en la transformación del país, a través de la formación de técnicos y profesionales altamente calificados que promuevan el desarrollo sustentable, mejoren la calidad de vida, fortalezcan la fuerza laboral y eleven la productividad nacional (MINEDUC, 2020).

Actualmente, la EMTP persigue un doble objetivo: por un lado, proporcionar a los estudiantes competencias laborales pertinentes y, por otro, fomentar trayectorias formativas y ocupacionales que les permitan actualizar, diversificar y consolidar sus

conocimientos y habilidades. Esta orientación busca garantizar que los jóvenes cuenten con oportunidades efectivas para continuar estudios superiores (en instituciones de formación técnica o universitarias) o integrarse exitosamente al mundo del trabajo, de acuerdo con sus intereses y capacidades (MINEDUC, 2016). Cabe destacar que la EMTP representa el 37% de la matrícula de la educación media en el país. Dentro de este grupo, el 79% de los egresados proviene de contextos socioeconómicos bajos y un 21% del estrato medio-bajo (Concha et al., 2021), lo que posiciona a esta modalidad como un espacio clave para la promoción de la equidad, la movilidad social y la mejora de la productividad. Su fortalecimiento reviste especial importancia en el escenario actual de transformación social, económica y medioambiental, acentuado por la pandemia de COVID-19 y la crisis por la sobreexplotación de recursos naturales, lo que convierte a la EMTP en una posible vía de reactivación económica, resguardo ambiental y bienestar colectivo (Sevilla, 2017; MINEDUC, 2020).

No obstante, diversos estudios evidencian que esta modalidad educativa se encuentra atravesada por profundas desigualdades sociales (Concha et al., 2021). El acceso a la EMTP está mediado por condiciones estructurales como la pobreza y las expectativas familiares, que tienden a privilegiar la inserción temprana en el mercado laboral por sobre la continuidad de estudios superiores. Esto ha generado un patrón de segregación socioeconómica entre modalidades educativas (Catalán, 2016; Sevilla y Polesel, 2020; Concha et al., 2021), lo que a su vez se traduce en trayectorias educativas más orientadas al trabajo que al ingreso a la universidad.

En esta línea, investigaciones señalan que las tasas de acceso a la educación superior son menores entre los egresados de la EMTP, y que aquellos que ingresan

presentan mayores tasas de deserción en comparación con los estudiantes provenientes de la enseñanza humanista-científica (MINEDUC, 2020). Asimismo, otros antecedentes empíricos revelan que quienes provienen de la EMTP obtienen, en promedio, 30 puntos menos en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), lo que restringe sus opciones de carrera e ingreso a instituciones de mayor calidad (Farías y Carrasco, 2012; Larrañaga et al., 2014).

Desde un enfoque pedagógico, las narrativas de estudiantes universitarios provenientes de la EMTP dan cuenta de experiencias formativas precarias, marcadas por el déficit y la ausencia de expectativas, lo que genera una sensación persistente de riesgo e incertidumbre (Concha et al., 2021). Esta situación se ve agravada por los bajos niveles de conocimientos pedagógicos de los docentes en esta modalidad: un estudio muestra que sólo el 13% de ellos logra demostrar competencias pedagógicas suficientes, y que sus discursos tienden a invisibilizar las capacidades de aprendizaje del estudiantado, reforzando simbólicamente las desigualdades de origen (Romero, 2019).

Estos antecedentes invitan a reflexionar críticamente sobre la capacidad del sistema EMTP para implementar procesos pedagógicos y curriculares coherentes con los objetivos de desarrollo profesional, individual y social planteados por la política pública en esta área. En respuesta a estos desafíos, el Ministerio de Educación ha desarrollado iniciativas como la *Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional*, parte del decreto 848 (MINEDUC, 2016), construida con apoyo del Consejo Asesor para la Formación Técnico Profesional. Esta estrategia plantea una serie de desafíos prioritarios: fortalecer los procesos de apoyo y evaluación en la formación diferenciada; establecer vínculos sólidos con el sector productivo;

articular la EMTP con otros espacios de la formación EMTP; y mejorar la pertinencia territorial de las especialidades (MINEDUC, 2018).

En este contexto, el liderazgo distribuido se posiciona como una herramienta clave para enfrentar los desafíos estructurales y pedagógicos que atraviesan los liceos de la Educación Media Técnico-Profesional, adquiriendo un rol estratégico en la construcción de comunidades escolares más equitativas, colaborativas y orientadas a la mejora continua.

## 4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### **Objetivo General**

Analizar la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño en 10 liceos técnico-profesionales de Chile.

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar el desempeño de 10 liceos EMTP de Chile.
2. Describir los patrones de liderazgo distribuido presentes en 10 liceos EMTP de Chile.
3. Medir la fuerza de asociación entre los patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño en 10 liceos técnico-profesionales de Chile.

La coherencia entre estos objetivos y el planteamiento del problema radica en que se pretende comprender si ciertas dimensiones o patrones de liderazgo pueden favorecer mejores resultados académicos, especialmente en el contexto de los liceos Técnico-Profesionales, que históricamente han enfrentado mayores desafíos en términos de calidad, equidad y vulnerabilidad educativa.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal, dado que su propósito central es analizar la relación entre los patrones de liderazgo distribuido y diversas variables asociadas al desempeño académico en establecimientos de Educación Media Técnico-Profesional en Chile. Este diseño permite recolectar datos en un único momento del tiempo, sin manipulación de variables, con el fin de establecer asociaciones significativas entre las dimensiones del liderazgo distribuido con las variables asociadas al desempeño. El estudio adopta un diseño correlacional, que se caracteriza por examinar el grado en que dos o más variables se asocian entre sí. En este caso, se busca determinar si existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo percibidos por los actores escolares y las variables asociadas al desempeño institucional.

Tal como lo plantean Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los estudios correlacionales permiten conocer la relación o grado de asociación entre dos o más variables medidas cuantitativamente, las que luego se analizan estadísticamente para establecer sus posibles vínculos, para ello, primero se miden las variables y luego se cuantifican y analizan sus posibles vínculos” (p. 93). Este tipo de diseño permite, por tanto, estimar la fuerza y dirección de la asociación entre liderazgo y desempeño, y explorar si dicha relación es positiva, negativa o inexistente. De esta manera, se plantea la hipótesis de que mayores niveles de liderazgo distribuido se asocian positivamente con mejores indicadores de desempeño académico institucional

## **Muestra**

La recolección de datos se realizó en diez liceos Técnico-Profesionales pertenecientes tanto al sector público como al particular subvencionado, y ubicados en distintas regiones del país. La muestra utilizada fue de tipo no probabilística, seleccionada intencionadamente por criterio, dado que los establecimientos comparten características específicas relevantes para los objetivos del estudio, como su participación en la modalidad EMTP y su trayectoria institucional. Esta selección respondió a la necesidad de capturar una diversidad territorial y organizacional que permitiera comparar la expresión del liderazgo distribuido en contextos diferenciados. Los liceos fueron seleccionados en base a su trayectoria sostenida de mejora educativa, según el Índice de Desempeño Educativo (IDE), y categorizados por su nivel de desempeño institucional (alto, medio o medio-bajo), de acuerdo con los registros de la Agencia de Calidad de la Educación.

**Tabla 1. Características de los 10 liceos Técnico-Profesionales**

LICEO TP	UBICACIÓN	RBD	NIVELES	MATRÍCULA	DOCENTES	CATEGORÍA AGENCIA	TASA TITULACIÓN
1	Huasco R. de Atacama	40340	I° a IV°	247	25	Medio	61
2	Iquique R. Tarapacá	12518	PK a IV°	1180	49	Medio	95
3	Renca R. Metropolitana	24482	I° a IV°	1346	53	Medio	94
4	San Felipe R. de Valparaiso	1262	I° a IV°	1200	54	Alto	96
5	Valparaiso R. de Valparaiso	1525	I° a IV°	921	81	Medio	97
6	Teno R. del Maule	16634	I° a IV°	1035	100	Alto	97
7	San Pedro la Paz R. Bío Bío	12062	I° a IV°	937	63	Medio	91
8	Concepción R. Bío Bío	4672	1° a IV°	1556	55	Alto	99
9	Puerto Montt R. de Los Lagos	7699	PK a IV°	2800	120	Medio	95
10	Punta Arenas R. Magallanes	8424	7° a IV°	700	30	Medio-Bajo	95

Fuente: Estudio Fondecyt N°1210249. Elaboración propia

Estos liceos presentan características diversas en cuanto a matrícula (entre 247 y 2800 estudiantes), número de docentes, y categoría de desempeño, según los indicadores oficiales de la Agencia de Calidad. Tres de ellos se encuentran en categoría “Alto”, seis (la mayoría) “Medio” y uno en “Medio-Bajo”. Los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS), resultados SIMCE 2024 y tasas de titulación también presentan variaciones relevantes entre los casos.

En cuanto a la dependencia administrativa de esta muestra podemos mencionar que 7 liceos son particulares subvencionados y 3 pertenecen a la gestión municipal. Los participantes del estudio fueron docentes y equipos directivos de cada liceo, seleccionados por muestreo intencional. Se priorizó a docentes con experiencia en el establecimiento, que pertenecieran a diferentes áreas de enseñanza y que hubiesen participado en instancias de coordinación o toma de decisiones. En cuanto a los directivos, se incluyó a directores/as, subdirectores/as, jefes/as técnicos y encargados de convivencia escolar.

**Tabla 2. Características de los directivos y docentes que respondieron el cuestionario**

<b>Categoría</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>3.76</b>	<b>100.00%</b>
<b>GÉNERO</b>			
Masculino	180	3.80	47.62%
Femenino	192	3.73	50.79%
<b>TIPO DE DEPENDENCIA</b>			
Municipal	30	3.30	7.94%
Particular Subvencionado	256	3.83	67.72%
Administración delegada	45	4.11	11.90%
Servicio Local	47	3.36	12.44%
<b>MODALIDAD ENSEÑANZA EN QUE PARTICIPA</b>			
Formación General (CH)	151	3.78	39.95%
Formación Diferenciada (TP)	183	3.78	52.64%
Ambas	28	3.54	7.41%
<b>TIPO DE JORNADA</b>			
Jornada Completa	257	3.79	67.99%
Jornada Parcial	33	3.58	8.73%
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA COMO DOCENTE</b>			
0-5 años docente	94	3.74	25.64%
5-10 años docente	77	3.70	21.68%
10-20 años docente	101	3.83	27.52%
20+ años docente	97	3.77	25.16%
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO</b>			
0-5 años en establecimiento	173	3.71	46.63%
5-10 años en establecimiento	67	3.81	17.72%
10-20 años en establecimiento	60	3.83	16.87%
20+ años en establecimiento	71	3.80	18.78%
<b>EDAD</b>			
Hasta 29 años	59	3.69	17.61%
30-45 años	166	3.77	45.92%
46-60 años	99	3.79	27.81%
61+ años	29	3.69	7.67%

Fuente: Datos Estudio Fondecyt N°1210249. Elaboración Propia

La muestra total de la investigación estuvo compuesta por 378 docentes y directivos, quienes respondieron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD). La media general obtenida en la percepción de liderazgo distribuido fue de 3,76 en una escala de 1 a 5, lo que indica una valoración positiva, aunque moderada.

En cuanto al género, la distribución fue equilibrada: 47,6% hombres y 50,8% mujeres, ambos con medias similares (3,80 y 3,73 respectivamente), lo que sugiere que no hay diferencias relevantes en la percepción del liderazgo según esta variable.

Respecto a la dependencia administrativa, la mayoría de los encuestados pertenece a establecimientos particulares subvencionados (67,7%), seguidos por Administración delegada (11,9%) y Servicio Local (12,4%). Cabe destacar que los docentes de Administración delegada presentan la media más alta (4,11), mientras que los de establecimientos municipales tienen la media más baja (3,30), lo que podría reflejar diferencias en la gestión o clima organizacional según el tipo de dependencia.

En términos de modalidad de enseñanza, los docentes se concentran principalmente en la formación diferenciada EMTP (52,6%) y formación general (39,9%), con una media idéntica de 3,78. Quienes participan en ambas modalidades presentan una media ligeramente menor (3,54), lo cual puede sugerir tensiones derivadas de desempeñar múltiples roles pedagógicos.

Respecto al tipo de jornada, los participantes que trabajan jornada completa representan casi el 68% de la muestra y alcanzan una media más alta (3,79) que

quienes tienen jornada parcial (3,58), lo cual podría estar asociado al grado de involucramiento en la vida institucional.

Al observar los años de experiencia como docente, se aprecia una distribución equilibrada entre los cuatro tramos. Los más experimentados (10-20 años) obtienen la media más alta (3,83), lo que podría vincularse a un mayor conocimiento del funcionamiento organizacional y participación en procesos de liderazgo.

Algo similar ocurre con la antigüedad en el establecimiento, donde quienes llevan más de 10 años en la misma institución tienen medias más altas (3,83 y 3,80), en comparación con quienes tienen menos de 5 años (3,71). Esto refuerza la idea de que el liderazgo distribuido se fortalece con la permanencia y la consolidación de relaciones profesionales.

Finalmente, en cuanto a la edad, los docentes entre 30 y 60 años representan el mayor porcentaje de la muestra y muestran percepciones similares del liderazgo distribuido (3,77 y 3,79). Los participantes más jóvenes y los mayores de 60 años tienen medias levemente más bajas (3,69), lo que podría estar relacionado con factores de experiencia o nivel de implicación en la gestión escolar.

## **Instrumento**

El instrumento utilizado en el presente estudio es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) elaborado por Maureira y Garay (2017).

La recolección de datos se llevó a cabo en el año 2023, en el marco del estudio “Liderazgo distribuido en la Educación Media Técnico Profesional: análisis de las relaciones, interacciones y cultura colaborativa” (Fondecyt N°1210249, año 2023), fue aplicado a docentes y directivos de cada liceo. Este cuestionario permite medir

el grado de liderazgo distribuido presente en cada establecimiento, utilizando ítems adaptados desde la tipología propuesta por MacBeath (2005), que distingue entre liderazgo formal, pragmático, estratégico, incremental, oportuno y cultural. Los resultados obtenidos permiten categorizar a los liceos según su estilo de liderazgo predominante. El CMLD se aplicó mediante un cuestionario estructurado con escala de Likert (1 a 5), permitiendo medir cuantitativamente el nivel de distribución del liderazgo en cada establecimiento.

Además, se recopilaron datos secundarios de fuentes oficiales, principalmente de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos datos incluyeron: matrícula total, número de docentes, tasa de titulación efectiva, resultados SIMCE en Lenguaje y Matemática de II medio, y los cuatro índices de Desarrollo Personal y Social (IDPS): autoestima académica, convivencia escolar, hábitos de vida saludable y Participación y formación ciudadana.

La información se sistematizó en una base de datos y se analizó mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon medias, desviaciones estándar y rangos para describir los patrones de liderazgo y los indicadores de desempeño. Para medir la asociación entre variables se utilizó el programa estadístico R y la utilización de la correlación de Pearson ( $r$ ), dado que todas las variables son cuantitativas continuas y se asume una relación lineal entre ellas. Este análisis permitió evaluar la relación entre el patrón de liderazgo predominante y los niveles de desempeño académico junto a sus variables asociadas.

Estudios previos, como el de Muijs y Harris (2006), han utilizado enfoques correlacionales similares para examinar el impacto del liderazgo distribuido sobre el

rendimiento escolar, destacando la utilidad de esta técnica para generar evidencia comparativa en contextos educativos diversos.

Finalmente, se elaboró un perfil institucional para cada liceo, integrando información contextual, datos estadísticos y resultados del CMLD. Esta estrategia permitió categorizar y comparar los liceos según algunas variables asociadas a su desempeño y su estilo de liderazgo, contribuyendo a una comprensión más profunda del vínculo entre liderazgo distribuido y mejora escolar en el contexto de la Educación Media Técnico-Profesional chilena.

## 6. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se presenta el análisis de los datos organizados por objetivos de investigación propuestos en este estudio:

### 1. Caracterizar el desempeño de 10 liceos TP de Chile

**Tabla 3. Categorías de Desempeño y sus variables de los 10 liceos EMTP**

CATEGORÍA AGENCIA	TASA TITULACIÓN	SIMCE LENG II medio	SIMCE MAT II medio	AUTOESTIMA ACADÉMICA	CONVIVENCIA ESCOLAR	HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE	PARTICIPACIÓN Y FORMACIÓN CIUDADANA
Medio	61	237	288	73	77	75	78
Medio	95	248	238	66	70	64	71
Medio	94	248	264	74	76	72	78
Alto	96	254	285	79	80	82	72
Medio	97	214	222	76	75	70	79
Alto	97	251	296	78	81	80	72
Medio	91	213	234	73	75	71	76
Alto	99	225	276	73	74	77	72
Medio	95	237	268	70	73	65	73
Medio-Bajo	95	231	227	77	74	67	78

Fuente: Datos Agencia de Calidad 2024. Elaboración propia.

Para caracterizar los niveles de desempeño académico de los 10 liceos Técnico-Profesionales considerados en este estudio, se analizaron los siguientes indicadores: categoría de desempeño según la Agencia de Calidad de la Educación, tasa de titulación, puntajes SIMCE de II medio en Lenguaje y Matemática y los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS) en autoestima académica, convivencia escolar, hábitos de vida saludable y formación ciudadana, año 2024. Estos datos permiten identificar patrones de logro y rezago en dimensiones cognitivas y socioemocionales del aprendizaje en cada uno de los liceos.

### **1. Categoría de Desempeño según la Agencia de Calidad**

- Tres liceos se ubican en categoría de desempeño Alto, seis en categoría Medio, y uno en categoría Medio-Bajo, Esto muestra cierta heterogeneidad, pero con predominio de establecimientos en el rango Medio (6 de 10), lo que sugiere potencial de mejora significativa.

### **2. Tasa de Titulación**

- Las tasas de titulación oscilan entre el 61 % y el 99 %.
- El liceo con menor titulación (61%) es también uno de categoría Medio, lo que podría asociarse a problemas de retención o egreso oportuno.
- Los establecimientos con categoría Alto presentan tasas iguales o superiores al 96 % en su titulación.
- El liceo clasificado como Medio-Bajo tiene una tasa de 95%, lo que es llamativamente alta en relación con su categoría general. Esto indica que, si bien logra titular a sus estudiantes, probablemente presenta debilidades en otras dimensiones evaluadas.

### **3. Resultados SIMCE**

- En Lenguaje, los puntajes fluctúan entre 213 y 254 puntos, siendo el valor más alto alcanzado por un liceo de categoría Alta 254 puntos.
- En Matemática, los resultados van desde 222 hasta 296 puntos, con el mayor puntaje asociado a un liceo de desempeño Alto.

- En general, los mejores resultados SIMCE se relacionan con la categoría de desempeño Alto, reforzando la coherencia entre los datos académicos y su nivel de desempeño.
- Estos datos muestran que existen diferencias relevantes en el rendimiento en Matemática entre los establecimientos analizados.

#### **4. Indicadores de Desarrollo Personal y Social**

- **Autoestima Académica:** los puntajes varían de 66 a 79. Nuevamente, los liceos con mejor categoría de desempeño exhiben niveles más altos (hasta 79).
- **Convivencia Escolar:** fluctúa entre 70 y 81. Los liceos de categoría Alta marcan los valores más altos.
- **Hábitos de Vida Saludable:** los puntajes oscilan entre 64 y 82. Los **Formación Ciudadana:** la mayoría de los liceos obtiene valores relativamente altos (entre 71 y 79), aunque sin una diferencia marcada por categoría.

2. Describir los patrones de liderazgo distribuido presentes en 10 liceos Técnico-Profesionales de Chile.

**Tabla 4. Resultados Patrones de Liderazgo de los 10 liceos EMTP**

RBD		FORMAL	PRAGMÁTICA	ESTRATÉGICA	INCREMENTAL	OPORTUNA	CULTURAL
1262	Media	3,97	3,59	3,83	3,55	3,63	3,70
	Desv. Desviación	0,65	0,38	0,70	0,79	0,60	0,76
1525	Media	3,37	3,10	3,04	3,01	3,17	3,15
	Desv. Desviación	0,64	0,50	0,75	0,86	0,54	0,81
4672	Media	3,95	3,53	3,66	3,38	3,59	3,60
	Desv. Desviación	0,74	0,53	0,76	0,82	0,60	0,82
7699	Media	3,75	3,39	3,29	2,73	3,11	3,06
	Desv. Desviación	0,72	0,56	0,74	0,93	0,66	0,77
8424	Media	3,37	3,30	3,37	3,15	3,27	3,22
	Desv. Desviación	0,81	0,39	0,70	0,70	0,47	0,55
12062	Media	3,49	3,31	3,18	2,79	3,11	3,18
	Desv. Desviación	0,51	0,57	0,76	0,77	0,54	0,63
12518	Media	4,10	3,49	3,71	3,36	3,30	3,50
	Desv. Desviación	0,67	0,41	0,62	0,91	0,56	0,70
16634	Media	4,29	3,71	4,09	3,80	3,66	3,80
	Desv. Desviación	0,54	0,48	0,72	0,96	0,67	0,91
24482	Media	3,80	3,21	3,50	3,08	3,23	3,25
	Desv. Desviación	0,60	0,55	0,82	0,78	0,59	0,66
40340	Media	3,13	3,04	2,96	2,65	2,96	2,92
	Desv. Desviación	0,53	0,55	0,56	0,76	0,74	0,87
Total	Media	3,77	3,40	3,50	3,17	3,33	3,37
	Desv. Desviación	0,71	0,54	0,80	0,90	0,64	0,79

Fuente: Datos Estudio Fondecyt N°1210249 año 2023. Elaboración propia

El análisis de los promedios por liceo en cada una de las seis dimensiones del liderazgo distribuido revela diversos patrones que reflejan cómo se implementan

prácticas de liderazgo colaborativo en diferentes contextos escolares. Estas dimensiones incluyen: formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural.

### **1. Liderazgo Formal**

Los resultados del liderazgo formal, medido en una escala de 1 a 5, muestran una media general de 3,77 y una desviación estándar (DE) de 0,71, lo que indica un nivel moderadamente alto de percepción de liderazgo formal en los establecimientos, con variabilidad moderada entre los liceos.

- El puntaje más alto corresponde al liceo con registro base de datos (RBD) 16634, que presenta una media de 4,29 con una DE de 0,54, lo cual sugiere una percepción alta y relativamente homogénea del liderazgo formal entre sus docentes y directivos.
- Le sigue el liceo 12518, con una media de 4,10 (DE = 0,67), también destacando por una evaluación positiva del liderazgo jerárquico.
- En contraste, el liceo con RBD 40340 presenta la media más baja (3,13), y aunque su DE es baja (0,53), refleja una percepción más débil del liderazgo ejercido desde cargos formales.

La desviación estándar más alta se observa en el liceo 8424 (DE = 0,81), lo que sugiere una alta dispersión de opiniones entre los participantes, posiblemente indicando visiones contradictorias o desiguales respecto al rol del liderazgo formal dentro del establecimiento.

### **2. Liderazgo Pragmático**

Esta dimensión, vinculada a la resolución cotidiana de problemas escolares, tuvo un promedio general de 3,40. Los liceos con mayor presencia de liderazgo

pragmático fueron nuevamente 16634 (3,71), 1262 (3,59) y 4672 (3,53), lo que sugiere contextos donde la distribución de tareas funcionales es efectiva y el liderazgo se adapta a las necesidades operativas del establecimiento. Los puntajes más bajos se encuentran en 40340 (3,04) y 1525 (3,10), lo cual podría reflejar una estructura más rígida o menos participativa.

### ***3. Liderazgo Estratégico***

Esta forma de liderazgo, centrada en la planificación institucional y la visión de largo plazo, alcanzó su mayor expresión en el liceo 16634 (4,09), seguido por 1262 (3,83) y 12518 (3,71). El promedio general fue 3,50, lo que indica una tendencia a integrar objetivos estratégicos dentro de las prácticas de liderazgo compartido, especialmente en los liceos con mejor desempeño institucional. Este tipo de liderazgo está menos presente en 40340 (2,96) y 1525 (3,04), donde las prácticas de planificación podrían estar menos integradas o ser más verticales.

### ***4. Liderazgo Incremental***

Caracterizado por la acumulación progresiva de responsabilidades por parte de actores no jerárquicos, esta dimensión fue más moderada en comparación con las anteriores, con un promedio de 3,17. Destacaron 16634 (3,80) y 1262 (3,54), lo que sugiere una mayor apertura a que los docentes asuman gradualmente roles de liderazgo. En contraste, el liceo con RBD 40340 obtuvo el puntaje más bajo (2,64), reflejando una estructura posiblemente más rígida o vertical con una escasa delegación de tareas o confianza limitada hacia el profesorado.

### ***5. Liderazgo Oportuno***

Esta dimensión, asociada al liderazgo emergente en momentos específicos o coyunturales, presentó un promedio de 3,33. Los valores más altos se dieron en

1262 (3,63) y 16634 (3,66), lo que indica un entorno donde se aprovechan las oportunidades para distribuir responsabilidades en función de las situaciones del día a día.

### 6. Liderazgo Cultural

Finalmente, el liderazgo cultural —que refleja el grado en que el liderazgo está incrustado en la cultura institucional— tuvo un promedio de 3,37. Nuevamente, los liceos 16634 (3,80), 1262 (3,70) y 4672 (3,59) se posicionan como los que presentan prácticas más consolidadas y compartidas en términos de cultura de liderazgo. Los liceos 40340 (2,92) y 1525 (3,15) presentan los niveles más bajos.

3. Medir la fuerza de asociación entre los patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño en 10 liceos técnico-profesionales de Chile.

Tabla 5. Análisis de Asociación entre Liderazgo Distribuido y Desempeño Escolar

Correlación		FOR MAL	PRAG MÁTICA	ESTRATE GICA	INCREMENTAL	OPORTU NA	CULTU RAL	RBD
Matrícula	Correlación de Pearson	0,418	0,34	0,188	-0,044	0,104	0,06	40340
	Sig. (bilateral)	0,229	0,337	0,604	0,904	0,775	0,869	
	N	10	10	10	10	10	10	
Docentes	Correlación de Pearson	0,407	0,35	0,194	0,093	0,148	0,138	12518
	Sig. (bilateral)	0,243	0,321	0,591	0,799	0,684	0,703	
	N	10	10	10	10	10	10	
Categoría Agencia	Correlación de Pearson	-,663*	-,646*	-0,622	-0,602	-,728*	-,720*	24482
	Sig. (bilateral)	0,037	0,044	0,055	0,066	0,017	0,019	
	N	10	10	10	10	10	10	
Tasa Titulación	Correlación de Pearson	0,607	0,582	0,546	0,558	0,593	0,576	1262
	Sig. (bilateral)	0,063	0,078	0,103	0,094	0,071	0,082	
	N	10	10	10	10	10	10	
Simce Lenguaje	Correlación de Pearson	0,609	0,488	,679*	0,527	0,434	0,49	1525

Correlación		FOR MAL	PRAG MATICA	ESTRATE GICA	INCREMENTAL	OPORTU NA	CULTU RAL	RBD
	Sig. (bilateral)	0,061	0,152	0,031	0,117	0,21	0,15	
	N	10	10	10	10	10	10	
Simce Matemática	Correlación de Pearson	0,406	0,411	0,456	0,32	0,424	0,379	16634
	Sig. (bilateral)	0,245	0,238	0,185	0,367	0,222	0,28	
	N	10	10	10	10	10	10	
Autoestima	Correlación de Pearson	-0,062	0,117	0,195	0,376	0,441	0,301	12062
	Sig. (bilateral)	0,865	0,748	0,589	0,284	0,203	0,398	
	N	10	10	10	10	10	10	
Clima Convivencia Escolar	Correlación de Pearson	0,159	0,253	0,341	0,402	0,45	0,386	4672
	Sig. (bilateral)	0,66	0,481	0,335	0,25	0,192	0,271	
	N	10	10	10	10	10	10	
Hábitos vida saludable	Correlación de Pearson	0,286	0,382	0,448	0,519	,637*	0,566	7699
	Sig. (bilateral)	0,423	0,275	0,194	0,125	0,048	0,088	
	N	10	10	10	10	10	10	
Participación y Formación Ciudadana	Correlación de Pearson	-,843**	-,890**	-,760*	-0,605	-,658*	-,730*	8424
	Sig. (bilateral)	0,002	0,001	0,011	0,064	0,039	0,017	
	N	10	10	10	10	10	10	

Nota: Elaboración Propia

Para medir la fuerza de asociación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y variables institucionales de desempeño académico, se aplicó el coeficiente de correlación Pearson.

Una vez realizado el análisis de correlación, se encuentran los siguientes hallazgos:

- **1. Categoría de desempeño de la calidad de la Agencia**

El coeficiente de correlación de  $-,646$  entre el patrón pragmático de liderazgo distribuido y la categoría de desempeño indica una relación significativa entre ambas variables. Esto significa que, a mayor presencia del patrón pragmático de liderazgo distribuido en un liceo, mejor tiende a ser su categoría de desempeño

institucional, según los criterios de la Agencia de Calidad de la Educación. En este contexto, el liderazgo que se manifiesta como respuesta a necesidades operativas concretas parece tener un impacto relevante en el funcionamiento escolar. Esta relación sugiere que la capacidad de los equipos para enfrentar eficazmente los desafíos cotidianos —más allá de estructuras formales— favorece el desarrollo institucional y mejora los resultados educativos.

El patrón pragmático de liderazgo distribuido está orientado a resolver eficazmente los problemas del día a día, mejorar procesos operativos, apoyar la toma de decisiones rápidas y fortalecer la capacidad de respuesta de la institución. Esto es particularmente útil en contextos EMTP, donde los desafíos cotidianos (logística de talleres, prácticas, relaciones con empresas, etc.) son más complejos y requieren liderazgo ágil y práctico.

Del mismo modo, el coeficiente de correlación de  $-0,728$  entre el patrón oportuno de liderazgo distribuido y la categoría de desempeño institucional representa una asociación significativa. Esta cifra sugiere que, a mayor expresión del patrón de liderazgo oportuno en un establecimiento, mejor es su clasificación según los estándares de la Agencia de Calidad de la Educación. Esta relación pone de manifiesto la importancia de un liderazgo que actúa con inmediatez ante las necesidades escolares, anticipando conflictos o respondiendo de manera eficaz ante situaciones críticas.

El patrón oportuno de liderazgo distribuido se caracteriza por su capacidad para intervenir en el momento justo, brindar apoyo directo cuando se requiere y movilizar recursos humanos y materiales de forma estratégica frente a contingencias. En el contexto de los liceos Técnico-Profesionales, donde los escenarios son altamente

dinámicos y las demandas del entorno productivo cambian rápidamente, este tipo de liderazgo adquiere un valor especial. La toma de decisiones ágiles, el acompañamiento activo y la capacidad para activar respuestas colectivas en tiempo real, se configuran como factores decisivos para el sostenimiento del proyecto educativo y la mejora institucional.

Esta evidencia respalda la idea de que no solo las estructuras planificadas o estratégicas influyen en el desempeño escolar, sino también la capacidad de reaccionar con precisión y pertinencia frente a las urgencias propias de la vida escolar. Así, el patrón oportuno de liderazgo distribuido se posiciona como una competencia organizacional clave para entornos educativos desafiantes, como lo son los liceos EMTP.

Asimismo, la correlación de  $-0,720$  entre el patrón cultural de liderazgo distribuido y la categoría de desempeño institucional revela una relación significativa. Esto implica que los liceos donde se observa una mayor presencia de prácticas asociadas al patrón cultural de liderazgo distribuido tienden a alcanzar mejores categorías de desempeño, de acuerdo con los criterios establecidos por la Agencia de Calidad de la Educación. Este patrón de liderazgo se expresa en la consolidación de valores compartidos, normas de convivencia, tradiciones escolares y una visión colectiva del quehacer educativo.

El patrón cultural de liderazgo distribuido es fundamental para construir identidad institucional y sentido de pertenencia. A través de rituales, símbolos, prácticas colaborativas y normas compartidas, este patrón fortalece el compromiso de la comunidad escolar con su proyecto educativo. En contextos EMTP, donde muchas veces coexisten culturas organizacionales fragmentadas o heredadas de gestiones

anteriores, el patrón cultural de liderazgo distribuido ofrece un marco de cohesión que permite alinear los esfuerzos individuales y colectivos hacia metas comunes. La asociación significativa entre este patrón de liderazgo y el desempeño institucional sugiere que el fortalecimiento de una cultura escolar sólida, democrática y orientada a la mejora continua tiene un impacto directo en los resultados. Las escuelas que logran integrar a sus actores en torno a una visión compartida tienden a desarrollar ambientes más estables, inclusivos y propicios para el aprendizaje. En este sentido, el patrón cultural actúa como un eje transversal que potencia otras dimensiones del liderazgo distribuido y contribuye a la sostenibilidad de los procesos de mejora.

- **2. SIMCE**

El coeficiente de correlación de ,679 entre el patrón estratégico y los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE de Lenguaje (II medio) indica una relación entre ambas variables. En este caso, la relación debe interpretarse considerando que mayores valores numéricos en la categoría SIMCE representan un mejor rendimiento. Esto implica que, a mayor presencia del patrón estratégico de liderazgo distribuido en un liceo, mejores son sus resultados en la evaluación estandarizada de Lenguaje.

El patrón estratégico de liderazgo distribuido se caracteriza por su capacidad de alinear las acciones institucionales con una visión de largo plazo, sustentada en objetivos pedagógicos claros, planificación estructurada y toma de decisiones basadas en evidencia. Este patrón no sólo promueve la eficiencia organizacional,

sino que también incide directamente en los aprendizajes, ya que establece condiciones para una enseñanza más coherente y sistemática.

En el contexto de la Educación Media Técnico-Profesional, donde conviven exigencias académicas y laborales, el patrón estratégico permite proyectar trayectorias educativas significativas para los estudiantes, integrando el currículo técnico con el desarrollo de habilidades fundamentales como la comprensión lectora. La fuerte correlación observada sugiere que los establecimientos que operan bajo marcos de planificación pedagógica sostenida, evaluaciones periódicas y metas compartidas logran mejores resultados en Lenguaje, lo que a su vez es un predictor clave del éxito escolar y posterior empleabilidad o continuidad de estudios. Este hallazgo respalda la importancia de fortalecer las capacidades estratégicas de los equipos directivos y docentes, incentivando procesos de mejora que no solo aborden la gestión administrativa, sino también el núcleo pedagógico de la escuela.

- **3. Hábitos de vida Saludable**

El coeficiente de correlación de ,637 entre el patrón oportuno de liderazgo distribuido y el índice de Hábitos de Vida Saludable (IDPS) indica una relación significativa. Dado que en esta correlación sugiere que, a mayor presencia del patrón oportuno en un liceo, mejores son los niveles de hábitos de vida saludable entre sus estudiantes.

El patrón oportuno de liderazgo distribuido se manifiesta en la capacidad de anticipar, reconocer y responder a las necesidades emergentes dentro de la comunidad escolar. Este patrón de liderazgo no se limita a la resolución de

urgencias, sino que implica sensibilidad hacia los contextos cambiantes, decisiones rápidas, y la implementación de acciones concretas en momentos clave.

Su vínculo con los hábitos de vida saludable puede interpretarse como resultado de la capacidad del equipo directivo y docente para crear entornos que promueven el bienestar físico, emocional y social de sus estudiantes. En la práctica, esto podría traducirse en la implementación eficaz de programas de alimentación saludable, actividades deportivas, apoyo psicosocial o campañas de autocuidado, lo que requiere liderazgos que no sólo planifiquen a largo plazo, sino que actúen con agilidad y pertinencia en lo inmediato.

En liceos Técnico-Profesionales —donde los jóvenes enfrentan múltiples desafíos relacionados con la carga horaria, los entornos laborales y su contexto socioeconómico—, el patrón oportuno de liderazgo distribuido se posiciona como un factor clave para generar climas escolares saludables, sostenibles y alineados con una formación integral.

Este hallazgo respalda la necesidad de formar y acompañar a líderes escolares con capacidades adaptativas, que estén atentos a las condiciones que afectan el desarrollo personal de los estudiantes, entendiendo que el bienestar es una condición fundamental para el aprendizaje profundo y significativo.

## 7. CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten evidenciar asociaciones relevantes entre los distintos patrones de liderazgo distribuido presentes en liceos Técnico-Profesionales de Chile y una serie de variables asociadas al desempeño académico e institucional. Estos resultados adquieren especial significado al ser interpretados a la luz del marco teórico revisado, que subraya el valor de enfoques de liderazgo colaborativos, situados y adaptativos como elementos fundamentales para promover procesos sostenidos de mejora escolar (Spillane, 2006; MacBeath, 2005; Bush et al., 2016).

Tal como fue planteado en la hipótesis general de esta tesis —que establece que los liceos EMTP con mayores niveles de liderazgo distribuido tienden a presentar mejores indicadores institucionales—, los resultados obtenidos permiten una validación parcial de dicha premisa. A través del análisis correlacional entre los resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) y los indicadores entregados por la Agencia de Calidad de la Educación, se comprobó que ciertos patrones del liderazgo distribuido, particularmente el pragmático, el oportuno, el cultural y el estratégico, presentan asociaciones significativas con variables clave del desempeño escolar.

Específicamente, los patrones de liderazgo pragmático, oportuno y cultural mostraron una relación significativa con la categoría de desempeño institucional. Esta evidencia empírica sugiere que, a mayor presencia de estos patrones de liderazgo en un liceo, mayor es la probabilidad de que el establecimiento se ubique en categorías superiores dentro del sistema de aseguramiento de la calidad. En otras palabras, estos resultados indican que se recomienda que los liceos adopten

estos patrones de liderazgo distribuido si aspiran a mejorar su desempeño institucional. Ello refuerza lo señalado por Harris (2012) y Ahumada et al. (2016) respecto al impacto positivo que el liderazgo compartido puede tener en la gestión escolar y en la construcción de entornos de aprendizaje más efectivos, democráticos y sostenibles.

Asimismo, se identificó una asociación significativa entre el patrón estratégico y los resultados académicos en la asignatura de Lenguaje, lo que demuestra que la planificación con visión de largo plazo, el alineamiento de metas pedagógicas con objetivos institucionales y una dirección coherente favorecen directamente los logros de aprendizaje. Este hallazgo se encuentra en plena consonancia con los planteamientos de Leithwood et al. (2004), quienes sostienen que un liderazgo instruccional sólido puede marcar una diferencia sustantiva en el rendimiento estudiantil.

En el ámbito del desarrollo personal y social, también se identificó una relación significativa entre el patrón oportuno de liderazgo distribuido y el indicador de hábitos de vida saludable. Este resultado pone de relieve que la capacidad de respuesta rápida y efectiva ante las necesidades emergentes del estudiantado no solo mejora el clima escolar, sino que también incide positivamente en el bienestar integral de los jóvenes. Por tanto, estos hallazgos permiten afirmar que, si los liceos buscan mejorar sus resultados en pruebas de Lenguaje y fortalecer los hábitos de vida saludable, deben considerar seriamente el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo distribuido.

Pese a que no todas las dimensiones del liderazgo distribuido mostraron correlaciones significativas con las variables analizadas, aquellas que sí lo hicieron

permiten aceptar parcialmente la hipótesis general. Se reafirma que el liderazgo distribuido, en sus expresiones más prácticas, contextuales y participativas, constituye un factor clave para la mejora institucional en el contexto de la EMTP. En contraste, estilos más jerárquicos o estáticos —como el liderazgo distribuido formal o incremental— requieren un análisis más profundo, ya que sus relaciones con el desempeño resultaron débiles o inconsistentes.

Estos resultados responden de manera afirmativa a la pregunta de investigación, demostrando que existe una relación observable entre los patrones de liderazgo distribuido y el desempeño institucional. Asimismo, se subraya la necesidad de seguir explorando estas relaciones desde una perspectiva cualitativa, para captar en profundidad las dinámicas organizacionales, las prácticas pedagógicas y las condiciones sociales que median el ejercicio del liderazgo en terreno.

Desde una perspectiva de política pública, se vuelve imperativo avanzar hacia la incorporación del liderazgo distribuido en los sistemas de evaluación y aseguramiento de la calidad, así como en las políticas de formación y desarrollo profesional docente. Un liderazgo más participativo, adaptado a los contextos y centrado en los procesos de aprendizaje no solo contribuye a mejores resultados académicos, sino que permite transformar la cultura escolar y fortalecer las trayectorias educativas de estudiantes en situación de vulnerabilidad.

En suma, los resultados obtenidos en esta investigación no solo confirman asociaciones significativas entre ciertos patrones de liderazgo distribuido y variables asociadas al desempeño institucional, sino que además validan empíricamente la tipología propuesta por MacBeath (2005). Las dimensiones pragmática, oportuna, cultural y estratégica muestran una estrecha coherencia entre su definición teórica

y su expresión práctica en los liceos Técnico-Profesionales estudiados. Esto refuerza la idea de que un liderazgo distribuido, contextualizado y adaptativo —más allá de las jerarquías formales— es clave para mejorar el aprendizaje, el bienestar estudiantil y la cohesión institucional. La consistencia entre teoría y evidencia fortalece la recomendación de avanzar en la promoción de estas formas de liderazgo, integrándolas tanto en el desarrollo profesional docente como en los sistemas de aseguramiento de la calidad educativa.

En definitiva, esta investigación aporta a una comprensión más profunda del rol estratégico del liderazgo distribuido en la EMTP, entregando evidencia empírica útil para diseñar intervenciones que articulen equidad, calidad y participación. El liderazgo escolar, particularmente en su expresión distribuida, se posiciona, así como un mecanismo potencialmente transformador, capaz de incidir tanto en el rendimiento académico como en el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes contribuyendo a una educación más justa, inclusiva y pertinente para los desafíos del siglo XXI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Calidad de la Educación. (s.f.). *Plataforma de resultados y evaluaciones institucionales*. <https://informacion-agencia.mineduc.cl/>
- Ahumada, M., López, X., & Valenzuela, M. (2011). *Liderazgo distribuido durante la elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en escuelas chilenas*. Revista de Investigación Educativa.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.
- Bush, T., Glover, D., & Norbury, M. (2016). *La evolución del liderazgo en la escuela*. En CEDLE (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: 9 miradas*. Universidad Diego Portales.
- Catalán, X. (2016). *La segregación del sistema escolar chileno y la elección de los padres: Tensiones entre equidad y libertad*. Revista Estudios Pedagógicos.
- Cedle (Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo). (2019). *Notas técnicas: liderazgo escolar y equidad en la EMTP*. Universidad Diego Portales.
- Concha, F., Leiva, J., & Torres, J. (2021). *Desigualdades socioeconómicas en la EMTP chilena: acceso, trayectorias y resultados*. Centro de Estudios Saberes Docentes, Universidad de Chile.

- Farías, M., & Carrasco, M. (2012). *Diferencias en los puntajes PSU entre estudiantes TP y humanistas-científicos en Chile*. Revista de Educación Chilena.
- Fierro-Silva, C., Bravo-Rojas, E., & Mondaca-Rojas, R. (2022). *Condiciones laborales y formación pedagógica de docentes en liceos técnico-profesionales en Chile*. Revista Latinoamericana de Educación Comparada.
- Fondecyt (2023). *Liderazgo distribuido en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP): Análisis de las relaciones, interacciones y cultura colaborativa* (Proyecto Fondecyt Regular N° 1210249). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2016). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2010). *Collaborative leadership and school improvement: Synthesizing the literature*. Educational Management Administration & Leadership.
- Harris, A. (2012). *Distributed leadership: Implications for the role of the principal*. Journal of Management Development.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Horn, A., & Marfán, R. (2010). *Liderazgo escolar y resultados académicos: Un análisis de la evidencia empírica chilena 2000–2010*. Revista Estudios Pedagógicos.

- Larrañaga, O., Cabezas, G., & Dussailant, F. (2014). *Factores que explican la elección de enseñanza media TP y sus resultados académicos*. Universidad de Chile, Departamento de Economía.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement (CAREI), University of Minnesota.
- MacBeath, J. (2005). *Leadership as distributed: a matter of practice*. School Leadership & Management. [Documento PDF]
- Maureira, S. (2014). *Percepción de liderazgo distribuido en escuelas primarias de la Región Metropolitana: un estudio exploratorio*. Perspectivas Educativas.
- Maureira, S., Garay, U., & López, A. (2015). *Liderazgo distribuido en contextos vulnerables de América Latina: transferencias de poder e influencia*. Revista Iberoamericana de Educación.
- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2016). *Decreto 848: Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional*. Gobierno de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2018). *Política Nacional de Formación Técnico Profesional*. Unidad de Educación Media Técnico Profesional.
- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2020). *Informe de avances de la Estrategia Nacional de Formación TP*. Unidad de Currículum y Evaluación.

- Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2022). *Informe de resultados educativos por dependencia y modalidad*. Centro de Estudios.
- Romero, C. (2019). *Competencias pedagógicas de docentes TP en el sur de Chile*. Revista Latinoamericana de Educación y Liderazgo.
- Sevilla, M. (2017). *Educación técnico-profesional y desarrollo sostenible: desafíos para América Latina*. Revista Iberoamericana de Educación Superior.
- Sevilla, M., & Polesel, J. (2020). *Segregación socioeconómica en la EMTP chilena: desafíos y oportunidades*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sevilla, M., & Madero, C. (2023). *Condiciones de ejercicio y trayectorias docentes en la EMTP*. Informe de investigación. Universidad Alberto Hurtado.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Sun, J. (2016). *El impacto del liderazgo transformacional en los resultados escolares: un análisis global*. En CEDLE (Ed.), *Liderazgo Educativo en la Escuela: 9 miradas*. Universidad Diego Portales.
- Valdebenito, V. (2021). *Educación técnico-profesional en América Latina: tendencias y desafíos*. Revista Latinoamericana de Política Educativa.
- Zancajo, A., & Valiente, Ó. (2019). *Modernización y gobernanza de la educación técnica en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).