

[Cierre de edición el 30 de agosto del 2024]

<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Patrones de liderazgo distribuido en centros secundarios de formación profesional en Chile

Patterns of Distributed Leadership in Secondary Vocational Training Centers in Chile

Padrões de liderança distribuída em centros de formação profissional secundária no Chile

Oscar Maureira-Cabrera

Universidad Católica Silva Henríquez

 <https://ror.org/003mpdt17>

Santiago, Chile

omaureir@ucsh.cl

 <https://orcid.org/0000-0001-9208-9708>

Luis Ahumada-Figueroa

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

 <https://ror.org/02cafbr77>

Valparaíso, Chile

luis.ahumada@pucv.cl

 <https://orcid.org/0000-0001-5354-9302>

Erick Vidal-Muñoz

Universidad Católica Silva Henríquez

 <https://ror.org/003mpdt17>

Santiago, Chile

evidalm@ucsh.cl

 <https://orcid.org/0009-0005-6764-4358>



Recibido • Received • Recebido: 07 / 06 / 2023

Corregido • Revised • Revisado: 09 / 08 / 2024

Aceptado • Accepted • Aprovado: 27 / 08 / 2024

Resumen:

Objetivo. El liderazgo distribuido contribuiría al desarrollo de competencias profesionales necesarias para fomentar una cultura de colaboración. Este artículo tuvo por objetivo analizar los patrones de liderazgo distribuido en centros de formación técnico profesional de educación secundaria con una trayectoria sostenida de mejoramiento. **Metodología.** Se realizó una investigación de carácter cuantitativo no experimental transversal. Para analizar los patrones de liderazgo distribuido se aplicó el Cuestionario multifactorial de liderazgo distribuido (Maureira Cabrera & Garay, 2019). La muestra estuvo conformada por diez centros secundarios de educación técnica profesional de diferentes zonas geográficas de Chile. Se analizaron distintos patrones de liderazgo distribuido y su relación con variables sociodemográficas. Para el análisis de los datos se utilizaron estadísticas a nivel descriptivo e inferencial, pruebas T para muestras independientes, concluyendo con un análisis de regresión múltiple.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Resultados. Todos los patrones de liderazgo distribuido son valorados positivamente por personal directivo, docentes y profesionales de apoyo. El patrón formal fue el de más alta valoración, seguido del estratégico, el patrón de distribución pragmática, el patrón cultural, el patrón de distribución oportuna y el patrón incremental. Las personas de más edad, años de experiencia docente y permanencia en el establecimiento, así como quienes se desempeñan en cargos directivos tienen una valoración más positiva del patrón cultural de distribución del liderazgo. **Conclusiones.** El liderazgo distribuido es posible en la medida en que exista una cultura que lo sustente. Aquellos centros educativos con una trayectoria sostenida de mejoramiento cuentan con una concepción de liderazgo que facilita una participación y toma de decisiones más democráticas en torno a un proyecto común.

Palabras claves: Liderazgo distribuido; educación técnico profesional; educación secundaria; formación profesional; calidad de la educación; mejoramiento profesional; pruebas de estadística inferencial.

ODS: Educación de calidad; trabajo decente; reducción de las desigualdades; combatir la pobreza; acceso a alimentos.

Abstract:

Purpose. Distributed leadership would contribute to the development of professional skills necessary to foster a culture of collaboration. The objective of this article was to analyze the patterns of distributed leadership in secondary vocational and training centers with a sustained improvement trajectory. **Method.** A non-experimental transactional quantitative investigation was carried out. To analyze distributed leadership patterns, the Distributed Leadership Multifactor Questionnaire was applied (Maureira Cabrera & Garay, 2019). The sample consisted of ten secondary vocational and training centers from different geographical areas of Chile. Different patterns of distributed leadership and their relationship with sociodemographic variables were analyzed. For data analysis we used descriptive and inferential statistics, t-tests for independent samples, concluding with a multiple regression analysis. **Results.** All distributed leadership patterns are valued positively by managers, teachers and support professionals. The formal pattern was the one with the highest value, followed by the strategic, the pragmatic distribution pattern, the cultural pattern, the timely distribution pattern, and the incremental pattern. Age, experience and permanence in the center, as well as those who work in managerial positions, have a more positive assessment of the cultural pattern of leadership distribution. **Conclusions.** Distributed leadership is possible to the extent that there is a culture that supports it. Those educational centers with a sustained path of improvement have a leadership concept that facilitates more democratic participation and decision-making around a common project.

Keywords: Distributed leadership; vocational and training education; secondary education; professional training; quality of education; professional improvement; tests of inferential statistics.

SDG: Quality education; decent work; reduced inequalities; fight poverty; food access.

Resumo:

Objetivo. A liderança distribuída contribuiria para o desenvolvimento de competências profissionais necessárias à promoção de uma cultura de colaboração. O objetivo deste artigo foi analisar os padrões de liderança distribuída em escolas secundárias profissionais com uma trajetória sustentada de melhoria. **Metodologia.** Foi realizada uma pesquisa quantitativa não-experimental transaccional. O Questionário Multifatorial de Liderança Distribuída (Maureira Cabrera & Garay, 2019) foi aplicado

para analizar los patrones de liderazgo distribuida. La muestra fue compuesta por diez escuelas de ensino técnico profesional secundario de diferentes áreas geográficas de Chile. Fueron analizados diferentes patrones de liderazgo distribuida y su relación con variables sociodemográficas. Para el análisis de los datos, se utilizó estadística descriptiva e inferencial, pruebas t para muestras independientes, concluyendo con un análisis de regresión múltiple. **Resultados.** Todos los patrones de liderazgo distribuida son positivamente valorados por los gestores, profesores y profesionales de apoyo. El patrón formal fue el más valorado, seguido del patrón estratégico, del patrón de distribución pragmática, del patrón cultural, del patrón de distribución oportuna y del patrón incremental. Las personas más jóvenes, las que tienen más años de experiencia docente y de permanencia en la escuela, así como las que ocupan cargos de dirección, tienen una evaluación más positiva del patrón cultural de distribución del liderazgo. **Conclusiones.** El liderazgo distribuido es posible mientras exista una cultura que lo apoye. Las escuelas con una trayectoria sustentada de mejora tienen un concepto de liderazgo que facilita una participación más democrática y la toma de decisiones en torno de un proyecto común.

Palabras-clave: Lideranza distribuida; ensino técnico profesional; ensino secundario; ensino profesional; calidad del ensino; perfeccionamiento profesional; pruebas estadísticas inferenciales. **ODS:** Educación de calidad; trabajo digno; reducir las desigualdades; combate a la pobreza; acceso a alimentos.

Formación técnico profesional en Chile

En Chile, al igual que en otros países de Latinoamérica y el Caribe, la formación técnico profesional ha sido fomentada como una herramienta que facilita el acceso al mundo del trabajo de aquel estudiantado con necesidad de ingresar pronto al mercado laboral (Sevilla, 2017). Sin embargo, la investigación muestra que este tipo de educación prepara tanto para el mercado laboral como para la educación superior (Sevilla & Ortiz, 2019). Esta educación apunta a satisfacer requerimientos como el mejoramiento del empleo, crecimiento económico y reducción de desigualdades sociales (Sevilla, 2017).

La educación obligatoria en Chile contempla ocho años de formación básica y cuatro años de formación secundaria. Durante los primeros dos años de educación secundaria el estudiantado tiene una formación general. Al final del segundo año deben optar por una modalidad general humanista científico, una modalidad técnico profesional o una artística. La formación técnica profesional concluye con una práctica profesional (480 a 960 horas), que permite obtener un certificado de titulación (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2015). Aproximadamente un 37% de la población de estudiantes de tercer y cuarto año de educación secundaria en todo el país está matriculada en este tipo de programas de (MINEDUC, 2018). De acuerdo con las *Bases Curriculares del Ministerio de Educación*, la formación técnico profesional constituye un ámbito de preparación inicial y de formación integral para la vida adulta, que combina tanto el aprendizaje teórico como el práctico relevante para un campo ocupacional (MINEDUC, 2015). Estas bases curriculares definen 35 especialidades agrupadas en 15 sectores económicos como el industrial, salud, agrícola, comercial, turismo, mecánica, alimentación y marítimo, entre otros.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

La formación técnica profesional tiene múltiples desafíos y requiere también contar con un sistema de cualificación que permita certificar competencias profesionales que faciliten la inserción laboral y la continuación de estudios superiores (Sepúlveda & Valdebenito, 2019). Para ello, es relevante que el personal docente y directivo genere relaciones de colaboración con el entorno productivo, pero también es necesario que genere una cultura de colaboración y un liderazgo distribuido al interior de los centros educativos.

El liderazgo distribuido de personal directivo y docente en los centros de formación técnico profesional es fundamental para abordar estos desafíos que surgen en un entorno de creciente complejidad (Bellei et al., 2020). Por ello, esta investigación tuvo por objetivo analizar los patrones de liderazgo distribuido en centros de formación técnico profesional de educación secundaria con una trayectoria sostenida de mejoramiento.

Liderazgo distribuido en centros de formación profesional: Hacia un cambio en la cultura organizacional

En el ámbito del trabajo y las organizaciones empresariales, el foco de estudio del liderazgo ha estado puesto en los estilos de liderazgo y su influencia en la generación de un clima de innovación que responda a las necesidades del siglo XXI. En el ámbito educativo, Villa Sánchez (2019) menciona distintos tipos de liderazgo como el situacional, transaccional, transformacional y emocional, como factores claves para el cambio educativo.

En los estudios relacionados con el mejoramiento escolar, el liderazgo distribuido ha tenido una gran influencia en la investigación durante estas dos últimas décadas (Harris et al., 2022). Un autor pionero en el estudio del liderazgo distribuido es Gronn (2002), quien distingue dos formas de distribución del liderazgo. En la primera, distintos miembros de un grupo asumen la responsabilidad del liderazgo durante distintos momentos y requerimientos en la ejecución de una tarea. Mientras que, en la segunda forma, el foco estaría puesto en lo que se realiza, es decir, en las prácticas de liderazgo más que en quien realiza la acción.

Por otro lado, el liderazgo distribuido ha evaluado tanto la cooperación dentro de los equipos como la participación en la toma de decisiones, ya que ambos aspectos influyen en el compromiso afectivo del personal docente hacia los procesos de cambio. Sin embargo, los resultados indican que dicho compromiso requiere una preparación previa y sistemas educativos menos burocráticos y jerárquicos. Esto facilitaría estructuras organizativas donde la toma de decisiones sea más compartida (Thien, 2019).

En este sentido, Harris & DeFlaminis (2016) señalan que dicho liderazgo debe ser entendido como práctica antes que como un rol o responsabilidad individual. Al respecto, Leithwood et al. (2009) describen una serie de prácticas de liderazgo enmarcadas en las dimensiones de

establecer dirección, desarrollar personal, promover la transformación organizacional y gestionar el currículo escolar. En estas aproximaciones el liderazgo distribuido no está restringido solo a las personas actoras con roles formales, sino que a todas aquellas líderes informales que influyen dentro de la organización y despliegan alguna de estas prácticas (Leithwood et al., 2020).

Por tanto, a diferencia de los enfoques tradicionales del liderazgo donde el foco ha estado puesto en la influencia de un líder sobre sus seguidores, en el liderazgo distribuido lo relevante es centrarse no solo en la acción de los individuos sino principalmente en las interacciones sociales (Spillane & Ortiz, 2019). En la presente investigación se define el liderazgo distribuido como una cultura de distribución del liderazgo donde el conjunto de los miembros de una comunidad asume los desafíos de la organización de manera colectiva (Ahumada Figueroa et al., 2017).

En Chile se ha destacado la relevancia de fortalecer el liderazgo distribuido como un medio para mejorar la gestión curricular y promover el liderazgo pedagógico. Este tipo de liderazgo también se muestra como un factor crucial para facilitar el desarrollo de capacidades profesionales dentro y entre los centros educativos, así como para fomentar el aprendizaje tanto a nivel organizacional como entre el personal docente y el estudiantado.

Respecto de qué modalidades predominan en la distribución del liderazgo, MacBeath (2011) distingue seis patrones o formas de distribución. La asignación formal de responsabilidades directivas se refiere a cómo se distribuyen los roles y estructuras formales dentro de la institución. Por otro lado, la delegación pragmática implica una asignación ad hoc de cargas laborales, caracterizada por su inmediatez y falta de visión a largo plazo en términos de sucesión y desarrollo de capacidades. La perspectiva estratégica se enfoca en metas alineadas hacia un objetivo de mejora escolar a largo plazo. La distribución incremental de liderazgo implica ceder control desde arriba hacia abajo y ampliar las oportunidades de liderazgo centrándose en el desarrollo profesional para cultivar talento desde dentro de la organización.

La distribución oportuna de liderazgo se observa cuando la iniciativa es adoptada más que delegada, y asumida más que otorgada, con profesorado capaz y comprometido al extender, voluntariamente, sus roles a nuevas áreas de liderazgo. En contraste, la distribución cultural del liderazgo se manifiesta a través de actividades más que de roles, con iniciativas individuales donde la distinción entre líderes y seguidores no está claramente demarcada y las personas ejercen la iniciativa de manera espontánea y colaborativa.

En algunos de los patrones de liderazgo distribuido el poder seguiría estando en la parte superior de la jerarquía organizacional como son el patrón de distribución formal, pragmática y estratégica, mientras que los patrones de distribución incremental, oportuna y cultural reflejarían patrones de liderazgo distribuido coherentes con la estrategia de abajo hacia arriba (Ahumada Figueroa, Maureira Cabrera, & Ascencio Garrido, 2019).



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Respecto a los patrones de liderazgo, la investigación en educación básica y secundaria muestra que el patrón más recurrente es el formal, luego el pragmático y el estratégico (Maureira Cabrera & Garay, 2019). Todos enmarcados en una lógica más de arriba hacia abajo en la distribución del poder y no al revés. No obstante, son escasos los estudios que abordan el liderazgo distribuido desde el patrón cultural en centros de educación técnico profesional, patrón que evidencia justamente si se cuenta con una concepción de liderazgo transversal y es aceptada por diferentes actores de la comunidad educativa, pues en este patrón es natural reconocer y apoyar liderazgos para la mejora. La estructura organizacional coconstruye tareas concretas para liderar, y las acciones están alojadas en la cultura organizativa. El liderazgo se ejerce espontáneamente con una escasa delimitación entre personas colaboradoras y líderes. Todos estos son aspectos evaluados en la presente investigación.

El objetivo del estudio, como se mencionó anteriormente, fue analizar los distintos patrones de liderazgo distribuido en centros de formación técnico profesional de educación secundaria con una trayectoria sostenida de mejoramiento: El interés investigativo fue, por tanto, saber si variables como la experiencia docente y directiva, género, cargo y modalidad de enseñanza impartida se relacionan o no con una cultura de liderazgo distribuido identificada mediante los distintos aspectos anteriormente reseñados del patrón cultural de liderazgo.

Metodología

Para lograr el objetivo del estudio se realizó una investigación de carácter cuantitativo no experimental transversal (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) y se aplicó el *Cuestionario multifactorial de liderazgo distribuido* (CMLD) validado por Maureira Cabrera & Garay (2019), y que evaluó seis patrones de distribución: formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural. Se realiza, en un primer momento, por medio de estadística descriptiva, la valoración de los distintos patrones de liderazgo distribuido, para, posteriormente, valorar respecto al patrón cultural y su relación con las variables sociodemográficas de los cargos ejercidos en el establecimiento, edad de las personas encuestadas, años de experiencia como personal docente o directivo, años de experiencia en el establecimiento, tipo de dependencia del establecimiento, tamaño del establecimiento según matrícula de estudiantes y número de docentes en el centro educativo. En un segundo momento, por medio de la estadística inferencial, se busca presencia de diferencias significativas entre las distintas agrupaciones por medio de la prueba T para muestras independientes, como también la relación entre variables involucradas por medio de la correlación de Pearson (García Ferrando, 1999), se termina con un análisis de regresión múltiple (Cea D'Ancona, 2014) sobre cuál de estas variables explicaría una mayor valoración del patrón cultural.

Diseño y selección de la muestra

A partir de los antecedentes descritos, el diseño metodológico corresponde a una investigación de carácter cuantitativo no experimental transversal, pues con el CMLD se recolectaron datos, en un solo momento, sobre la valoración que diferentes actores educativos poseen de los patrones de distribución del liderazgo.

La muestra es no probabilística cuyos elementos son seleccionados por compartir características específicas de interés para la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). Para la selección de los centros educativos con trayectoria sostenida de mejoramiento se utilizó el índice de desempeño educativo (IDE) desarrollado por Valenzuela et al. (2016), compuesto por variables de efectividad relativa, efectividad absoluta, eficiencia interna y equidad de los centros de educación secundaria. Valores negativos indican que el desempeño del establecimiento está por debajo del promedio nacional respecto del año base, y los positivos por sobre el promedio.

Considerando este índice, se seleccionaron aquellos centros educativos que habían sido escogidos dentro del Programa *Liceos Bicentenario de Excelencia*, es decir, establecimientos considerados como instituciones destacadas en estándares de excelencia y aprendizaje (MINEDUC, 2018). En el año 2020 existían un total de 181 centros técnico profesional en el país que habían obtenido dicha categoría de excelencia, distribuidos a lo largo del país, con diferentes tipos de dependencia, tamaño y distribución geográfica: estos son los que fueron contemplados para la selección de la muestra. A partir de estas variables se llegó a conformar la muestra definitiva de esta investigación que abarca la mayor diversidad posible dentro del criterio de mejora sostenida. El criterio de seleccionar centros con mejora sostenida es relevante, dado que investigaciones previas realizadas en educación básica y secundaria científico humanista han mostrado que el liderazgo distribuido es uno de los factores que contribuye a dicha mejora (Bellei et al., 2020).

Muestra

La muestra final estuvo conformada por diez centros secundarios de educación técnica profesional ubicados en diferentes macrozonas regionales de Chile. Estos evidenciaban trayectorias de mejora sostenida en una década, según indicadores de desempeño de la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE) y el índice de desempeño educativo (IDE). Como variables sociodemográficas, se utilizó el índice de vulnerabilidad (IVE) que mide el riesgo de deserción escolar de un establecimiento escolar, mediante una evaluación socioeconómica de sus estudiantes, las dependencias administrativas y tamaño del establecimiento en función de la matrícula de estudiantes y número de docentes. La [Tabla 1](#) describe las características de las instituciones que participaron de este estudio.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Tabla 1: Características de los centros participantes del estudio

| Caso | Dependencia | Matrícula | Docentes | IDE | ACE | IVE | Zona |
|------|-----------------------------|-----------|----------|-------|------------|-------|---------------|
| 1 | Particular subvencionado | 1061 | 73 | 0,77 | Alto | 93,7% | Centro Sur |
| 2 | Particular subvencionado | 1345 | 54 | 0,99 | Alto | 88,1% | Metropolitana |
| 3 | Administración delegada | 1153 | 56 | 0,84 | Alto | 90,6% | Centro |
| 4 | Servicio local de educación | 238 | 19 | -0,94 | Medio | 97,0% | Norte |
| 5 | Particular subvencionado | 1181 | 49 | -0,05 | Medio | 81,4% | Norte |
| 6 | Particular subvencionado | 937 | 63 | 0,78 | Medio | 93,1% | Centro Sur |
| 7 | Servicio local de educación | 942 | 60 | 0,17 | Medio | 96,0% | Centro |
| 8 | Particular subvencionado | 1535 | 55 | 1,05 | Alto | 90,5% | Centro Sur |
| 9 | Particular subvencionado | 2855 | 115 | 0,09 | Medio | 85,2% | Sur |
| 10 | Municipal | 666 | 37 | 0,01 | Medio-bajo | 90,1% | Austral |

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a los actores educativos de los establecimientos que participaron en el estudio, la muestra estuvo compuesta por personal docente y directivo. Concretamente, el 74,7% por docentes, mientras que el 17% por cargos directivos y un 8,2% por profesionales de apoyo del establecimiento. En total, 378 personas respondieron el CMLD, de las cuales 196 corresponden al género femenino y 182 al masculino, entonces, la mayoría está constituida por mujeres (51,9%). La edad promedio de la muestra corresponde a 41,4 años. De los cargos en el establecimiento, 149 son docentes del área científico humanista (Docente HC), 123 son docentes técnico profesional (Docente TP), 30 son profesionales de apoyo (PIE y psicólogo/a), 34 son jefaturas medias y 28 son parte del equipo directivo.

En relación con la modalidad de enseñanza en la que participa personal directivo y docente, la mayoría se desempeña en la formación técnico profesional con un 50,5% (186), seguido por la formación científica humanística con un 41,8% (154) y un 7,7% (28) en ambas modalidades. En cuanto a la experiencia como docente, la mayoría señala tener 10 y más años de experiencia (53,1%), pero a la vez la mayoría anota tener menos de 10 años (64,8%) en el actual establecimiento. Al respecto, y sobre los años de experiencia docente, 99 tienen entre 0 y 5 años, 77 entre 5 y 10 años, 101 tienen entre 10 y 20 años y 98 más de 20 años de experiencia. En cuanto a los años de experiencia en el establecimiento, 176 tienen entre 0 y 5 años, 67 entre 5 y 10 años, 60 tienen entre 10 y 20 años y 72 más de 20 años de experiencia.

Instrumento y procedimiento de recogida y análisis de datos

Se administró el CMLD en las diferentes instituciones participantes. Este cuestionario permitió evaluar los 6 patrones de liderazgo distribuido mediante 45 ítems valorados en una escala Likert de 1 a 5, existiendo un total de 7 a 8 ítems por patrón de liderazgo. La aplicación del instrumento se realizó de forma presencial durante el año 2022, con los impresos del cuestionario y protocolos de consentimiento informado previamente validados por el comité



de ética de la institución patrocinante, siendo los propios investigadores y sus asistentes quienes, en una sesión de reuniones de consejos ampliados de profesorado (convocado todo el personal directivo, docentes, asistentes y profesionales de apoyo), en una fecha convenida con la institución, administraron y recogieron el instrumento.

Posteriormente, se digitaron e ingresaron los registros de respuestas en base de datos en Excel, luego fueron trasladados a una base de datos en SPSS para sus análisis descriptivos e inferenciales. Para evidenciar las diferencias significativas de la relación entre características sociodemográfica y el patrón cultural, se realizaron pruebas de correlación y prueba T para muestras independientes, ambas a un 95% de nivel de confianza. Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple sobre cuál de estas variables sociodemográficas explicaría una mayor valoración del patrón cultural.

Resultados

En esta sección se presentan solamente las relaciones con diferencias estadísticamente significativas, en las que existe relación entre las variables sociodemográficas y la valoración positiva del liderazgo distribuido evaluado con el patrón cultural. La [Tabla 2](#) resume las medias aritméticas sobre la percepción de los diferentes patrones que conforman la escala del CMLD.

Tabla 2: Medias aritméticas sobre la percepción de patrones

| Caso | Formal | Pragmática | Estratégica | Incremental | Oportuna | Cultural |
|-------|--------|------------|-------------|-------------|----------|----------|
| 1 | 4,29 | 3,71 | 4,09 | 3,80 | 3,66 | 3,80 |
| 2 | 3,80 | 3,21 | 3,50 | 3,08 | 3,23 | 3,25 |
| 3 | 3,97 | 3,59 | 3,83 | 3,55 | 3,63 | 3,70 |
| 4 | 3,13 | 3,04 | 2,96 | 2,65 | 2,96 | 2,92 |
| 5 | 4,10 | 3,49 | 3,71 | 3,36 | 3,30 | 3,50 |
| 6 | 3,49 | 3,31 | 3,18 | 2,79 | 3,11 | 3,18 |
| 7 | 3,37 | 3,10 | 3,04 | 3,01 | 3,17 | 3,15 |
| 8 | 3,95 | 3,53 | 3,66 | 3,38 | 3,59 | 3,60 |
| 9 | 3,75 | 3,39 | 3,29 | 2,73 | 3,11 | 3,06 |
| 10 | 3,37 | 3,30 | 3,37 | 3,15 | 3,27 | 3,22 |
| Media | 3,77 | 3,40 | 3,50 | 3,17 | 3,33 | 3,37 |

Nota: Elaboración propia.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

La mayoría de las valoraciones de los patrones son superiores a 3, de tendencia positiva sin grandes diferencias absolutas (superior a 1) entre los distintos patrones de liderazgo distribuido. Se destacan, en orden decreciente de medias, el patrón formal (3,77), seguido del estratégico (3,50), patrón de distribución pragmática (3,40), patrón cultural (3,37), patrón de distribución oportuna (3,33) y patrón incremental (3,17).

Sobre el patrón cultural y las variables sociodemográficas, los resultados de la prueba inferencial muestran que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el cargo desempeñado y el patrón cultural. Las personas pertenecientes a los equipos directivos presentan diferencias entre sus medias con respecto al personal docente científico humanista, docentes técnico profesional y profesionales de apoyo. Estas diferencias son estadísticamente significativas sustentadas en las pruebas T para muestras independientes, siendo los equipos directivos más proclives al patrón cultural que el resto de los cargos analizados (ver Tabla 3).

Tabla 3: Medias y nivel significación entre cargos en el establecimiento y patrón cultural

| | N | Media | Desviación estándar | Significación |
|--------------------|-----|-------|---------------------|---------------|
| Equipo directivo | 28 | 3,79 | 0,55 | - |
| Docente HC | 143 | 3,30 | 0,77 | 0,0002 |
| Docente TP | 123 | 3,35 | 0,80 | 0,0012 |
| PIIE – psicólogo/a | 29 | 3,25 | 0,77 | 0,0037 |

Nota: Elaboración propia.

Por su parte, aplicando el análisis de correlación de Pearson, se ratifica que existen diferencias estadísticamente significativas entre la edad de los encuestados con respecto a la percepción de liderazgo distribuido evaluado mediante el patrón cultural. Se destaca que a mayor edad se es más proclive a una valoración más positiva del patrón cultural.

Por otro lado, aplicando el análisis de correlación de Pearson, se corrobora que existen diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia docente con respecto a la percepción de liderazgo distribuido y la valoración del patrón cultural. Mientras más años de experiencia como docente, se es más proclive a una valoración positiva del patrón cultural.

Finalmente, y aplicando el análisis de correlación de Pearson, se ratifica que existen diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia en el establecimiento en relación con la percepción de liderazgo distribuido, se destaca que a mayor número de años de experiencia en el centro educativo se es más proclive a una valoración positiva del patrón cultural.

Con objeto de complementar estos análisis descriptivos, correlacionales y de diferencias, se realizó un análisis de regresión múltiple con aquellas variables identificadas como estadísticamente significativas para visualizar cómo éstas explican o predicen el patrón cultural. Así, las variables sociodemográficas incluidas como variables independientes en la regresión



lineal múltiple fueron: cargo, experiencia docente y experiencia en el establecimiento, siendo el patrón cultural de liderazgo distribuido la variable dependiente.

La modalidad de análisis empleada corresponde al método por paso (Stepwise), que consiste en introducir, en cada paso, cada variable independiente en el modelo de regresión si es estadísticamente significativa, eliminando aquellas que no lo son. De este modo, y en cuanto a todas las variables que se introdujeron, solamente entra en el modelo de explicación la variable cargo equipo directivo, que muestra una correlación (R) respecto a la variable dependiente de un 0,462 (46,2%) y una explicación de su varianza de un 0,213 (21,3%), por lo que es significativo el aporte de la variable independiente equipo directivo para explicar el comportamiento de la variable dependiente patrón cultural. Es decir, ser miembro del equipo directivo es la variable sociodemográfica que más predice la valoración positiva del patrón cultural.

Para la construcción de la regresión lineal múltiple se ingresaron las variables de edad, cargos directivos/medios, más de 10 años de experiencia directivos, más de 10 años de experiencia en establecimientos y modalidad FG. Los resultados del modelo construido fue el siguiente, como lo expresa la [Tabla 4](#):

Tabla 4: Regresión lineal modelo

| | | ANOVA ^a | | | | |
|--------|-----------|--------------------|----|------------------|-------|-------------------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 8,139 | 5 | 1,628 | 2,779 | ,025 ^b |
| | Residuo | 36,901 | 63 | ,586 | | |
| Total | | 45,041 | 68 | | | |

^aVariable dependiente: CULTURAL

^bPredictores: (constante), FG, cargos directivo/medias, más de 10 años de experiencia directivos, más de 10 años de experiencia establecimientos, edad.

Nota: Elaboración propia.

De la tabla anterior, con un nivel de significación correspondiente a 95% de confianza es menor al 0,05, por lo que se valida el modelo propuesto. Mientras que la relación del modelo con respecto al patrón cultural se presenta en la [Tabla 5](#).

Tabla 5: Resumen modelo de regresión lineal

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | ,425 ^a | ,181 | ,116 | ,76534 |

^aPredictores: (constante), FG, cargos directivo/medias, más de 10 años de experiencia en cargos directivos, más de 10 años de experiencia establecimientos, edad.

Nota: Elaboración propia.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

La correlación de las variables que compone el modelo es significativa con un 0,425 (42,5%) y el nivel de explicación del modelo no es bajo (18,1%).

Al analizar el comportamiento de las variables independientes que compone el modelo el resultado se puede observar en la [Tabla 6](#).

Tabla 6: Coeficientes de correlación variables independientes

| Modelo | | Coeficientes ^a | | | | |
|--------|--|--------------------------------|-------------|-----------------------------|-------|------|
| | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | T | Sig. |
| | | B | Desv. Error | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 2,889 | ,449 | | 6,435 | ,000 |
| | Edad | -,003 | ,012 | -,042 | -,209 | ,835 |
| | Cargos directivos/medios | ,514 | ,240 | ,317 | 2,141 | ,036 |
| | Más de 10 años de experiencia directivos | ,183 | ,304 | ,106 | ,602 | ,549 |
| | Más de 10 años de experiencia establecimientos | ,159 | ,245 | ,097 | ,648 | ,519 |
| | Modalidad formación general | ,363 | ,204 | ,212 | 1,776 | ,081 |

^aVariable dependiente: CULTURAL

Nota: Elaboración propia.

En la [Tabla 6](#), la variable que mejor explica el patrón cultural es cargos directivos/medias, que presenta una significación menor al 0,05 y un coeficiente positivo (coeficiente estandarizado Beta=0,317). Es decir, tener un cargo directivo/medios promueve la valoración positiva del patrón cultural.

Discusión

En la distribución cultural del liderazgo, las actividades son más relevantes que los roles formales asociados a responsabilidades individuales. Las personas ejercen la iniciativa de manera espontánea y colaborativa, sin una distinción clara entre quienes lideran y quienes les siguen. En este enfoque, el liderazgo se manifiesta a través de acciones compartidas y la colaboración es fundamental para alcanzar los objetivos, sin depender de una jerarquía definida ([MacBeath, 2011](#)). Los resultados del estudio muestran que existen algunas variables sociodemográficas que se relacionan con una valoración más positiva de este patrón.



Los cargos que se desempeñan en el centro educativo contribuyen a una mayor o menor valoración del patrón cultural. Específicamente, los equipos directivos valoran más positivamente este patrón que docentes tanto del área científico humanista como técnico profesional. Asimismo, equipos directivos presentan una valoración más positiva del patrón cultural que las personas profesionales de apoyo como profesionales de trabajo social, psicología y educación diferencial (personal encargado de los programas de atención a niñas y niños con necesidades educativas especiales). Esta tendencia a una valoración más positiva de los equipos directivos ya ha sido reportada en otros estudios que han analizado el liderazgo distribuido en centros educativos de educación primaria y secundaria (Ahumada Figueroa, Maureira Cabrera & Castro, 2019; Maureira Cabrera & Garay, 2019).

El que cargos directivos tengan una valoración más positiva que otros de un centro escolar hace pensar que la posición en la estructura organizacional juega un rol central en la percepción y valoración que se tiene de los patrones de liderazgo. En este sentido, es importante señalar que el liderazgo distribuido está asociado a una distribución del poder dentro de la organización y resulta indispensable generar estructuras organizacionales más horizontales que faciliten la participación de la totalidad de miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones (González-Fernández et al., 2022).

A pesar de la valoración positiva que equipos directivos tienen del patrón cultural, los resultados de esta investigación evidencian que el patrón incremental tiene la menor valoración. Es decir, a los equipos directivos les cuesta soltar el control desde arriba hacia los niveles más bajos de la organización. Asimismo, aún queda mucho que avanzar en incrementar el potencial del liderazgo tanto en el personal docente como en las personas profesionales de apoyo del centro educativo. El desarrollo de un capital profesional y la posibilidad de implementar lo aprendido aparece como un desafío importante para lograr que docentes y otras personas profesionales se involucren en las prácticas de liderazgo (Romero Alonso et al., 2020).

Sobre la variable edad, los resultados de la investigación muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre la edad de los sujetos encuestados y la valoración del liderazgo distribuido. En concreto, personal directivo y docentes de mayor edad son más proclives a una valoración positiva del patrón cultural. Esto es coherente con el resultado anterior relacionado con ocupar o no un cargo directivo. En Chile, al igual que en otros países de Latinoamérica y el mundo, los cargos directivos suelen ser ejercidos por personas de mayor edad (Galdames et al., 2018).

El tener más años de experiencia docente, al igual que más años en el establecimiento parece incidir en valorar positivamente el patrón cultural. Posiblemente, en los primeros años de ejercicio de la profesión, asociados a una menor edad, no se es consciente de la importancia de una cultura organizacional abocada hacia la distribución del liderazgo. Por tal motivo, es



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

justamente este tipo de patrón de liderazgo el más difícil de lograr y mantener (MacBeath, 2011). El que la edad sea un factor determinante para tener una valoración más positiva del patrón cultural puede estar relacionado con el desarrollo del capital profesional, en el cual el capital social y el capital decisional confluyen para dar fuerza a la idea de una comunidad profesional de aprendizaje (Hargreaves & Fullan, 2020).

Los resultados de esta investigación evidencian que hay diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia como docente y una valoración positiva del patrón cultural, especialmente en quienes tienen entre 10 y 20 años de experiencia profesional. Lo anterior es relevante sobre todo si se piensa que la distribución del liderazgo estaría relacionada con la incorporación de metodologías activas de enseñanza y aprendizaje en el aula. El uso, por ejemplo, de la metodología de aprendizaje basado en proyectos (Rodríguez-Gallego et al., 2020), la cual implica una articulación entre docentes de distintos niveles y asignaturas.

La incorporación de metodologías activas de enseñanza y aprendizaje es una labor compleja que supone la predisposición al trabajo colaborativo y la conformación de equipos interdisciplinarios. La experiencia docente puede ser un factor facilitador de esta predisposición siempre y cuando la cultura organizacional contemple un trabajo en equipo asociado a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, es muy importante contar con una concepción común respecto a cómo se entiende el liderazgo y la forma de ejercerlo (MacBeath, 2011).

Por otro lado, los resultados de este estudio muestran que hay diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia en el centro educativo y una valoración positiva del patrón cultural de liderazgo distribuido. Esto se condice con estudios que indican que para lograr una mayor distribución del liderazgo se debe contar con una cultura organizacional que lo sustente (Spillane & Ortiz, 2019). Lo anterior se relaciona con la forma de hacer las cosas en donde la separación entre líderes y quienes les siguen es reemplazada por una forma de ser y hacer en que la confianza, la innovación y la aceptación del error como fuente de aprendizaje es parte de la cultura organizacional (Villa Sánchez, 2019).

Para lograr una cultura de liderazgo distribuido y una mejora sostenida en el tiempo, se requiere adoptar prácticas de trabajo colaborativo que involucren, de manera creciente, a los diferentes actores del establecimiento, incluido el estudiantado. Las metodologías activas de aprendizaje ayudarían a este propósito de articulación entre personal directivo, docentes, profesionales de apoyo y estudiantes. Los resultados indican que en los centros investigados no existe una diferencia significativa entre el personal docente de formación científica humanística y el de formación profesional respecto a la valoración del patrón cultural de liderazgo distribuido. Esto podría favorecer la articulación de los dos tipos de formación en proyectos para la integración disciplinar a la hora de enfrentar un desafío de aprendizaje. Aquello podría repercutir en una mayor valoración del patrón cultural de liderazgo distribuido por ambas modalidades de formación.

A pesar de que en esta investigación no aparecieron diferencias significativas en cuanto al tamaño del establecimiento, el tipo de dependencia y su ubicación geográfica, sí convendría profundizar en estos aspectos, dada la importancia otorgada por la bibliografía a este tipo de variables (Ozer & Perc, 2020). Las diferencias en cuanto al género de las personas directivas, por ejemplo, podría ser un factor relevante a la hora de comprender componentes asociados a la distribución del liderazgo. De igual modo, pareciera ser que el sector económico y el tipo de especialidades que ofrece el centro educativo también pueden ser factores relevantes a la hora de la distribución del liderazgo. Sectores productivos como el turismo o la gastronomía, así como aquellos vinculados al cuidado y la salud podrían requerir de competencias de trabajo en equipo y resolución de problemas que propenden a una distribución del liderazgo. Una de las limitaciones de este estudio justamente concierne el no haber realizado un análisis por especialidades, sino más bien por centro educativo.

Finalmente, conviene tener presente el contexto legal, al igual que las políticas educativas que condicionan el trabajo en este tipo de centros educativos. En Chile, la formación dual ha sido mandatada como un objetivo estratégico de formación (MINEDUC, 2018). Sin embargo, no siempre es posible instaurar este tipo de formación en contextos donde no existe una cultura de colaboración entre la empresa y los centros de formación (Šćepanović & Martín Artiles, 2020). En Chile, el contexto geográfico de ruralidad en el que se encuentran muchos de los centros de formación profesional, así como la falta de empresas con especialidades acordes a las entregadas por el centro educativo hacen complejo el abordar todos los contenidos curriculares exigidos por los planes educativos (MINEDUC, 2015) y aplicar dichos contenidos en empresas del sector correspondiente (Bolaños & Pilerot, 2021).

Conclusión

Los distintos patrones de liderazgo distribuido analizados evidencian una valoración positiva por parte de equipos directivos, docentes y profesionales de apoyo que participaron en el estudio. El patrón formal fue el de más alta valoración, seguido del estratégico, el patrón de distribución pragmática, el patrón cultural, el patrón de distribución oportuna y el patrón incremental. Lo anterior permite concluir que todos estos patrones de liderazgo distribuido están presentes de manera simultánea en los centros secundarios de formación profesional.

La aparición de uno u otro de estos patrones de liderazgo dependerá del contexto y la tarea específica que se deba realizar. El patrón cultural aparece como una forma de liderazgo enraizada en la cultura organizacional. Más que una distribución del liderazgo, en este caso, se trataría de una forma de ser y hacer en donde la separación líder y quienes les siguen se vuelve difusa. Quienes tienen más edad, años de experiencia docente y permanencia en el establecimiento, así como quienes se desempeñan en cargos directivos tienen una valoración más positiva del patrón cultural de liderazgo distribuido. De todas estas variables demográficas, pertenecer al equipo directivo es la variable que más predice una valoración positiva del patrón cultural.



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Para que se dé un patrón cultural de liderazgo distribuido se debe contar con una concepción de liderazgo que facilite una mayor participación y toma de decisiones más democráticas en torno a un proyecto común. De igual modo, los equipos directivos deben reconocer y apoyar la aparición de nuevos liderazgos. Para ello, es necesario que la estructura organizacional genere espacios de participación que apoyen el surgimiento de nuevos líderes. Las acciones propias de liderar, en el caso del patrón cultural, están alojadas en la cultura organizativa del centro, siendo natural una distribución del poder en que la relación líder seguidor se vuelve difusa y emergen prácticas de liderazgo como el foco de atención y acción. Una cultura de liderazgo distribuido implica una nueva forma de enseñar y aprender en la que directivos, docentes y estudiantes forman parte de una comunidad profesional de aprendizaje.

Contribuciones

Las personas autoras declaran que han contribuido en los siguientes roles: **O. M. C.** contribuyó con la escritura del artículo; la gestión del proceso investigativo; la obtención de fondos; recursos y apoyo tecnológico y el desarrollo de la investigación. **L. A. F.** contribuyó con la escritura del artículo; la gestión del proceso investigativo; la obtención de fondos; recursos y apoyo tecnológico y el desarrollo de la investigación. **E. V. M.** contribuyó con la escritura del artículo; la gestión del proceso investigativo; la obtención de fondos; recursos y apoyo tecnológico y el desarrollo de la investigación.

Datos y material complementario

Este artículo tiene disponible material complementario:

Preprint en <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8341>

Agradecimiento

Se agradece el financiamiento otorgado por FONDECYT 1210249 *Liderazgo distribuido en la educación media técnico profesional (EMTP): Análisis de las relaciones, interacciones y cultura colaborativa* y FONDECYT 1230373: *Prácticas de liderazgo en niveles directivos y medios que favorecen el desarrollo profesional docente en la EMTP*.

Referencias

Ahumada Figueroa, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar (Informe Técnico N.º 7)*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Ahumada Figueroa, L., Maureira Cabrera, O. J., & Ascencio Garrido, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(2), 153-168. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9261>



- Ahumada Figueroa, L., Maureira Cabrera, O., & Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 211-230. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9252>
- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (Coords.). (2020). *El liceo en tiempos turbulentos. ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* LOM Ediciones.
- Bolaños, F. & Pilerot, O. (2021). Digital abilities, between instrumentalization and empowerment: a discourse analysis of Chilean Secondary Technical and Vocational public policy documents. *Journal of Vocational Education & Training*. 75(4), 768-787. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1973542>
- Cea D'Ancona, M. Á. (2014). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social* (Síntesis).
- Galdames, S., Montecinos, C., Campos, F., Ahumada, L., & Leiva, M. V. (2018). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time. Challenges and opportunities associated with a school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 318-338. <https://doi.org/10.1177/1741143217707520>
- García Ferrando, M. (1999). *Socioestadística. Introducción de la estadística en sociología*. Alianza Editorial.
- González-Fernández, D., Iturra Herrera, C., & Hernández González, O. (2022). Trabajo colaborativo entre maestros y logopedas: Una revisión acerca de las barreras y de su estructura subyacente. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 165-182. <https://doi.org/10.6018/rie.444821>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: Revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 327-336. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0039>
- Harris, A. & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>



<https://doi.org/10.15359/ree.28-2.18526>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/013632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203868539>
- MacBeath, J. (2011). *Liderazgo el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación de Fundación Chile.
- Maureira Cabrera, O., & Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, 41(166), 141-159. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>
- Ministerio de Educación. (2015). *Bases curriculares. Planes y programas de estudio. Formación diferenciada técnico profesional*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/1984>
- Ministerio de Educación (2018). *Estrategia nacional de formación técnico-profesional*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2217/mono-639.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ozer, M. & Perc, M. (2020). Dreams and realities of school tracking and vocational education. *Palgrave Communications*, 6(34), 1-7. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0409-4>
- Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez-Sierra, R., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Romero Alonso, R., Montt Fabres, B., Pino Díaz, B., Riquelme Plaza, I., & Gracia Romero, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: Un caso chileno. *REDIE, Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, 1-13. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e19.2683>
- Šćepanović, V. & Martín Artiles, A. (2020). Dual training in Europe: a policy fad or a policy turn? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(1), 15-26. <https://doi.org/10.1177/1024258919898317>



- Sepúlveda, L. & Valdebenito, M. J. (Eds.). (2019). *Educación técnico profesional: ¿Hacia dónde vamos? Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Sevilla, M. P. (2017). *Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40920-panorama-la-educacion-tecnica-profesional-america-latina-caribe>
- Sevilla, M. P. & Ortiz, I. (2019). Demandas y desafíos de la educación técnica profesional secundaria en América Latina. En L. Sepúlveda y M. J. Valdebenito (Eds.), *Educación técnico profesional: ¿Hacia dónde vamos? Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo* (pp. 91-113). Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Spillane, J. P. & Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: Elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993070>
- Thien, L. M. (2019). Distributive leadership functions, readiness for change, and teachers' affective commitment to change: A partial least squares analysis. *SAGE Open*, 9(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019846209>
- Valenzuela, J. P., Bellei, C., & Allende, C. (2016). Measuring systematic long-term trajectories of school effectiveness improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 473-491. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1150861>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: Una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

