

## Liderazgo del nivel intermedio y su contribución a la justicia educacional: desafíos y lecciones desde la implementación de una nueva educación pública en Chile

### Middle-tier leadership and its contribution to educational justice: challenges and lessons from the implementation of a new public education system in Chile

#### Resumen

Este artículo<sup>3</sup> sistematiza conceptos respaldados en evidencia acerca de “qué es” el “liderazgo de nivel intermedio” en sistemas educativos públicos, buscando aportar a una comprensión más profunda sobre un campo de investigación en crecimiento. Se exploran características que lo hacen efectivo, especialmente respecto de su contribución a la justicia social.

Esta reflexión crítica, considera avances de investigación y experiencias internacionales, presentado especial atención al caso chileno, donde se está implementado una reforma que podría servir de modelo para otros sistemas educativos que busquen evolucionar desde un enfoque tradicional y neoliberal hacia uno más inclusivo y democrático.

El artículo presenta desafíos, lecciones y recomendaciones para fortalecer este liderazgo en los sistemas educativos, con el propósito de transformarlo en un motor impulsor de justicia educativa.

**Palabras clave:** nivel intermedio; liderazgo educativo del nivel intermedio; justicia educacional; nueva educación pública.

#### Abstract

This article systematizes evidence-based concepts about "what is" "middle-tier leadership" in public educational systems, aiming to contribute to a deeper understanding of a growing field of research. It explores characteristics that make it effective, particularly its contribution to social justice.

This critical reflection considers research advances and international experiences, paying special attention to the Chilean case. Reform is being implemented in Chile that could serve as a model for other educational systems seeking to evolve from a traditional and neoliberal approach to a more inclusive and democratic one.

The article presents challenges, lessons, and recommendations for strengthening this leadership in education systems and transforming it into a driving force for educational justice.

**Keywords:** middle tier; middle-level school leadership; educational justice; new public education.

**Dra. © Jennifer Ly Obregón Reyes**<sup>1</sup>  
Facultad de Educación y Ciencias Sociales  
Universidad Andrés Bello  
Santiago, Chile  
j.obregon@uandresbello.edu

**Dr. © Claudia Andrea Godoy Orellana**<sup>2</sup>  
Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE).  
Universidad Católica Silva Henríquez  
Santiago, Chile  
cgodoyo@ucsh.cl

<sup>1</sup> Jennifer Ly Obregón-Reyes. Académica adjunta Universidad Andres Bello, Chile. Doctoranda Universidad de Granada, España. [jenniferobregonr@gmail.com](mailto:jenniferobregonr@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9026-6464>

<sup>2</sup> Claudia Andrea Godoy-Orellana. Doctoranda Universidad de Granada, España. [claudia.godoy.o@gmail.com](mailto:claudia.godoy.o@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0263-1474>

<sup>3</sup> Este artículo se elaboró en base al análisis reflexivo de una parte de diversos antecedentes que sustentan la tesis doctoral de Jennifer Ly Obregón-Reyes, quien agradece el financiamiento de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) a través de la Beca Doctorado en el Extranjero 2022/72220084 para el desarrollo de este artículo.

## Introducción

La justicia social se ha vuelto un imperativo moral para algunos sistemas educativos en las últimas décadas, pese a diferencias de significado identificables en diversos territorios epistemológicos e ideológicos (Murillo, 2018), sin ser posible construir una concepción unitaria que las abarque y explique (Bolívar, 2012), pero alejándose cada vez más de la perspectiva de justicia legal, igualdad formal y homogeneidad, relevándose la necesidad de contar con igualdad de oportunidades, equidad y paz social (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2022).

Construir sociedades más justas es condición para lograr justicia educacional. Los sistemas educativos tienen el desafío de establecer gobernanzas que sitúen a los actores en un escenario propicio para ello (Bolívar, 2012), proveyendo oportunidades para que todos los estudiantes aprendan, minimizando barreras para su desarrollo integral desde un enfoque de derechos, desestimando cualquier forma de discriminación y desigualdad.

Pese a estas tensiones conceptuales, se observa cómo en contextos de macro política educativa ha logrado preponderancia, materializándose en leyes, normativas, orientaciones técnicas y estándares que han reformulado el rol que juegan en su promoción la educación y, especialmente, el compromiso de los líderes con la justicia social como condición crítica para movilizar transformaciones en este ámbito, especialmente en contextos desfavorecidos (Moral-Santaella, 2021).

Entre estos liderazgos, se identifica uno especialmente relevante como estratégico-sistémico: el intermedio o de nivel meso o del *middle-tier*. Independientemente de cuál sea la estructura, organización y niveles de centralización/descentralización de los sistemas educativos, se ha identificado cómo estas posiciones formales de liderazgo contribuyen a integrar y articular los niveles macro (política estatal) y micro (centros educativos), como proveedores o administradores de servicios educativos y/o apoyo técnico a procesos de mejora.

Diversos estudios han evidenciado que instancias intermedias, como distritos o servicios locales, desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento del liderazgo educativo. Además, a través de la colaboración interinstitucional, es posible ampliar los impactos positivos en diversos contextos, generando beneficios compartidos (Tintoré, 2024).

De esta forma, la conducción desde el nivel intermedio es fundamental para fortalecer capacidades individuales y colectivas que contribuyan a la mejora sistémica. Esto muestra cómo estos actores podrían resultar claves en promover justicia social –y sobre todo justicia educacional dentro del sistema educativo formal– dada su posición estratégica en los sistemas educativos. No obstante, al considerar las múltiples tensiones y demandas administrativas y técnicas que enfrentan, surge la interrogante sobre cuáles son los procesos críticos que deben

poner en marcha para lograrlo en contextos donde la injusticia está normalizada y avalada por lógicas neoliberales donde la competencia, la segregación y la falta de articulación entre políticas educativas y de protección social, son aún un desafío pendiente. Más allá de las declaraciones de principios, se requiere saber cuáles son las prácticas que debieran implementarse en este nivel y qué las hace efectivas.

La evidencia muestra cómo en países de altos ingresos, la mejora de enseñanza y aprendizaje se atribuye a una mayor inversión; mientras en países de ingreso bajo y medio no se han potenciado agencias de nivel intermedio para la mejora educativa, existiendo un perfil más bien administrativo de supervisión. Aunque las agencias de nivel intermedio forman parte de la burocracia de los países en desarrollo, tienen un gran potencial sin explotar, requiriéndose mayor investigación para comprender y mejorar su rol (Mundy et al., 2023). Así, aunque muchos sistemas educativos reconocen el rol estratégico del liderazgo intermedio, se requiere progresar en su estudio para comprender cuáles son las prácticas concretas que movilizan la transformación socioeducativa y cómo potenciarlas, desde un marco de comprensiones comunes.

Este artículo busca contribuir a dicha comprensión, considerando el papel de este liderazgo como un movilizador técnico-social que potencia el efecto escuela, siendo necesario aclarar que el rol del liderazgo intermedio también está en proceso de construcción, significación y resignificación. Tener certezas sobre qué es, cómo es y qué papel cumple en los procesos de mejora sistémica, puede ser un aporte para visualizar su potencial para construir sociedades más justas.

A la luz de estos antecedentes, este trabajo pretende dilucidar cómo el liderazgo del nivel intermedio contribuiría específicamente a la justicia educativa. Para ello, se analiza la experiencia de Chile en la implementación de un nuevo sistema de educación pública que, entre otros propósitos busca, precisamente, abordar dicho desafío.

Finalmente, es necesario aclarar que, si bien se utilizan indistintamente los términos liderazgo intermedio; liderazgo del sostenedor<sup>4</sup>, distrito o servicio local; o liderazgo desde el medio/centro, este artículo utiliza mayormente liderazgo del nivel intermedio, diferenciándolo más claramente de otros liderazgos identificados como de mandos medios, medios o intermedios y que, refiere a actores que no son directivos, pero lideran diversas iniciativas o procesos escolares.

## **Caracterizando el liderazgo del nivel intermedio: engranaje clave para la mejora sistémica**

Antes de analizar cómo este liderazgo puede contribuir a la justicia educativa, es necesario clarificarlo y caracterizarlo, especialmente por la preponderancia que las actuales políticas en Chile le confieren en el marco de una de las reformas educativas más complejas de las últimas décadas: la instalación de un nuevo sistema de educación pública.

---

<sup>4</sup> En el artículo se utilizan de manera inclusiva términos como “sostenedor” y “docente” con sus respectivos plurales para mencionar a hombres y mujeres. Esto obedece a que no existe acuerdo universal para aludir conjuntamente a ambos sexos en idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, considerando que este tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la lectura.

Asociado a un rol de conducción que tiene lugar en el nivel meso/intermedio de los sistemas educativos, este liderazgo alude, comúnmente, a la tarea de administrar y liderar el funcionamiento de centros educativos, sus procesos y resultados, potenciando la capacidad del Estado en términos de provisión y apoyo técnico. Así, independientemente de si es ejercido por sostenedores, agencias de nivel intermedio, administradores locales, distritos u otras entidades, dependiendo del país donde se sitúen, contribuirían a horizontalizar la política educativa, fortaleciendo la educación desde una posición estratégica.

La expresión liderazgo desde el centro fue empleada inicialmente por Hargreaves y Braun (2012), como aquel que interactúa y ejerce influencia en todas direcciones del sistema. Dentro de las definiciones encontradas, se identificaron diversos elementos que lo caracterizan como promotor de justicia educativa directa o indirectamente, lo cual es profundizado en las secciones posteriores.

**Tabla 1.** Caracterización del Liderazgo del nivel intermedio

Autores	¿Qué caracteriza al liderazgo del nivel intermedio?
Hargreaves (2023)	Opera desde el centro de los sistemas, implicando colaborar en beneficio de todos los estudiantes – especialmente vulnerables–, asumiendo la responsabilidad colectiva de impulsar cambios positivos en pro de la equidad, bienestar, inclusión, democracia y derechos humanos. Es el núcleo de la transformación educativa, considera el trabajo en red un elemento fundamental para lograrlo.
Tournier, Chimier y Jones (2023)	Es relevante para mejorar la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje. Por ellos es necesario colaborar y profesionalizarlo y, a partir de sus retos y oportunidades para su implementación, reflexionar y replantear las relaciones dentro de los sistemas educativos.
Rodríguez (2023)	En la arquitectura de gobernanza institucional del sistema escolar, este liderazgo tiene por propósito fortalecer el desempeño de un sistema complejo, sobre todo de quienes allí trabajan y de las comunidades de las cuales son responsables, incluyendo a sus miembros, procesos y resultados logrados.
Forde & Kerrigan (2022)	Importantes para las escuelas. A partir de cómo se define su contribución a la mejora escolar, es necesario identificar destrezas y habilidades que requieren desarrollo para enfrentar retos y tensiones propias de la complejidad de su práctica. En base a confianza y colaboración, debe promover conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), facilitando oportunidades de desarrollo profesional y trabajo colaborativo transferibles las escuelas.

---

Uribe, Galdames & Obregón (2022)	Conecta e influye los distintos componentes del sistema, estratégica y deliberadamente, potenciando su capacidad y coherencia interna. Influye apoyando la mejora del “núcleo pedagógico”, conectando y colaborando desde el medio con otros, coordinándose con actores e instancias de la política educativa central.
Hargreaves (2020)	Una gobernanza por el medio es central para abordar desafíos políticos y sociales en función de dos aspectos: la reforma de la evaluación, y el desarrollo de una estrategia de mejora basada en profesionalismo colaborativo y liderazgo desde el centro. La política educativa debe centrarse en el aprendizaje, la identidad y el bienestar del estudiantado, alejando la toma de decisiones de la burocracia e involucrando a los profesionales de la enseñanza.
Hargreaves y Shirley (2020)	El liderazgo desde el centro promueve la colaboración, iniciativa y capacidad de respuesta a las necesidades locales, así como una responsabilidad colectiva con el éxito de todos los estudiantes; siendo modelo para liderar en escenarios desafiantes, y adaptándose a sistemas y culturas que apoyan la democracia local, el empoderamiento y el compromiso profesional.
Uribe, Berkowitz, Galdames y Castillo (2020)	En la estructura de gobernanza educativa, es un liderazgo sistémico situado entre la autoridad macroeducativa del sistema o central (Ministerio de Educación y políticas de Estado) y el nivel microeducativo o local (gestión de centros escolares). Administra y gestiona grupos de escuelas, promoviendo la mejora escolar mediante la colaboración intra y extraescuela, construyendo identidad y sentido de pertenencia en estas.
Uribe, Valenzuela, Anderson, Cuglievan, Núñez y Hernández, (2019)	Cuando es efectivo se enfoca y compromete con: sentido de eficacia común; calidad y resultados; cumplimiento de estándares; implementación curricular y enseñanza común; alineamiento curricular con materiales, didáctica, evaluación y estándares; monitoreo de procesos, prácticas y resultados; planificación de la mejora; desarrollo de capacidades de liderazgo escolar; formación y desarrollo profesional docente; comunidades y colaboración profesional; coordinación con centros educativos de iniciativas de mejora; y relación estratégica con la política macro y recursos gubernamentales.

---

---

Anderson (2017b)	Estructura-rol que articula la política educativa nacional y el contexto local/territorial, generando condiciones para un adecuado servicio educativo y asegurando una contribución efectiva a la mejora. Se focaliza en aprendizajes; estructura organizativa sólida y efectiva; profesionales capacitados y experimentados; sistemas de datos y evaluación de calidad; monitoreo y ajuste al progreso; formación y desarrollo profesional continuo docente y directivo; estándares y expectativas claras; desarrollo de sistemas de apoyo diferenciado; y colaboración entre distintos actores del sistema.
Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro (2017)	Integra, articula y coordina niveles macro y micro, integrando la política como eje estratégico para el funcionamiento del sistema con visión común. Define el marco de actuación de las escuelas, siendo responsable por su calidad; debiendo desarrollar altas capacidades y conocimientos organizacionales sobre mejora.
Fullan (2015)	Liderar desde el medio es una estrategia que potencia y amplía capacidades y coherencia sistémica, como una columna vertebral que une y da estructura, colaborando de forma efectiva “hacia arriba” -para el cerebro del Sistema, como mejor socio del Estado- y “hacia abajo” -para los centros educativos y las comunidades-. Posibilita innovar, colaborar y trabajar en red para lograr cambios y mejoras sistémicas, contribuyendo a una educación de calidad.
Pascual & Orrego (2022); Uribe et al. (2017); Zoro, Uribe y Sánchez, (2022)	Tiene el potencial de garantizar el derecho a la educación, desde una posición privilegiada, dando sentido a las políticas educativas y regulaciones, propiciando el desarrollo de capacidades locales, y resguardando el equilibrio entre autonomías. Interconecta armónicamente al sistema, como estructura de gobernanza legítima para las escuelas, siendo responsable, en gran parte, por lo que allí sucede; y asegura condiciones de enseñanza y mejora sistémica, así como liderazgos escolares efectivos en el territorio.

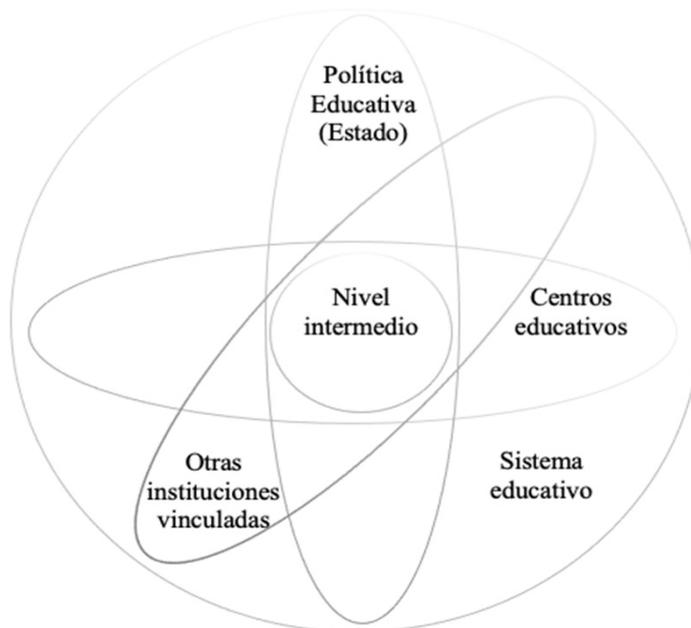
---

**Fuente.** Elaboración propia.

En síntesis, el liderazgo del nivel intermedio se presenta como una decisión premeditada de influencia estratégica, con el objetivo de unir, articular e incrementar coherencia y capacidades de gestión local del sistema educativo en sus distintos niveles (Fullan, 2015; Hargreaves & Ainscow, 2015; Harris & Jones, 2017 en Uribe et al., 2022). Desde una lógica de colaboración que se extiende entre escuelas (Chapman et al., 2016), contribuye a la mejora de aprendizajes y del capital profesional de educadores y líderes.

Siendo un nivel particularmente relevante en las políticas curriculares para la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes con foco en la calidad educativa (Bolívar y Murillo, 2017), podría comprenderse también como un núcleo que energiza y moviliza la mejora sistémica como una fuerza colectiva (Rincón-Gallardo, 2018).

**Figura 1.** Liderazgo del nivel intermedio en el núcleo del sistema



**Fuente.** Elaboración propia.

En este marco, se identifica también evidencia que sustenta que diferentes agencias de nivel intermedio son más eficaces que otras (Anderson, Uribe y Valenzuela, 2021). Esto en línea con diferentes corrientes –eficacia escolar, gestión basada en la escuela, reestructuración escolar, entre otras– que explican cómo el epicentro para el cambio educativo se encontraría en este nivel que establece las condiciones y extiende el alcance de las políticas educativas macro para los centros educativos (Bolívar & Murillo, 2017)

Así, una agencia de nivel intermedio con altos estándares y buenos resultados puede ser modelo para otras que buscan mejorar, destacando sus prácticas efectivas en articulación con la política educativa, gestión de recursos, e involucramiento y apoyo que brinda a sus escuelas (Anderson, 2017a).

Pese a diversidad de tamaños, recursos y capacidades, la evidencia señala que los distritos escolares efectivos construyen y coordinan estructuras, procesos organizacionales y apoyos externos, velando por la coherencia de éstos con las necesidades contextuales y los planes estratégicos escolares (Anderson, 2017b). De esta forma, contribuyen a la acción educativa en las escuelas amplia y multidimensionalmente, no supeditadas exclusivamente a los aprendizajes (Uribe et al., 2020).

Los distritos escolares robustos contribuirían significativamente a mejores aprendizajes, asegurando coherencia entre la orientación de la enseñanza, la eficacia en la toma de decisiones y la alineación de los objetivos organizacionales; mediante implementación de prácticas y recursos de liderazgo que promueven un mejor desempeño, bienestar de los estudiantes, responsabilidad compartida por los líderes del territorio y desarrollo de políticas locales (Leithwood, 2013). Asimismo, un middle-tier efectivo aporta a la solidez democrática, descentralizando al Estado (Uribe et al., 2022), a través de voluntad, convicción y principios sistémicos compartidos, así como conocimiento del trabajo de organismos locales y nacionales, comprendiendo cómo mejoran las escuelas y se fortalecen capacidades pedagógicas (Zoro et al., 2017).

Este liderazgo tendrá características de sistémico, en tanto facilite la creación de redes de mejoramiento, colaboración entre escuelas, intercambio de conocimientos, y desarrollo profesional docente y directivo. Esto trasciende fronteras de las escuelas como unidades de gestión y aprendizaje, implicando la creación de comunidades de aprendizaje (Ahumada-Figueroa et al., 2016).

Así, el rol principal del nivel intermedio es asegurar calidad, resguardando coherencia entre objetivos sistémicos y necesidades locales, articulando y facilitando la comunicación entre política central y prácticas de las escuelas (Anderson, 2017; Fullan, 2015 en Pascual & Orrego, 2022). Diversa evidencia demuestra la potencial influencia y alcance de este liderazgo en “el nivel agregado del sistema” (Rodríguez, 2023, p. 237), en cada escuela y en una red local de estas, observándose su impacto en quienes trabajan en ellas y en las experiencias de aprendizaje de estudiantes y familias (2023).

### **Liderazgo intermedio y su potencial para contribuir a la justicia educacional**

Los sistemas educativos han avanzado en el reconocimiento de diversas condiciones que amenazan el pleno desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, especialmente de aquellos en riesgo de exclusión, avanzando progresivamente en la promoción de mayor justicia educacional. “Superar la injusticia significa dismantelar los obstáculos institucionalizados que impiden a algunos participar a la par con otros, como socios con pleno derecho en la interacción social” (Fraser, 2008a, p. 39), lo cual implica trascender del reconocimiento de la desigualdad, asegurando mínimos de participación y representación, así como redistribuyendo los recursos necesarios para ello. Lo anterior tiene una connotación ética superior que interpela a la política educativa, a quienes están en las aulas y a investigadores en educación (Moyano, 2020). Así, los sistemas educativos, y particularmente los niveles intermedios, son clave a la hora de implementar acciones que contribuyan a la justicia educativa y social.

Según Uribe et al (2017), la justicia social es un principio que debiera guiar a los líderes intermedios con el propósito de garantizar el derecho a la educación, generando oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes y compensando las brechas de origen.

Como tal, un sistema educativo que contribuya a valores universales y con perspectiva de futuro, debiese considerar como principio y efecto esperado, la justicia educacional desde y para la escuela, y desde ésta a la sociedad, implicando esto hacerse cargo de tres aspectos que, a su vez, operan como principios constitutivos (Moyano, 2020). A continuación, se presentan definiciones—elaboradas en base a diversos autores— de los principales principios para la justicia educacional:

**Tabla 2.** Principios de justicia educacional

Redistribución	Reconocimiento	Participación
<p>Refiere a la equidad en la educación, minimizando asimetrías o desigualdades en la distribución del saber en el sistema y en el acceso a bienes educativos y los recursos para alcanzarlos, equitativamente. La redistribución es una respuesta a la injusticia económica. Se debiese transitar desde una redistribución afirmativa —que no altera las estructuras subyacentes— a una redistribución transformadora, que genere cambios profundos y estructurales.</p>	<p>Valoración de grupos y capacidades diversas, en relaciones recíprocas de legitimidad, avanzando en aceptación, valoración y respeto hacia colectivos históricamente excluidos; implica enfrentar exclusiones simbólicas y estereotipos que desvalorizan identidades y culturas. Es una condición previa para que las personas experimenten el mundo y a ellos mismos como significativos. El reconocimiento es una respuesta a la injusticia cultural.</p>	<p>Espacio donde los actores escolares sean efectivamente considerados respecto de las decisiones que les afectan, pudiendo participar, decidir y gozar de autonomía en cuestiones que impactan a sus comunidades y proyectos de vida; implica comunicarse con “voz propia”, construyendo y expresando a la vez la propia identidad cultural. La participación es un eje central, que debe darse en condiciones igualitarias en las estructuras y prácticas sociales.</p>

**Fuente.** Elaboración en base a Fraser, 1997, p.118; Fraser, 2008b; Honneth, 2007; Moyano, 2020.

La justicia educacional finalmente debiese contribuir a reducir en los sistemas educativos, lo que Young (2011) denomina “injusticia estructural”, que no surge de las personas sino más bien de interacciones cotidianas dentro de instituciones, normas o sistemas económicos.

De esta forma, equidad y valoración de la diversidad son principios clave en sociedades democráticas que buscan brindar educación desde un enfoque de derechos. Aunque puede existir una brecha entre teoría y práctica, se sostiene que la educación inclusiva sigue siendo la vía principal para promover la justicia socioeducativa (Gaete, Luna y Álamos, 2020), reduciendo barreras y fortaleciendo la calidad de la educación pública especialmente para estudiantes vulnerables.

Alcanzar la mejora sistémica en una democracia, es un desafío que implica cuestionar la lógica neoliberal y apostar por el fortalecimiento del Estado. Rivas (2023) propone una teoría para la mejora educativa en América Latina, basada en lograr una gobernanza sistémica y la expansión de capacidades de sus actores, alineado esto a la rendición de cuentas, y resguardando la coherencia en la traducción curricular. Por esto

es preponderante comprender la complejidad de los sistemas para promover dicha mejora, más allá de evaluaciones estandarizadas, abordando obstáculos metodológicos y epistemológicos desde un enfoque pragmático y holístico.

En la misma línea, Bolívar y Murillo (2017) recomiendan enfocarse en el liderazgo y en la creación de CPA que promuevan colaboración entre escuelas, desarrollo profesional docente y de aprendizaje de los estudiantes; la distribución del liderazgo, metas equitativas y uso estratégico de recursos; y la responsabilización de los líderes en eliminar la exclusión y contribuir a mayor justicia y equidad.

### **El liderazgo intermedio en la actual reforma de educación pública en Chile y justicia educativa: avances y tensiones**

En línea con la tendencia mundial hacia la descentralización de la educación, con sus distintas expresiones de gobernanza (Pascual y Orrego, 2022), destaca Chile y su actual reforma de educación pública, donde se crea un nivel intermedio formal de liderazgo.

Esto conlleva innovación y oportunidad: descentralizar aporta a una educación democrática en tanto permita acortar brechas y otorgar mayor autonomía a las escuelas, asegurando condiciones, apoyos y recursos contextualizados. Esto, entendiendo el liderazgo intermedio como una actividad política, donde pasar de una lógica de control jerárquico a una lógica de aprendizaje y apoyo mutuo, requiere cambiar dinámicas de poder a una mayor horizontalidad, con conexiones y colaboración hacia todos los niveles del sistema (Rincón-Gallardo, 2019).

La Ley N° 21.040 que crea el nuevo Sistema de Educación Pública, formaliza el liderazgo de nivel intermedio (Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC], 2017), en un intento histórico por transitar de un sistema educativo principalmente erigido sobre políticas neoliberales, hacia uno que busca mejorar mediante colaboración, coherencia, coordinación y descentralización de la gestión, incorporando una institucionalidad local pública con atribuciones administrativas y técnicas, dotándola de autonomía.

Actualmente, para fortalecer la educación pública e incrementar su matrícula, asegurando calidad y disminuyendo desigualdades generadas por la municipalización, esta ley indica el traspaso administrativo de toda escuela pública desde los 365 municipios existentes en Chile a 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), instituciones de nivel intermedio cuyo fin es administrar las escuelas con foco en lo pedagógico, el desarrollo de capacidades y la colaboración en red.

Esto implica un cambio administrativo, en la búsqueda de una transformación sistémica y profunda que asegure una gestión pedagógica de calidad, fortaleciendo capacidades humanas y técnicas en actores claves del sistema, mejorando condiciones básicas para el funcionamiento de los servicios y asegurando su sostenibilidad financiera. Esto sobre los principios de aprendizaje, calidad, inclusión, equidad y participación (MINEDUC, 2020).

En línea con lo anterior, la evidencia que muestra cómo en diversos contextos influyen en la calidad educativa las agencias que lideran en-desde el nivel intermedio, fundamentando el creciente interés-necesidad de facilitar la comunicación y la colaboración como estrategias ad hoc para solucionar problemas de los centros educativos (Anderson, 2017b, p. 10), promoviendo mayor autonomía. Se observa cómo en Chile se avanza en esta materia, mediante este nuevo engranaje, fortaleciendo jefaturas del nivel intermedio que vienen a reemplazar la figura del alcalde en la administración saliente. Denominados directoras/es ejecutivas/os, tienen la función de liderar el servicio, procurando la mejora continua de la calidad educativa (Artículos 21 y 22, ley 21.040, MINEDUC, 2017; Servicio Civil, 2023).

Junto con estos avances, el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2023), destaca que, transcurrido un importante periodo de implementación de esta reforma (2018-2023), se fortalecieron alianzas y mesas de trabajo con diferentes actores del sistema educativo; se trabajó en generar sentido de pertenencia y transformar la cultura organizacional, valorándose positivamente el acompañamiento técnico-pedagógico; y se aumentó la inversión en formación docente y desarrollo profesional. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora y nuevos retos para la conducción intermedia que, de no abordarse, podrían amenazar el logro de una mayor justicia educacional a nivel de política, cultura y prácticas.

Si bien la evidencia muestra cómo, en general, los países que han fortalecido la educación pública, han experimentado aumento en índices de calidad de vida (Educación 2020, 2023), independientemente de sus niveles de centralización, organización territorial o cómo estructuran la administración educacional, Chile acarrea problemáticas desde la implementación de las reformas impulsadas en la dictadura militar entre 1973 y 1990 y que no se han logrado resolver definitivamente: altos niveles de desigualdad con significativas diferencias entre regiones y comunas, una matrícula en educación pública que se vio perjudicada desde la proliferación de centros particulares con y sin subvención, y la estigmatización de la educación municipal como de baja calidad.

En dicha época, los principios neoliberales transformaron la educación en bien de consumo, implementándose el voucher como forma de financiamiento estatal y los cobros adicionales a las familias (copago), junto con introducir el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) en escuelas y liceos, creando jerarquías de rendimiento entre estos y, en consecuencia, incentivando la competencia y mercantilización educativa (Arredondo y Pino, 2021). Esto produjo un éxodo de estudiantes, mayoritariamente de clase media, del sector público al particular subvencionado.

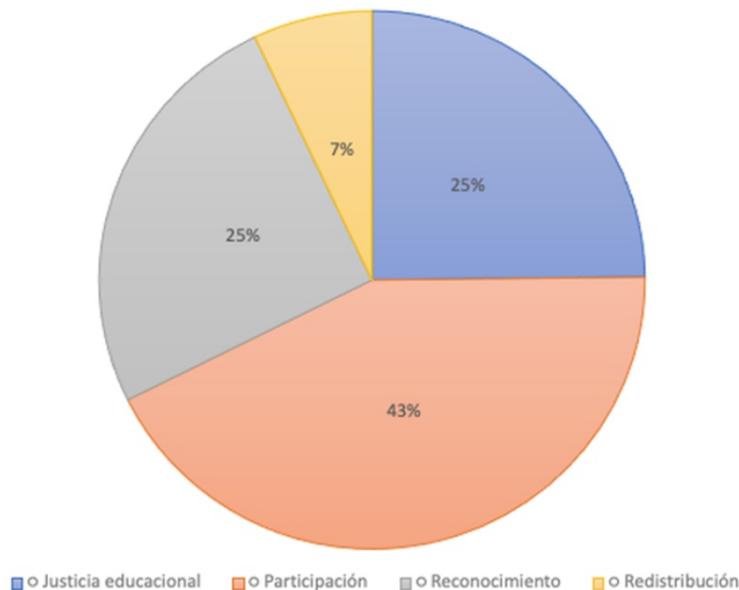
Si bien la Ley de Inclusión Escolar (2015) buscaba hacerse cargo, en gran parte, de dicha problemática, la tendencia del movimiento de reforma educativa global (GERM, Global Education Reform Movement) basado en resultados y estándares, aún está presente en Chile, distorsionando procesos, generando competencia y estigmatizando comunidades (Arredondo y Pino, 2021). Esta limita el avance en inclusión, equidad y justicia social (Sahlberg, 2021).

Con todo, el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2023) indica con evidencia que Chile no debiera retroceder a la administración municipal, lo cual refuerza la idea de que el liderazgo intermedio, como mecanismo para gestionar la educación pública, no solo es un camino viable sino también una estrategia de gobernanza que puede potenciar la mejora efectiva.

Junto con esta revisión teórica, donde se realizó una revisión de datos secundarios; se analizaron documentos normativos y técnicos, evaluaciones oficiales, estudios de implementación y un marco orientador para la construcción de la definición del rol de liderazgo intermedio en Chile. Se rastreó en esos textos el concepto de justicia educacional y sus principios de redistribución, reconocimiento y participación (Fraser, 1997; Fraser, 2008b; Honneth, 2007; Moyano, 2020). Esto, con el propósito de determinar cómo, concretamente, la Nueva Educación Pública (NEP) adhiere, en una primera instancia y declarativamente, a la necesidad de contribuir a la justicia educacional en Chile.

Este ejercicio con apoyo del software Atlas.ti arrojó un total de 439 citas codificadas de forma deductiva. De éstas, aproximadamente la cuarta parte corresponde a la conceptualización de justicia educacional (25%). Respecto de los principios, la mayoría corresponden a participación (43%), otro tanto a reconocimiento (25%) y, en menor medida, a redistribución (7%).

**Gráfico 1.** Concepto de justicia educacional y sus principios relacionados al Liderazgo del nivel intermedio en Chile



Fuente. Elaboración propia.

Inicialmente, esto respalda la idea de que esta reforma promueve la justicia educacional desde el nivel intermedio a nivel declarativo y normativo, planteando un pie forzado a la política pública y, particularmente, a los nuevos sostenedores. No obstante, si bien la participación está ampliamente representada -pudiendo facilitar esto la vinculación territorial, el involucramiento, la pertinencia local y la promoción de la autonomía-, los principios de reconocimiento y, especialmente el de redistribución, son menos mencionados, así como nociones afines.

Lo anterior sugiere que el principio de participación es al que responde más explícitamente el liderazgo del nivel intermedio en Chile desde lo declarativo, tanto en la norma como en documentos técnicos. No obstante, si bien principios como inclusión y equidad han sido foco de las políticas post dictadura, es menos explícita la forma en que este middle-tier contribuye a reducir las brechas de desigualdad, reconociendo a quienes son marginados por no pertenecer a patrones hegemónicos (Rojas y Astudillo, 2020). Tanto redistribución como reconocimiento son principios basales para constituir democracias participativas e inclusivas (Gaete, Luna y Álamos, 2020).

Considerando los fines y desafíos de la NEP y el rol del nivel intermedio, es posible analizar cómo tributan a la justicia educativa. Primero, debieran examinarse los principios del nuevo sistema, y segundo, los mecanismos a través del cual lo logra.

Sintetizando, esta reforma destaca por:

- Búsqueda de oportunidades de aprendizaje que permitan a todos los estudiantes llevar adelante sus proyectos de vida, participando activamente en el desarrollo social, político, cultural y económico del país, garantizando el acceso a experiencias educativas de calidad.
- Medidas orientadas a compensar o evitar consecuencias de las desigualdades de origen, proveyendo los apoyos necesarios para que cada estudiante pueda desarrollar al máximo sus potencialidades.
- Foco en inclusión y no discriminación, desestimando cualquier situación que atente contra la igualdad de derechos y oportunidades.
- Fomento de la convivencia democrática, compromiso con los derechos humanos y reconocimiento de la interculturalidad.
- Promoción de una cultura de paz, justicia y solidaridad, participativa y democrática.

Tanto diseñadores como implementadores debieran considerar que, para optimizar el impacto de la reforma, deben asegurar su sostenibilidad y escalamiento, asumiendo que las “reformas de nivel intermedio son en realidad reformas del sistema”, siendo clave comprometer recursos para cumplir lo planificado, acompañando y apoyando el proceso de implementación y desarrollo del middle tier y de los centros educativos a su cargo (Tournier, Chimier y Jones, 2023, p. 112). El apoyo político sostenido y el compromiso profesional generalizado con su desarrollo e implementación, es fundamental para el avance de las reformas a gran escala (Rincón-Gallardo, 2019).

Para que estos líderes intermedios enfrenten estos desafíos, contribuyendo a mayor justicia educacional, deben transformarse en agentes de cambio y desarrollar un repertorio de capacidades para la gestión local. Esto incluye contar con apoyos especializados para promover el trabajo colaborativo y en red tanto dentro como entre escuelas; fortalecer las capacidades de liderazgo y el uso de datos para orientar a los centros educativos con fines pedagógicos; alinear el sistema, levantando prácticas e innovaciones efectivas para su escalamiento; y fomentar una cultura de empoderamiento y una visión colectiva (Uribe et al., 2022; Tournier, Chimier y Jones, 2023).

El liderazgo para la mejora sostenible es esencial para acortar brechas, promover la colaboración y la participación. Si se buscan impactos positivos en el desarrollo profesional docente y en logros de los estudiantes, es fundamental la colaboración y un liderazgo distribuido en el que se desarrollen redes profesionales y se promuevan prácticas basadas en evidencia (Chapman, 2017). Sin embargo, para lograr un cambio cultural es necesario invertir en investigación, formación y colaboración a nivel de sistema. Lo técnico y organizacional deben combinarse, estableciendo relaciones efectivas con la comunidad y fomentando la comunicación (Uribe et al., 2016). Establecer este liderazgo se fundamenta en un progresivo cambio de paradigma desde la competitividad hacia la colaboración, comprendida como un factor clave de mejora educativa.

En países democráticos esto se ha traducido en una tendencia a descentralizar responsabilidad y apoyos, mediante gobernanzas inclusivas y participativas, extendiendo prácticas y estrategias desde el nivel macro al intermedio que promueven la colaboración y el trabajo en red entre escuelas y organismos del nivel medio. Esto, manteniendo la responsabilidad del gobierno central como garante del derecho a la educación y de los apoyos que debe proveer para ello (Anderson, 2017b; Rodríguez, 2022).

La colaboración sectorial a nivel local cobra mayor sentido en contextos de cambio, lo que implica potenciar el sistema al introducir teorías de enseñanza y aprendizaje, desarrollo de comunidades de aprendizaje en red, y vínculo entre redes de colaboración, eficacia colectiva y logros estudiantiles (Chapman, 2017). Esto, desarrollando también el capital profesional, lo cual es esencial para movilizar la mejora en una nueva estructura educativa desde las escuelas, entre estas hacia el nivel intermedio y desde este hacia las escuelas, en permanente articulación con el nivel central.

Desde una visión sistémica, la justicia educacional debiese ser un propósito superior del Estado y en sus reformas, significando la labor educativa. Esto contribuiría a alinear esfuerzos asegurando oportunidades de aprendizaje de calidad para todos, reduciendo la exclusión, la inequidad y la injusticia. Para ello, es necesaria una profunda reflexión sobre cómo garantizarla, especialmente para quienes no han tenido gran control sobre las decisiones que los afectan y donde, por ejemplo, los/as niños/as son catalogados a menudo como “proyectos de adultos/as” (Moyano, 2020). Esta reflexión resignifica también la configuración de las reformas para el cambio educativo.

Mientras las reformas top-down tienen un largo historial de fracasos, las estrategias bottom-up han sido ineficaces para lograr mejoras a gran escala. Se requiere un enfoque intermedio, asumiendo un papel proactivo hacia los centros educativos para innovar y mejorar juntos, enfatizando la relevancia de colaborar entre distritos para reducir brechas, responsabilizándose colectivamente por mejorar los aprendizajes y asumir cambios (Hargreaves y Ainscow, 2015).

Rodríguez (2022) destaca la importancia del nivel intermedio en el funcionamiento general y la mejora de los sistemas educativos, requiriéndose mayor investigación y desarrollo teórico para comprender su rol e impacto en los resultados del aprendizaje y la transformación educativa, y los retos y limitaciones a los que se enfrentan, incluyendo factores sociopolíticos y contextuales en el diseño y análisis de las investigaciones.

En la reforma de la educación pública en Chile, hoy solo un 15,7% de centros educativos es administrado por SLEPs. Dada la reciente implementación de esta reforma, y considerando que el traspaso es progresivo hasta 2027 (Educación Pública, 2022), habrá que esperar para evaluar si se logran los propósitos planteados, y si el liderazgo del nivel intermedio logra los cambios propuestos revirtiendo los efectos derivados del proceso de municipalización.

Si bien se requiere seguir indagando sobre los mecanismos que pueden potenciar el impacto del nivel intermedio con la NEP en esta materia, así como en las tensiones que pueden obstaculizarlo dada la complejidad de su implementación, se identifica una oportunidad única para contribuir a la democracia y la justicia educacional desde los principios que sustentan la reforma, promoviendo cambios profundos, que fortalezcan la educación pública como espacio inclusivo y justo, especialmente mediante el trabajo en redes (Veleda, Rivas y Mezzadra, 2011).

Con el propósito de contribuir a dicho ejercicio, y a partir del análisis de los avances y tensiones identificados en la implementación de esta reforma, se extraen lecciones que pueden contribuir a su optimización en función lograr mayor justicia educacional –en el sistema educativo formal–, y que pueden también inspirar cambios en otros contextos.

## **A modo de conclusión: desafíos y lecciones desde Chile para potenciar el rol del liderazgo intermedio en la promoción de la justicia educacional**

Las reformas de los gobiernos democráticos, especialmente las impulsadas por Michelle Bachelet, se han orientado implícita y explícitamente a la justicia educativa. Esto ha implicado grandes transformaciones enfocadas en corregir graves problemas derivados de las políticas de la dictadura. Así surge este liderazgo del nivel intermedio que se despliega en los SLEP.

El liderazgo del que se habla en esta reflexión está “ubicado” en el corazón del sistema público y -aunque reguladas sus funciones, responsabilidades y atribuciones- es necesario observarlo más allá del mandato y los procedimientos. Se trata de un rol político-técnico que tributa a un principio fundamental: el derecho a la educación. De esta forma, su actuar y sus efectos no son triviales.

Desde una mirada territorial-horizontal, este liderazgo implica una articulación formal entre políticas nacionales y locales, en función de las particularidades, necesidades, demandas y capacidades de los centros educativos para conducir procesos institucionales y pedagógicos, con altos niveles de autonomía.

No solo debe ser entendido como un conector entre nivel escolar y central, sino también como potenciador, diseñador e implementador de políticas, especialmente en lo relativo al desarrollo local de capacidades pedagógicas y un esfuerzo colectivo que debiera expresarse en un sistema de liderazgos interdependientes y multinivel con foco en la mejora de los aprendizajes. Para lograrlo, se requiere de una profunda reflexión sobre la práctica, estableciendo relaciones de confianza con los directivos y un cabal conocimiento del funcionamiento de las escuelas.

Las funciones y obligaciones del nivel intermedio en Chile están cada vez más ligadas a la gestión directiva y la mejora de la calidad de la enseñanza. Sin embargo, persiste el foco en las tareas administrativas, especialmente en el sector público. Existen desafíos de formación de líderes intermedios, de desarrollo de equipos interdisciplinarios, y de diseño de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa. Se requiere establecer redes de trabajo colaborativo que contribuyan a desarrollar habilidades de liderazgo, y una orientación estratégica y pedagógica que dé sentido a los procesos técnicos.

A la luz de estas conclusiones, se plantean **recomendaciones** para la gestión central-estatal y del nivel intermedio, en orden de contribuir a potenciar este liderazgo como un impulsor de una mayor justicia educacional:

### **Central/Macro:**

- Asumir responsabilidad por la implementación y optimización de esta reforma, superando las inestabilidades producto de cambios de gobierno que afectan su continuidad, como oportunidad de fortalecer la educación.
- Adoptar en lo declarativo y fomentar en el nivel intermedio la práctica los principios de justicia educacional en la NEP.

- Estrechar relación con líderes intermedios, mediante una comunicación efectiva que permita mapear a fondo desafíos y necesidades.
- Fortalecer liderazgos y empoderar al nivel intermedio como socio estratégico, proporcionando recursos y apoyos necesarios para que cumpla su función con éxito, desde una visión y un compromiso compartido por la NEP como política de Estado.
- Comprometer actores del sector público y privado, de los diferentes niveles del sistema, fomentando sentido de pertenencia y de responsabilidad compartida por asegurar el derecho a una educación pública de calidad como proyecto país.
- Promover la colaboración y profesionalización de los líderes de nivel intermedio para contribuir a mejorar la calidad de los procesos de gestión y enseñanza en las escuelas con un enfoque de justicia educacional explícito.
- Asegurar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas a nivel institucional y pedagógico, asegurando condiciones y recursos oportunamente, evitando sobrecarga y burocracia en las escuelas.
- Reforzar el gasto público en educación, potenciando la eficiencia de la gestión en el nivel intermedio, mediante el trabajo intersectorial y una redistribución equitativa de recursos.

### **Intermedio/Meso:**

- Liderar en y desde el nivel con convicción y compromiso moral por la educación pública y la justicia educacional, generando estrategias de formación profesional continua para el nivel y centros educativos, considerando distintos estadios de desarrollo profesional de los actores, con un enfoque colaborativo, situado y estratégico, de acuerdo con las necesidades y requerimientos locales.
- Adoptar en lo declarativo y fomentar en la práctica escolar los principios de justicia educacional en la NEP.
- Aprender de la propia experiencia y de la de otros territorios, innovando y sustentando la toma de decisiones en evidencia.
- Democratizar el nivel intermedio, evitando el verticalismo, siendo más que una bisagra entre niveles o mero implementador de políticas.
- Mantener un equilibrio entre niveles, ejerciendo funciones y atribuciones definidas territorialmente, conectando al sistema con sentido pedagógico.
- Procurar apoyos de forma oportuna y redistribuir recursos, que contribuyan a la equidad en el sistema educativo.

- Promover la participación pertinente, continua y sostenible de todos los miembros de las comunidades educativas, mediante el aprovechamiento de las instancias que la Ley dispone para ello, en estrecha vinculación con otros actores convocados.
- Incentivar la innovación colaborativa, participativa e inclusiva en las escuelas en función de la mejora.
- Facilitar el trabajo en red en todos los niveles del sistema, intercambio de experiencias y prácticas, solución de problemas y reflexión colectiva desde un enfoque de justicia educacional, humanizando la relación con los centros educativos.
- Incentivar la responsabilización compartida por parte de los líderes de los centros educativos y las comunidades, por el cumplimiento de los propósitos de la educación pública y el territorio.
- Establecer relaciones de apoyo mutuo entre establecimientos, entre agencias del nivel intermedio y entre las comunidades, en pos del bien superior de niños, niñas y jóvenes.
- Comunicar a la sociedad la nueva institucionalidad y sus características, los avances y logros de la nueva educación pública, contribuyendo a su revaloración social.

Para concluir, se destaca cómo las políticas educativas chilenas se están orientando a mayor justicia educativa, pero esto debe explicitarse no sólo en el discurso (y con más fuerza), sino también en acciones concretas donde la equidad, la inclusión y la valoración por la diversidad sean una realidad y no una aspiración. Esto, expresado en principios manifiestos y que, estando íntimamente imbricados, se traduzcan en prácticas concretas de participación, reconocimiento y redistribución.

Un buen liderazgo intermedio puede fortalecer un sistema educativo y promover la justicia educacional. Para comprenderlo y potenciarlo, es necesario investigar más sobre su rol y características efectivas, sobre todo en contextos desaventajados donde su influencia es determinante para el futuro de todos los estudiantes. Esto requiere voluntad, compromiso y acción intersectorial por la educación como movilizador social y la búsqueda del bien común desde la primera infancia: constituir una red socioeducativa por la justicia, trascendiendo mandatos y declaraciones de voluntad hacia la práctica efectiva.

Así, una reforma a gran escala, como la NEP en Chile, constituye, por sus fortalezas más que por sus debilidades, un camino en construcción hacia mayor justicia educacional. Se presenta como oportunidad y desafío al mismo tiempo, por cuanto plantea una reconfiguración de la Educación Pública que conlleva el desarrollo de múltiples procesos, ajustes para las personas y cambios para los territorios, de gran envergadura, tanto técnicos como adaptativos. Como tal, requiere apoyo político transversal, acompañamiento sostenido y recursos necesarios para maximizar su potencial transformador.

## Referencias

- Ahumada-Figueroa, L., González, Á., Pino, M. y Galdames, S. (2016). *Marco para el liderazgo sistémico y el aprendizaje en red: Los desafíos de la colaboración en contextos de competencia* (Informe Técnico No. 2). Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvsc1/4504/libro-anillo3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anderson, S. (2017a). Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: Once miradas* (pp. 333–346). Ediciones Diego Portales.
- Anderson, S. (2017b). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar* (Informe Técnico No.1). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Anderson, S., Uribe, M. y Valenzuela, J. P. (2021). Reforming public education in Chile: The creation of local education services. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2). 481-501.
- Arredondo, E. y Pino, M. (2021). Análisis de los indicadores del derecho a la educación en Chile: Logros y desafíos. En E. Arredondo, K. Garzola y D. Gamboa (Eds.), *Chile entre estallidos, revueltas, demandas y pandemias: Reflexiones desde la cultura política, memoria y derechos humanos*. (pp. 201-220). Ediciones Universidad de Valparaíso. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvsc1/4504/libro-anillo3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolívar, A. (2012). Justicia social y equidad escolar: Una revisión actual. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, (1), 9–45. <http://www.rinace.net/riejs/numeros/vol1-num1/art1.pdf>
- Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). El efecto escuela: Un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: Once miradas* (pp. 71–112). Ediciones Diego Portales.
- Chapman, C. (2017). Liderazgo para la mejora sostenible: Mejoramiento y liderazgo en la escuela. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: Once miradas* (pp. 349–393). Ediciones Diego Portales.
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S., & Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement?. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 178–197. <https://doi.org/10.1108/JPCC-03-2016-0007>
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2023). *Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del sistema de educación pública Año 2022*.
- Educación 2020. (2022). *¿Qué es la nueva educación pública?* <https://observatorio.educacion2020.cl/infografia/que-es-la-nueva-educacion-publica/>

- Educación Pública. (18 de noviembre de 2022). *MINEDUC anuncia extensión del calendario de creación de los servicios locales de educación pública (SLEP) y lanza campaña comunicacional para revitalizar la instalación del sistema*. <https://educacionpublica.gob.cl/direccion-educacion-publica/mineduc-anuncia-extension-del-calendario-de-creacion-de-los-servicios-locales-de-educacion-publica-slep-y-lanza-campana-comunicacional-para-revitalizar-la-instalacion-del-sistema/>
- Forde, C. y Kerrigan, K. (2022). Middle leaders in the schools. In I. Menter (Ed.), *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research* (pp.1-22). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59533-3\\_26-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59533-3_26-1)
- Fraser, N. (1997). *Justicetia Interruptusa. Critical reflections on the "Postsocialist" Condition*. Routledge.
- Fraser, N. (2008a). *Escalas de justicia*. Herder.
- Fraser, N. (2008b). La justicia social en la era de las "políticas de identidad": Redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de trabajo*, 4(6), 83-99.
- Fullan, M. (2015). Leadership from the middle. *Education Canada*, 55(4), 22-26. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>
- Gaete, A., Luna, L. y Álamos, M. (2020). Normalidad, diversidad, justicia y democracia: Una propuesta desde la educación inclusiva. En C. Moyano (Ed.), *Desafíos para las ideas, las instituciones y las prácticas en la educación chilena*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028*. MINEDUC. <https://cpeip.cl/estrategia-nacional-de-educacion-publica/>
- Hargreaves, A. (2020). La gouvernance «par le milieu» à l'ère de changements politiques complexes. *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (83), 185-194. <https://doi.org/10.4000/revueinternationaleeducation>
- Hargreaves, A. (2023). *Leadership from the middle: The beating heart of educational transformation*. Routledge.
- Hargreaves, A. & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappa*, 97(3), 42-48.
- Hargreaves, A. & Braun, H. (2012). *Leading for all: A research report of the development, design, implementation and impact of Ontario's Essential for Some, Good for All initiative*. Council of Ontario Directors of Education. [https://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential\\_FullReport\\_Final.pdf](https://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf)
- Hargreaves, A. & Shirley, D. L. (2020). Leading from the middle: Its nature, origins, and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92-114. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2019-0013>
- Honneth, A. (2007). *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento*. Katz.

- Leithwood, K. (2013). *Strong districts & their leadership: A paper commissioned by The Council of Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership*. The Institute for Education Leadership. <http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Strong%20Districts-2.pdf>
- Ley 21.040 de 2017. (2017). Crea el Sistema de Educación Pública. 24 de noviembre de 2017. D.O. No.21040.
- Moral-Santaella, C. (2021). Successful leadership for social justice in Spain. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 72-85 [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/70304/PDF\\_Proof%20%281%29.PDF?sequence=4&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/70304/PDF_Proof%20%281%29.PDF?sequence=4&isAllowed=y)
- Moyano, C. (Ed.). (2020). *Desafíos para las ideas, las instituciones y las prácticas en la educación chilena*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Mundy, K., Asim, M., Manion, C., & Tahir, I. (2023). The “missing middle” of education service delivery in low- and middle-income countries. *Comparative Education Review* 67(2), 353-378. <https://doi.org/10.1086/724280>
- Murillo, F. J. (2018). ¿De qué hablamos cuando hablamos de justicia social en educación?: El análisis ideacional como estrategia de análisis crítico del discurso. *Literatura y Lingüística*, 37, 273–300. <https://doi.org/10.29344/0717621x.37.1384>
- Pascual, J. y Orrego, V. (2022). Liderazgo educativo en el nivel intermedio: Lecciones para Chile desde experiencias internacionales. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(47), 336-354. <https://doi.org/10.21703/0718-5162202202102147018>
- Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes educativos. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (pp. 355-388). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberating learning: Educational change as social movement*. Routledge.
- Rivas, A. (2023). Una teoría para la mejora sistémica de la educación en América Latina. Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*, 35(2), 99–120. <https://doi.org/10.14201/teri.31102>
- Rodríguez, S. (2022). Agencias de educación pública de nivel intermedio: Un campo de investigación en construcción. RLE. *Revista de Liderazgo Educativo*, (1), 112–128. <https://doi.org/10.29393/RLE1-6AESR10006>
- Rodríguez, S. (2023). Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: Una revisión sistemática. *Calidad en la Educación*, (58), 235–267. <https://doi.org/10.31619/caledu.n58.1275>
- Rojas, M. T., & Astudillo, P. (2020). Pensar la justicia de reconocimiento en torno a las diversidades sexuales en la escuela. En C. Moyano (Ed.), *Desafíos para las ideas, las instituciones y las prácticas en la educación chilena*. (pp. 81-104). Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Sahlberg, P. (2021). *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teacher College Press, Columbia University.
- Servicio Civil Chile. (2023). *Perfil de cargo de Director Ejecutivo*. <https://adp.serviciocivil.cl/concursos-spl/opencms/convocatoria/ADP-15441>

- Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: el papel de los “middle tiers” para desarrollar el liderazgo educativo (en prensa). *Revista EDUCAR*. 1-15-<https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>
- Tournier, B., Chimier, C. & Jones, C. (Eds.). (2023). *Leading teaching and learning together: The role of the middle tier*. Education Development Trust and UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384504/PDF/384504eng.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef] (20 de febrero de 2020). *Día Mundial de la Justicia Social*. <https://www.unicef.es/educa/dias-mundiales/dia-mundial-de-la-justicia-social>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Galdames, S. y Castillo, P. (2020). Panorámica sobre el liderazgo y la gestión local del nivel intermedio en educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional. En D. Berkowitz, B. Zoro y D. Trujillo (Eds.), *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Uribe, M., Castillo, P., Berkowitz, D. y Galdames, S. (2016). *Panorámica sobre el liderazgo y gestión local de educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional* (Informe Técnico No. 4). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/05/IT-4.pdf>
- Uribe, M., Galdames, S. y Obregón, J. L. (2022). Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: Primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública. *RLE. Revista de Liderazgo Educativo*, (1), 66–84. <https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004>
- Uribe, M., Valenzuela, J. P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019). *Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)*. Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar\\_word\\_VB°.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar_word_VB°.pdf)
- Veleda, C., Rivas, A. y Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación Argentina*. CIPPEC- UNICEF-Embajada de Finlandia <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2536.pdf>
- Young, I.M. (2011). *Responsabilidad por la justicia*. Ediciones Morata.
- Zoro, B., Berkowitz, D., Uribe, M. y Osorio, A. (2017). *Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación* (Informe Técnico No. 8). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/05/IT8\\_BZ\\_L3-14-05Nuevo.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/05/IT8_BZ_L3-14-05Nuevo.pdf)
- Zoro, B., Uribe, M. y Sánchez, B. (2022). *Hacia una nueva forma de acompañamiento del nivel intermedio a los centros educativos: El rol de los SLEP en los procesos de mejora* (Nota Técnica). C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. [https://www.celider.cl/wp-content/uploads/2022/11/NT\\_L3\\_MU\\_Hacia-una-nueva-forma-de-acompañamiento-del-nivel-intermedio\\_8-11-22.pdf](https://www.celider.cl/wp-content/uploads/2022/11/NT_L3_MU_Hacia-una-nueva-forma-de-acompañamiento-del-nivel-intermedio_8-11-22.pdf)