



## Nota técnica

# La Educación Media Técnico Profesional en los SLEP: Recomendaciones para avanzar hacia un enfoque integral

Jocelyn Morales, Patricio Traslaviña y Charles Albornoz



## Una alianza de:



**SABERES  
DOCENTES** CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

**arauco**

Fundación  
Educativa

LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN



## Institución asociada:





## **La Educación Media Técnico Profesional en los SLEP: Recomendaciones para avanzar hacia un enfoque integral.**

Jocelyn Morales, Patricio Traslaviña y Charles Albornoz.

Nota Técnica  
Septiembre, 2024

### **Para citar este documento:**

Morales, J., Traslaviña, P. y Albornoz, C. (2024). La Educación Media Técnico Profesional en los SLEP: Recomendaciones para avanzar hacia un enfoque integral. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matías Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

Introducción.	4
Contexto, marco legal y principios.	6
Indicadores clave de la Educación Media Técnico Profesional.	8
Liderazgo educativo y acompañamiento.	11
Funciones y desafíos de los SLEP en la EMTP.	14
Estrategias para la gestión, el acompañamiento y el apoyo a la EMTP.	18
Contexto, desafíos y recomendaciones para la EMTP en el proceso de implementación de los SLEP.	22
Conclusiones.	24
Referencias.	26

# 1. Introducción

La Educación Media Técnico Profesional (EMTP) en Chile enfrenta una serie de desafíos críticos que deben ser abordados para garantizar una educación de calidad y alineada con las necesidades del entorno local. En este contexto, los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) juegan un papel crucial en la implementación de estrategias que aseguren la relevancia y efectividad de la formación técnica en los establecimientos que administran.

Esto incluye implementar mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad, colaborar estrechamente con los establecimientos educativos y velar por la empleabilidad de quienes egresan de ellos, así como velar por la satisfacción de las y los estudiantes y sus familias. De hecho, ya en 2015, un estudio realizado al alero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), concluía que la Educación Técnico Profesional en Chile debía enfrentar (las negritas son de la fuente):

**“(...) por un lado, la actual desvinculación con una trayectoria de formación profesional que incluya la educación media, superior y procesos de capacitación, con la consiguiente falta de pertinencia respecto de los requisitos del mundo laboral. A esto se le suma la alta deserción y la baja titulación oportuna del sector”** (Arias et al., 2015, p.19).

El objetivo de este documento es analizar los desafíos que la gestión de los establecimientos de EMTP podrían significar para los equipos de los SLEP. Particularmente, respecto a los procesos de liderazgo y acompañamiento educativo. Para ello, el documento inicia con la presentación del marco legal en el que se circunscribe la creación y principios de los SLEP y se analizan tres indicadores clave de la EMTP. Luego, se analizan los desafíos de los SLEP en la EMTP y se sugieren estrategias para la gestión, el acompañamiento y el apoyo a la EMTP. Esto último, con base a la experiencia adquirida en el Plan de Acompañamiento para el Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular en establecimientos EMTP, de CLíder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo; que esperamos pueda contribuir y proyectarse a otras experiencias similares en el país.

La creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) marca un cambio significativo en la administración de la educación pública en Chile. Este nuevo Sistema de Educación Pública, creado por la Ley 21.040, promulgada en 2017, no sólo pretende mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión educativa, sino también asegurar que todas y todos los estudiantes reciban una educación de alta calidad, independientemente de su ubicación geográfica. Agrega la norma legal, en su artículo 2, que la Educación Pública “Procura una formación integral de las personas, velando

por su desarrollo espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, entre otros, y estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a).

Este nuevo Sistema, además, se origina en las deficiencias históricas del modelo de municipalización, marcadas por una gestión ineficaz y disparidades significativas en la calidad educativa, en el marco de la mercantilización educativa impulsada desde la década de los 80 del siglo pasado:

La municipalización de la enseñanza (...) no fue una iniciativa aislada, sino que se enmarcó en un proceso de reforma profunda, iniciada en 1980, que cambió por completo la estructura de la educación chilena y la manera en que la sociedad garantiza (o no) el derecho a la educación de todas y todos. Junto a la universalización del *voucher* y la desafiliación de las y los profesores de su carácter de funcionarios públicos, la municipalización de las escuelas estatales contribuyó a igualar al Estado y los prestadores particulares para generar un mercado educativo. El resultado fue una educación pública que ha perdido legitimidad ante la ciudadanía y hoy constituye una dimensión minoritaria del conjunto del sistema escolar (Toro, 2016).

Los SLEP están mandatados para ser sostenedores de los establecimientos educacionales, que dependen de las municipalidades de un determinado territorio; según el cuerpo legal de 2017, ya aludido, estos abarcan: (...) a jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, los que formarán parte de una nueva institucionalidad, la que dejará progresivamente de ser administrada directamente por los municipios o a través de las Corporaciones Municipales, traspasando el servicio educacional a una nueva entidad estatal, incluyendo sus bienes muebles e inmuebles, recursos financieros y personas asociadas a las prestación (sic) del servicio (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a).

En los marcos antedichos, los SLEP enfrentan, específicamente para la Educación Media Técnico Profesional (EMTP), el desafío de asegurar una educación de calidad que sea relevante y alineada con las necesidades del entorno local, asociada a tópicos de empleabilidad, liderazgo educativo, inclusión, desarrollo profesional y el conjunto de desafíos que implica la transición desde el sistema municipal a los SLEP, como se abordará detalladamente en estas recomendaciones.

## 2. Contexto, marco legal y principios

La implementación de los SLEP, conforme a la aludida Ley 21.040 de 2017, como se ha señalado, busca resolver las deficiencias en la gestión educativa municipalizada. Esto implica centralizar la administración de los establecimientos educativos públicos orientados por la calidad integral, mejora continua, equidad y pertinencia local. Así, se establece un sistema de educación pública que debe velar por el desarrollo integral de las y los estudiantes, al mismo tiempo que responder a las características territoriales y modalidades educativas, incluyendo la EMTP. Esto queda explicitado en el artículo 17 de la mencionada Ley, el cual define el objeto de los SLEP:

(...) velarán por la calidad, la mejora continua y la equidad del servicio educacional, para lo cual deberán proveer apoyo técnico-pedagógico y apoyo a la gestión de los establecimientos educativos a su cargo, considerando sus proyectos educativos institucionales y las necesidades de cada comunidad educativa, atendiendo especialmente a las características de los estudiantes y las particularidades del territorio en que se emplazan (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024a).

En consecuencia, los establecimientos EMTP, y todos los establecimientos de educación pública en general, deben guiar su administración y desarrollo conforme a los principios orientadores que, a continuación, se detallan:

### Principios que rigen a los Servicios Locales de Educación Pública de Chile (textualmente, de acuerdo al tenor de la Ley 21.040, en su artículo 5).

#### ■ **Calidad integral.**

El Sistema se orientará hacia la provisión de una educación de calidad que permita a los y las estudiantes acceder a oportunidades de aprendizaje para un desarrollo integral, llevar adelante sus proyectos de vida y participar activamente en el desarrollo social, político, cultural y económico del país (letra a).

#### ■ **Mejora continua de la calidad.**

El Sistema velará por el mejoramiento sostenido de los procesos educativos que se desarrollen en los establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales, con el objeto de alcanzar una educación de calidad integral e inclusiva (letra b).

#### ■ **Cobertura nacional y garantía de acceso.**

(...) el Sistema asegurará la prestación del servicio educacional en todo el territorio nacional y el acceso de todas las personas, incluyendo especialmente a aquellas que tengan necesidades educativas especiales (letra c).

- **Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades.**  
[...] evitar o compensar las consecuencias derivadas de las desigualdades de origen o condición de los y las estudiantes [letra d].
- **Colaboración y trabajo en red.**  
El Sistema y sus integrantes basarán su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen [letra e].
- **Proyectos educativos inclusivos, laicos y de formación ciudadana.**  
El Sistema y sus integrantes basarán su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen [letra f].
- **Pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad.**  
El Sistema debe favorecer la expresión y valoración de las diferencias entre los y las estudiantes y sus particularidades [letra g].
- **Formación ciudadana y valores republicanos.**  
El Sistema promoverá en los y las estudiantes la comprensión del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática [letra h].
- **Integración con el entorno y la comunidad.**  
El Sistema se encargará de promover el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores que permitan a las personas y comunidades contribuir a asegurar, desde sus propias identidades, su supervivencia y bienestar, a través de una relación creativa y constructiva con sus respectivos entornos, reconociendo la interculturalidad [letra i].

Por su parte, la EMTP ha cumplido, en 2024, 82 años en Chile, desde que en 1942 se creó la Dirección General de Enseñanza Profesional. 23 años después, se estableció la Educación Media Técnico-Profesional (EducarChile, 2022). A su vez, de 2013 datan las Bases Curriculares para la Formación Diferenciada Técnico Profesional de nivel medio, esta preceptiva articula curricularmente la formación sobre competencias que se desarrollan en un año común (3° medio) y las diferenciadas durante el segundo año (4° medio) (Ministerio de Educación, 2024). El Decreto Exento 954, de 2015, detalla Plan y Programas de estudio para 3° y 4° medio de formación diferenciada Técnico-Profesional, explicitando 35 especialidades (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024b).

Está previsto, por la ley que crea la institucionalidad de la Nueva Educación Pública que esta desarrolle un proceso que culmine en la integración a ese Sistema de las instituciones de EMTP. Desde esa preceptiva legal, este documento se orienta, en lo que sigue, a entregar notas que permitan optimizar la gestión de acompañamiento institucional en dicho proceso.



# 3. Indicadores clave de la Educación Media Técnico Profesional

Para llevar los principios de los SLEP al contexto de la EMTP en Chile, es necesario tener en cuenta tres indicadores clave: 1) Número de establecimientos y matrícula de la Formación Diferenciada Técnico Profesional (especialidades TP) bajo dependencia de SLEP, 2) Número y porcentaje de establecimientos que imparten EMTP según tipo de dependencia, y 3) matrícula de la Formación Diferenciada Técnico Profesional (especialidades TP) por sexo y porcentaje de estudiantes que estudian en establecimiento por dependencia. Se detallan y comentan los datos respectivos en las tablas que siguen.

**Tabla N°1:** Número de establecimientos y matrícula por sexo de la Formación Diferenciada Técnico Profesional<sup>1</sup> (FDETP) bajo dependencia de SLEP.

Situación	Cantidad			Matrícula		
	SLEP	Comunas	Establecimientos	H	M	Total
Actualmente en régimen	11	41	69	5.700	5.210	10.910
Implementado y en preparación	6	39	43	3.857	3.070	6.927
Inicio de proceso 2023	10	43	80	5.412	4.816	10.228
Inicio de proceso 2024	10	50	71	6.544	5.638	12.182
Inicio de proceso 2025	11	66	86	7.614	6.723	14.337
Inicio de proceso 2026	11	49	68	6.132	5.464	11.596
Inicio de proceso 2027	11	60	65	4.503	4.072	8.575
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>348</b>	<b>482</b>	<b>39.762</b>	<b>34.993</b>	<b>74.755</b>

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de bases de datos de matrícula 2023 del Ministerio de Educación. En <https://centroestudios.mineduc.cl/datos-abiertos/>

Este primer indicador clave muestra cuantitativamente la relevancia de la modalidad educativa que nos ocupa (Tabla N°1). Así, considerando las cifras de 2023, una vez que el total de los SLEP incorpore a los establecimientos del FDETP, un total de 482 instituciones con una matrícula de casi 75 mil estudiantes quedará bajo su dependencia administrativa y pedagógica. La tabla evidencia, además, que los años 2023 a 2026 constituyen aquellos cuando más establecimientos y, por ende, más estudiantes vivirán este proceso. En tal período, 305 liceos de 208 comunas con una matrícula total de 48.343 estudiantes, pasarán a dependencia del respectivo SLEP. Se trata, en

<sup>1</sup> Formación Diferenciada Técnico Profesional: Alude a datos referidos a 3° y 4° año de enseñanza media.



consecuencia, de un desafío actual y necesario, tanto para el sistema municipalizado como para la Nueva Educación Pública, asegurar que esa transición se constituya en un proceso no sólo sistemático y ordenado, sino especialmente armónico y que fortalezca las institucionalidades en juego.

**Tabla N°2:** Número y porcentaje de establecimientos que imparten EMTP<sup>2</sup> según tipo de dependencia.

	Administración delegada	Particular subvencionado	SLEP (en régimen)	Municipales (Potenciales SLEP)	Total
Establecimientos	69	382	69	413	933
Porcentaje	7,40	40,94	7,40	44,27	100 %
	48,34		51,66		

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de bases de datos de matrícula 2023 del Ministerio de Educación. En <https://centroestudios.mineduc.cl/datos-abiertos/>

La tabla N°2 representa la realidad actual en términos de cantidad de establecimientos que imparten EMTP por dependencia. Cuando el Sistema de Educación Pública se encuentre en funcionamiento regular, el 51% de la oferta en EMTP será provista por esta modalidad. Se espera que los establecimientos públicos, que imparten EMTP, gestionados por los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), se consoliden como una alternativa inclusiva y de alta calidad, respondiendo adecuadamente a las necesidades de la población que atienden.

**Tabla N°3:** Matrícula de la Formación Diferenciada Técnico Profesional (especialidades TP) por sexo y porcentaje de estudiantes por dependencia.

	Administración delegada			Particular subvencionado			
	Sexo	H	M	Total	H	M	Total
Cantidad		12.222	8.350	20.572	34.729	30.247	64.976
Total							85.548
Porcentaje							53,37 %

	SLEP (en régimen)			Municipales (Potenciales SLEP)			
	Sexo	H	M	Total	H	M	Total
Cantidad		5.700	5.210	10.910	34.062	29.783	63.845
Total							74.755
Porcentaje							46,63 %

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de bases de datos de matrícula 2023 del Ministerio de Educación. En <https://centroestudios.mineduc.cl/datos-abiertos/>

La tabla N°3 revela que también en cantidad de matrícula, diferenciada por sexo, la situación es coherente con lo ya revisado sobre la dependencia. Las cifras evidencian una diferencia por sexo, en perjuicio de las mujeres, lo que alerta para el desafío que, en el proceso de transición hacia los SLEP la inclusividad y no discriminación sea una variable con especial atención por parte de las y los intervinientes profesionales en este proceso. El estudio Equidad de género para la Educación Media Técnico Profesional constataba la segmentación entre áreas de especialidad por género: “En la EMTP la matrícula de las mujeres se concentra, principalmente, en especialidades tradicionales de género de menores niveles de empleabilidad e ingresos” (ComunidadMujer, 2020, p. 11). Así, agrega dicho estudio a modo de ejemplos, que las mujeres registran una baja participación en la rama Industrial, en especialidades como Electricidad, Mecánica y Tecnologías de la Información, pero se encuentran, mayoritariamente, en las ramas de Servicios, Atención de Párvulos, Atención de Enfermos, Turismo, Hotelería y Gastronomía y en la rama Comercial, Administración y Contabilidad (ComunidadMujer 2020).

Ante la evidencia de que en Chile aún se expresan y validan los estereotipos de género, el mismo estudio concluía la necesidad de “acciones afirmativas de género”, entendidas estas como “(...) medidas que buscan acelerar los procesos para aumentar la participación y representación de las mujeres en distintos ámbitos públicos de dominio masculino” (ComunidadMujer, 2020, p. 49). Se trata, específicamente, según el mismo estudio, de atraer y retener más mujeres a las disciplinas masculinizadas: (...) las creencias sostienen los estereotipos de género y se expresan en valoraciones sobre las capacidades y comportamientos de mujeres y hombres basadas en el sexo. Estas creencias son compartidas en toda la comunidad educativa y funcionan como poderosas barreras en las trayectorias vocacionales de las y los jóvenes (Comunidad Mujer, 2020, p. 50).

Considerados estos datos, en términos de cantidad de estudiantes, establecimientos y, por consiguiente, actores del ámbito educativo involucrados que pasarán a depender de estos servicios, además de la necesidad de aportar en la implementación adecuada de esta política educativa, se propone, en lo que sigue de este documento, identificar y analizar los aspectos relevantes que apunten al acompañamiento de las y los líderes y los aspectos ligados a la formación de estos que permitan responder a los desafíos emergentes.

## 4. Liderazgo educativo y acompañamiento

La investigación internacional y nacional ha identificado consistentemente al liderazgo escolar como un factor clave en la mejora educativa y en el aprendizaje de los y las estudiantes (Bolívar y Murillo, 2017; Leithwood et al., 2020). A esto, se suma la también relevada importancia de los procesos de acompañamiento que, en Chile, desde 2014, ha adquirido una fortaleza crecientemente sólida en las instituciones educativas, apuntan Leiva-Guerrero y Vásquez (2019). Las mismas autoras, sistematizando distintos enfoques, sintetizan lo esencial de estos procesos de acompañamiento al señalar que deben ser concebidos: (...) como un proceso dinámico, sistemático, sostenido, holístico e interdisciplinario, que se debe asumir desde supuestos constructivistas y teoría sociocrítica, siendo la realidad del contexto el punto de partida y de convergencia de las acciones político-pedagógicas en la gestión de procesos de formación, de innovación y de cambio (Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019, pp. 230 – 231).

En la EMTP, la confluencia del acompañamiento así entendido, y del liderazgo con el enfoque mencionado, resulta una imbricación especialmente crítica, dado que deben abordar desafíos que son propios de esta modalidad de enseñanza, tales como la formación para el trabajo, la continuidad de estudios y la complejidad de la organización interna (Sepúlveda, 2016). En este marco, resulta relevante aludir a conclusiones sobre los tópicos que han derivado del programa de acompañamiento que, desde 2021, se implementa en los establecimientos pertenecientes a la DAEM y Corporaciones de Educación Media Técnico Profesional (EMTP) de la Región Metropolitana: “*Plan de acompañamiento para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión curricular en establecimientos EMTP*”, de C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. Estructurado en cuatro fases, dicho programa abarca un período de cuatro años, implementado en ciclos anuales que consideran las cuatro fases y se centra en la indagación profesional en contexto, la generación de conocimientos, la evaluación continua y la implementación de ajustes estratégicos basados en la retroalimentación continua. Esto, a fin de que, mediante el análisis y la reflexión sobre sus prácticas de trabajo, se avance en el desarrollo y en el mejoramiento de competencias de liderazgo que les permitan gestionar variables específicas de la Educación Media Técnico Profesional.

La metodología adoptada prioriza la contextualización específica a cada institución, para un análisis detallado de las necesidades en liderazgo y gestión escolar, fundamentada en los principios del aprendizaje profesional y colectivo. La metodología de acompañamiento y evaluación que se implementa, considera el seguimiento a las prácticas que el programa busca desarrollar en los equipos directivos de los liceos TP

participantes. En suma, el programa fue diseñado para fortalecer un liderazgo directivo que no sólo responda a las demandas del mercado laboral, sino que promueva, de manera conjunta, un ambiente educativo que fomente el aprendizaje situado y competente.

Esta doble vertiente del programa es vital para contribuir al mejoramiento sistémico y territorial, requerido para avanzar hacia una educación de mayor calidad e inclusión, abordando de manera directa los desafíos que enfrentan los y las estudiantes de la modalidad.

Así, a lo largo de tres años de ejecución, se han identificado **lecciones valiosas para el acompañamiento a líderes de EMTP**, las cuales se enuncian, a continuación:

- a Contextualización y personalización:** La adaptación de las estrategias de acompañamiento a las necesidades y contextos específicos de cada liceo ha permitido abordar, de manera más efectiva, los desafíos particulares. Al respecto, argumentan Sevilla y Zúñiga (en Alonso, Bravo, Muñoz y Ortúzar, 2023), que en la EMTP, toda situación de vulnerabilidad asociada a una diferencia personal (por ejemplo, género, identificación racial, diversidad por orientación sexual, discapacidad o ritmos de aprendizaje diferentes) se traslapa con la de nivel socioeconómico, lo que genera desigualdades únicas e irrepetibles que aumentan el riesgo de exclusión de sus estudiantes del sistema escolar y el subsecuente desafío que esto implica para el acompañamiento que nos ocupa.
- b Flexibilidad y adaptabilidad:** Ser flexibles y adaptables ante cambios y desafíos inesperados ha sido crucial para mantener la efectividad del acompañamiento. Relevante lección, por ejemplo, para los desafíos de la educación para estudiantes con discapacidad, ante la deficiente formación inicial y continua en educación inclusiva, tanto para docentes de formación general y asistentes de la educación. Además, situándonos en la EMTP, “esta situación es aún más crítica entre los docentes de especialidad, ya que en una alta proporción proviene directamente del sector productivo, sin haber tenido la oportunidad de adquirir los conocimientos y competencias en esta materia” (Sevilla y Zúñiga, en Alonso et al., 2023, pp. 277-278).
- c Fomento de la colaboración:** La promoción de espacios para el intercambio de experiencias, ideas y recursos ha enriquecido el aprendizaje colectivo y ha fortalecido la cultura de colaboración y trabajo en equipo, especialmente, en lo que se refiere a acciones de articulación curricular entre niveles e integración curricular entre la formación general y la formación diferenciada técnico profesional.
- d Evaluación sistemática y reflexión continua:** La evaluación constante y la reflexión sobre las acciones y resultados son claves para garantizar el éxito del acompañamiento, permitiendo ajustes y mejoras continuas. Precisamente, Lincovil (en Alonso et al., 2023, pp. 277-278) apunta a que en la formación técnico-profesional confluyen diversos ámbitos del ser humano, los cuales interactúan en búsqueda permanente de su identidad: “De cierto modo, la formación técnico profesional es una especie de frontera entre los mundos del trabajo, la economía y la educación” (p. 34).
- e Retroalimentación sistemática:** En el proceso de acompañamiento, la retroalimentación es vital para fomentar un ambiente de aprendizaje reflexivo y adaptativo que actúa como un catalizador para el crecimiento profesional, ofreciendo a quienes participan oportunidades de mejoramiento, al tiempo que fortalece la confianza y la colaboración entre pares y equipo de acompañamientos. Se trata entonces de un proceder clave, a la luz de los desafíos de la EMTP, especialmente, en cuanto a sus desafíos de futuro, reconociendo las diversas posibilidades que se abren en esta modalidad formativa: sociales, ecológicas, trayectorias de vida, laborales, entre otros (Lincovil, en Alonso et al., 2023).
- f Apoyo y orientación personalizada:** El acompañamiento individualizado y el apoyo personalizado han sido altamente valorados por las y los líderes educativos, facilitando una comprensión profunda de las

necesidades específicas de cada liceo y proporcionando orientación y apoyo adaptado. Aquí, encontramos una lección cuyo sentido resulta integrador de las personas y sus diversos roles en las instituciones de formación TP, que efectivamente logre dicha integración y efectos virtuosos en la totalidad de aquellas. Específicamente, Lincovil (en Alonso et al., 2023) atribuye ese horizonte al desarrollo de tres pilares en la EMTP: desarrollo humano, coordinación y democracia, y entenderla como un derecho social.

**Si bien los párrafos precedentes proporcionan validadas lecciones formativas en materia de habilidades para el acompañamiento y liderazgo aquí abordados, se requiere -además- la adecuación de este a los desafíos que derivan de la literalidad de la preceptiva legal de los SLEP en relación con la EMTP, a lo que se abocará el componente que sigue en este documento.**

# 5. Funciones y desafíos de los SLEP en la EMTP

La norma legal que define los SLEP contiene artículos específicos que se relacionan con la EMTP. Estos permiten visualizar desafíos particulares que deben abordarse para mejorar la calidad y pertinencia de esta modalidad educativa. A continuación, serán detallados esos artículos y los desafíos que se derivan para los establecimientos de EMTP. Sobre la base de la referencia parafraseada del artículo correspondiente a la Ley 21.040, se derivan -en cada caso- los que para efectos de este documento hemos denominado "desafíos", entendidos estos a la luz de la noción de **liderazgo efectivo** y en perspectiva del acompañamiento para el tipo de establecimiento, en este caso, los de EMTP, y a base de las nociones básicas que plantea Leithwood (en MINEDUC, 2019, pp. 28 y 29), según el cual el liderazgo efectivo es aquel que:

1) Existe dentro de relaciones sociales.

2) Sirve a fines sociales.

3) Implica un propósito y una dirección.

4) Es un proceso de influencia.

5) Es una función.

6) Es contextual y contingente.

## Artículo 14 - Del trabajo en red.

Este artículo enfatiza la importancia de fomentar el trabajo en red de los establecimientos educacionales. En particular, los SLEP deben asegurar que los establecimientos de educación media técnico-profesional se integren en redes de colaboración con otras instituciones del mismo tipo y coordinarse con instituciones de educación superior.

### Desafíos:

- Establecer una estructura organizativa adecuada que facilite la relación con el entorno.
- Identificar y desarrollar competencias profesionales necesarias para gestionar la relación con el entorno.
- Asegurar los recursos necesarios para la integración y participación en redes educativas y productivas.

Tal como nos recuerda Budge (en Alonso et al., 2023), la EMTP funciona en un intricado cosmos de interrelaciones. En este, un primer y principal atributo de calidad, consiste o se evidencia en la finalidad de llegar a articular “tanto sus componentes internos como el vínculo con organismos externos, formando así parte de un sistema integrado de formación técnica.” (p. 54)

### Artículo 18 - Funciones y atribuciones.

Este artículo asigna a los SLEP la tarea de que, por una parte, sea pertinente la oferta de especialidades respecto a los requerimientos y necesidades del territorio y, por otra, articular eficazmente con la educación superior para desarrollar trayectorias formativas.

#### Desafíos:

- Abordar el desarrollo de trayectorias formativas diversas y adecuadas para los estudiantes de EMTP.
- Obtener y utilizar información sobre las características del contexto y las condiciones de cada especialidad.
- Establecer criterios claros para dar apoyo técnico-pedagógico requerido.

Los fines enunciados como desafíos en este artículo de la Ley apuntan en el sentido de aprovechar la oportunidad que significa la Nueva Educación Pública, a través de los SLEP: estos replantean la noción de desconcentración que estaba a la base de la educación pública municipalizada y, al mismo tiempo, permiten una nueva manera de vincularse con el territorio, para lo cual urge, en palabras de Valdebenito (en Alonso et al., 2023, p. 89), “ofrecer modelos de articulación integrales, que permitan avanzar a una lógica de mayor institucionalidad, que funcione bajo una operación territorial coordinada, con soportes, regulaciones e incentivos específicos.”

### Artículo 19 - Responsabilidades del Servicio Local.

Los SLEP deben promover la calidad y pertinencia de las especialidades técnico-profesionales, vinculándolas con las necesidades del entorno productivo y social, y fomentar el acceso a oportunidades laborales y la continuidad de estudios.

#### Desafíos:

- Establecer estándares de calidad y pertinencia para la oferta técnico-profesional.
- Realizar un análisis constante sobre el cumplimiento de estos estándares.
- Desarrollar planes de mejoramiento específicos que apunten a la calidad y pertinencia de las especialidades con las necesidades del entorno productivo y social.

Desde luego, tanto el tenor del artículo 19 como las implicancias de los desafíos anotados, siguen y profundizan lo ampliado al respecto desde el artículo 18. Esto releva la importancia que tiene para el acompañamiento en EMTP la visión del liderazgo, más allá de los límites del entorno directo del establecimiento. Así, aquel hará viable convocar voluntades y acciones para articular oportunidades educativas pertinentes, potencial y efectivamente abiertas a lo laboral y la continuidad de estudios.



**Artículo 25 -  
Organización  
interna del Servicio  
Local.**

Cada SLEP debe contar con una unidad de apoyo técnico-pedagógico con formada por profesionales especializados en distintos niveles y modalidades educativas, incluida la EMTP .

**Desafíos:**

- Definir y reclutar un perfil de competencias adecuado para las y los profesionales encargados de la EMTP.
- Determinar la cantidad necesaria de profesionales especializados para atender las demandas de los establecimientos de EMTP.
- Asegurar la formación continua y actualización de estos profesionales en didáctica y tecnologías emergentes.

Este artículo releva la importancia que tiene para el acompañamiento en EMTP la visión del liderazgo más allá de los límites del entorno directo del establecimiento. Así, aquel hará viable convocar voluntades y acciones para articular oportunidades educativas pertinentes, potencial y efectivamente abiertas a lo laboral y la educación continua. Esta articulación, no obstante el avance que significó la Ley 21.091, de 2018, sobre Educación Superior que incluye un Sistema de Acceso para el subsistema universitario y TP, aún tiene tareas pendientes que pueden enunciarse en grandes desafíos: 1) instalar la importancia estratégica de la FTP; 2) formalizar las vinculaciones mencionadas e 3) integrar y armonizar los intereses públicos, comunitarios y de mercado en las estrategias y funciones de la FTP (Peralta, Ortiz y Fuentes, en Alonso et al., 2023).

**Artículo 61 -  
Funciones y  
atribuciones de la  
Dirección de  
Educación Pública.**

Este artículo establece que la Dirección de Educación Pública debe supervisar y velar por el cumplimiento de los convenios de los establecimientos de educación técnico-profesional.

**Desafíos:**

- Integrar los liceos TP actualmente bajo administración delegada en las planificaciones de los SLEP.
- Establecer criterios claros para la incorporación de estos establecimientos.
- Proyectar y priorizar la renovación de convenios o el traspaso a los SLEP.

Las y los profesores, en diversas organizaciones, instancias y declaraciones formales, han dado a conocer sus reparos y opiniones críticas a la institucionalidad que funda la Ley 21.040 y a los procesos de traspaso que ella implica, uno de sus focos es la necesidad de una administración más articulada "y no de parcela como ocurre actualmente, que son inconexas y sin ninguna sinergia entre sí" (Aguilar, 2024), o incluso en el marco de

poner en tela de juicio el propio sistema: "el actual proceso no representa la concepción de educación pública que nuestro país requiere. La desmunicipalización en curso se sustenta en una lógica privatizadora de endoprivatización o gerencialismo público" (González, s.f.). Valgan estas constataciones para alertar los procesos a los que aquí nos referimos, en términos de que involucran acciones que generan tensiones endógenas y exógenas, que estas pueden afectar a una parte o a la totalidad de las personas que conforman una comunidad educativa y ante las cuales, en consecuencia, este acompañar debe estar siempre informado, alerta y ejercer sus habilidades de liderazgo para incidir constructivamente ante estas situaciones.

# 6. Estrategias para la gestión, el acompañamiento y el apoyo a la EMTP

Resulta evidente que el SLEP requiere un sistema específico de gestión para la EMTP, el cual materialice los desafíos puntualizados en el apartado anterior, a saber:

- Sistema integrado de formación técnica.
- Resignificar la noción de desconcentración.
- Gestión innovadora para vincularse con el territorio: coordinada y con soportes, regulaciones e incentivos específicos.
- Articular oportunidades educativas pertinentes, potencial y efectivamente abiertas a lo laboral y a la educación continua.
- Instalar la relevancia estratégica de la formación TP.
- Formalizar vinculaciones.
- Integrar armónicamente los intereses públicos, comunitarios y de mercado en las estrategias y funciones de la formación TP.
- Diseñar estrategias frente a escenarios de tensión de los procesos de traspaso.

Lo expuesto implica un enfoque definido y adaptado a las realidades del sector técnico-profesional. A partir de la experiencia acumulada y del trabajo desarrollado en este tiempo con directivos y docentes de distintos establecimientos de EMTP, se expone a continuación un conjunto de estrategias que, desde los SLEP, podrían contribuir a fortalecer la EMTP y recomendaciones de trabajo y de política pública para este fin.

## 1 Estructura organizativa y liderazgo.

- Los SLEP deben establecer una estructura robusta que facilite la gestión y coordinación de las actividades relacionadas con la EMTP. Esto incluye la creación de unidades especializadas y la asignación de roles claros para la gestión de recursos específicos de esta modalidad, la vinculación con el entorno y la atención a aspectos relacionados con el acompañamiento a las trayectoria educativas y laborales de sus estudiantes.
- Es esencial identificar y desarrollar competencias necesarias en las y los profesionales de la UATP, con la finalidad de gestionar, eficazmente, las relaciones con el entorno productivo y educativo. La totalidad de profesionales debe contar con habilidades en liderazgo, gestión educativa y vinculación con el medio.

## 2 Gestión curricular.

- Promover la integración efectiva entre la formación general y la formación diferenciada técnico-profesional, adoptando metodologías innovadoras que permitan la formación de competencias específicas y transversales necesarias para el desarrollo de trayectorias formativas.
- Fomentar el uso de tecnologías digitales en la enseñanza y el aprendizaje, buscando las mejores alternativas didácticas para la experimentación y el desarrollo de actividades de aprendizaje de los y las estudiantes.

En este ámbito, la experiencia ha permitido avizorar las necesidades que, en este sentido, son especialmente significativas en la formación TP, dada la específica naturaleza de esta modalidad que, como se ha citado antes, es una suerte de frontera entre los mundos del trabajo, la economía y la educación.

Cabe reforzar aquí, que el diseño curricular propio de la formación integral de las y los estudiantes en la formación TP es por competencias, es decir, se estructura desde las necesidades de los diversos sectores productivos, industriales o de servicios. Se asegura, así, el cumplimiento de una doble finalidad: formación técnica con competencias adecuadas para el desempeño laboral exitoso y viabilizar una relación de sentido que facilita la formación técnica superior y permanente (Baeza, en Alonso et al., 2023).

## 3 Recursos educativos.

- Asegurar la incorporación continua de herramientas y tecnologías didácticas avanzadas que respondan a la evolución de los sectores económicos relevantes.
- Desarrollar competencias en directivos y docentes para la gestión eficaz de los recursos educativos, incluyendo la actualización y mantenimiento de infraestructura y equipamiento.
- Determinar y examinar con precisión el estado real del establecimiento en su proceso de implementación de Planes y Programas de las diversas especialidades.

Las herramientas, tecnologías, competencias, habilidades de gestión, mantenimiento y actualización de saberes e insumos, constituyen ámbitos que se han evidenciado especialmente críticos en el acompañamiento de instituciones de EMTP y, por ende, son también focalizaciones que urgen a quienes ejercen el rol de líderes en estos procesos.

## 4 Planificación y gestión de resultados.

- Implementar sistemas que permitan recolectar y analizar datos actualizados sobre variables académicas y contextuales para facilitar la toma de decisiones informadas y el seguimiento de egresados.
- Realizar evaluaciones sistemáticas de los procesos y resultados educativos

para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en consecuencia.

- Se releva, asimismo, en la evaluación de resultados, la aplicación de un enfoque riguroso y constructivo, que considere la situación de contexto y las necesidades de apoyo para los equipos de los establecimientos de EMTP.

## 5 Gestión de personal.

- Desarrollar sistemas de evaluación que reconozcan las particularidades de la formación diferenciada técnico-profesional y fomenten la mejora continua del desempeño docente.
- Diseñar programas de formación y apoyo específicos para docentes de EMTP, proporcionando oportunidades de desarrollo profesional continuo, que consideren los aspectos pedagógicos y los de actualización tecnológica.

Ya se han expuesto en alcances previos algunas de las situaciones críticas que este cambio de dependencia, que lleva a la implementación de un nuevo Sistema de Educación Pública, puede generar en las personas y -de hecho- está generando en círculos gremiales docentes, por ejemplo. De ahí que la formación docente, a la que se alude en este acápite, necesite indispensablemente de acompañamientos integradores, acogedores de las diversidades de enfoque y generadores de consensos en torno a la primacía del bienestar personal de la totalidad de los actores del sistema, así como del enfoque en los aprendizajes profundos de las y los estudiantes.

## 6 Vinculación con el medio.

- Crear y fortalecer vínculos con instituciones del sector productivo y educativo para asegurar la relevancia, pertinencia y calidad de la oferta formativa.
- Desarrollar planes de alianzas estratégicas que faciliten la vinculación formal y sistemática con el entorno social y productivo, coordinados a nivel del SLEP.

## 7 Desarrollo de trayectorias formativas.

- Fomentar la articulación con instituciones de educación superior y otros actores relevantes para desarrollar trayectorias formativas coherentes y pertinentes para las y los estudiantes de EMTP.
- Evaluar continuamente la pertinencia de las especialidades ofrecidas, asegurando que respondan a las necesidades del entorno y a las expectativas de quienes estudian en la modalidad que nos ocupa.
- Sistematizar los procesos de práctica y titulación.

Los dos puntos precedentes son especialmente significativos en la focalización de las oportunidades que debe tender a ofrecer el Sistema. Como se ha precisado antes, en la modalidad de formación TP se evidencian, de manera específica, necesidades

vinculadas a la educación como derecho que aseguren, por ejemplo, ampliar el acceso de las y los estudiantes de ella a la educación superior, lo cual como señalan Peralta, Ortiz y Fuentes (en Alonso et al., 2023) implica transitar de un enfoque de capital humano a uno de capacidades orientadas al desarrollo de cada proyecto de vida.

## 8 Apoyo técnico-pedagógico.

- Proporcionar acompañamiento técnico-pedagógico especializado que responda a las necesidades específicas de cada liceo de EMTP, adaptando las acciones de apoyo según las características de cada establecimiento.
- Ofrecer capacitación pertinente y asesoría continua a los equipos directivos y docentes, apoyando la implementación de prácticas educativas de calidad.

Desde los dos sentidos anotados, el acompañamiento en establecimientos con FDETP, debe hacer siempre consciente que son las y los docentes el factor de mayor incidencia para el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad de las y los estudiantes, y en el caso de la formación TP, es crucial su formación, pues muchas veces ellas y ellos provienen del mundo técnico o laboral y no cuentan con la adecuada formación pedagógica (Baeza, en Alonso et al., 2023).



Actualmente, la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) está en diferentes etapas de desarrollo. Esto significa que la estructura organizativa y la gestión interna no están completamente homologadas ni son uniformes en todos los Servicios. Esta variabilidad, junto con los diferentes contextos y tiempos de traspaso de la administración, dificulta la formulación de propuestas de mejoramiento detalladas y específicas.

No obstante, se pueden identificar áreas clave que, desde la política pública de los SLEP, deben ser abordadas. Para cada una de esas áreas proponemos recomendaciones con el fin de guiar las praxis de acompañamiento orientadas a garantizar la calidad y pertinencia de la educación técnico-profesional. Para el despliegue que materializa este fin, se siguen los temas de los artículos de la Ley 21.040, ya mencionados en la parte 4 de este documento. Es decir, aquellos que en dicha preceptiva legal se vinculan a la gestión propia de los establecimientos de EMTP.

## Trabajo en red.

- **Ampliar el trabajo en red:** Incluir no sólo a las instituciones de educación superior, sino también con organizaciones sociales y productivas del entorno local para fortalecer la vinculación con el medio y asegurar una oferta formativa pertinente.
- **Desarrollar una planificación operativa detallada:** Establecer un cronograma y asignar responsabilidades y recursos específicos para mantener y fortalecer estas redes.
- **Integrar estas iniciativas en los Planes de Mejoramiento Educativo (PME)** de cada establecimiento para facilitar el financiamiento y la implementación.

## Funciones y atribuciones.

- **Evaluar la pertinencia:** Mantener un sistema permanente de evaluación de la pertinencia y factibilidad de las especialidades, utilizando herramientas y procedimientos adecuados.
- **Visualizar sectores económicos:** Analizar los sectores económicos preponderantes en el territorio para garantizar que las especialidades impartidas contribuyan al desarrollo regional y respondan a las expectativas de los y las estudiantes.
- **Promover el desarrollo de trayectorias formativo-laborales:** Considerando la continuidad de estudios y la inserción laboral a través de convenios y relaciones formales con instituciones relevantes de educación superior e instituciones del ámbito productivo.
- **Desarrollar análisis estratégico permanente:** Mantener información actualizada para desarrollar análisis sobre las necesidades de desarrollo social y productivo del territorio.
- **Evitar la competencia innecesaria** entre instituciones del mismo sostenedor que imparten las mismas especialidades, revisando y ajustando la oferta formativa a nivel territorial.



- **Preparar y buscar financiamiento:** Asegurar la preparación adecuada de los actores locales y el financiamiento para apoyar decisiones estratégicas sobre la oferta de especialidades en el territorio.

## Responsabilidades del Servicio Local.

- **Evaluar y mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento** en los establecimientos de EMTP.
- **Diseñar planes de inversión específicos** para abordar las deficiencias y asegurar la calidad de la oferta formativa.
- **Promover articulación e integración curricular:** Implementar procesos sistemáticos de articulación curricular entre niveles e integración curricular entre y dentro de la formación técnica diferenciada y general.
- **Capacitar en metodologías innovadoras:** Desarrollar estrategias a nivel de SLEP para la capacitación en nuevas metodologías y el uso de recursos tecnológicos.
- **Desarrollar competencias:** Definir y reclutar un perfil de competencias adecuado para de los y las profesionales encargadas de la EMTP.
- **Asegurar la formación continua** y actualización en didáctica y tecnologías emergentes.
- **Homologar la organización:** Desarrollar un modelo de organización interna de los establecimientos para gestionar las variables específicas de la formación técnica.
- **Avanzar en el diseño y monitoreo** de planes de trabajo e instancias de coordinación para asegurar la implementación de planes de inversión y desarrollo.

## Asignación de recursos.

- **Asegurar el flujo de recursos:** Asegurar que los recursos destinados a infraestructura y equipamiento fluyan adecuadamente para evitar incertidumbre entre los equipos directivos y docentes e interrupciones del proceso formativo.
- **Planificar el financiamiento:** Establecer claramente los recursos necesarios y destinados al financiamiento de aspectos específicos de la EMTP, tales como equipamiento y recursos didácticos e insumos para actividades de aprendizaje.

Focalizando en el propósito y sentido de este documento, el acompañamiento debe enfatizar los saberes de quien está cargo sobre las especificidades, tanto de la modalidad como de la comunidad educativa que se encuentra en su proceso de cambio de dependencia. Para, desde tales certezas, elaborar un plan que les permita jerarquizar las acciones conforme a las necesidades, inquietudes, falencias y logros detectados, para operar en la mejora o reforzamiento, según sea el caso. Desde luego, la comunicación participativa es una condición del acompañamiento que transversaliza esta praxis y, como se ha dicho antes, considerar las especificidades de la EMTP, que pueden sintetizarse en su naturaleza como hecho educativo institucionalizado: "(...) por un lado, el saber disciplinario y, por otro, el saber hacer en un campo laboral específico, donde el objetivo es la transición exitosa hacia el campo laboral" (Baeza, en Alonso et al., 2023, p. 122).

## 8. Conclusiones

La implementación efectiva de los SLEP, en el contexto de la EMTP, requiere una gestión estratégica y adaptativa que responda a los desafíos específicos de cada territorio. Las recomendaciones basadas en la Ley 21.040, de 2017, y las experiencias actuales buscan fortalecer la estructura organizativa, mejorar la gestión curricular y de recursos, y fomentar la vinculación con el medio, asegurando así una oferta educativa de calidad, pertinente y equitativa. Así, deviene imprescindible una estrategia de acompañamiento que permita implementar mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad, colaborar estrechamente con los establecimientos educativos y velar por la empleabilidad de sus egresadas y egresados.

El desafío sustantivo y, al mismo tiempo, la especificidad que es de la naturaleza de la EMTP como hecho educativo, se constituye en dos ámbitos: el saber disciplinario y el tránsito exitoso hacia el campo laboral. Si se observan los componentes del acompañamiento y liderazgo expuestos en este documento, cada una de las estrategias detalladas deviene de esa imbricación: formación para el mundo del trabajo. Las lecciones que han pormenorizado sobre la base del progreso, expuesto sobre el programa *Plan de acompañamiento para el fortalecimiento y apoyo del liderazgo y la gestión curricular en establecimientos EMTP*, resultan coherentes con dicha especificidad que, por lo mismo, reclama la existencia de estándares también específicos para la formación docente técnico profesional. Así, la relación con el entorno, la atención pertinente a las trayectorias formativas diversas, la calidad y adecuación de las especialidades, la preparación e integración de profesionales que requieren las especificidades de los establecimientos de EMTP, junto con el aseguramiento de una transición ordenada y coherente, desde los municipios hacia los SLEP, se levantan como ejes que transversalizan la gestión de acompañamiento eficaz y liderazgo educativo para dichos establecimientos.

Al mismo tiempo, los SLEP debieran generar instancias de fortalecimiento de la EMTP a su cargo, por medio de una orgánica especializada a la que se integre personal docente y profesional con las competencias necesarias. La actualización de los recursos (derivados de lo tecnológico y digital), la planificación, el desarrollo curricular y didáctico y, especialmente, la vinculación con el medio, aparecen como desafíos clave para el apoyo a la EMTP desde los SLEP. Recordemos que el diseño curricular en la EMTP enfatiza una doble finalidad expresada en la formación de competencias y en la articulación de accesibilidad a la formación superior y capacitación permanente. De igual modo, se releva la importancia del nivel intermedio, porque debe acompañar en forma continua y sistemática a los establecimientos de su dependencia, orientado por los estándares indicativos de desempeño de la EMTP, que son el marco orientador para los procesos de gestión de los establecimientos y los sostenedores, gestionando el personal, los recursos financieros, educativos y la articulación con el medio.

Por su parte, los equipos de gestión debieran esperar apoyo en las actividades de mejora que se implementen, acompañamiento a través de redes, impulso para el desarrollo de proyectos, estrategias de innovación y, en especial, el desarrollo profesional docente. Las y los profesionales a cargo del acompañamiento deben poseer un profundo y siempre actualizado conocimiento del contexto educativo de los liceos de EMTP, habilidades destacadas de liderazgo y gestión, y la capacidad de realizar análisis críticos y reflexivos sobre su práctica profesional y los resultados obtenidos. Estas competencias son esenciales para guiar y apoyar efectivamente a los directivos y equipos de gestión en su desarrollo profesional continuo.

En definitiva, lo que se ha llamado aquí “acompañamiento para la mejora” se enmarca, como se anuncia también en el inicio, en las particularidades anotadas de la EMTP y en el marco de los procesos que ya se están llevando a cabo de traspaso de dependencias desde las municipalidades a los SLEP. La imbricación o confluencia de ambas realidades deviene en la necesidad de un acompañamiento que expresa esa “mejora” en la noción de “integral”. Esto es la necesidad de que dicho proceso y gestión, desde un liderazgo educativo formado en justicia social para la transformación, acompañe en la multiplicidad de desafíos que supone atender la transición anotada, sin estresar a las comunidades educativas involucradas. Por el contrario, contribuyendo a que comunidades encuentren, en el proceso, una oportunidad de mejora en sus características propias como EMTP: Primero, la formación técnica y vinculación con el entorno en lo que respecta a las necesidades laborales. Segundo, la formación docente continua y especializada, especialmente en lo pedagógico (dado el origen no docente de la mayoría de quienes ejercen esa tarea en esta modalidad). Tercero, La interrelación y apoyo entre instituciones con igual modalidad. Cuarto, el aseguramiento de no discriminación, de igualdad de oportunidades para el acceso de hombres y mujeres, con perspectiva de género que derribe mitos sobre formación técnica “propia” para un determinado género, atención a la situación socioeconómica y capital cultural, generalmente desmedrado de quienes acceden a esta modalidad. Quinto, con implementación, actualización y mantenimiento de recursos tecnológicos para los aprendizajes centrados en competencias técnicas. Finalmente, no perder de vista que, como en todo proceso de cambio, es necesario atender siempre a las dificultades que se pueden presentar en las relaciones humanas y el ejercicio profesional y que, en este caso, pueden tener efectos directos sobre las trayectorias educativas de las y los estudiantes de establecimientos de EMTP.

# Referencias

Aguilar, M. (4 de abril de 2024). *Colegio de Profesores espera cambios profundos y estructurales en proyecto de reforma de la Educación Pública y SLEP*. <https://edicioncero.cl/2024/04/colegio-de-profesores-espera-cambios-profundos-y-estructurales-en-proyecto-de-reforma-de-la-educacion-publica-y-slep/>

Alonso, P., Bravo, M., Muñoz, M. y Ortúzar, S. (Editores). (2023). *Educación Media Técnico Profesional en Chile. Desafío TP*. En <https://ciled.udd.cl/wp-content/uploads/2023/12/LIBRO-DESAFIO-TP-14-DIC.pdf>

Aravena, F., Berkowitz, D., Cortez, M., González, M. y Zett, I. (2021). *Mejorar con sentido de urgencia: Liderando establecimientos con trayectorias de mejora inestable*. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Arias, E., Farías, M., González-Velosa, C., Huneus, C. y Rucci, G. (2015). *Educación Técnico Profesional en Chile*. En <https://www.tecnico-profesional.mineduc.cl/wp-content/uploads/2016/08/Educaci%C3%B3n-T%C3%A9cnico-Profesional-en-Chile.pdf>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2024a). *Ley 21.204. Aprueba plan y programas de estudio para 3º y 4º año medio de formación diferenciada técnico-profesional, en las especialidades que indica*. En <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1081135&idParte=>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2024b). *Ley 21.204. Crea el Sistema de Educación Pública*. En <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>

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). Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE). ISBN: 978-956-314-405-5.

ComunidadMujer. (2020). *Equidad de género para la Educación Media Técnico Profesional*. [https://educacionnosexista.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/129/2023/09/Cuadernos\\_de\\_Apuntos\\_EG\\_CM\\_2021\\_VF.pdf](https://educacionnosexista.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/129/2023/09/Cuadernos_de_Apuntos_EG_CM_2021_VF.pdf)

EducarChile (2022). *78 años de Educación Media Técnico Profesional: motor para el desarrollo del país*. En <https://www.educarchile.cl/articulos/78-anos-de-educacion-media-tecnico-profesional-motor-para-el-desarrollo-del-pais>

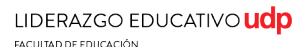
Goldring, E., Clark, M.A., Rubin, M., Rogers L.K., Grissom, J.A., Gill, B., Kautz, T., McCullough, M., Neel M. y Burnett, A. (2020). *Changing the Principal Supervisor Role to Better Support Principals: Evidence from the Principal Supervisor Initiative*. The Wallace Foundation. Available at <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/changing-the-principal-supervisor-role-to-better-support-principals.aspx>

González, E. (s.f.). *¿Qué debemos saber las y los profesores ante el traspaso a la NEP?* En <https://www.unidaddocente.cl/que-debemos-saber-las-y-los-profesores-ante-el-traspaso-a-la-nep/>

- Honig, M. I. (2012). District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733–774. <https://doi.org/10.1177/0013161X12443258>
- Honig, M. y Rainey, L. (2020). *Supervising Principals for Instructional Leadership: A teaching and learning approach*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Honig, M.I. y Rainey, L.I. (2019). *Supporting principal supervisors: what really matters?* Seattle, WA: College of Education, University of Washington.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leiva-Guerrero, M. y Vásquez, C. (2019). *Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente*. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-225.pdf>
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos profesionales en equipos directivos. Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2024). *Datos abiertos*. En <https://centroestudios.mineduc.cl/datos-abiertos/>
- Sepúlveda, L. (2016). Trayectorias educativo-laborales de jóvenes estudiantes de Educación Técnica en Chile: ¿Tiene sentido un sistema de formación para el trabajo en la educación secundaria? *Revista Páginas de Educación*, 9(2), 49-84. <https://doi.org/10.22235/pe.v9i2.1297>
- Thessin, R. y Louis, K. (2019). Backtalk: Preparing effective PSs. *Phi Delta Kappan*, 101(1), 48. <https://doi.org/10.1177/0031721719871569>
- Toro, J. (2015). *Desmunicipalización: oportunidades y omisiones del proyecto de educación pública*. En <https://www.ciperchile.cl/2015/11/27/desmunicipalizacion-oportunidades-y-omisiones-del-proyecto-de-educacion-publica/>
- Tschannen-Moran, M. y Gareis, C. (2018). Discretion and Trust in Professional Supervisory Practices. En S. Zepeda y J. Ponticell (Eds.) *The Wiley handbook of educational supervision* (p. 209-228). Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Vezub, L. (2011). Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes. *Revista Del IIICE*, (30), 103-124. <https://doi.org/10.34096/riice.n30.149>



Una alianza de:



Institución asociada:



[www.celider.cl](http://www.celider.cl)