

Policy Brief #1

PROPUESTAS CILED-UDD

Una serie que busca aportar a la reflexión, el diálogo y la toma de decisiones informadas en el ámbito del liderazgo educativo

¿Cómo proyectar la educación técnico profesional en Chile?

Oportunidades de mejora desde la visión de los líderes TP

Autores: M. Soledad Ortúzar; Christian Lazcano; Sara Galilea.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

Resumen ejecutivo

La Educación Media Técnico-Profesional (EMTP), constituye hoy un pilar estratégico para Chile, no solo por su aporte a la productividad nacional, sino también por su impacto en la equidad social. El 35% de los jóvenes de 3° y 4° medio optan por esta modalidad, en su mayoría provenientes de sectores vulnerables, lo que la convierte en una vía central para ampliar oportunidades. Al mismo tiempo, la EMTP entrega competencias altamente valoradas por el sector productivo, ofrece trayectorias educativo-laborales más flexibles, con una inserción laboral más temprana, y potencia la continuidad de estudios en la educación superior técnico-profesional. Aun así, sigue siendo una modalidad de la que se sabe menos que de otros niveles educativos, y cuyo fortalecimiento requiere avanzar en políticas y apoyos más específicos y sostenidos.

Con el fin de comprender estos retos y levantar propuestas desde la propia experiencia de sus protagonistas, CILED-UDD convocó a una mesa de trabajo con 31 directores, directoras, sostenedores y actores del mundo educativo TP de distintas regiones del país. A partir de este espacio, se identificaron oportunidades clave organizadas en cinco dimensiones: (1) marco político y valoración de la EMTP, (2) vínculo con el sector productivo, (3) trayectorias y continuidad educativa, (4) liderazgo y gestión escolar, (5) inclusión y equidad de género.

El presente documento sistematiza los principales hallazgos y propone líneas de acción estratégicas orientadas a dar **mayor estabilidad política a la modalidad, consolidar mecanismos permanentes de vinculación con el sector productivo, fortalecer las trayectorias formativas de los estudiantes, desarrollar liderazgos especializados para la EMTP y promover mecanismos de inclusión y equidad en la modalidad.** En conjunto, es-

tas acciones buscan aportar en la proyección de la EMTP como una opción educativa de calidad, equidad y con impacto sostenido en el desarrollo social y productivo del país.

1. Contexto

En la actualidad, existen en Chile 934¹ liceos técnico profesionales, cuya matrícula representa el 35% del total de estudiantes de 3° y 4° medio en todo el país. De los más de 160 mil jóvenes que estudian en estos establecimientos, un 54% son hombres y el 46% son mujeres. En términos curriculares, se imparten 35 especialidades con 17 menciones (MINEDUC, 2020), que involucran a alrededor de 50.000 docentes, según datos analizados a partir de información pública.

La Educación Media Técnico-Profesional (EMTP) en Chile y en el mundo ha transitado desde una concepción "terminal", pensada como una vía de inserción temprana al trabajo, hacia un modelo que busca combinar competencias técnicas con habilidades transversales y trayectorias formativas flexibles que proyecten una continuidad en la educación superior (OCDE, 2010; Ananiadou, 2013). Este giro responde a un contexto donde la aceleración tecnológica, la globalización y los cambios en el mercado laboral demandan que los jóvenes no solo cuenten con conocimientos específicos de un oficio, sino también con capacidades que les permitan adaptarse y aportar a lo largo de su vida profesional.

En el caso chileno, esta transformación adquiere una relevancia aún mayor, ya que la EMTP además de concentrar una proporción importante de la matrícula de 3° y 4° medio, recibe a un alto porcentaje de estudiantes que provienen de hogares con altos índices de vulnerabilidad. En este sentido, la modalidad

¹Establecimientos que imparten educación técnico profesional para niños y jóvenes, es decir no considera matrícula de adultos, de acuerdo a la clasificación de enseñanzas del Ministerio de Educación.

se convierte en un **pilar estratégico de equidad social y de productividad nacional**. Para muchos jóvenes, representa la principal vía de inclusión y movilidad social, y al mismo tiempo un puente hacia la educación superior y la inserción en sectores productivos clave (Arroyo & Pacheco, 2018).

Sin embargo, junto con esta relevancia, la EMTP enfrenta desafíos persistentes que condicionan su capacidad de cumplir plenamente con esta misión. Entre ellos destacan la necesidad de asegurar la pertinencia de la formación frente a las transformaciones del mundo productivo (Hanushek, Schwerdt, Woessmann & Zhang, 2017), superar brechas de financiamiento que impactan en infraestructura y equipamiento (Arroyo & Pacheco, 2018), y fortalecer los mecanismos de articulación con la educación superior para garantizar trayectorias más fluidas y sostenibles (OCDE, 2010; Ananiadou, 2013).

La evidencia internacional advierte, además, un “trade-off” de ciclo de vida: la formación técnica tiende a facilitar la inserción temprana en el mercado laboral, pero sus beneficios se reducen con el paso del tiempo si no existen instancias de actualización y capacitación continua (Hanushek, Schwerdt, Woessmann & Zhang, 2017). Esto plantea la urgencia de que la EMTP no se limite a formar competencias iniciales, sino que se proyecte como un punto de partida de trayectorias de aprendizaje permanente.

En este escenario, el rol de los equipos directivos resulta decisivo. Los liceos TP requieren liderazgos capaces de equilibrar especialización técnica con desarrollo de capacidades adaptativas (p. ej., comunicación, colaboración, uso de datos), así como lograr una vinculación sistemática con empresas y gremios para actualizar especialidades y fortalecer la alternancia. Marcos y orientaciones recientes para la EMTP enfatizan que dirigir estos establecimientos exige gestionar simultáneamente currículo diferenciado, infraestructura específica, seguridad y vínculos productivos, junto con planificación estratégica mediante herramientas como el Plan de Mejoramiento Educativo y el uso de evidencia para priorizar e innovar (CILED, 2021b). En síntesis, los directores TP efectivos combinan liderazgo

pedagógico y organizacional con gestión del entorno productivo y aprendizaje profesional continuo, condiciones críticas para sostener pertinencia, empleabilidad y progresión académica en contextos de cambio tecnológico acelerado (OCDE, 2010; Hanushek et al., 2017).

No obstante, la formación directiva en Chile ha tendido a ser generalista y con escasa adaptación a las particularidades de la EMTP, lo que genera una brecha entre las altas demandas del cargo y los apoyos efectivamente disponibles (Obregón-Reyes & Traslaviña-Arancibia, 2021). Experiencias pioneras han mostrado que cuando la formación se diseña de manera situada y responde a la realidad de los liceos y sus contextos, se fortalecen significativamente las capacidades de liderazgo y gestión (CILED, 2021a).

Una radiografía reciente elaborada por el CILED, que comprende datos desde el 2015 al 2024, permite profundizar en estas especificidades. Los **directores de liceos TP representan en torno al 11% del total de líderes escolares del país**, conduciendo establecimientos que, en promedio, atienden a comunidades con mayores niveles de vulnerabilidad socioeducativa que sus pares científico-humanistas. A pesar de ser una minoría en el universo de líderes escolares, como se ha mencionado, concentran una proporción relevante de la matrícula de 3° y 4° medio, lo que refuerza la relevancia estratégica de su rol en el sistema educativo.

En términos de composición, se observa una **menor presencia femenina en cargos de dirección: 41% en promedio en la EMTP frente al 74% en establecimientos no TP**. Asimismo, **los directivos TP dedican menos tiempo a la docencia directa: 13% en promedio, frente a 27% en la modalidad no TP**, lo que refleja la concentración de sus esfuerzos en la gestión administrativa, pedagógica y de vinculación externa. Estas características refuerzan la idea de que la EMTP funciona como un ecosistema organizacional particular (Alonso et al., 2023), donde los equipos directivos deben enfrentar responsabilidades diferenciadas que hacen evidente la necesidad de políticas y apoyos específicos.

2. Mesa de trabajo con líderes TP

Con el propósito de generar un diálogo informado que ayude a entender las oportunidades de mejora del mundo de la EMTP, desde el CILED-UDD se organizó una mesa de trabajo con 31 actores clave del mundo técnico-profesional: directoras, directores, sostenedores y otros actores del mundo educativo TP. En esta instancia se presentaron los hallazgos de la radiografía de directores TP como insumo inicial para la discusión, lo que permitió situar la conversación en evidencia empírica sobre las condiciones de liderazgo en la EMTP y, al mismo tiempo, identificar resonancias y contrastes con la experiencia práctica de los líderes educativos TP. La metodología utilizada se basó en la lógica de la *data-informed conversation* (Marsh & Bertrand, 2010), donde la exposición de resultados cuantitativos sirvió como punto de partida para la reflexión colectiva sobre oportunidades de mejora y desafíos estratégicos.

La muestra de participantes incluyó un rango diverso de actores del ecosistema TP. Participaron 17 directivos de liceos Bicentenarios, Industriales y Técnico-Profesionales de Arica y Parinacota, Tarapacá, O'Higgins, Maule, Ñuble, La Araucanía, Los Lagos y Metropolitana. También 14 sostenedores de fundaciones y corporaciones (COMEDUC, SIP, SNA Educa, Coresol, ASIMET); representantes de organizaciones sectoriales y gremiales (SOFOFA, Cámara Chilena de la Construcción –programa Construyo Mi Futuro–, Cemaipo, INACAP); y equipos de los SLEP Santiago Centro y Gabriela Mistral. La participación combinó roles de alta dirección escolar, gestión e intermediación sectorial, con un balance de mujeres y hombres en cargos directivos, lo que permitió articular visiones complementarias, desde la gestión pedagógica en los liceos hasta la mirada estratégica de sostenedores y gremios, y generar un espacio plural para validar hallazgos y co-diseñar propuestas de fortalecimiento de la EMTP a partir de desafíos identificados en conjunto.

3. Oportunidades para fortalecer la TP

A partir de la reflexión realizada con líderes educativos del sector, se identificaron diversas oportunidades de mejora que, según los participantes de la mesa de trabajo resultan clave para fortalecer la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP) en Chile. Estos hallazgos reflejan tanto necesidades estructurales como aspectos emergentes de la gestión y del vínculo con el sector productivo. A continuación, se presentan organizados en cinco categorías que permiten orientar futuras políticas y acciones de apoyo desde los tomadores de decisiones. Estas categorías fueron estructuradas a partir del análisis temático realizado en las mesas de trabajo y representan los elementos con mayor densidad de discurso.

1. Marco político y valoración de la EMTP

Si bien existe consenso en que la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP) constituye un pilar estratégico para el desarrollo productivo y social del país, los directores y directoras del sector advierten que su posicionamiento en las políticas públicas ha sido históricamente inestable. Asimismo, se advierte que esta falta de continuidad ha dificultado la construcción de una visión de Estado en torno a la EMTP, debilitando los apoyos requeridos para su fortalecimiento y afectando, en última instancia, la valoración social de la modalidad.

En este contexto, surge la oportunidad de seguir avanzando hacia una visión de Estado más estable y sostenida sobre la EMTP, que reconozca el valor de esta modalidad y la proyecte en el largo plazo. Esto abre un espacio para diseñar políticas diferenciadas que atiendan las particularidades de la EMTP y fortalezcan sus apoyos en áreas clave como la gestión, el currículo, el liderazgo y la vinculación con la industria. Se identifica, por ejemplo, la posibilidad de contar con asesores técnicos pedagógicos especializados, avanzar en actualizaciones curriculares propias, disponer de instrumentos de evaluación pertinentes a la modalidad y consolidar un acompañamiento más ajustado a la realidad de los liceos TP.

Del mismo modo, el carácter estratégico de esta modalidad en su relación con el mundo productivo plantea una oportunidad única para articular políticas educativas, laborales y productivas, generando un enfoque intersectorial que potencie su impacto.

En síntesis, se vislumbra la posibilidad de avanzar hacia un marco político que otorgue incentivos para el fortalecimiento, reconocimiento social y apoyos diferenciados a la EMTP, consolidando así su aporte al desarrollo nacional.

Ideas clave:

- Articular una **visión de Estado estable, sostenida y de altas expectativas** para la EMTP.
- Avanzar en **políticas diferenciadas** que atiendan a su especificidad.
- Promover un **enfoque intersectorial** que vincule educación, empleo e industria.

2. Vínculo con el sector productivo

Otro de los temas identificados se relaciona con el fortalecimiento de la articulación entre la EMTP y el sector productivo.

En primer lugar, los directores y directoras subrayan la importancia de avanzar hacia un sistema de actualización curricular permanente y sistemático, que permita mantener la formación técnico-profesional en sintonía con las transformaciones del mundo laboral. Si bien el proceso de actualización curricular actualmente en marcha constituye un avance, los directores advierten que para alcanzar una verdadera pertinencia es necesario fortalecer significativamente la participación de empresas, gremios y otros actores del sector productivo. Solo de esta manera la actualización curricular podrá proyectarse como un ejercicio periódico, flexible y participativo, capaz de responder de manera oportuna a las demandas de los distintos territorios y sectores económicos.

Del mismo modo, plantean la oportunidad de reforzar la pertinencia de la oferta formativa mediante la revisión de aquellas especialidades con menor alineación a las demandas

actuales. Para ello, destacan la necesidad de contar con estudios de mercado que orienten los procesos de actualización curricular, permitiendo proyectar la EMTP hacia sectores con mayor dinamismo y potencial de desarrollo.

En paralelo, se menciona la relevancia de avanzar hacia una colaboración más activa y sostenida de la industria, trascendiendo la voluntad individual de algunas empresas para consolidar mecanismos de participación estables y generalizados. Para ello, pueden explorarse incentivos tributarios, certificaciones u otros instrumentos que promuevan la cooperación entre establecimientos TP y el sector productivo.

Finalmente, destacan que la alternancia constituye una oportunidad estratégica para profundizar la relación con el mundo laboral. Fortalecerla como una política nacional, que beneficie no solo a estudiantes, sino también a docentes y directivos, permitiría enriquecer la formación, actualizar competencias y estrechar los vínculos entre los establecimientos y la industria.

Ideas clave:

- Promover una **actualización curricular periódica, involucrando activamente al sector productivo**.
- Incentivar la **colaboración empresa-es-cuela** con incentivos específicos y mecanismos estables.

3. Trayectorias y continuidad educativa

Si bien en sus inicios la EMTP era considerada como una etapa terminal de estudios, en la actualidad se da cada vez más relevancia a la continuidad de estudios en el nivel superior (Ortuzar y Bravo, 2023, en Alonso et al., 2023). En este marco, los directores y directoras destacan la oportunidad de fortalecer las trayectorias educativas de los estudiantes, generando condiciones que amplíen sus horizontes formativos y faciliten una articulación más fluida entre la educación media técnico profesional y la educación superior.

Por un lado, los directores y directoras destacan la relevancia de promover una orientación

vocacional temprana (incluso desde 1º medio) y específica para la EMTP, de manera que los estudiantes puedan conocer desde etapas iniciales las diversas alternativas que ofrece esta modalidad. Contar con información clara y oportuna no solo amplía el horizonte de decisiones formativas, sino que también podría contribuir a visibilizar la Educación Superior Técnico-Profesional como una vía valiosa de desarrollo académico y profesional, alternativa a la universitaria y con un fuerte potencial de inserción en sectores productivos estratégicos.

En línea con lo anterior, los directores y directoras ven una oportunidad de fortalecer el funcionamiento del Sistema de Admisión Escolar (SAE), de manera que pueda garantizar un mayor grado de correspondencia entre las especialidades disponibles y los intereses formativos de los estudiantes. Avanzar hacia una articulación más temprana entre preferencias y oferta educativa permitiría potenciar la pertinencia de la formación, generar experiencias escolares más satisfactorias y favorecer trayectorias de continuidad en el ámbito técnico-profesional.

Finalmente, los directores y directoras destacan la oportunidad de reforzar la articulación con la Educación Superior Técnico-Profesional, de modo que la EMTP se consolide como un verdadero puente hacia trayectorias formativas fluidas entre niveles. Para ello, proponen fortalecer los mecanismos de homologación y convalidación, permitiendo que los aprendizajes y competencias ya adquiridos sean efectivamente reconocidos. Avanzar en esta dirección no solo evitaría la duplicación de contenidos, sino que además permitiría a los estudiantes capitalizar su formación previa y proyectar con mayor solidez la continuidad de sus estudios, posicionando a la EMTP como una opción educativa de calidad y con proyección a largo plazo.

Ideas clave:

- Impulsar una **orientación vocacional temprana y específica** para la EMTP.
- Mejorar la **articulación del SAE** entre intereses de estudiantes y oferta educativa.

- Reforzar la **articulación con la Educación Superior TP** mediante homologación y convalidación.

4. Liderazgo y gestión

Los directores y directoras de la EMTP coinciden en que una de las grandes oportunidades para fortalecer la modalidad es el desarrollo de liderazgos especializados, capaces de responder a las particularidades de este nivel educativo. En este sentido, resaltan el valor de avanzar en una formación específica en liderazgo y gestión pedagógica TP, que incorpore temáticas como articulación con el sector productivo y la educación superior, gestión de recursos, innovación y emprendimiento. Una propuesta que aparece de manera reiterada es desarrollar una carrera directiva que reconozca las particularidades de la educación TP y promueva trayectorias profesionales diferenciadas y sostenibles en el tiempo.

Asimismo, identifican una oportunidad clave en la simplificación de los procesos administrativos, lo que permitiría liberar tiempo y energía para fortalecer el liderazgo pedagógico y estratégico. Avanzar hacia mecanismos que reduzcan la burocracia generaría mejores condiciones para que los equipos directivos se concentren en impulsar el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

Del mismo modo, destacan la relevancia del rol de los sostenedores en el impacto de los establecimientos TP. Cuando éstos cuentan con capacidades sólidas, conocimiento del mundo TP, se involucran activamente y promueven el trabajo en red, los resultados se potencian de manera significativa. Por ello, plantean la importancia de fortalecer sus competencias y promover plataformas de colaboración, que faciliten el acompañamiento, la articulación con otros actores, reduzcan o apoyen trámites administrativos y fomenten el intercambio de buenas prácticas entre instituciones.

Por último, se subraya la importancia de atender a dos dimensiones que impactan directamente en la sostenibilidad de los liderazgos: el acompañamiento a directores noveles, cuya rotación suele ser alta en los primeros años, y la promoción del liderazgo femenino, un desa-

fío en el ámbito de la EMTP. Avanzar en mentorías, redes de apoyo y programas de equidad de género es clave para consolidar una generación de líderes diversos y mejor preparados para enfrentar los desafíos del sector.

Ideas clave:

- Potenciar **liderazgos especializados** en gestión TP, innovación y vínculo con la industria.
- Avanzar en la **desburocratización del sistema**, para así dar tiempo al liderazgo pedagógico y la gestión.
- Potenciar las **capacidades de los sostenedores** y promover redes de colaboración.

5. Inclusión y equidad de género

Los directores y directoras también advierten que la EMTP enfrenta desafíos vinculados a la inclusión y a la equidad de género. En primer lugar, se advierte que en la EMTP persisten brechas de género que se reflejan tanto en la matrícula como en las proyecciones laborales. La modalidad presenta una marcada segmentación por tipo de especialidad (Mineduc, 2020): aquellas con mayor presencia masculina —como mecánica o electricidad— suelen asociarse a mejores perspectivas de empleabilidad e ingresos, mientras que las históricamente feminizadas tienden a ofrecer menores oportunidades. Esta situación no solo reproduce brechas de género en las trayectorias formativas y profesionales, sino que también limita la diversidad y la equidad en el acceso a los distintos campos del conocimiento técnico.

Junto con ello, los directores subrayan la necesidad de fortalecer las estrategias de inclusión para estudiantes con **necesidades educativas especiales (NEE)**. Si bien se han generado avances en materia de inclusión, persisten dificultades para adaptar las prácticas profesionales y los procesos de certificación a la diversidad de estudiantes. Asimismo, se menciona el importante aumento en la matrícula de alumnos extranjeros en los últimos años, quienes en muchos casos enfrentan barreras administrativas para completar su trayectoria formativa.

Estas situaciones ponen de relieve la urgencia de avanzar hacia políticas más flexibles y con mayores apoyos, que garanticen la inclusión efectiva y equitativa de toda la diversidad presente en la EMTP. Todo ello debe considerar, además, que la modalidad concentra un alto porcentaje de estudiantes en condición de vulnerabilidad, lo que refuerza la necesidad de contar con apoyos diferenciados y sostenidos que promuevan trayectorias educativas de mayor equidad.

Ideas clave:

- **Incentivar la equidad de género** entre especialidades.
- Fortalecer apoyos y adaptaciones para estudiantes con **necesidades educativas especiales (NEE)**.
- Promover medidas específicas para responder al **aumento de la matrícula de estudiantes extranjeros**.

4. Conclusiones y recomendaciones

La presente mesa de trabajo con directores, directoras y sostenedores de la EMTP permitió levantar desafíos y oportunidades concretas para fortalecer la modalidad desde la experiencia directa de quienes lideran sus establecimientos. En sus relatos, se reconoce el valor estratégico de la educación técnico-profesional, pero también se enfatiza la necesidad de contar con políticas y apoyos más ajustados a sus particularidades.

A partir de esto, se identificaron líneas de acción prioritarias para fortalecer la modalidad. Estas recogen de manera directa las oportunidades planteadas por los propios líderes escolares y se orientan a generar políticas y apoyos diferenciados.

1. Promover una visión de Estado estable y diferenciada para la EMTP

Los directores subrayan la necesidad de superar la inestabilidad histórica de la modalidad en la política educativa, avanzando hacia

un marco político sostenido que reconozca y valore su aporte estratégico e incentive apoyos ajustados a sus particularidades. Para ello, se sugiere:

- Fortalecer el marco político e institucional de la EMTP, promoviendo su sostenibilidad más allá de los ciclos de diferentes gobiernos.
- Promover el funcionamiento de unidades técnicas especializadas en EMTP dentro del MINEDUC y los SLEP, con asesores técnico-pedagógicos formados en esta modalidad.
- Diseñar instrumentos de evaluación pertinentes, capaces de reflejar el valor agregado de la EMTP y sus aprendizajes específicos.
- Impulsar una estrategia intersectorial que articule de manera permanente políticas educativas, laborales y productivas, integrando al Ministerio de Educación, el Ministerio del Trabajo y los gremios productivos.

2. Políticas públicas que fortalezcan la vinculación con el sector productivo

Los directores plantean promover la colaboración con la industria, lo que requiere mecanismos sostenibles y con alcance nacional. Para ello, se propone:

- Desarrollar un sistema de actualización curricular, que incorpore de manera activa a empresas, gremios y actores productivos, y que reconozca la particularidad de la EMTP, donde la oferta formativa debe adaptarse de manera continua a las necesidades y transformaciones de la industria.
- Implementar incentivos tributarios, certificaciones u otros mecanismos que promuevan y reconozcan la colaboración empresa-escuela.
- Potenciar la alternancia como una política nacional, fortaleciendo su cobertura equitativa y la calidad de las experiencias formativas.
- Fomentar instancias de formación conjunta entre sector productivo y establecimientos TP, incluyendo la actualización de docentes y directivos.

3. Fortalecer trayectorias educativas y continuidad formativa

Los directores y directoras enfatizan la importancia de ampliar los horizontes de los estudiantes de la EMTP, facilitando decisiones formativas más informadas y articulaciones efectivas con la educación superior técnico-profesional. Para ello, se propone:

- Implementar programas de orientación vocacional temprana desde 1º medio, que permitan a los estudiantes conocer las alternativas de la EMTP y tomar decisiones informadas sobre su trayectoria.
- Ajustar el Sistema de Admisión Escolar (SAE) para asegurar una mayor coherencia entre los intereses de los estudiantes y la oferta de especialidades disponible.
- Fortalecer la articulación con la educación superior TP, ampliando mecanismos de homologación y convalidación de aprendizajes, títulos y competencias.
- Diseñar instrumentos de evaluación pertinentes, que valoren el desarrollo de competencias técnicas y profesionales y no se limiten a pruebas estandarizadas para la HC.

4. Promover trayectorias directivas y apoyos diferenciados

Los directores coinciden en que la EMTP requiere liderazgos preparados en las particularidades de la modalidad, acompañados de apoyos sostenidos que fortalezcan su desarrollo profesional y reduzcan la alta rotación en cargos directivos. Para ello, se propone:

- Fortalecer la formación especializada para equipos directivos de la EMTP, en ámbitos como gestión pedagógica, administración de recursos y articulación con el sector productivo y la educación superior.
- Implementar programas de mentoría y acompañamiento para directores noveles, que reduzcan el riesgo de deserción temprana y apoyen la consolidación de sus capacidades.
- Disminuir la carga administrativa que enfrentan los equipos directivos, simplificando procesos y estableciendo mecanismos de desburocratización.

- Potenciar el rol de los sostenedores, a través de capacitación específica y espacios de colaboración que promuevan buenas prácticas en la gestión de establecimientos TP.
- Promover la equidad de género en los liderazgos, visibilizando y apoyando la participación de mujeres en cargos directivos de la EMTP.

5. Avanzar en inclusión y equidad en la EMTP

Los directores destacan que, además de los desafíos estructurales, la modalidad enfrenta brechas críticas en materia de género, inclusión de estudiantes con NEE y aumento de matrícula extranjera en contextos de alta vulnerabilidad. Para responder a ello, se propone:

- Promover la participación femenina en especialidades altamente masculinizadas, a través de incentivos y campañas de orientación, y fortalecer la valoración de las especialidades feminizadas, vinculándolas con sectores emergentes y de alto potencial laboral.
- Fortalecer las estrategias de inclusión para estudiantes con NEE, adaptando prácticas profesionales, procesos de certificación y apoyos pedagógicos que faciliten trayectorias formativas completas.
- Diseñar mecanismos específicos para estudiantes extranjeros, que consideren y reduzcan barreras administrativas (ej. ausencia de documentación) y aseguren su acceso a prácticas y certificaciones.

5. Participantes

Directivos Escolares TP

1. **Goighet Andrade** – Liceo Bicentenario Minero S.S. Juan Pablo II – Directora.
2. **Álvaro Basualto** – Instituto Politécnico Bicentenario Juan Terrier Dailly – Director.
3. **Raúl Carrasco** – Liceo Politécnico Pueblo Nuevo – Director.
4. **Maritza Contreras** – Colegio Bicentenario Jorge Huneeus Zegers – Directora.
5. **Rafael Contreras** – Liceo Bicentenario Insuco N° 2 – Director.
6. **Claudio González** – Liceo Tecnológico y Comercial Recoleta – Director.
7. **Yosires González** – Liceo Héroes de la Concepción – Directora.
8. **Francisco Manqui** – Liceo Bicentenario de Excelencia People Help People de Pilmaiquén – Director.
9. **Marcela Martínez** – Liceo Bicentenario Felisa Tolup de San Fernando – Directora.
10. **Claudia Medina** – Liceo Bicentenario de Excelencia Padre Oscar Moser – Directora.
11. **Manuel Olave** – Liceo Bicentenario Politécnico San Joaquín – Director.
12. **Javier Palma** – Liceo Bicentenario de Excelencia Técnico Puente Ñuble – Director.
13. **Fabián Salas** – Liceo Héroes de la Concepción – Inspector.
14. **Vladimir Sánchez** – Liceo Industrial Bicentenario Chileno-Alemán – Director.
15. **Emilia Valenzuela** – Liceo Técnico Profesional de Adultos Pukará – Directora.
16. **Bárbara Vallejos** – Liceo Paulina Von Mallinkrodt – Directora.
17. **Marcelo Zuñiga** – Liceo Técnico San Miguel – Director.

Sostenedores y otros actores

18. **Tatiana Arce** – Fundación Educacional COMEDUC – Directora Educación.
19. **Angélica Cayazzo** – Fundación Educacional COMEDUC – Jefa Comunicaciones.
20. **Juan Pablo Contreras** – SLEP Gabriela Mistral – Gabinete.
21. **Marta Estruch** – SNA Educa – Gerenta General.
22. **José Manuel Fernández Solar** – Gerente General – Fundación Educacional Comeduc.
23. **Manuel Godoy** – Fundación Educacional Coresol – Coordinador Técnico.
24. **Ricardo Illesca** – SIP: Red de Colegios – Gerente Control de Gestión, Estudios y Planificación.
25. **Javiera Larraín** – Cemaipo – Directora Programas Sociales.
26. **Magdalena Lund** – Cámara Chilena de la Construcción – Coordinadora Construyo Mi futuro.
27. **Paulina Moreno** – Cemaipo – Directora Ejecutiva.
28. **Cecilia Ramírez** – SLEP Santiago Centro – Coordinadora Sub-dirección ATP.
29. **Mario Ruíz** – INACAP – Subdirector Centro Desarrollo para la Educación Media (CEDEM).
30. **Rodrigo Silva** – SOFOFA – Coordinador TP y Vinculación con el Medio.
31. **Alejandro Weinstein** – Corporación Educacional ASIMET – Gerente General.

6. Referencias

Alonso, P. C., Bravo, M. R., Muñoz, M. P. I., & Ortúzar, S. P. (Eds.). (2023). Desafío TP: Educación Media Técnico Profesional en Chile. Grupo Educar y CILED.

Ananiadou, K. (2013). Revisiting Global Trends in TVET: Reflections on Theory and Practice. UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training.

Arroyo, C., & Pacheco, F. (2018). Los resultados de la Educación Técnica en Chile. Santiago: Comisión Nacional de Productividad. Retrieved from <http://www.comisiondeproductividad.cl/wpcontent/uploads/2018/06/Nota>.

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED). (2021a). CILED presentó innovador modelo para la gestión de liceos técnicos profesionales. <https://ciled.udd.cl/>

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED). (2021b). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP. https://ciled.udd.cl/recursos_ciled/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-en-la-empt/

Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle. *Journal of Human Resources*, 52(1), 48–87. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.1.0415-7074R>

Mineduc. (2020). Evidencias: Estudio sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media técnico-profesional. https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2020/04/EVIDENCIAS-46_2020_f02.pdf

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

OECD (2010). Learning for Jobs, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264087460-en>.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

ciled.udd.cl

**Centro de Innovación en
Liderazgo Educativo UDD**

ciled.udd.cl

Año:
2025.

Autores:
M. Soledad Ortúzar; Christian Lazcano; Sara Galilea.

Dirección Recursos Educativos:
Alejandra Moreno Chaux.

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz (cemuma.cl).