



Centro de Innovación  
en Liderazgo Educativo  
Líderes TP

## Investigaciones CILED

# Perspectivas de directores y directoras de Enseñanza Media Técnico Profesional de un sistema de desarrollo de trayectorias profesionales directivas

RESUMEN EJECUTIVO

---

Autora: María Ester Silva Mendoza / 2023

## Resumen

---

El liderazgo directivo es un factor intra escuela clave para el éxito de los/as estudiantes, después de la acción pedagógica docente en el aula. Esta idea, compartida transversalmente, ha favorecido que la demanda a directores/as se haya acrecentado cada vez más, existiendo una mayor presión y exigencias hacia ellos/as; las funciones directivas se amplían, profundizan y complejizan y sus identidades profesionales sufren de contradicciones entre ser simplemente administradores o líderes pedagógicos. Este estudio analiza el punto de vista de 30 directores/as de establecimientos educacionales que imparten educación técnico profesional, respecto de los componentes de un proyecto de trayectorias directivas del país o carrera directiva. Los resultados preliminares plantean el desafío de avanzar en políticas públicas que fortalezcan el desarrollo de trayectorias profesionales directivas por medio de la provisión de autonomía; una formación práctica; incentivos; remuneración y evaluación justa. Todo ello, en la línea de crear condiciones laborales que impulsen a directores/as a seguir un proceso de expansión de sus capacidades profesionales y puedan ampliar sus opciones y oportunidades de desarrollo profesional, personal y económico, para progresar en la vida, aportando a la mejora educativa de nuestro país.

## Palabras clave

---

Liderazgo educativo; trayectoria profesional directiva; identidad profesional de liderazgo educativo; políticas públicas en educación.

# Índice

---

<b>1. Prólogo</b>	<b>4</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>3. Objetivos</b>	<b>7</b>
<b>4. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>5. Resultados</b>	<b>9</b>
Dimensión “Funciones y atribuciones”	9
Dimensión “Selección y requisitos”	12
Dimensión “Formación profesional en liderazgo educativo”	16
Dimensión “Evaluación profesional”	20
Dimensión “Remuneración e incentivos”	24
Dimensión “Recursos personales”	27
<b>6. conclusiones</b>	<b>30</b>
<b>7. Recursos complementarios</b>	<b>33</b>

# 1. Prólogo

---

El punto de partida está claro: “No puede haber una buena escuela sin un buen director o directora al frente”. Las dificultades surgen, sin embargo, cuando se intenta concretar qué es una buena escuela, o cómo son esos buenos directores o directoras que lideran el establecimiento educacional.

Una tradicional respuesta desde la investigación a la primera cuestión, es considerar una escuela como buena si todo el estudiantado consigue su máximo desarrollo considerando su punto de partida y la situación socioeconómica de las familias. No es un mal punto de partida, pero sin duda se nos hace insuficiente. Para que un establecimiento educativo sea considerado como bueno, también tiene que ocuparse del bienestar y la felicidad de los y las estudiantes, tiene que considerar a los y las docentes y otros profesionales educativos (con su buen desempeño, su bienestar, su compromiso), debe tener en cuenta a las familias y a la comunidad educativa. Una buena escuela debe conseguir ese desarrollo integral, pero también ser inclusiva, innovadora, democrática, crítica y transformadora.

“Dime qué escuela buscas y te diré cómo deben ser las personas que la lideran”, puede ser otra interesante frase para la reflexión. Frase que nos lleva a pensar en los diferentes modelos de liderazgo escolar propuestos: Liderazgo para el aprendizaje, democrático, ético, facilitador, sostenible, en equipo, emocional, adaptativo, centrado en los estudiantes, inclusivo, distribuido, para la justicia social y así podríamos seguir. Pero, aun así, no estamos satisfechos. ¿Es el mismo liderazgo el que necesita una escuela de primaria que un establecimiento educacional que imparte educación técnico profesional? ¿Es el mismo para Chile, con sus especiales características de centralización, financiación, burocratización o confianza en los profesionales del sistema educativo, que en Bélgica, Corea del Norte o Uganda (todos ellos también con sus especiales características)? La respuesta seguro que es un no. La escuela y su comunidad, su situación y expectativas, el entorno, el sistema educativo son determinantes para acordar qué es un buen director o directora.

Todo ello nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de desarrollar propuestas de liderazgo que surjan de un buen conocimiento de los establecimientos educacionales y sus características, así como del sistema educativo. Nos lleva, también, a caer en cuenta de la importancia de desarrollar estudios “cercaños”, que establezcan un diálogo con las personas implicadas, con los directores y directoras de los establecimientos educativos. En esa lógica, la investigación que ahora se presenta es un ejemplo. El camino es el desarrollo de trabajos que, a partir de un profundo conocimiento de la realidad del país y de los establecimientos educativos, se acerque a sus directores y directoras para comprender su situación, sus necesidades, sus desafíos y a partir de ello se construya una propuesta.

Esta investigación aborda las trayectorias profesionales de los directores y directoras de establecimientos de educación técnico profesional en Chile, y lo hace acercándose a su realidad y hablando con estas personas, gracias a lo cual tras un minucioso proceso nos ofrece un decálogo de propuestas orientadas al diseño de un sistema de trayectorias profesionales que favorezca el desarrollo de directores/as hacia sólidas identidades profesionales.

**Dr Javier Murillo**

Profesor titular en Métodos de Investigación y Evaluación en Educación,  
Director de la Cátedra UNESCO en Educación para la Justicia Social,  
Universidad Autónoma de Madrid.

## 2. Introducción

Hoy en Chile se pretende que un sistema de desarrollo profesional pueda fortalecer significativamente las trayectorias profesionales de directores/as. En el contexto de la educación media técnico-profesional esto es particularmente relevante dado que la dirección escolar desempeña un papel fundamental en tanto, en esta modalidad educativa se trabaja por una formación que permita a los/as jóvenes estudiantes del país, una exitosa inserción al mundo laboral y/o la prosecución de estudios en educación superior.

Directores/as son actores clave en el proceso de implementación y adaptación de las políticas educativas a sus respectivos contextos escolares y su participación activa es esencial para asegurar su éxito y efectividad, basados en esta premisa el presente estudio forma parte de esfuerzos investigativos alineados con la búsqueda de una comprensión más profunda y amplia de la voz proveniente directamente de directores/as de establecimientos que imparten educación media técnico profesional en el país. Buscamos una aproximación a tal como ellos/as comprenden, interpretan y sienten respecto de su rol profesional directivo y cómo todo ello puede informar a las políticas públicas.

Los hallazgos preliminares de este estudio proporcionan una visión de la intersección que se produce entre las políticas públicas y la visión de directores/as respecto de su rol, permitiendo aportar al debate académico y político. Se espera a la

vez, que este estudio contribuya a una mayor comprensión de las trayectorias profesionales de directores/as en el marco de las políticas públicas de Chile, y que sus resultados sean útiles como insumo para mejorar la calidad y equidad de la educación en esta área clave del sistema educativo nacional.

En este contexto, la perspectiva de nuestros/as directores/as representa un elemento esencial para comprender el estado actual y los desafíos de esta modalidad educativa.

A continuación, se presenta un resumen del estudio, haciendo énfasis en los aspectos centrales de sus objetivos, metodología, resultados y conclusiones<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Para revisar el estudio completo ver el capítulo “Recursos complementarios”.

## 3. Objetivos del estudio

---

Considerando la importancia de comprender la voz de directores/as de establecimientos que imparten educación media técnico profesional en el país, en torno a cómo visualizan sus trayectorias profesionales, cómo estas podrían ser desarrolladas y qué los motiva y anima a seguir en la carrera, se definieron los objetivos del presente estudio:

### Objetivo general

- Analizar el punto de vista de los/las directores/as de establecimientos educacionales que imparten educación técnico profesional, respecto de los componentes de un proyecto de trayectorias directivas.

### Objetivos específicos

- Identificar las ideas centrales del relato de directores y equipos directivos que se presentan como regularidades.
- Identificar nudos críticos en las dimensiones propuestas, de acuerdo, a la perspectiva de directores/as.
- Caracterizar relaciones e implicancias inter-dimensiones.

## 4. Metodología

Este estudio define su metodología en la línea cualitativa de la investigación, para lo cual se aplicaron entrevistas semiestructuradas, específicamente entrevista a expertos. Siguiendo la característica esencial de este tipo de entrevista, los sujetos en estudio, es decir, los/as directores/as participantes, adquieren un especial y mayor interés por su calidad de expertos en el campo de la dirección escolar, que de personas individuales.

La amplitud de la información proporcionada por los/as entrevistados/as fue delimitada por la temática de interés, es decir obtener el punto de vista de directores/as de una posible carrera directiva. Dado que una condición para realizar este tipo de entrevistas es que el entrevistador sea también experto en la materia o esté al menos muy familiarizado con la materia de expertise, se eligieron como entrevistadores Mentores/as de Directores/as de amplia trayectoria en dirección escolar.

Los instrumentos utilizados fueron una encuesta para la entrevista semiestructura a expertos y una ficha de registro. A su vez, la selección de los sujetos se hizo en base a los siguientes criterios:

- Director/a actualmente en función en un establecimiento técnico profesional.
- Director/a con una trayectoria profesional en establecimientos técnico profesional.
- Tipo de establecimiento: modalidad técnico profesional polivalente.

- Dependencia administrativa: municipal, particular subvencionado (Particular Subv.), administración delegada (Admin. Delegada) y de servicios locales de educación (SLEP).
- Ubicación por macrozona territorial.

Bajo estos criterios los sujetos participantes fueron 30 directores/as de establecimientos de enseñanza media técnico profesional polivalente del país. Así, se aplicaron 30 entrevistas semiestructuradas vía online. Además de 10 focus group a equipos directivos, en modalidad presencial directamente en los establecimientos.

Considerando el tipo de dato que generó esta investigación, se realizó un ordenamiento y categorización que se compara con las categorías analíticas basadas en las dimensiones incluidas en MINEDUC (2017) para un proyecto de carrera directiva para directores/as y directivos del país. En base a esto, las categorías para el presente estudio se sistematizaron en cinco dimensiones y además se incluyó una sexta dimensión que se denominó recursos personales:

1. Funciones y atribuciones.
2. Selección y requisitos.
3. Formación profesional en liderazgo educativo.
4. Evaluación profesional.
5. Remuneración e incentivos.
6. Recursos personales.



# 5. Resultados

---

## 1. Dimensión “Funciones y atribuciones”

En esta dimensión se recogen antecedentes en torno a la trayectoria profesional, formación previa de directores/as y las atribuciones que desde su punto de vista debieran tener, para obtener resultados verificables y comunes al sector económico de sus establecimientos; composición del equipo directivo, carga horaria y cargos directivos a ser considerados en una carrera directiva.

### 1.1. ¿Qué dicen los directores de sus funciones y atribuciones?

#### > Necesidad de contar con mayor autonomía

La perspectiva de directores/as en torno a esta dimensión se focaliza en la necesidad de contar con atribuciones con autonomía necesarias para: diseñar, planificar, decidir y ejecutar los recursos financieros y para la selección de los profesionales idóneos para formar parte de los equipos.

La falta de autonomía en la gestión de los recursos materiales surge como una gran debilidad, que en definitiva, afecta a la valoración descendida de los/as docentes respecto del sistema de gestión de los establecimientos.

Aquellos directores/as que cuentan con autonomía para gestionar los recursos, la valoran como factor clave para su dirección, mientras que para aquellos que no cuentan con ella (ya sea por la administración de la entidad sostenedora u otras razones) consideran que esto es una limitación para su gestión.

“Creo que es una de las facultades que deberíamos tener, que efectivamente logremos adquirir lo que necesita el establecimiento, porque no es falta de recursos es falta de un presupuesto. Aunque suene muy frívolo, estamos gastando dinero en lo que se puede gastar y no en lo que se necesita”.

---

Así también, surge como factor decisivo para directores/as contar con autonomía para conformar equipos. Es una atribución altamente valorada para el éxito de la gestión y para la motivación de directoras/as.

La autonomía para elaborar planes y programas de estudio es otro aspecto que directores/as destacan como relevante. Existe la necesidad de actualizarlos y contextualizarlos al entorno significativo de los establecimientos TP, es decir, a la localidad, empresa y centros de práctica. Se necesita según la perspectiva de los directores/as responder a las demandas y características particulares de sus centros de práctica. La autonomía y flexibilidad curricular surgen como temas relevantes de la dirección de los establecimientos de EMTP.

## 1.2. Nudo Crítico:

> Falta de autonomía de directores/as para liderar y gestionar aspectos estratégicos de su rol:

El nudo crítico de esta dimensión es la nula autonomía con que directores/as cuentan actualmente para liderar y gestionar aspectos estratégicos de su rol, tales como: los recursos financieros, la composición de los equipos y actualización del currículo. En los establecimientos educacionales de EMTP la adquisición de materiales para cumplir con las competencias definidas en el perfil de egreso de los estudiantes, resulta ser una atribución fundamental y a la vez compleja, atendiendo a los distintos tipos de recursos educativos que se requieren para la implementación de las especialidades.

“Es muy importante la conformación de equipos directivos, la evidencia destaca el rol de los equipos de liderazgo que componen los colegios. Conformar equipos es una atribución que creo que debe ser puesta en un alto valor, creo que la organización de un colegio debe tener una redistribución del liderazgo”.

---

“Falta flexibilidad para armar una propuesta curricular a partir de los módulos técnicos, según las actualizaciones que van teniendo los centros de práctica. Hay objetivos de aprendizaje que se deben cumplir que no están acorde con lo que se está trabajando actualmente en la empresa”.

---

En este nudo crítico, desde la perspectiva de directores/as, la burocracia de las entidades sostenedoras (públicas y privadas) para gestionar los recursos financieros y materiales, se interpone en una gestión ágil y oportuna. Representa por ello, un factor obstaculizador para el logro de los objetivos institucionales y metas comprometidas por directores/as.

Por otro lado, no contar con autonomía para decidir quiénes son los profesionales más idóneos para formar parte del equipo escuela es también un tema crítico y que representa una gran limitante.

Así también, la autonomía para actualizar oportunamente el currículo de EMTP representa una atribución relevante para responder ante los cambios que afectan al mercado, la industria y por ende a los centros de prácticas.

Finalmente, todo ello es urgente de resolver para directores/as por las implicancias en la calidad e igualdad de oportunidades que deben ofrecer a sus estudiantes.

## 2. Dimensión “Selección y requisitos”

En esta dimensión el propósito de las preguntas se refirió a los requisitos de experiencia y formación que debieran exigirse para la selección al cargo de director/a de EMTP. Por otro lado, también se recogió la perspectiva de los directores respecto del actual concurso de selección de directores/as del sector público (ADP). Se buscó saber específicamente qué aspectos mantendrían y cuáles modificarían.

### 2.1. ¿Qué dicen los directores de la selección y requisitos para llegar a ser director/a?

> Relevancia de ser docente; tener experiencia en EMTP y gestión de equipos contar con formación de post-grado

La perspectiva de los directores en torno a esta dimensión destaca, que el primer y más importante requisito para la selección al cargo de director/a y directivos de EMTP es ser profesor/a, idealmente además, una gran mayoría hace referencia a contar con experiencia en EMTP y en la gestión de equipos. La opinión es unánime en que para ser director/a se debe contar a lo menos, con un posgrado. A continuación se presenta en mayor detalle las mencionadas ideas.

> Opinión dividida sobre actual concurso de selección de directores/as del sector público (ADP)

En cuanto al conocimiento sobre el actual concurso de selección de directores/as del sector público (ADP), una parte de los

“Para mí es prioridad que todos los directivos y directores de los establecimientos educacionales TP sean primero que todo profesor/a”.

---

“Experiencia en TP por todo lo que significa la articulación con la empresa, la vinculación con instituciones de educación superior y construcción de redes. Muchas veces directores que han participado en un proceso con mucha experiencia en HC cuando se instalan en TP tienen que aprender y ahí obviamente, hay un tiempo que les toma poder adecuarse”.

---

directores lo conoce por haber participado y otro por referencias, solo un número reducido dice no conocerlo. Su opinión, respecto del concurso por ADP, la dividen en dos partes, una es la revisión de documentos o primera etapa y la segunda, la elección final de quién es adjudicado para el cargo. Para la primera parte, la opinión en general es positiva y para la segunda, la opinión es que definitivamente el concurso “se cae”.

#### > Sobre los requisitos

Desde el punto de vista de los directores, ser docente es sin duda el requisito más relevante. De forma unánime los directores expresan que ser docente y haber tenido experiencia en aula es el gran y más importante requisito, el que además tiene una importante implicancia para ser validados por parte del equipo docente.

#### > Experiencia para acceder al cargo

En cuanto a la experiencia, en opinión de los directores resulta relevante la experiencia en otros cargos directivos antes de llegar a la dirección, el haber trabajado dirigiendo personas.

La experiencia en EMTP es fundamental para ellos, por todo lo que significa la articulación con la empresa, la vinculación con instituciones de educación superior y construcción de redes, entre otros. No es lo mismo haber sido directivo en HC que serlo en TP.

Otra peculiaridad de la experiencia es el conocimiento de cómo funciona y se articula el entorno significativo de los estableci-

mientos de EMTP, es decir, conocimientos de las necesidades, funcionamiento y transformaciones que experimenta el campo laboral y economía del país.

#### > Formación para acceder al cargo

En cuanto a la formación para acceder al cargo, la especialización en la modalidad EMTP es de alta relevancia y un posgrado a lo menos es deseable (diplomado, licenciatura y/o magister en liderazgo y gestión educativa). Además, formación en currículo, evaluación, conocimiento de la propuesta curricular TP, negociación, resolución de conflictos y gestión de personas.

Que a lo menos un futuro director o directora, tenga un par de diplomados, ojalá un grado de magister. Respecto de la especialización en EMTP, se plantea como una formación necesaria, pues permite conocer el contexto TP y lograr una mirada mucho más sistémica. Así, los profesionales que se insertan en esta modalidad ven necesario programas formativos que puedan fortalecerlos.

#### > Sobre el concurso de selección de directores (ADP)

En general directores/as conocen el concurso por ADP, han participado o conocen muy de cerca su funcionamiento. Entre los aspectos positivos del concurso por ADP, los directores puntualizan que desde la fase 1 hasta la fase 6, es decir, desde el análisis de admisibilidad hasta la conformación de la nómina, entrevistas y envío del informe al sostenedor, el proceso es valorable por su esfuerzo por lograr transparencia y rigurosi-

dad, sin embargo, este concurso falla en la etapa 7, cuando se produce el nombramiento del candidato elegido. Aquí se menciona, que muchas veces ocurren situaciones poco claras (por ejemplo elecciones por color político) dónde definitivamente es necesaria mayor transparencia.

Lo positivo del concurso por ADP, se relaciona con la contratación de un servicio externo por parte del sostenedor, lo cual transparenta un poco el proceso.

En todo caso, la opinión de directores/as respecto de la selección por ADP deja en evidencia una gran y compleja problemática que los/as afecta. El hecho de que el profesor que postula a director pierde su antigüedad y titularidad como profesor, lo cual implica de alguna forma empezar de cero.

Esta problemática representa un riesgo para quienes desean seguir una trayectoria profesional hacia la dirección escolar. Hoy este riesgo debe ser asumido principalmente, como un desafío personal, dado que las condiciones laborales de directores/as no entregan respaldo e incentivos, sino como muestra esta situación, más bien es un efecto disuasivo que crea incertidumbre sobre las consecuencias que derivan del ejercicio de presentarse a la selección por alta dirección pública.

“Conocer cómo funciona la economía nacional y global, el mercado laboral, la inserción en el mundo universitario y específicamente, las características de cada una de las especialidades”.

---

“Creo que en formación profesional, es necesario conocimiento en liderazgo y del área curricular y un perfil psicológico de buenas relaciones humanas, buenas relaciones comunicacionales y la tolerancia a trabajar bajo presión”.

---

## 2.2. Nudo crítico:

### > Segmentación entre carrera docente y directiva

El nudo crítico de esta dimensión lo constituye, desde la perspectiva de directores/as, la segmentación actual entre carrera docente y una eventual carrera directiva. Esta segmentación desata incertidumbre entre profesores/as, por ejemplo, el tener que renunciar a sus años de experiencia como docentes, para seguir hacia la dirección escolar, esto es un riesgo laboral que en una carrera directiva ha de considerarse.

El inicio de sus trayectorias profesionales, destacan directores/as, parte con la docencia en aula, como un docente líder. De forma, que otorgan una importante valoración a la experiencia docente de enseñanza en aula como una experiencia relevante y primer requisito para llegar a ser director/a de EMTP. Además, se convierte en una condición muy valorada por parte de sus pares docentes, para ser validados como líderes/sas, una vez que llegan a la dirección escolar.

Luego, el tránsito entre roles intermedios es el siguiente requisito para contar con una adecuada idoneidad para la llegada a la dirección escolar, de forma que la experiencia previa en EMTP como directivo, también resulta ser un requisito crucial.

Directores/as conceptualizan la carrera como un *continuum*, es decir, una transición progresiva y coherente en el tiempo, que se inicia con la docencia en aula y luego continua con roles directivos intermedios, para llegar finalmente al rol de director/a de la modalidad de EMTP.

### 3. Dimensión “Formación profesional en liderazgo educativo”

Esta dimensión recoge el punto de vista de directores/as respecto de las características que debiera tener la formación para directivos de EMTP, quiénes debieran impartirla, estrategias para la implementación de un sistema de formación continua para EMTP y los obstáculos que podrían surgir. Así mismo, se recogió el punto de vista respecto de la inducción y acompañamiento para directores/as principiantes, características, quiénes y qué institución debieran impartirla.

#### 3.1. ¿Qué dicen los directores de la formación profesional en liderazgo educativo?

> Relevancia de actualización constante sobre cambios a nivel país y mundo del trabajo

Directores/as de establecimiento de EMTP destacan la importancia de estar al ritmo de los cambios que los afectan; de estar al día en los cambios del país, su economía y las transformaciones de los empleos.

#### > Formación práctica

Desde el punto de vista de directores, la formación práctica destaca como efectiva, especialmente para el caso de los directivos de EMTP. Esto implica un enfoque menos académico

“El gran problema de la formación hoy en día es que es muy académica, todo es de literatura. Pero quién le enseña a uno en lo real, en lo cotidiano ¿qué tiene que hacer un director? Y ¿cómo? Se requiere que la formación continúa de directores sea práctica. Tiene que tener un carácter profesionalizante no académico, que aborde específicamente los estándares indicativos de desempeño de EMTP”.

---



y más conectado con el terreno, lo cotidiano, el contexto, así como abordar por ejemplo los estándares indicativos de desempeño de EMTP y las normativas TP.

#### > Temas nucleares

Un tema nuclear transversal a las distintas categorías consideradas para el análisis y en específico de la dimensión de la formación profesional en liderazgo educativo es la permanente necesidad de responder de manera pertinente al entorno significativo de los establecimientos de EMTP.

Los temas nucleares, que claramente surgen desde la opinión de directores/as son los temas asociados a la complejidad de la gestión curricular de EMTP, entre ellos: fortalecer el área pedagógica del área TP; la normativa que rige la EMTP; estudios de mercado que se relacionan con la oferta académica de carreras TP que son pertinentes y que permitan comprender de mejor forma ¿Qué especialidades necesita nuestro país? ¿Cuál es la situación actual? Apropiación profunda de las bases curriculares para la EMTP y sus cambios, entre otros.

#### > Quiénes debieran impartir la formación continua de directores/as de EMTP

En este aspecto de la formación de directores/as lo más importante es que quienes la impartan sean entidades con conocimiento y experiencia en el área y cuenten con un sello de excelencia de calidad.

“Yo veo una salida mixta donde podrían haber ciertas asignaturas o ciertas actividades de aprendizaje presenciales, por ejemplo y otras online”.

---

“Yo creo que lo que más me sirvió como experiencia para tener habilidades directivas fue la mentoría del director que estuvo conmigo. Creo que lejos fue lo más significativo, en la universidad te preparan, pero la experiencia de tener un mentor, ese es el “tiki-taka”.

---

### > Estrategias de un sistema de formación continua

Las estrategias de acuerdo a la mirada de directores/as es un sistema que se adapte totalmente a los recursos disponibles (tiempo y dinero) de los establecimientos y a diseñar políticas públicas que aseguren la efectividad.

### > Obstáculos que podrían existir

Los obstáculos que se identifican principalmente son el tiempo, dinero, incentivos y la distancia para aquellos establecimientos que están ubicados en regiones.

### > Inducción y acompañamiento para directores/as principiantes

En la opinión de directores/as sobre la inducción para aquellos/as que se inician en la carrera directiva, destaca la alta importancia y relevancia de esta instancia, como también la experti-se de quienes podrían ejecutar este acompañamiento para que sea efectivo y significativo.

### > Quiénes debieran impartir los procesos de inducción

Para directores/as quiénes la impartan es clave del éxito. Pero la respuesta sobre quién debiera asumir este rol no es fácil. Sí hay acuerdo en que debiera ser alguien que conozca de la EMTP y el cargo, idealmente con acompañamiento en terreno y de forma presencial, e incluyendo ocasionalmente a otros directivos TP.

### > El contenido de los procesos de inducción

Este aspecto es también algo muy relevante para directores/as, haciendo énfasis en la relevancia de contenido práctico, concreto y específico a TP (en vez de contenidos muy generales y teóricos); contar con oportunidades de diálogo y reflexión con otros colegas; y recibir orientación para que el abordaje administrativo de las tareas no consuma la esencia de lo que es ser una institución educativa, el área pedagógico curricular.

Directores/as destacan las características de un efectivo proceso de inducción, donde el diálogo y la reflexión profesional que profundice en temas prácticos y relevantes son fundamentales. Qué efectivamente enfrentan como nóveles, son temáticas inherentes a un proceso de inducción y donde la presencialidad en los establecimientos junto a mentores expertos es la modalidad que consideran más efectiva para acompañarlos/las.

### 3.2. Nudo crítico

> La formación teórica que prevalece en la preparación para la dirección escolar

El nudo crítico de esta dimensión es la formación teórica que prevalece en desmedro de la formación práctica. De acuerdo a directores/as las diferentes actividades formativas para ellos/as deben incorporar formación para la práctica real de los establecimientos de EMTP. Los programas formativos sólo de corte académico, que no incorporan componentes de la práctica, no son lo adecuado para el desarrollo de prácticas efectivas.

En cambio, el acompañamiento con diálogo, discusión, análisis, reflexión, contenidos prácticos, pocas tareas, poca teoría, sino más bien teoría aplicada en los establecimientos son requisitos fundamentales.

Una mayor coherencia entre las estrategias formativas y referentes normativos de la política pública (por ej. MBDLE y MBDLE-TP) son parte esenciales a este nudo crítico. Además, programas prácticos con foco diferenciados en EMTP (por ej. para jefes de especialidad y de producción) son temas significativos para fortalecer los cargos directivos de la gestión de EMTP.

## 4. Dimensión “Evaluación profesional”

Esta dimensión recogió el punto de vista de directores/as respecto del tipo de las características que debiera tener un sistema de evaluación de directores escolares para EMTP. Qué aspectos (prácticas, recursos personales) del desempeño de directores/as de EMTP; cómo debiesen ser evaluados; quiénes podrían participar del proceso. Asimismo en esta dimensión se recogió la perspectiva de directores/as respecto de las consecuencias que debiese tener un sistema de evaluación, (formativas, de remuneraciones, progresión en la carrera, otras). Finalmente, se indagó en si la retroalimentación es necesaria, qué tipo y desde quién/es para ser considerada en una posible carrera directiva.

### 4.1. ¿Qué dicen los directores de la evaluación profesional?

> Complejidad de la evaluación derivada de la variedad de áreas de responsabilidad y estado de establecimientos

La evaluación para quienes trabajan en EMTP guarda una especial complejidad por la variedad de áreas de responsabilidad de directores/as, y estado de los establecimientos, según su punto de vista, estas variables son: estado de la infraestructura de los establecimientos y sus recursos materiales para impartir las especialidades (maquinarias y materias primas); actualización oportuna del currículo en concordancia con el avance del mundo del trabajo y la transformación que ello implica para los centros de práctica; la formación continua de los docentes que imparten las especialidades; la acreditación, la alternancia

“Aquí tienen que levantar estándares de desempeño, por el lado que sean medibles y cuantificables, pero en función de las realidades de los liceos. Creo que los liceos técnico profesional no están en el mismo nivel de infraestructura, de materiales y de gestión”.

---

“Es complejo la evaluación, porque la educación TP tiene muchas áreas, el director debe preocuparse del curriculum y su articulación, la empleabilidad temprana, el acceso a la cultura, la vinculación con la empresa, la alternancia y el cumplimiento del perfil de egreso”.

---

y el índice de vulnerabilidad de la población estudiantil, entre muchas otras.

#### > Características de la evaluación según el punto de vista de directores/as

Los directores/as ven la evaluación cómo algo muy necesario a lo cual están dispuestos. Sin embargo, hay importantes características que debiera tener un sistema de evaluación. Lo principal lo constituye considerar los distintos niveles de condiciones laborales en que se desempeñan directores/as, por ello, una evaluación contextualizada es uno de los atributos fundamentales para evaluar a directores/as con objetividad.

La contextualización versus la estandarización son temáticas en las que directores/as reflexionan y sitúan como pilares de una posible evaluación a nivel nacional. Es decir generar estándares de desempeño, medibles y cuantificables, pero en función de la realidad de los liceos.

#### > Dimensiones que debiesen ser evaluadas

El punto de vista de directores/as respecto de las características de la evaluación apunta a la necesidad de definir dimensiones medibles y cuantificables, en función de las realidades de los liceos.

Hay un acuerdo de directores/as en que las dimensiones deben estar sujetas a los planes estratégicos y/o de mejora y sus metas, por sobre todo la evaluación debiera situarse en aquellas dimensiones sobre las cuales, ellos/as y sus equipos tengan control y que vaya a tener un impacto en calidad educativa. Haciendo la trazabilidad entre lo que se diseñó, implementó, evaluó y los resultados.

Una alternativa para directores/as elegidos por ADP es ser evaluados por medio de los convenios de desempeños, mas estos tienen fuertes observaciones como instrumentos pertinentes para este fin.

#### > Quiénes podrían evaluar a directores/as

Respecto de quienes podrían participar de la evaluación para ellos/as es un tema relevante, pues define la objetividad y validez de la evaluación. En este sentido relevan la importancia de que el Mineduc se pronuncie sobre esos convenios y que no esté solo supeditado al jefe DAEM, o de la corporación. También la necesidad de contar con figuras imparciales y que conozcan muy bien la realidad TP.

La participación de otros actores resulta clave para darle más objetividad y validez a la evaluación. Por ejemplo incluir a estudiantes, apoderados, docentes y otros actores de la comunidad que conocen de cerca el trabajo que se está haciendo.

#### > Consecuencias que podría implicar la evaluación directores/as

Las consecuencias de la evaluación son consideradas como algo natural y que deben existir en el proceso.

#### > Frecuencia del proceso de evaluación

Para la frecuencia de la evaluación directores/as coinciden que los ciclos de los planes de mejora y de los años del período del concurso público son la clave.

#### > Cómo la retroalimentación podría ser parte del proceso de evaluación

La retroalimentación es considerada como una instancia formativa, necesaria para el desarrollo profesional.

### 4.2. Nudo crítico

#### > La evaluación como sistema no contextualizado a la EMTP

El nudo crítico de esta dimensión está conformado por la intersección entre la inconsistencia de atribuciones autonomía y exigencias hacia directores/as, además muestra el incipiente desarrollo de la evaluación de directores/as en el país.

El punto de vista de directores/as de los convenios de desempeño del sistema público es que no son instrumentos que aborden de forma pertinente la evaluación de su desempeño. Dado

“Es importante que el tema de evaluación sea transparente y que se proporcione una red de retroalimentación y un buen apoyo para el desarrollo profesional continuo del director. Eso es muy importante”.

---

que estos convenios son vistos como “tipos” plantean una tensión entre las diferentes exigencias a directores/as de EMTP, sus atribuciones y autonomía. Como también existe en su perspectiva la necesidad de que quienes administran y preparan estos convenios conozcan las peculiaridades de la gestión de directores/as de EMTP.

Esto implica que un sistema de trayectorias directivas necesita diferenciarse de las diversas rendiciones de cuenta sistémicas para la mejora, a las cuales, los establecimientos están sujetos y que impactan en el desempeño de directores/as. La justicia social es un *conditio sine qua non*, entendida esta para la evaluación, como: contextual (realizada por pares), un proceso coherente en el tiempo (acumulativo), crecer gradualmente (retroalimentación), consecuente (sujeta a resultados), es decir, un mecanismo verdaderamente de cara a trayectorias profesionales efectivas.

## 5. Dimensión “Remuneración e incentivos”

Esta dimensión recogió el punto de vista de directores/as respecto del tipo de incentivos que una carrera directiva debiera incluir para atraer a los mejores candidatos y de qué forma los sostenedores y carrera directiva podrían contribuir a mejorar las condiciones laborales de directores/as. Se incluye en esta dimensión además, la opinión sobre la remuneración que debiera recibir un director/a hoy; uno que recién ingresa a la carrera directiva (principiante); como uno de alto desempeño. Así también, se incluye la perspectiva respecto de las condiciones (monetarias) de un/a director/a al dejar el cargo y la incidencia (relación) entre evaluación y progresión en la carrera directiva.

### 5.1. ¿Qué dicen los directores de las remuneraciones e incentivos?

> Incentivos relacionados con remuneración, valoración, buen desempeño, oportunidades de formación y promoción

La perspectiva de los directores en torno a tipos de incentivos considera la remuneración como el incentivo más atractivo. Dado que la carrera docente entrega incentivos de remuneración que en algunos casos supera a la de los directores, la alta responsabilidad de directores/as debiera primar.

Para nuestros directores/as el buen trato y la valoración es junto a la remuneración un incentivo del más alto valor.

“Obviamente tienen que haber un incentivo económico, uno siente que el sueldo no es atractivo para los niveles de responsabilidad, lo que debe cambiar”.

---

“También la recompensa es un salario, sentirse validado por otros es un salario más emocional. Yo creo que eso motiva harto sobre todo a los que somos profesores”.

---



Según la voz de directores/as al buen desempeño también deberían entregarse incentivos. Además, un incentivo por méritos asociados a la formación son muy necesarios e interesantes, tales como, participar de redes de directores mentores, de diálogos, encuentros nacionales e internacionales.

Las pasantías nacionales e internacionales no solo son incentivos muy atractivos, sino que también son apreciados como necesarios para abrir el horizonte profesional, en beneficio de los establecimientos de EMTP. También ser promocionados/as a entidades gubernamentales es visto como un incentivo al mérito.

Otra arista que la perspectiva de directores/as considera es la relación entre carrera docente y carrera directiva, específicamente el sueldo que directores/as deberían percibir por sobre el sueldo de los docentes que estén en carrera docente encaillados como experto 1 y 2. Así, en opinión de directores/as la carrera directiva debería incluir un sueldo acorde a la alta responsabilidad y estar constituido por asignaciones ya obtenidas en la carrera docente, más una variedad de factores.

En cuanto al punto de vista de directores/as en cifras, estas fluctúan entre un \$2.500.000.- para un/a director/a que ingresa a la carrera directiva y \$3.500.000.- a \$5.000.000.- para un director de alto desempeño.

“Las becas de estudio a directores de colegios técnico profesional, es absolutamente necesario, pasantías, conocer otros colegios, conocer otras empresas. Conocer diferentes instituciones, tener la posibilidad de viajar al extranjero, conocer la experiencia de Nueva Zelanda, Canadá u otros lugares y abrir el mundo de los directores TP, porque a través de nuestras acciones se quiere desarrollar el país”.

---

## 5.2. Nudo crítico

> La ausencia de incentivos para acceder y permanecer en la dirección escolar

El nudo crítico en esta dimensión es la incapacidad de atracción y retención de directores/as de la política pública, esto se sitúa al centro de la complejidad del rol. Según ellos/as los incentivos muestran una baja valoración del rol, así también de su desarrollo profesional como líderes de sus establecimientos.

Hoy el cargo no cuenta con incentivos suficientes y proporcionales que operen como factores de atracción de los mejores a la carrera y que reconozcan la alta responsabilidad, para la cual, han sido escogidos. Es decir, después de ser seleccionados por la alta dirección pública, reconociendo con ello que son los mejores para el cargo, no existe una valoración concreta de este nombramiento, siendo que en sí ya es un reconocimiento.

Desde la perspectiva de directores/as no han sido asumidos mecanismos de incentivos, retención, formación y desarrollo profesional continuo, acorde a tan importante llamado y para seguir creciendo profesionalmente. Las políticas actuales no proporcionan a directores/as la retribución financiera, incentivos y cuidados psicológicos *ad hoc*.

“Las becas de estudio a directores de colegios técnico profesional, es absolutamente necesario, pasantías, conocer otros colegios, conocer otras empresas. Conocer diferentes instituciones, tener la posibilidad de viajar al extranjero, conocer la experiencia de Nueva Zelandia, Canadá u otros lugares y abrir el mundo de los directores TP, porque a través de nuestras acciones se quiere desarrollar el país”.

---

## 6. Dimensión “Recursos personales”

En esta dimensión el tema central es recoger el punto de vista de directores/as en cuanto al cuidado, auto cuidado y apoyo socioemocional que debiera incluir una carrera directiva; condiciones laborales que debe mejorar y cómo podrían seguir aportando al sistema educativo quienes han sido directores/as de alto desempeño.

### 6.1. ¿Qué dicen los directores de los recursos personales?

#### > Necesidad de contar con apoyo socioemocional y mejores condiciones laborales

En esta dimensión el punto de vista de directores/as se sitúa, en aquello que justifica el apoyo socioemocional para ellos/as, quiénes podrían impartirlo y cómo. Reconocen que acompañarlos no es algo fácil, sino que es una tarea compleja. Principalmente es un tema de salud física y mental de directores/as, y que las condiciones laborales no son las necesarias para un desempeño eficaz.

#### > Apoyo socioemocional

Directores/as reconocen la necesidad de apoyo socioemocional. Esto se traduce no solo en poder desarrollar habilidades como empatía, comunicación, contener a otros o mantener la calma en situaciones complejas, sino también en que los mismos directivos puedan recibir apoyo y contención emocional.

#### > Motivos o justificación

Los motivos que justifican la necesidad de recibir apoyo y orientación es la multidimensionalidad de las responsabilidades que agobian a directores/as, entre ellas manejarse en ámbitos tan diversos como leyes, el quehacer de pedagogía, currículum y además, en lo emocional.

#### > Metodología de apoyo

El apoyo es una clara necesidad, mas la metodología a usar la ven como compleja, difícil y poco clara. Algunas ideas en esta línea se relacionan con generar instancias de apoyo socioemocional por ejemplo, con los pares, o con pares destacados como mentores, tales como otros directivos que hayan logrado altos niveles de desempeño o buenos resultados en situaciones similares.

Las alianzas se ven como una posibilidad que podría resultar, donde es relevante que exista mucho acompañamiento y una alianza entre el ministerio y el sostenedor. Esto implica salir de la lógica de esperar que toda la responsabilidad recaiga en el o la directora y su equipo.

#### > Condiciones laborales

Las condiciones laborales para los directores se traducen en mejora de las remuneraciones, formación continua, posibilidades de pasantías, acompañamiento sistemático y como todo trabajador disponer de un sistema educativo que los proteja, incluyendo lo legal.

Las vacaciones son relevadas como una condición laboral necesaria de ser atendida. Poder tener una desconexión total del trabajo en el período legal que corresponde.

#### > Proyección después de la dirección

Para directores/as existen algunas opciones de proyección, para seguir aportando al sistema educativo después de la dirección escolar. Principalmente acompañar a nuevos directores y ser los encargados de su formación, integrando una red de mentores. Aquellos de amplia experiencia y alto desempeño debieran ser considerados como asesores y/o consultores en materias de gestión directiva y apoyo socioemocional.

## 6.2. Nudo crítico

#### > Condiciones laborales de directores/as no propicias para trayectorias directivas efectivas

El nudo crítico de esta dimensión está constituido por algunas condiciones laborales, que resultan ser factores esenciales para el trabajo de directores/as, tales como: remuneraciones justas, formación continua (posibilidades de pasantías y desarrollo socioemocional), acompañamiento sistemático y como todo trabajador disponer de un sistema laboral que los proteja y respalde (legalmente).

En opinión de directores/as existen condiciones en el sistema

“(…) Necesitamos, como parte de la formación, de ese desarrollo profesional que deben tener los directores, no solo lo académico, sino cómo aprender a regularse, a desetresarse, a manejar el estrés, las emociones o simplemente tener contención”.

---

“Cómo encontrar respuestas que no están en los libros y que tampoco está en los sostenedores; las respuestas para el día a día. Entonces, si hay un director que tiene mucha experiencia, que además tiene una buena evaluación, ha sido exitoso, ha tenido buen desempeño, son ellos los que tienen que acompañar al nuevo director; los que se tienen que encargar de la formación de directores”.

---

que no los favorece; no los protege, no les da las herramientas que necesitan, sino que más bien se desentiende. Esto es especialmente relevante frente a complejidad de su rol por la multidimensionalidad de las responsabilidades que muchas veces, los/as agobian, lo que justifica la necesidad de recibir apoyo y orientación socioemocional.

Este nudo crítico muestra la necesidad de superar ciertos enfoques, que desde la perspectiva de directores/as muestran son insuficientes para su desarrollo profesional como líderes. Se requiere una formación y desarrollo que tome en cuenta factores socioemocionales, dada las recurrentes situaciones complejas, dentro y fuera del establecimiento que implican a estudiantes y sus familias (de índole relacional y legal). El bienestar y autocuidado de quienes ejercen cargos directivos se entrelaza con el desarrollo de prácticas, así, desde la voz de directores/as nace un fuerte reclamo por métodos que innoven los procesos de formación, inducción al cargo, socialización organizacional y acompañamiento.

Todo ello aboga por mejorar las condiciones laborales de directores/as, por ejemplo, el derecho a tener un descanso laboral anual como todo trabajador.

## 6. Conclusiones

A través de las opiniones de directores/as, los nudos críticos de las dimensiones y su interrelación podemos identificar un conjunto de prioridades para un posible proyecto de carrera directiva. En orden de las categorías conceptuales usadas, las prioridades son las siguientes:

- 1. Autonomía para la gestión estratégica de recursos financieros, la constitución del equipo escuela y la actualización oportuna del currículo de EMTP.**
- 2. Trayectoria profesional concebida como un *continuum* coherente, desde la docencia en aula hasta la llegada a la dirección escolar.**
- 3. Formación práctica para asegurar un desarrollo profesional pertinente y contextual a la demanda de la EMTP.**
- 4. Evaluación que favorezca la profesionalización de trayectorias directivas.**
- 5. Reconocimiento de la relevancia del rol de directores/as por medio de una remuneración e incentivos justos y equitativos que fomenten el desarrollo profesional.**
- 6. Condiciones laborales propicias y coherentes a un desempeño eficaz y al bienestar personal y profesional de directores/as.**

El concepto de desarrollo profesional que subyace a la política pública y entidades de educación superior, respecto de la trayectoria profesional directiva, ha favorecido la segmentación entre carrera docente y directiva lo que desdibuja el tránsito fluido que, en opinión de directores/as, debiera sostenerse des-

de el inicio de la docencia hasta la llegada a la dirección escolar. En este sentido, las prioridades de directores/as y equipos directivos muestran espacios de mejora para asegurar la idoneidad de directores/as de EMTP y para que sus condiciones laborales sean justas, equitativas y adecuadas para asegurar que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y brindar una educación de calidad a los estudiantes.

Las creencias sobre sí mismos y la valoración del entorno, valores y decisiones de directores/as, es decir, sus identidades profesionales, sostiene la literatura internacional, forman parte relevante de sus capacidades para influir en la calidad de la educación impartida, así como, en la preparación de sus estudiantes para enfrentar los desafíos profesionales a futuro. Por ello, surge con fuerza y urgencia la **necesidad de mejorar sus condiciones laborales, por medio de un sistema de trayectorias profesionales directivas que favorezca su desarrollo hacia sólidas identidades profesionales.** Para ello, se concluye:

- 1. La dirección escolar de EMTP es de altísima responsabilidad, independiente del nivel de la gestión y el liderazgo que se pueda alcanzar en el desarrollo de una trayectoria profesional. Así también, se deben de reconocer el inicio y transiciones experimentadas en devenir directores/as dentro de una trayectoria profesional docente.**
- 2. Una carrera directiva debiera considerar una progresión, como un *continuum* en el sentido de una trayectoria profesional, que su inicio no sea la dirección escolar, sino que la docencia en aula, lo cual, implicaría incluir un concepto de formación en pre-servicio, para lo cual, se**

requiere acordar su definición y características para los establecimientos de EMTP.

3. La inconsistencia entre autonomía, atribuciones y exigencias lleva a que la evaluación sea un tema crítico, al cual, se debe dar especial atención para lograr una sólida coherencia entre desafío, incentivo y desarrollo profesional.

4. Un sistema de evaluación debe incorporar la autoevaluación y retroalimentación de directores/as como un componente imprescindible y crucial para hacer de la evaluación un proceso profesionalizante y justo. Para ello, se requiere replantear los actuales instrumentos (convenios de desempeño del sector público).

5. Un sistema de trayectorias directivas necesita diferenciarse de las diversas rendiciones de cuenta para la mejora. Debe aspirar a transformarse también y con prioridad, más bien en un sistema de rendición de cuentas de naturaleza interna a los establecimientos de EMTP, lo cual, podría favorecer la cohesión hacia la mejora a nivel meso y micro del sistema educativo.

6. Las prácticas son clave para un sistema de formación continua en EMTP, ellas favorecen una conceptualización colectiva y social de la formación. Esto requiere superar el enfoque en competencias, que en definitiva fomenta identidades profesionales individualistas.

7. Se requiere diferenciar entre la formación de líderes y la formación en liderazgo educativo para EMTP, lo cual, plantea la necesidad de dar un nuevo enfoque al MBD-LE-TP.

8. Es imprescindible una mayor coherencia entre las estrategias formativas y evaluativas de directores/as con los referentes normativos del país (PME, MBDLE y MBD-LE-TP). Considerando además que los programas formativos con foco diferenciados en EMTP son escasos y de carácter anecdótico.

9. Las condiciones laborales son un componente esencial para la atracción, mantención y promoción profesional en un sistema de trayectoria profesional directiva, en este sentido se debe incluir armoniosamente el cuidado socioemocional de directores/as. Lo cual, hoy es un tema pendiente. Del mismo modo, las condiciones laborales son imprescindibles para que directores/as se posicionen y validen como líderes escolares para sí y su entorno, a través de una respuesta efectiva a las demandas de su contexto escolar.

10. Es necesario contar con un set de instrumentos de política pública que ofrezcan un cuerpo de orientaciones a directores/as, que guíen sus prácticas en la construcción de un modo propio de ser y sentirse director/a, en función de un sentido propio y personal de su rol y prácticas de liderazgo escolar.

Los resultados de nuestro estudio ejemplifican y amplían el cómo la configuración de un marco de condiciones laborales de directores/as actúa como determinante capaz de condicionar la identidad profesional. El acercamiento a la voz de directores/as nos ha revelado que las condiciones laborales identificadas en el presente estudio, afectan la construcción de las identidades profesionales de directores/as de EMTP del país.

Esta construcción hoy la vemos como una contradicción identitaria. Esta contradicción se caracteriza por una tensión asociada a esfuerzos por autodefinirse como líderes, y de ser validados como tal por sus comunidades educativas. La identidad profesional de liderazgo para sí y para otros, es decir, auto reconocerse y ser reconocidos socialmente por sus conocimientos, capacidades y prácticas profesionales para liderar, hoy se ven afectadas. El haber sido elegidos/as por la alta dirección pública, los impulsa a lidiar para estar a la altura del rol, frente a sus comunidades, entidad sostenedora y la sociedad en general, más en este afán no cuentan con una carrera profesional coherente que les dé autonomía en temas estratégicos, formación eficaz, evaluación, incentivos y una remuneración justa que reconozca la relevancia del rol.

La contradicción identitaria en el contexto de directores escolares de EMTP es un fenómeno identitario (psicológico y social), en tanto, directores/as de EMTP se ven enfrentados a una multidimensionalidad de roles, expectativas de su trabajo y diversidad de demandas de su entorno. Contradicciones entre los propósitos de lograr calidad y equidad educativa, la necesidad de cumplir con las expectativas de rendimiento y resultados y

la imposibilidad de establecer el control sobre las variables estratégicas intervinientes en este desafío.

Finalmente, debemos plantear que sus identidades profesionales se ven tensionadas y en contradicción, entre ser líderes pedagógicos o simples administradores/as. Estas tensiones pueden llevar a directores/as a cuestionar su identidad profesional de liderazgo y propósitos personales como líderes educativos en sus establecimientos educacionales.



## 7. Recursos complementarios

---

### Para conocer estudio completo

1. Perspectivas de directores y directoras de Enseñanza Media Técnico Profesional de un sistema de desarrollo de trayectorias profesionales directivas. (2023). CILED.

### Otros recursos de interés

2. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en EMTP. (2021). CILED.

3. Formación inicial para docentes de la EMTP en Chile: Grandes desafíos aún no resueltos. (2022). CILED.

4. Directores de establecimientos EMTP: Diferencias y Desafíos. (2021). CILED.

5. Liderazgo distribuido y sistémico con pertinencia cultural en la EMTP. (2021). CILED.



**Perspectivas de directores y directoras de Enseñanza Media  
Técnico Profesional de un sistema de desarrollo de trayectorias  
profesionales directivas**  
Resumen Ejecutivo

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)  
<https://www.ciled.cl>

**Año:** 2023

**Autora:**

María Ester Silva Mendoza  
Directora Ejecutiva Fundación Mejora Más

**Línea Políticas Públicas y Evaluación CILED**

**Compiladores:**

Mauricio Bravo  
Isaac Fierro

**Dirección Recursos Pedagógicos:**

Alejandra Moreno Chau

**Diseño gráfico:**

Carlos Muñoz ([www.cemuma.cl](http://www.cemuma.cl))



Centro de Innovación  
en Liderazgo Educativo  
Líderes TP

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