

# Directores de Establecimientos que ofrecen Enseñanza Media Técnico-Profesional: Diferencias y Desafíos

Mauricio Bravo Rojas. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo. Universidad del Desarrollo [mbravo@udd.cl](mailto:mbravo@udd.cl)

Isaac Fierro Silva. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo. Universidad del Desarrollo [ifierro@udd.cl](mailto:ifierro@udd.cl)

## Resumen

Las políticas educativas tienen altas expectativas en la dirección escolar en Chile, por tanto, se han implementado diferentes iniciativas para aumentar su relevancia junto con responsabilizarla de manera creciente en la adquisición de aprendizajes significativos. Este estudio tiene como propósito identificar las particularidades de la dirección en establecimientos que ofrecen enseñanza media técnico profesional (EMTP). Sus directores deben hacer frente a diversos desafíos tanto internos como externos. Algunos desafíos internos son la diversidad programática, la cual debe responder a variados objetivos, y la gestión de equipos de diversos perfiles profesionales. De manera externa, la EMTP tiende a insertarse en entornos prioritarios y con mayor presencia en sectores rurales. Sin embargo, desde los perfiles profesionales y demográficos, los directores se componen de manera muy similar en Chile, sin identificarse algún énfasis hacia la EMTP. Finalmente, este estudio propone diferentes iniciativas para identificar los niveles adecuados de idoneidad directiva en la EMTP.

## Introducción

En la discusión pública sobre educación escolar es poca la atención que se hace a las características y necesidades particulares en la enseñanza media. En el escenario de masificación de la educación vivida desde los años ochenta, la educación media fue incluida dentro de las decisiones (u omisiones) de las políticas públicas de manera general. Este fenómeno es denominado “crisis de la enseñanza media” que en Chile se comenzó a materializar bajo los primeros gobiernos luego del retorno a la democracia (Lemaitre et al., 2003). Posteriormente, se han implementado una serie de políticas orientadas al acceso, equidad, desarrollo docente, entre otros. No obstante, estas no han tenido en cuenta las particularidades y complejidades de la educación media (Valenzuela et. al, 2020). En lo que respecta a directores escolares, el Estado ha realizado esfuerzos significativos en construir estándares y referentes. De acuerdo con Muñoz y Weinstein (2012) la legislación en Chile durante la última década ha rediseñado la función directiva y le ha entregado mayor importancia y relevancia en sus centros educativos, al mismo tiempo que los responsabiliza por los resultados. Además, el Estado ha impulsado una serie de iniciativas como los Centros de Liderazgo Escolar, institucionalidad a través del cual presentamos este estudio. Así también la investigación ha estado atenta en abundar el conocimiento sobre líderes y el liderazgo escolar.

Existen grandes expectativas sobre el liderazgo directivo. En este sentido, para la política pública es una de las dimensiones de más impacto para los aprendizajes de los estudiantes, destacando en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) que “un creciente cuerpo de investigación y la evidencia obtenida de los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo, sugieren que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes”. Leitwood et. al (2020), en sus trabajos de décadas sobre liderazgo escolar, identifica que este tiene un efecto significativo en las características de la organización escolar lo que influye positivamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Y aunque de tamaño moderado, el efecto del liderazgo es vital para el éxito de la mayoría de los esfuerzos de mejora escolar. Otros autores han podido describir qué es lo que hacen los líderes exitosos, estableciendo tanto la guía como el estándar para los directores: establecer la dirección futura del establecimiento, construir relaciones y desarrollar a las personas y a la organización para lograr las prácticas deseadas, y mejorar los programas de aprendizaje (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Por tanto, la relevancia de los directores no es netamente administrativa ni únicamente centrada en las metas que impone el Ministerio de Educación, sino que se espera que su liderazgo guíe a la comunidad escolar hacia los objetivos de aprendizaje de todos sus miembros.

En este sentido, se presenta un ejercicio que contribuye a generar más información a través de la exploración de diferentes fuentes de datos representativas del sistema escolar chileno con el propósito de caracterizar a los directivos de la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP). Este tipo de educación es altamente diversa porque está compuesto por una mixtura de modalidades de enseñanza, por ejemplo, liceos exclusivamente dedicados a EMTP, liceos que además ofrecen enseñanza humanística-científica y/o instituciones que ofrecen también enseñanza básica y pre básica. Sin embargo, existen motivos internos y externos por los cuales es relevante abordar esta particular modalidad de enseñanza: de manera interna la enseñanza técnico-profesional posee propósitos y métodos de formación diferenciados por lo que la idoneidad de sus equipos es necesariamente diferente. De manera externa, la educación media técnico-profesional atiende a grupos socioeconómicos de mayor vulnerabilidad y buscan un rápido acceso al mundo del trabajo. En este sentido, no solo es pertinente, sino que necesario caracterizar este tipo de establecimientos escolares para conocer los desafíos que enfrentan sus directores. A nivel general, observamos que la EMTP es una de las alternativas de estudios disponibles en el sistema educativo chileno para los niños, niñas y jóvenes que buscan completar su educación secundaria en áreas vocacionales. En este contexto, en 2020 los liceos TP cuentan con 6.500 docentes distribuidos en 934 liceos a lo largo del país, atendiendo a cerca de 155.000 estudiantes que representan el 37% del total de estudiantes matriculados en los niveles de tercero y cuarto medio (MINEDUC, 2021).

Este estudio desarrolla una caracterización diferenciada de los directores (as) de EMTP con datos y evidencias para una discusión representativa de la realidad, objetiva y común. Por tanto, el siguiente informe se orienta a tomadores de decisión, investigadores, y en general cualquier persona que busque conocer más sobre la EMTP. Su propósito es describir quienes son los directores (as) de establecimientos que ofrecen EMTP y analizar el contexto particular de sus establecimientos. Para esto se utilizan las series de tiempo 2005-2020 provistas por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación, principalmente el Directorio Oficial de Establecimientos y Bases de Cargos Docentes. Cada dimensión de interés es identificada en torno a los tipos de enseñanza de educación media para niños, niñas y jóvenes (Humanística-Científica, TP Comercial, Industrial, Técnica, Agrícola, Marítima). Con el propósito de delimitar a los directores, se identifica su función principal en el establecimiento escolar como a) directores o b) profesor encargado, en el caso donde no exista la figura de un director oficial o subrogante. Estas cifras son validadas con referencia a los compendios estadísticos y publicaciones oficiales del MINEDUC. Para abordar los resultados de manera comprensiva se proponen tres afirmaciones respecto al tema de investigación que son exploradas, justificadas y contrastadas según corresponde en cada caso.

## Afirmación 1: La EMTP posee propósitos diferentes a la EMHC, aun cuando comparten un marco organizativo similar

Usualmente hablamos de educación media técnico profesional o humanista científico como espacios diferentes de enseñanza, con motivos que van desde el propósito de la formación, sus dinámicas de enseñanza-aprendizaje, así también como los resultados o trayectorias de sus estudiantes. En estos contextos los líderes educativos (en este caso directores), deben guiar la organización, gestionar los equipos de docentes y asistentes, entre otras tareas propias de la dirección. Por tanto, para conocer los espacios y estructuras que lideran los directores de la EMTP, resulta necesario formular la pregunta ¿Cómo son los establecimientos de EMTP?

La Ley General de Educación establece en su artículo 20 que la enseñanza media ofrece una formación general en los dos primeros niveles, y formaciones diferenciadas en los dos últimos: estas son la humanístico-científica, técnico-profesional y artística, estas dos últimas dictadas exclusivamente en tercero y cuarto medio. El mismo artículo legal especifica la formación diferenciada técnico profesional como orientada a la formación en especialidades definidas en términos de perfiles de egreso en diferentes sectores económicos. Estas son 35 especialidades con 17 menciones en áreas de formación comercial, industrial, agrícola, técnica y marítima. Para dar vida a estos procesos de enseñanza-aprendizaje se consideran docentes especialistas coordinados por un jefe de carrera. Que la formación TP se implemente en tercero y cuarto medio lleva a que no exista una exclusividad entre formación humanística-científica y técnico-profesional: en lo empírico los directores deben responder a ambos propósitos, observándose que más de la mitad de los establecimientos que ofrecen EMTP también ofrecen humanística-científica. Las cifras concretas son las siguientes:

**Figura 1:** Total de establecimientos Técnico Profesional y Polivalentes en Chile para periodo 2020 según matrícula 3 y 4 medio.

	Técnico Profesional	Polivalentes <sup>[1]</sup>	Total
<b>Total Establecimientos</b>	573	363	936
<b>Porcentaje Total</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Base de Matrícula por Estudiantes – Centro de Estudios MINEDUC.

<sup>[1]</sup> Se consideran Polivalentes a los establecimientos que han ofrecen formación humanista científica y técnico profesional en los niveles de tercero y cuarto medio durante los últimos dos años (Sevilla, 2011). Cabe destacar que no hay definición oficial desde el Ministerio de Educación, por lo que se escoge el criterio que se observa como más utilizado en la práctica.

Se distingue, por tanto, tres tipos de establecimientos: a) liceos que solo ofrecen humanístico-científico, b) liceos que solo ofrecen técnico-profesional y c) liceos que ofrecen ambas modalidades, conocidos como Polivalentes. Se debe considerar también que estos establecimientos pueden ofrecer además enseñanza básica y prebásica constituyéndose como establecimientos educacionales que abarcan la totalidad de la formación escolar. Un 51% de establecimientos TP ofrece también enseñanza básica. Así se constituyen al menos 6 combinaciones (sin considerar la educación de adultos), lo que sugiere que existen composiciones diferentes de equipos, objetivos y propósitos a los cuales los directores deben responder. Por tanto, cuando se habla de directores de EMTP se debe referir a la modalidad de formación y no necesariamente a un tipo de establecimiento organizado de manera más o menos singular.

### **Afirmación 2: La EMTP está situada en un contexto de desafíos mayores para sus directores que la EMHC**

Esta mixtura de enseñanza técnico profesional con humanista científico (y enseñanza básica) dentro de los mismos establecimientos podría suponer que existen capacidades y recursos similares para responder a los desafíos propios de la labor educativa, considerando que están bajo un techo común de la organización y de las comunidades escolares. Sin embargo, los establecimientos polivalentes solo representan un 13% de los centros educativos humanístico científico, no siendo una dimensión considerable o dominante dentro de la educación media. Las evidencias que se presentan a continuación indican que la EMTP debe responder a grandes desafíos sociales y algunos diferentes a la EMHC y, por otra parte, presenta ciertas características socioeducativas que profundizan las brechas de aprendizaje y, por tanto, dificultan la provisión de bienes sociales como la educación.

**Figura 2:** Cantidad de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según Dependencia Administrativa en Chile para periodo 2020.

Dependencia	HC	TP
Municipal	545	443
Particular Subvencionado	1.359	384
Particular Pagado	450	0
Administración Delegada	0	69
SLEP	54	39
<b>Total general</b>	<b>2.408</b>	<b>936</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Establecimiento – Centro de Estudios MINEDUC.

Se observa la amplia presencia de establecimientos municipales en la EMTP, que concentran en promedio un 92% de vulnerabilidad (IVE-SINAE<sup>[2]</sup>) a diferencia del 82% promedio de los establecimientos particulares subvencionados. Junto con esta complejidad, se debe considerar que las diferentes políticas educativas o normativas que rigen a la educación municipal, también añaden ciertas capas administrativas de burocracia y rigidez que limitan la autonomía directiva para proyectar y desarrollar sus proyectos educativos.

Así también se han sostenido en el tiempo una serie de falencias sistémicas en la educación escolar (donde se incluye la EMTP) que desde el traspaso de la educación fiscal a las municipalidades iniciado en 1980 aún no se solucionan. No obstante, que se han implementado en los últimos 25 años diversas políticas, tales como reformas curriculares, programas de desarrollo profesional docente, significativas inversiones en materiales para la enseñanza y diversos programas de mejora para la calidad y equidad (Bellei et al., 2020). En 2017, se promulgó la Ley de Nueva Educación Pública N°20.040, con el propósito de avanzar hacia mayor calidad y equidad en el sistema, traspasando los establecimientos municipales a servicios de educación pública, proceso en marcha que ha traspasado el 4% de los establecimientos de EMTP a esta nueva dependencia administrativa.

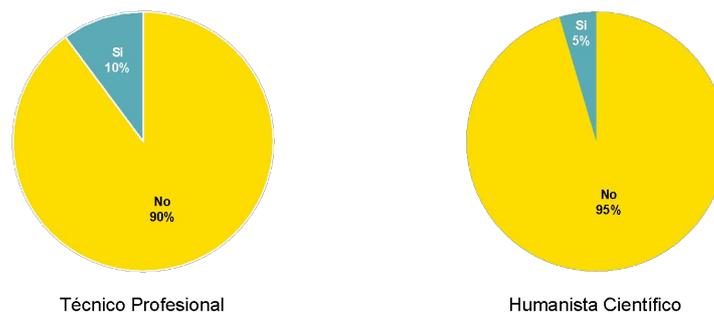
Por otra parte, el 48% de los establecimientos de EMTP son privados colaboradores de la labor educativa del estado, donde en su mayoría son particulares subvencionados junto con una pequeña cantidad (7%) de establecimientos de administración delegada. Esta última figura surge como una oportunidad dentro del proceso de transformación de la educación pública en los ochenta, donde se delega a 18 gremios de las áreas económicas respectivas el hacerse cargo de la formación idónea en 70 liceos, de acuerdo a los requerimientos del mercado del trabajo y con el objetivo de mejorar los índices de empleabilidad juvenil (CEPPE UC – DESUC, 2017). Sin embargo, estos establecimientos representan una proporción menor del total de establecimientos particulares aún cuando tienden a exhibir un mejor desempeño en un conjunto de indicadores de eficiencia interna, gestión institucional, resultados de aprendizaje y manejo financiero (CEPPE UC – DESUC, 2017).

En definitiva, los establecimientos donde se ofrece la EMTP deben ser comprendidos como un segmento no separado del ecosistema de la enseñanza

[2] Como indicador unificado de los factores tanto internos como externos que inciden sobre los resultados de la escuela, se utiliza el Índice de Vulnerabilidad Escolar. Este indicador es cuantificado, ordenado y ponderado en base a un criterio común para todos los establecimientos, utilizando diferentes fuentes de información sobre pobreza (ficha de protección social, entorno urbano o rural, programa Chile Solidario) como resultados del establecimiento (asistencia, rendimiento, riesgo de deserción, puntaje SIMCE, entre otros).

escolar en Chile, aunque por su dependencia administrativa y los entornos socioeconómicos en donde están insertos, poseen complejos desafíos para proveer calidad y equidad educativa. Este antecedente o marco de referencia para comprender los establecimientos y sus comunidades, liderados por sus directores, también poseen otras características que se revisan a continuación.

**Figura 3:** Distribución de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según ruralidad en Chile para periodo 2020.

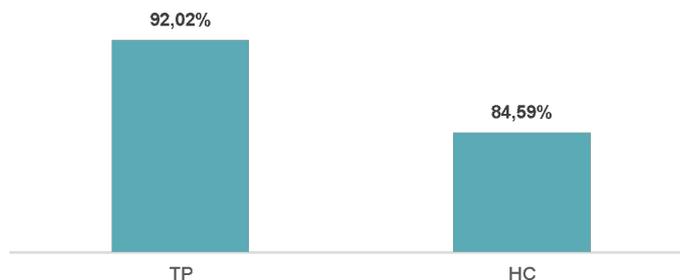


**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Establecimiento – Centro de Estudios MINEDUC.

Existe una proporción mayor de establecimientos EMTP ubicados en sectores rurales en comparación con los liceos EMHC, lo que se explicaría por la enseñanza de ciertas actividades económicas que se desarrollan en sectores rurales, como las especialidad agrícola y minera. Resulta relevante, considerar el entorno de ruralidad, porque esta conlleva menor concentración de recursos humanos y menos oferta de instituciones de educación superior para seguir trayectorias educativas. En este sentido, el 99% de los establecimientos de EMTP rurales están adscritos al convenio de subvención escolar preferencial (SEP) (Centro de Estudios Mineduc, 2020).

Por otra parte, cabe destacar que la EMTP tiene un aporte particular a las trayectorias futuras de sus estudiantes, Valenzuela, Contreras y Ruiz (2019) señalan que “destaca la motivación que en sí misma generan las especialidades, en la medida en que conectan su permanencia en el establecimiento con sus proyectos de vida futuros ... la posibilidad de entrar al mercado laboral luego de terminar la educación media les abre puertas para su futuro”. En lo rural, la promoción a educación superior es más compleja dadas las dificultades de movilidad, logística y recursos adicionales que se requieren en comparación con los egresados en entornos urbanos, espacios donde se concentra la oferta de educación superior.

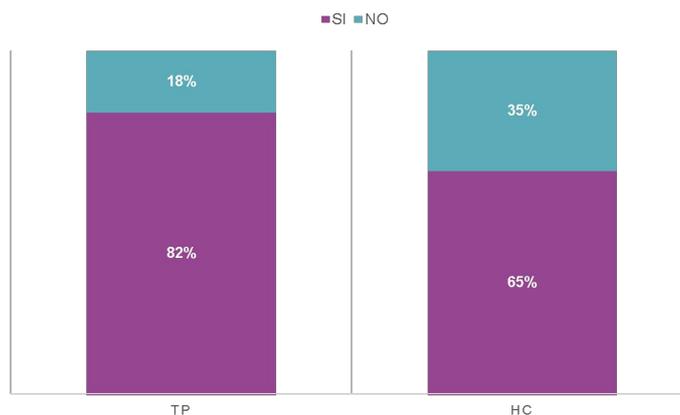
**Figura 4:** Promedio de Índice de Vulnerabilidad en establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC en Chile para periodo 2020.



**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de IVE SINAIE – JUNAEB

Por otra parte, los establecimientos de EMTP tienen un Índice de Vulnerabilidad (IVE) de un 92% a diferencia del 84% de los establecimientos que dictan EMHC, la cual es cercana al promedio nacional<sup>[3]</sup>. Adicionalmente, los establecimientos de EMTP adscritos a la Ley de Subvención Escolar Preferencial, que categoriza a los estudiantes según su carácter de prioritario o preferente para la política pública, concentran un 65% de sus estudiantes de mayor vulnerabilidad, denominados Prioritarios. De esta forma, a través de diferentes fuentes se sostiene que los establecimientos que lideran los directores de EMTP poseen características socioeconómicas diferentes que los directores de establecimientos EMHC.

**Figura 5:** Distribución de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según Adscripción a Convenio PIE<sup>[4]</sup> en Chile para periodo 2020.



**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Establecimiento – Centro de Estudios MINEDUC.

<sup>[3]</sup> Se desea destacar que en este promedio nacional no se incluyen los establecimientos particulares pagados ni de administración delegada, siendo esta cifra comparativa en términos de dependencia administrativa.

<sup>[4]</sup> En esta gráfica se consideran en el total de la EMTP como EMHC solo los establecimientos públicos y particulares subvencionados dado que cumplen el requisito de ser elegibles para este convenio. A la fecha de redacción de este informe, los establecimientos particulares pagados y de administración delegada no han sido incluidos dentro de este marco normativo.

Otro aspecto relevante es la vinculación de estos establecimientos con las necesidades educativas especiales, que aún cuando considera el apoyo de recursos humanos y pedagógicos especiales por parte del estado, implica la adaptación de los planes educativos para asegurar la participación y aprendizaje de todos sus estudiantes. Para esto se utiliza como referente la adscripción al convenio del Programa de Integración Escolar (PIE), que *“tiene el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en el establecimiento educacional, favoreciendo la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean éstas de carácter permanente o transitoria”* (MINEDUC,2021). En este sentido, es posible constatar que más de cuatro quintos han firmado este convenio PIE. Por su parte, mayor diversidad en el aula por cierto que trae mayores desafíos, más aún cuando los estudios en educación superior de pedagogía pueden carecer de ciertas herramientas para alcanzar los objetivos de aprendizaje en aulas más complejas y diversas. En este contexto, la enseñanza de las especialidades técnico-profesional tiene el desafío adicional de que sus contenidos y métodos no están considerados en los planes de formación docente inicial: de hecho, un 30% de quienes enseñan e instruyen en las carreras técnico-profesionales no poseen el título de pedagogo (Centro de Estudios Mineduc, 2020).

Finalmente, es necesario destacar una de las características propias de la diversificación de áreas económicas y perfiles profesionales, lo que incide en adoptar necesariamente ciertos patrones culturales de origen externo, aún cuando los establecimientos pueden incidir en su mejora. Uno de los más significativos son las brechas de género existentes tanto a nivel de estudiantes como docentes. Se destaca la predominancia de un género sobre otro en alguna de las especialidades, lo que incidiría en la elección de los potenciales estudiantes y sus familias, entendiendo así que existirían trayectorias educativas deseables para hombres o para mujeres. Esto se asocia a su vez no solo al aspecto vocacional de la actividad, sino que a las perspectivas futuras de egreso e inserción laboral, observando por ejemplo que la especialidad Industrial concentra mayores ingresos (a los 5 años de egreso) y que además existe una fuerte predominancia de hombres (Centro Estudios Mineduc, 2019).

**Figura 6:** Distribución de estudiantes según sexo y área de formación EMTP año 2020

Especialidad	Total	Porcentaje Hombres	Porcentaje Mujeres
Comercial	44352	41%	59%
Industrial	63109	80%	20%
Técnica	40279	23%	77%
Agrícola	7425	62%	38%
Marítima	1850	65%	35%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Matrícula por Estudiante - CEM

Tal como se mencionó anteriormente, estas características responden a usos culturales externos, con origen en los ámbitos del mercado del trabajo, lo que pone a los establecimientos TP y a sus líderes en una posición desafiante para superar estas brechas. Así, la reproducción social de patrones de género se observa también en los cuerpos docentes, donde cada especialidad tiene composiciones similares (aunque no tan marcadas) en comparación con la de estudiantes. Cabe destacar que esto contrasta con la enseñanza humanística-científica que presenta una brecha menor en su composición de género, aún cuando esto no implica que estén del todo superadas.

**Figura 7:** Distribución de sexo de docentes enseñanza media según área de formación año 2020.

Área Formación	Total general	Porcentaje Hombres	Porcentaje Mujeres
TP Comercial	5059	42%	58%
TP Industrial	6409	61%	39%
TP Técnica	3580	32%	68%
TP Agrícola	1245	52%	48%
TP Marítima	237	55%	45%
Humanista Científico	45285	42%	58%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Docentes – CEM

**Afirmación 3: Quienes llegan al cargo de dirección EMTP y EMHC poseen perfiles similares, aunque persisten brechas de género.**

Como fue mencionado anteriormente, existe amplio consenso en la literatura respecto de que el liderazgo directivo es el segundo factor más relevante para predecir los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, los propósitos de la educación media técnico profesional están sujetos a la idoneidad particular que requiere esta modalidad de enseñanza.

Por su parte, si existe algo en común a todas las personas que integran las comunidades escolares, es que cada una de estas es un universo en si mismo: la experiencia cotidiana muestra que las problemáticas, los hitos, el relato, las personalidades y las relaciones de poder pueden variar en cada establecimiento. Todo esto, mientras pueden estar ubicados en la misma comuna, obtengan similar puntaje SIMCE y compartan el mismo nivel de vulnerabilidad, como se constató anteriormente. En este sentido, resulta interesante indagar en las características de los directores de los establecimientos descritos anteriormente, explorando las diferencias entre establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC.

**Figura 8:** Distribución de los directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según género en Chile para periodo 2005-2020.

Año	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
2005	66%	34%	57%	43%
2010	63%	37%	52%	48%
2015	61%	39%	51%	49%
2020	61%	39%	48%	52%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC.

En lo que respecta al género, en nuestro país aún persisten brechas de participación entre hombres y mujeres, siendo particularmente significativas en los mandos directivos de las diferentes organizaciones, independiente de su rubro. Sobre esto se elaboran teorías que caracterizan el denominado “techo de cristal”, donde las mujeres tienden a encontrar barreras dentro y fuera de la organización para alcanzar altos puestos directivos (Bullough et al., 2021)¿Existirá este techo de cristal en los establecimientos EMTP? En este sentido, las cifras muestran que un 61% de los directores de establecimientos de EMTP son hombres, tendencia que se ha sostenido en el tiempo aún cuando tienen una corrección a la baja (5%).

Sin embargo, también es conocido que en la formación TP existe una predominancia de especialidades con mayor presencia masculina como por ejemplo las industriales, donde un 61% de los docentes y un 81% de los estudiantes son hombres. Sabemos también que los establecimientos EMTP ofrecen otros niveles de enseñanza (EMHC y básica), por lo que nos preguntamos ¿Está realmente subrepresentado el género femenino en los cargos directivos, respecto a la composición total de su cuerpo docente? ¿Cómo se compone el total del cuerpo docente EMTP y EMHC? ¿Esta tendencia es igual o mayor que en los directores de establecimientos que ofrecen HC?

**Figura 9:** Brechas de género en dirección EMTP y EMHC en Chile para periodo 2020.

	Técnico-Profesional			Humanista-Científico		
	Hombre	Mujer	Diferencia	Hombre	Mujer	Diferencia
<b>2005</b>	66%	34%	33%	57%	43%	13%
<b>2010</b>	63%	37%	26%	52%	48%	4%
<b>2015</b>	61%	39%	23%	51%	49%	1%
<b>2020</b>	61%	39%	21%	48%	52%	-4%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC.

Para explicar esta tendencia se usa como dato referencial el porcentaje de hombres y mujeres en el cargo de director, y se compara con el porcentaje total de hombres y mujeres de los cuerpos docentes, es decir quienes serían potencialmente elegibles para el cargo de director promoviéndose dentro de su mismo establecimiento, o bien accediendo a otros establecimientos<sup>[5]</sup>. Al calcular esta diferencia se observa una brecha de género en el cuerpo docente: en el caso de los establecimientos EMTP<sup>[6]</sup> esta se estrecha hasta un 22% de subrepresentación femenina. Comparativamente en los establecimientos EMHC se observa una mayor cantidad de directoras: un 52% son mujeres, a diferencia del 39% en EMTP. Sin embargo, los cuerpos docentes de establecimientos EMHC se componen de más mujeres, por lo que aún cuando hay una representación proporcional menor del género femenino esta brecha es menor (18%). Por tanto se existiría un “techo de cristal” para acceder al cargo de director, y aunque esta tendencia es algo propio de la cultura del país, queda pendiente el desafío de avanzar hacia mayores niveles de equidad entre hombres y mujeres.

<sup>[5]</sup> Se excluyen por tanto de este análisis los asistentes de la educación, al no cumplir el requisito de ser profesional de la educación para acceder al cargo de director.

<sup>[6]</sup> Se considera en este indicador el total del cuerpo docente del establecimiento, es decir, los docentes de especialidad TP y de formación general, a diferencia de la figura 6 que solo considera a los docentes de especialidad.

Por su parte, en los centros educativos los estudiantes socializan y aprenden normas durante largos tramos de sus vidas, por lo tanto, es importante no reproducir estas brechas de género. También se debe considerar que este “techo de cristal” resulta un desincentivo para las docentes mujeres que, aún cuando pueden tener amplias capacidades de gestionar y liderar los establecimientos, no están dispuestas a sortear las barreras para acceder al cargo y, por tanto, estaríamos frente a una subutilización del talento. Como se analizará más adelante es difícil sostener que existe mayor idoneidad de los hombres en los cargos directivos porque no poseen trayectorias más extensas, ni poseen mayor formación profesional, tampoco existen diferencias en la edad o cualquiera característica que pudiese suponer mayores competencias.

**Figura 10:** Distribución de los directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según rangos de edad en Chile para periodo 2020.

	< 30	31-40	41-50	51-60	> 60
<b>Humanista Científico</b>	0%	11%	23%	36%	30%
<b>Técnico Profesional</b>	0%	12%	23%	33%	32%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC.

Desde una perspectiva similar, se constata que la edad promedio de los y las directoras es de 54 años, mientras que no se observan diferencias importantes por rangos etarios entre los establecimientos que ofrecen EMTP o EMHC. Esta uniformidad también se observa en el tiempo, aún cuando el promedio de edad ha aumentado levemente desde el año 2005 (52 a 54 años). Lo anterior permite sostener dos ideas: a) existe renovación de las personas en el cargo de director y b) Los años de experiencia laboral son coherentes con las responsabilidades del cargo. En otras palabras, existe rotación mas no asumen como directores (as) profesionales menores de 52 años. Esta misma cifra es explorada por Murillo (2012) en Latinoamérica en donde muestra que los directores y directoras chilenas son los que tienen más edad, los que tienen una experiencia más prolongada en el cargo y mayor antigüedad como directivo en el centro en que trabajan. Los 54 años contrastan con los 44 años promedio en la región o con los 39 años promedio de Guatemala y Nicaragua. Para complementar el análisis anterior, observamos la siguiente tabla:

**Figura 11:** Promedio de años desde titulación de los directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC en Chile para periodo 2020.

Género	2010	2015	2020
Técnico Profesional	26	27	27
Humanista Científico	25	27	27

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC

En la tabla anterior se observa una tendencia en el tiempo que muestra un recambio de los directores, entendiendo que si aumenta el promedio de años experiencia laboral, serían los mismos directores que se mantienen en el cargo. No así, el promedio es muy similar entre 2010 y 2020, sugiriendo que ha existido en el tiempo un “momento de llegada específico” al cargo de director (a).

**Figura 12:** Distribución de directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC según título en educación en Chile para periodo 2020.

Año	TP	HC
2005	95%	97%
2010	96%	98%
2015	95%	96%
2020	93%	96%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC

Es importante destacar que La Ley N° 19.070 en su artículo II define que los directores de establecimientos educativos deben poseer título de profesor o educador concedido por Escuelas Normales, Universidades o Institutos Profesionales. Entonces es esperable encontrar que el 93% de quienes son directores sean titulados del área de educación. No obstante, desde una perspectiva crítica es razonable plantearse ciertas preguntas, considerando que un 61% de los establecimientos TP solo ofrecen esta modalidad: ¿Por qué no puede ser director alguien de otras profesiones, relacionadas a las áreas económicas que se enseñan en el liceo? ¿Qué es lo más idóneo para acercar a los estudiantes en los perfiles laborales? ¿Qué es más idóneo para la promoción de sus estudiantes al campo laboral y/o a la educación superior?

**Figura 13:** Distribución de directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC en Chile según horas de contrato destinadas a labores de aula para periodo 2020.

Horas Semanales	TP	HC
0 hrs.	87%	80%
1 a 22 hrs.	10%	17%
23 o más	3%	3%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC.

Al destacar la relevancia del director y reflexionar sobre la idoneidad de su perfil profesional para conseguir los resultados esperados en la enseñanza media técnico-profesional, es relevante también mencionar una de las grandes discusiones teóricas respecto a los directores: su real capacidad de llegar a la sala de clases. En este sentido, en la EMTP solo el 13% de los directivos tiene horas de aula consideradas en sus contratos. Sobre esto se destaca que un líder pedagógico debe asegurar el aprendizaje de todas y todos sus estudiantes por lo que la cercanía que tenga al aula es un aspecto muy significativo. Sergiovanni y Starrat (2007) hacen énfasis en que “es poco probable que ocurra si los directores y otros supervisores formales no centran su liderazgo en el aprendizaje”. De otra forma, existe el riesgo de convertirse en un gestor o *manager* de las diferentes exigencias normativas sobre el funcionamiento de un establecimiento. Según Robinson et al. (2008), cuanto más centren los líderes sus relaciones, su trabajo y su aprendizaje en la actividad formativa, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes. La cercanía al aula toma otros ribetes al considerar que la EMTP tiene un fuerte énfasis en el trabajo práctico, en estar ahí, en el aprender haciendo, por lo que liderar estos procesos de aprendizaje puede requerir aún mayor cercanía al aula.

**Figura 14:** Distribución de directores de establecimientos que ofrecen EMTP y EMHC en Chile según horas de contrato para periodo 2005-2020.

Modalidad Contrato	TP		HC	
	2005	2020	2005	2020
Jornada Completa	96%	97%	97%	98%
Media Jornada	3%	3%	2%	2%
Jornada por Horas	1%	0%	1%	0%

**Fuente:** Elaboración propia en base a Directorio de Cargos Docentes – Centro de Estudios MINEDUC.

Mientras se analiza de manera crítica la distribución horaria de los directores, también se debe considerar (desde lo mínimo) cuanto tiempo poseen para desarrollar sus labores directivas. Los datos muestran, por un lado, que una gran mayoría posee contratos de jornada completa, lo que ha sido una realidad sostenida en el tiempo. Esta tendencia también se explica por las garantías que rigen la educación en Chile, extendiéndose no solo en enseñanza media sino que los otros niveles de la educación escolar. A este respecto Murillo (2012) pone en contraste esta cifra con el resto de Latinoamérica, constatando desde entonces que Chile está en una posición inmejorable respecto a las condiciones contractuales. De manera referencial, en este indicador el promedio de la región es de 57% de directores con dedicación de tiempo completo, mientras que países vecinos como Argentina esto se reduce a un 27% y Perú aumenta hasta un 75%. Estamos por tanto frente a una base mínima de condiciones contractuales que puede asegurar que los directores cuenten con el tiempo suficiente para ejercer sus responsabilidades. En síntesis, es posible afirmar que no existen diferencias significativas en la composición de los directores en Chile según la modalidad de enseñanza que se ofrece en sus establecimientos (EMTP o EMHC).

### **Discusión: Idoneidad, Política Pública y Futuro**

La revisión de los datos e indicadores presentados permiten aportar y actualizar el conocimiento sobre los directores en Chile al año 2021, y aunque no han existido grandes cambios en su composición siempre es necesario constatarlo con evidencias. Específicamente se busca observar la EMTP, que no ha sido destacada en sus particularidades en diversos estudios sobre directores en Chile. Por tanto, se parte desde datos generales y comparativos con la EMHC. La experiencia misma permite conocer con mayor profundidad los fenómenos particulares de los establecimientos, pero solo los datos sistémicos permiten describir tendencias generales, entregando información relevante para reflexionar sobre los desafíos de los líderes Educativos TP.

Excepto por las brechas de género, en los otros indicadores analizados no hay diferencias significativas entre los perfiles de directores de EMTP y EMHC. No obstante, existen desafíos diferentes y más complejos: los establecimientos de enseñanza media técnico-profesional son influidos por factores sociales y pedagógicos diferentes, tanto dentro como fuera del establecimiento. A esto se suma una variedad de composiciones organizativas en los establecimientos que ofrecen EMTP que además deben ofrecer la modalidad HC en primero y segundo medio y/o enseñanza básica: se encuentran, como mínimo 6 combinaciones diferentes que hacen variar los propósitos de enseñanza, los cuerpos docentes y las estructuras que permitan responder a la variedad de objetivos institucionales. En base a esto, se reflexiona sobre la idoneidad del perfil del director EMTP como un agente de alto impacto sobre los aprendizajes de todos y todas.

Es relevante abrir a la discusión los siguientes temas para profundizar e indagar sobre las mejores respuestas o políticas educativas para la EMTP. Estas líneas son:

**Evaluar el perfil de los directores en términos de una carrera directiva, en especial los liceos que solo ofrecen salidas técnico-profesionales:** Se debe reflexionar sobre la idoneidad de quienes asumen este cargo para dar respuesta a los objetivos de este tipo de enseñanza. Esto va asociado a los incentivos docentes, sea profesional de las especialidades o profesional de la educación, para aspirar el puesto de director. Se identifican varias barreras, como las de género (en el caso de las mujeres) y de titulación en educación, las cuales se deben atender para lograr captar el mejor de los talentos en los puestos directivos. Se propone una carrera docente diferenciada de los establecimientos de enseñanza básica y humanista-científica, con el objetivo de liderar las comunidades educativas hacia las culturas profesionales de las áreas económicas que se enseñan en estos establecimientos. Los cuerpos docentes de especialidades TP tienen necesidades diferentes a las de profesionales de educación. Valenzuela et. al (2020) señala al respecto que *“la necesidad de educadores especializados facilita que las culturas profesionales y académicas del campo de origen se cuelen a través de los docentes, muchos de los cuales tienden a sentirse más cercanos a los científicos de profesión, los literatos, o los técnicos del oficio, que a los colegas docentes con los que comparten alumnos”*.

**Desarrollar políticas pertinentes para fortalecer la labor de los directores de establecimientos técnico-profesional:** Se constata que las diferencias y desigualdades en el sistema escolar chileno son mayores en los establecimientos de EMTP, desafiando a quienes los lideran para conseguir los aprendizajes de todos sus estudiantes. Se propone una adaptación en el Programa de Integración Escolar, el cual fue diseñado de manera general para todos los niveles de formación, no obstante la enseñanza media y específicamente la EMTP tiene diferentes necesidades. Otros autores realizan diagnósticos similares, señalando que *“los liceos son instituciones más complejas y diferenciadas entre ellas y también internamente, porque requieren organizar un currículum más amplio y especializado”* (Valenzuela et. al, 2020).

**Diseñar políticas de articulación específicas para los establecimientos técnico-profesional:** A pesar de diferentes propósitos y diferentes perfiles de talento (estudiantes y docentes), la enseñanza técnico-profesional comparte los mismos marcos normativos y regulaciones con los niveles de enseñanza humanista-científico y enseñanza básica. Además los establecimientos de EMTP tienen una estructura organizacional diferente a la EMHC. Por ejemplo, existen liderazgos intermedios como el director de carrera en el área de formación técnico-profesional. En este sentido, es relevante el rol articulador que sus directivos, en especial considerando las necesidades y expectativas diferentes de los estudiantes y la composición particular del cuerpo docente técnico-profesional. Se propone buscar estrategias que atiendan la necesidad de articular la enseñanza básica, enseñanza media humanista-científica y técnico-profesional.

## Bibliografía

Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J., & Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* (1st ed.). Santiago de Chile: LOM ediciones.

Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T., & Schjoedt, L. (2021). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*. doi: 10.1007/s11187-020-00429-6

CEPPE UC - DESUC (2017). *Colegios técnico-profesionales de Administración Delegada: Aprendizajes de un sistema de financiamiento a la oferta*. CEPPE Policy Brief N°17

Leithwood, K., Harris, H., Hopkins, D. (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077

Lemaitre, M., Cerri, M., Cox, C., Rovira, C. (2003). *La reforma de la educación media. Políticas educacionales en el cambio de siglo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago, Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, Ministerio de Educación.

MINEDUC. (2021). *¿Qué es la EMTP? - Educación Técnico Profesional*. Acceso el 3 de Agosto de 2021, desde <http://www.tecnicoprofesional.mineduc.cl/que-es-la-emptp/>

MINEDUC. (2021). *Antecedentes Generales PIE*. Acceso el 3 de Agosto de 2021, desde <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-pie-5>

Murillo, F. (2012). *La Dirección Escolar en Chile: Una Visión en el Contexto de América Latina*. Santiago de Chile: Ceppe UC - Fundación Chile.

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. doi: 10.1177/0013161x08321509

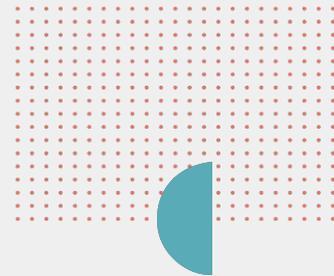
Sergiovanni, T., & Starratt, R. (2007). *Supervision*. Boston: McGraw-Hill.

Valenzuela, J.P., Contreras M. y Ruiz C. (2019). *Estudio de caracterización de estrategias que contribuyen a la retención escolar*. Informe final. Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), Universidad de Chile. Ministerio de Educación.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. Santiago de Chile: Ceppe UC - Fundación Chile.



# Directores de Establecimientos que ofrecen Enseñanza Media Técnico-Profesional: Diferencias y Desafíos



Una colaboración de:

