

# CICLO DE INDAGACIÓN COLABORATIVA



RECURSO:  
**INDAGACIÓN COLABORATIVA**  
MARCOS DE ACTUACIÓN, PRÁCTICAS Y DESAFÍOS



## **Indagación Colaborativa. Marcos de actuación, prácticas y desafíos**

Charles Albornoz, Luis Felipe de la Vega, Marcela Peña y Patricio Traslaviña.

Nota Técnica  
Octubre 2022

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

Albornoz, C., De la Vega, L., Peña, M., Traslaviña, P. (2022). Marcos de actuación, prácticas y desafíos. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

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

# ÍNDICE

Introducción	4
Desafíos para un liderazgo orientado hacia la mejora educativa en la Educación Media Técnico Profesional	5
Marcos de actuación para enfrentar los desafíos del liderazgo en establecimientos de EMTP: La relevancia de las prácticas específicas para la modalidad	6
La importancia de un marco propio de prácticas para el liderazgo en EMTP	7
Referencias	11

# 1. Introducción

Esta Nota Técnica está orientada a reflexionar sobre la centralidad del liderazgo en el mejoramiento educativo y de los desafíos particulares que se presentan a los y las líderes que se desempeñan en instituciones educativas que imparten la Educación Media Técnico Profesional (EMTP). Asimismo, se releva la importancia de contar con prácticas específicas para este tipo de educación y un marco propio para su liderazgo.

## DESAFÍOS PARA UN LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LA MEJORA EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL

La investigación internacional y nacional coincide en que el liderazgo escolar tiene un rol clave en la mejora educativa y, por consiguiente, en los aprendizajes de los estudiantes (Bolívar y Murillo, 2017; Leithwood et al., 2020). El liderazgo es un ejercicio de colaboración fuertemente influenciado por el contexto y que se operacionaliza en un conjunto de prácticas que permiten resolver los desafíos y problemas que enfrentan los líderes en cada uno de sus establecimientos (Sun et al., 2015).

Debido a sus características y especificidades, el liderazgo en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) puede aportar al mejoramiento educativo dando relevancia a los desafíos que, particularmente, se presentan en esta modalidad de enseñanza. En términos generales, deben ser capaces de dar respuesta a demandas del mercado laboral y apoyar a los jóvenes que se forman en las diferentes especialidades para fortalecer el tránsito desde la escuela hacia el mundo del trabajo. A lo anterior se agregan las cuestiones propiamente socioeducativas, entre las que Sepúlveda (2016, p.3) señala:

- El doble objetivo de formación para el trabajo y la continuidad de estudios que sostiene su propuesta curricular.
- La complejidad de la organización interna y el desafío de alcanzar una colaboración pedagógica entre profesionales de diversas áreas de especialización.
- La implementación de un modelo formativo de carácter diferenciado —un currículo basado en competencias, bajo una modalidad de organización modular— sobre el que no existen criterios transversales de evaluación o medición de su calidad.

Además, Sepúlveda y Valdebenito (2019) indican que en la EMTP existen tres ámbitos críticos donde el rol del liderazgo es o puede ser clave:

- El ámbito relacionado a la formación para el trabajo y continuidad de estudios post secundarios vinculados a acciones diagnósticas y de orientación vocacional.
- El ámbito relativo a la articulación entre formación general y la alternativa curricular propia de la formación diferenciada TP con los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En este aspecto, es fundamental el proceso de desarrollo profesional docente con foco en la colaboración.
- Finalmente, el ámbito de la vinculación con el entorno, para considerar la situación de contexto en las acciones de implementación curricular, desarrollando la capacidad institucional para establecer relaciones con el entorno social y productivo de las especialidades impartidas en cada establecimiento.

Como en toda institución educativa, los líderes de los establecimientos que imparten la EMTP tienen que dar un lugar central a la generación de condiciones y procesos que propicien el logro de los aprendizajes esperados. En este marco, se presentan desafíos

particulares relacionados con el currículum y la pedagogía. Obregón y Traslaviña (2021) destacan, dentro de los grandes ámbitos que se acaban de describir, que los planes y los programas de estudio deben enfrentarse con la suficiente adaptabilidad como para responder al dinamismo de las tecnologías y el desarrollo de las especialidades. Ocurre también que éstas no siempre están alineadas con las demandas y necesidades del mercado laboral y de los territorios en que se implementan. En otras palabras, los liceos EMTP deben estar permanentemente resolviendo cómo, a través de la implementación curricular, se desarrollan competencias en los estudiantes que les permitirán proyectar sus trayectorias formativas y laborales, más allá de su vida escolar.

Sin embargo, la generación de estas soluciones no siempre alcanza la respuesta esperada. Un estudio de Bravo et al. (2021) indica que, justamente, los propios equipos directivos y docentes TP consideran que las dimensiones de su labor que se evalúan de manera menos positiva son la generación de oportunidades de aprendizaje y gestión de recursos para ese objetivo. Asimismo, el trabajo de Carbone et al. (2017) destaca, entre los principales desafíos de la EMTP, la necesidad de lograr que sus docentes puedan equilibrar sus conocimientos en la especialidad que imparten con competencias que les permitan enseñar a sus estudiantes eficazmente y el que sus equipos directivos desarrollen competencias para liderar una institución con las particularidades propias de la educación técnico profesional.

Los aspectos mencionados concuerdan con la centralidad de los desafíos de abordaje del núcleo pedagógico en la EMTP. Un estudio de la Agencia de Calidad de la Educación (2016) relevó, entre los principales atributos de la calidad educativa en este tipo de instituciones, la formalización de procesos institucionales para la formación diferenciada, el desarrollo de estrategias para la articulación entre la formación general y la diferenciada, el desarrollo de procesos pedagógicos que faciliten el aprendizaje situado, orientado al desarrollo de competencias y la realización de prácticas profesionales adecuadas a la especialidad. Todos los aspectos mencionados dan cuenta de la relevancia de desarrollar un liderazgo con foco pedagógico en la EMTP, reconociendo y trabajando desde sus particularidades.

## MARCOS DE ACTUACIÓN PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DEL LIDERAZGO EN ESTABLECIMIENTOS DE EMTP: LA RELEVANCIA DE LAS PRÁCTICAS ESPECÍFICAS PARA LA MODALIDAD

En los últimos años, la EMTP se ha convertido en un foco relevante de preocupación y de trabajo, con el objetivo de modernizar su gobernanza, oferta formativa y vinculación con el entorno. En este contexto, se han desarrollado diferentes iniciativas, tales como la Política Nacional de Formación Profesional Técnica (Mineduc, 2016), la Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional (Mineduc, 2018; Mineduc y Ministerio del Trabajo, 2020), los Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional y sus sostenedores (Mineduc, 2021) y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional (CILED, 2021).

El Marco retoma los instrumentos ya mencionados e intenta ser coherente con sus recomendaciones y lineamientos, de acuerdo con las prácticas que los directivos de los liceos técnicos profesionales deben realizar, sustentadas en orientaciones y lineamientos propios de la EMTP. En cuanto a su contenido, este Marco mantiene las dimensiones definidas en la versión general de este instrumento (MDLE) en 2015, fusiona dos de ellas y agrega una dimensión adicional (CILED, 2021), tal como se indica, más abajo, en la Tabla nº1.

## LA IMPORTANCIA DE UN MARCO PROPIO DE PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO EN EMTP

A través de los Estándares Indicativos de Desempeño y los diferentes marcos de actuación existentes para equipos directivos y docentes, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación apoya la instauración de un modelo de mejoramiento que aporte orientaciones para la planificación e implementación de los procesos de gestión de los establecimientos, para avanzar en procesos de calidad. La evidencia resalta la importancia de contar con referencias y marcos de actuación para orientar a directivos y docentes en los aspectos clave que inciden en la gestión de las instituciones educativas (Mineduc, 2015). Sin embargo, y como ya se mencionó, es necesario también tener en consideración las particularidades y propósitos específicos de la EMTP.

A modo de ejemplo, algunas de estas variables se refieren a la forma de gestionar recursos para lograr los objetivos de aprendizajes de las diferentes especialidades, la necesidad imperiosa de vinculación con el entorno para contextualizar la implementación curricular y el aseguramiento de trayectorias formativas, a través de procesos de articulación con actores de la educación superior y el ámbito productivo. Aquí, juega un rol preponderante el Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional.

Los “Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Media Técnico-Profesional y sus Sostenedores” (Mineduc, 2021) sistematizan prácticas fundamentales de gestión para variables específicas que son exclusivas de la formación técnica. Asimismo, se apoyan y articulan con otras normativas y orientaciones del Mineduc, como lo son las Bases Curriculares, los Estándares de Aprendizaje y otros indicadores, además del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, entre otros.

**Tabla n°1:** Dimensiones del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015)	Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional (2021)
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.	Visión estratégica compartida.
Desarrollando las capacidades profesionales.	Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Procesos de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales.
Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.	Articulación de trayectorias y con el medio.
Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.	Cultura, integración y convivencia.

**Fuente:** Mineduc, 2015, p. 18; Mineduc, 2021, p. 22.

En la Tabla n°1 se puede observar que existen diferencias entre los dos marcos en cuanto a las dimensiones a considerar. A menudo, las orientaciones de liderazgo en los establecimientos educacionales han sido elaboradas a partir de la realidad de establecimientos científico-humanistas, por lo que la comparación de los dos marcos nos permite identificar con certeza las distinciones y prácticas que requiere un líder de liceo de EMTP.

El Marco para la EMTP incorpora la articulación de trayectorias y con el medio, y combina el proceso de enseñanza aprendizaje con el desarrollo de capacidades. Asimismo, en cuanto a las principales prácticas de gestión, el Marco para la Buena Dirección no considera aspectos que diferencien a la EMTP y, por lo tanto, queda excluido de este análisis.

Considerando lo anterior, a continuación, se profundizará en las prácticas de liderazgo específicas para la EMTP dispuestas por ese Marco para la Buena Dirección. Estas pueden verse en la Tabla n°2.

**Tabla n°2:** Dimensiones del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional (2021).

Dimensiones	Visión estratégica compartida	Desarrollo y gestión del establecimiento escolar	Procesos de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales	Articulación de trayectorias y con el medio	Cultura, integración y convivencia
Ejes	Pertinencia y permeabilidad.	Uso de datos y seguimiento de trayectorias.	Actualización y articulación del currículum.	Articulación con el mundo del trabajo.	Integración y cultura de altas expectativas.
	Innovación e incorporación de nuevas tecnologías.	Gestionar múltiples insumos y cautelar seguridad.	Competencias transversales y orientación vocacional.	Articulación con la Educación Superior.	Trabajo colaborativo en un clima de confianza e identidad compartida.
	Valoración social y equidad de género.	Trabajar en red con otros establecimientos técnico-profesionales.	Desarrollo docente.	Articulación con el entorno.	
				Alternancias educativas.	

**Fuente:** Mineduc, 2021, pp. 22-39.

La evidencia sugiere que las prácticas de liderazgo deben tener particular sensibilidad y adecuación al contexto en que se implementan y que, estos atributos, incidirán en su efectividad (Leithwood et al., 2020). En el caso de la EMTP, el vínculo con el entorno y el contexto está estrechamente relacionado con la práctica de la articulación. Por ello, a continuación, se profundizará en ella y se vislumbrará su presencia en los marcos de actuación.

La articulación es una práctica de liderazgo decisiva para asumir los ámbitos críticos de la EMTP, de acuerdo a lo que indican Sepúlveda y Valdebenito (2019). Ello, se debe a que considera diferentes aristas, como el vínculo con el mundo del trabajo, con la educación postsecundaria y con el entorno territorial, los que son vinculados entre sí a través de la implementación curricular. Además, la vinculación con el entorno social y productivo, por un lado, y con la educación superior para asegurar trayectorias formativo-laborales, por otro, implica un desafío específico al liderazgo directivo en este tipo de instituciones, ya que obliga a hacer definiciones estratégicas, diseñar planes y acciones sistemáticas y definir una estructura y la gestión de los procesos necesarios para lograr esta conexión.

Es por esto que la definición e implementación de oportunidades de aprendizaje

que den respuesta a las necesidades de formación de los estudiantes, a través de relaciones duraderas y de beneficio mutuo con el mundo productivo, sin delegar las responsabilidades institucionales en el proceso de formación, es un desafío de liderazgo que diferencia a los establecimientos de EMTP. La Tabla n°3 ahonda en los desafíos de la articulación para la EMTP.

**Tabla n°3:** Dimensiones de articulación de trayectoria y con el medio en el Marco de la Buena Dirección para la EMTP.

Articulación con el mundo del trabajo	Articulación con la Educación Superior	Articulación con el entorno	Alternancias educativas
Los equipos directivos de los liceos técnico-profesionales deben velar por una conexión permanente del establecimiento con los sectores productivos, promoviendo instancias de participación y transferencia de conocimientos que garanticen la cercanía del proceso educativo con el trabajo.	Uno de los principales rasgos de un sistema de educación técnica efectivo es la permeabilidad. Es decir, la facilitación del tránsito de los estudiantes entre distintos niveles y espacios educativos, evitando las etapas terminales.	Los directivos de la Educación Media Técnico Profesional tienen la responsabilidad de ejercer un liderazgo articulado con el territorio, para identificar las oportunidades, conocer las necesidades y atender sus demandas.	Cuando los establecimientos de Educación Media Técnico Profesional trasladan los procesos de aprendizaje a espacios fuera del liceo, los estudiantes pueden acceder a experiencias únicas, adquirir conocimientos de vanguardia y altamente demandados.

**Fuente:** Mineduc, 2021, pp. 34-37.

Por su parte, la dimensión de articulación también tiene una presencia específica en los Estándares Indicativos de Desempeño de la EMPT, lo que no estaba presente en los Estándares establecidos para los establecimientos educacionales científico-humanistas actualizados en el 2021. Esta dimensión de articulación aborda:

Las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor, el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para vincular la EMTP con otras áreas y actores del mundo del trabajo y del mundo educativo, con el propósito de favorecer el logro de los objetivos de aprendizaje, el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso y las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes.(Mineduc, 2021, p. 123)

Los Estándares Indicativos de Desempeño organizan la dimensión de articulación en las subdimensiones de trayectorias y con el medio (Tabla n°4).

**Tabla n°4:** Subdimensiones de articulación de trayectorias y con el medio en los Estándares Indicativos de Desempeño.

Articulación de trayectorias	Articulación con el medio
La subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes en el establecimiento, para fortalecer los procesos de implementación y desarrollo del currículum, a través de la vinculación de la Educación Técnico-Profesional con otras áreas y actores que favorezcan el desarrollo de competencias definidas en el perfil de egreso y de las trayectorias educativas y laborales en los estudiantes.	La subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor, el director y los equipos directivos en el establecimiento para vincular la Enseñanza Media Técnico-Profesional con otras áreas y actores del mundo del trabajo, del mundo educativo y del territorio. Los estándares tienen como meta favorecer el desarrollo de competencias definidas en el perfil de egreso y de las trayectorias educativas y laborales en los estudiantes.

**Fuente:** Mineduc, 2021, pp. 123, 131.

En las secciones anteriores se han abordado desafíos que se presentan al liderazgo educativo en la EMTP, así como también marcos de actuación y prácticas que permiten enfrentarlos. Dentro de estas temáticas, se ha relevado la centralidad del foco en el núcleo pedagógico, lo que implica tener un especial énfasis en los desafíos que presenta el currículum de la formación diferenciada y las prácticas pedagógicas que propiciarán el logro de aprendizajes. Además, se ha destacado la relevancia de que el desarrollo del liderazgo, en la EMTP, preste especial atención al contexto y a las particularidades institucionales y educativas para el mejoramiento.

Para el desarrollo de un liderazgo, que considere los elementos recién descritos, se requiere de desarrollo profesional, que precisa de instancias y procesos que potencien la reflexión sobre la propia práctica, en permanente interacción con pares y considerando, específicamente, los contextos y realidades en que se llevan a cabo los procesos educativos (Albornoz et al., 2021). Una forma, es enfrentar el desafío del desarrollo profesional de líderes para la mejora escolar a través de procesos de indagación. En la segunda parte de esta nota técnica, se destacará uno de ellos, la indagación colaborativa.

# Referencias

Agencia de Calidad de la Educación. (2016). Calidad educativa en educación media técnico profesional desde la perspectiva de los actores clave del sistema. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/4538>

Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). El efecto escuela: Un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela*. Once Miradas (pp. 71-112). Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE). ISBN: 978-956-314-405-5

Bravo, M., Rojas, A. y Mondaca, C. (2021). Liderazgo distribuido y sistémico con pertinencia cultural en la Educación Media Técnico Profesional chilena: desafíos y propuestas de política educativa. *Interciencia*, 46(12), 462-470.

Carbone, R., Fuenzalida, C. y Farías, J. (2017). Definición de estándares de desempeño para equipos directivos técnico profesionales e identificación de factores que facilitan u obstaculizan alcanzarlos. Con Dirección. Cuadernos para el desarrollo del liderazgo directivo, CEDLE. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/publicacion/quinto-cuaderno-tecnico-definicion-de-estandares-de-desempeno-para-equipos-directivos-tecnico-profesionales-e-identificacion-de-factores-que-facilitan-u-obstaculizan-alcanzarlos/>

CILED (Centro de Innovación en Liderazgo Educativo). (2021). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional. Ministerio de Educación. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, Líderes TP.

Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Mineduc. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

Mineduc. (2016). Política Nacional de Formación Técnico-Profesional. Decreto Exento 848/2016. Ministerio de Educación.

Mineduc. (2018). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional. Ministerio de Educación.

Mineduc. (2021). Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional y sus sostenedores. Ministerio de Educación.

Mineduc y Ministerio del Trabajo. (2020). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional. Ministerio de Educación.

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

Sepúlveda, L. (2016). Trayectorias educativo-laborales de jóvenes estudiantes de Educación Técnica en Chile: ¿Tiene sentido un sistema de formación para el trabajo en la educación secundaria? *Revista Páginas de Educación*, 9(2), 49-84. <https://doi.org/10.22235/pe.v9i2.1297>

Sepúlveda, L. y Valdebenito, M. J. (2019). ¿Estudiar para trabajar? Transición educativa-laboral de los egresados de la Educación Técnico Profesional en Chile. *Psicoperspectivas*, 18(3). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1661>

Sun, Jingping y Leithwood, Kenneth. (2015). Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*.26. 1-25. 10.1080/09243453.2015.1005106.



**RECURSOS**  
PARA MOVILIZAR LA  
**MEJORA ESCOLAR**

**C**líder