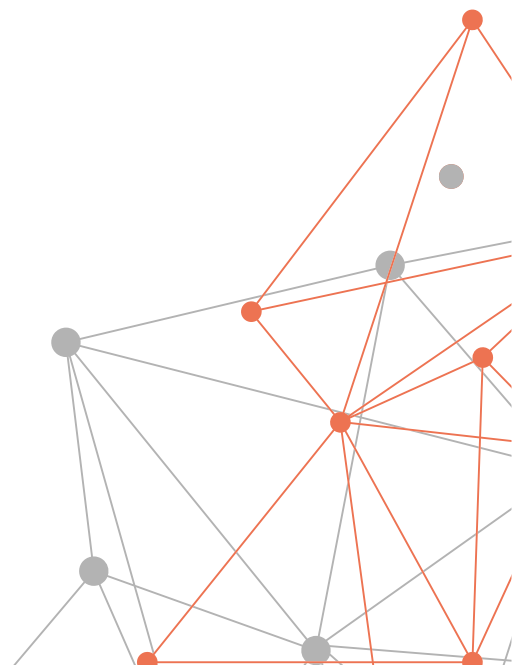




DE LÍDERES PARA OTROS LÍDERES

ARTICULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y SOCIAL

# Cómo implementar un Consejo Asesor Empresarial (CAE) efectivo



# 1. ¿De qué trata la serie “De líderes para otros líderes”?

---

Busca abordar preguntas como: **¿Qué hacen los líderes educativos TP que logran buenos resultados en aspectos que suelen ser desafiantes para la mayoría? ¿Cuáles son esos conocimientos y estrategias que más los han ayudado, en la práctica, a abordar esas situaciones desafiantes?**

Así, la serie presenta herramientas a través de las cuáles **podrás conocer estrategias clave** relacionadas con desafíos del liderazgo escolar TP, las cuáles han sido **levantadas desde la experiencia práctica y en terreno de diversos líderes escolares y expertos TP.**

# 2. ¿En qué consiste la herramienta: “Cómo implemetrar un CAE efectivo”?

---

La presente herramienta se focaliza en el CAE (**Consejo Asesor Empresarial**), el cual es una instancia de orientación, consulta y vinculación con el sector productivo y la educación superior<sup>1</sup>.

Conformar un CAE efectivo puede tener diversas ventajas para las comunidades educativas TP y sus estudiantes, entre ellas la posibilidad de aumentar cupos y mejorar las condiciones para prácticas profesionales; generar alternancias tanto en empresas, como en los mismos establecimientos; mejoras en la infraestructura de los establecimientos (maquinarias, equipo, talleres, etc); mayor alineación entre perfil de egreso y mercado laboral; entre otros.

Sin embargo la realización y correcta ejecución de los CAE suele ser desafiante **¿a quiénes convocar? ¿cómo invitar y lograr una buena participación? ¿cómo darles continuidad y evitar que pierdan fuerza en el camino?** entre otros.

A continuación se presentan:

- Un **conjunto de estrategias** que de acuerdo a diversos líderes escolares y expertos TP **resultan clave para conformar un CAE más efectivo.**
- Una propuesta para que cada **equipo directivo pueda autoevaluar** en qué medida está incorporando las diversas estrategias, para así **definir qué estrategias se debieran mantener, y cuáles potenciar.**

---

<sup>1</sup> (2022). [Ruta de Alternancia](#). Fundación Educacional Chile Dual.

### 3. ¿Cuáles son **estrategias clave** para un CAE efectivo?

---

Desde el equipo Directivo:

**1.** Existe convicción de que el sector productivo es un **aliado clave para alcanzar los objetivos educativos** con los estudiantes.

**2.** Se concibe la relación con el sector productivo como una relación de “socios”, donde **ambos lados tienen algo que ganar y algo que ofrecer.**

**3.** Se reflexiona para definir quiénes son los **actores del sector productivo que resultan más estratégicos de invitar al CAE** (dan más prácticas profesionales; se han acercado formalmente; paridad entre empresas invitadas y cantidad de especialidades; etc).

**4.** **Se invita a otros actores relevantes al CAE** (sostenedor; representante educación superior; autoridades municipales; otros actores relacionados con el mundo del trabajo; etc).

**5.** Se realizan al menos **2 instancias anuales ampliadas del CAE**, las cuáles se complementan con mesas de trabajo más focalizadas (según temas específicos, especialidades u otros).

**6.**

El CAE tiene una planificación anual, lo que le **permite funcionar con cierta periodicidad y sin improvisaciones** (es decir no pasan períodos demasiado largos sin que el CAE se reúna).

**7.**

**Cada CAE se planifica con anticipación, definiendo objetivos, contenidos clave, tiempos, y eso se traduce en una minuta o agenda la cual se presenta a los participantes.**

**8.**

Se busca que el CAE sea **un espacio orientado a la mejora**, por lo que se priorizan temas en los que se necesita contar con la ayuda de los diversos actores (no se busca mostrar solo lo que está funcionando bien).

**9.**

**Cada reunión del CAE tiene una duración aproximada de 2 horas** (no es muy breve, ni demasiado extenso).

**10.**

**El Director/a del establecimiento se involucra, convoca, lidera y participa de cada CAE.** Si bien hay otros actores del establecimiento altamente involucrados, la primera responsabilidad la mantiene el Director/a.

**11.**

**Se definen y asignan roles de forma estratégica.** Por ej: Presidencia (representante de empresa con mayor cercanía); Vicepresidente (representante de empresa con quien se quiere profundizar el vínculo); Secretario/a (Director/a; Jefe UTP o Coordinador TP).

**12.**

**Las invitaciones para cada CAE se realizan de una manera formal, atractiva y con suficiente anticipación (al menos 1 mes antes). Además, se envían recordatorios y se confirma la participación de cada asistente.**

**13.**

**El día del CAE se cuidan detalles para que los participantes se sientan valorados y acogidos (la comunidad educativa sabe de la actividad; se define un lugar idóneo para realizar la reunión; entre otros).**

**14.**

**Luego del CAE se desarrollan acciones que permiten mantener el interés e involucramiento de los participantes externos (agradecimiento formal; envío de acuerdos; información sobre próximos pasos; etc).**

**15.**

**A nivel interno se revisa y realiza seguimiento a los acuerdos tomados en el CAE.**

**16.**

**Se cultiva la relación con los participantes del CAE, más allá de la instancia misma (Director/a y otros actores del establecimiento visitan la/s empresa/s; se contactan esporádicamente por otros temas; etc).**

## 4. ¿Cómo lo estamos haciendo desde el equipo directivo en relación al CAE?



**Tiempo aproximado:**  
60 minutos.



**Materiales:**

- “Estrategias para un CAE efectivo (pauta individual)”: 1 copia por participante (impresa o digital).
- “Estrategias para un CAE efectivo (pauta grupal)”: 1 copia (impresa o digital).



**Participantes:**  
Equipo Directivo.

### Introducción (5 minutos)

I. Reunir al equipo directivo, y explicar el objetivo del ejercicio: Conocer estrategias efectivas relacionadas con el CAE, facilitando al mismo tiempo la autoevaluación, es decir analizar en qué medida dichas estrategias son parte de las prácticas que se realizan desde el equipo directivo.

Para esto se realizará primero un análisis individual, y luego uno grupal, para identificar aquellas estrategias que están más incorporadas, y aquellas que sería relevante mejorar o potenciar.

### Análisis individual (15 minutos)

II. Entregar una copia (digital o impresa) de la **pauta individual “Estrategias para el CAE”** (punto 5 de este documento) a cada participante, explicando que éstas son ideas levantadas desde el terreno, es decir desde la experiencia práctica de diversos líderes educativos y expertos TP.

III. Pedir a cada participante que primero complete la pauta de forma individual (**recordar que la versión digital es editable, por lo que pueden registrar ahí sus respuestas**), marcando para cada estrategia, el nivel que de acuerdo a la opinión personal más calza con las estrategias que actualmente se implementan desde el equipo directivo.

Los niveles se clasifican en:

1. Aún no incorporada.
2. Poco incorporada.
3. Medianamente incorporada.
4. Muy incorporada.
5. Totalmente incorporada.

### Análisis grupal (25 minutos)

IV. Cada persona menciona el puntaje que le asignó a cada estrategia (por ejemplo: “La estrategia 1, asigné el nivel 3 es decir creo que es una práctica que tenemos medianamente incorporada”).

V. En paralelo un encargado(a) debiera ir tomando nota de cada uno de los puntajes en la **pauta de registro grupal “Estrategias para el CAE”** (punto 6 de este documento), la cual también se puede usar de **forma impresa** o en **versión digital (también editable)**. Luego se saca un puntaje prome-

dio por estrategia, y se anota a qué nivel corresponde cada una (por ejemplo: en la estrategia 1, tenemos 2.2. de puntaje grupal, por lo que el nivel más cercano es el “2”, es decir la estrategia está “poco incorporada”).

### Definición de prioridades (15 minutos)

VI. Finalmente, y en base al paso anterior se analiza y define:

- Aquellas estrategias que están más incorporadas y mejor logradas (niveles 3, 4, 5).
- Aquellas estrategias que están menos incorporadas y que sería relevante potenciar (niveles 1 o 2).

### En siguientes reuniones:

VII. Para aquellas estrategias que se quieren incorporar mejoras en mayor medida, se sugiere que en próximas reuniones el equipo directivo pueda definir aspectos como: **encargado/s de gestionar las estrategias, plazos, recursos humanos o económicos si fuera necesario, entre otros.**

## 5. Estrategias para un CAE efectivo:

### Pauta individual

I. Revisa las siguientes estrategias, analizando qué tan incorporada está cada una dentro de las prácticas que realizan como “equipo directivo”. Para esto marca la opción que de acuerdo a tu opinión, más se acerca a la situación actual.

II. Los niveles se clasifican en:

1. Aún no incorporada.
2. Poco incorporada.
3. Medianamente incorporada.
4. Muy incorporada.
5. Totalmente incorporada.

### Desde el equipo directivo:

1    2    3    4    5

Ej: Existe convicción de que el sector productivo es un aliado clave para alcanzar los objetivos educativos con los estudiantes.



1. Existe convicción de que el sector productivo es un aliado clave para alcanzar los objetivos educativos con los estudiantes.

2. Se concibe la relación con el sector productivo como una relación de “socios”, donde ambos lados tienen algo que ganar y algo que ofrecer.


3. Se reflexiona para definir quiénes son los actores del sector productivo que resultan más estratégicos de invitar al CAE (dan más prácticas profesionales; se han acercado formalmente; paridad entre empresas invitadas y cantidad de especialidades; etc).					
4. Se invita a otros actores relevantes al CAE (sostenedor; representante educación superior; autoridades municipales; otros actores relacionados con el mundo del trabajo; etc).					
5. Se realizan al menos 2 instancias anuales ampliadas del CAE, las cuáles se complementan con mesas de trabajo más focalizadas (según temas específicos, especialidades u otros).					
6. El CAE tiene una planificación anual, lo que le permite funcionar con cierta periodicidad y sin improvisaciones (es decir no pasan períodos demasiado largos sin que el CAE se reúna).					
7. Cada CAE se planifica con anticipación, definiendo objetivos, contenidos clave, tiempos, y eso se traduce en una minuta o agenda la cual se presenta a los participantes.					
8. Se busca que el CAE sea un espacio orientado a la mejora, por lo que se priorizan temas en los que se necesita contar con la ayuda de los diversos actores (no se busca mostrar solo lo que está funcionando bien).					
9. Cada reunión del CAE tiene una duración aproximada de 2 horas (no es muy breve, ni demasiado extenso).					
10. El Director/a del establecimiento se involucra, convoca, lidera y participa de cada CAE. Si bien hay otros actores del establecimiento altamente involucrados, la primera responsabilidad la mantiene el Director/a.					
11. Se definen y asignan roles de forma estratégica. Por ej: Presidencia (representante de empresa con mayor cercanía); Vicepresidente (representante de empresa con quien se quiere profundizar el vínculo); Secretario/a (Director/a; Jefe UTP o Coordinador TP).					
12. Las invitaciones para cada CAE se realizan de una manera formal, atractiva y con suficiente anticipación (al menos 1 mes antes). Además, se envían recordatorios y se confirma la participación de cada asistente.					
13. El día del CAE se cuidan detalles para que los participantes se sientan valorados y acogidos (la comunidad educativa sabe de la actividad; se define un lugar idóneo para realizar la reunión; entre otros).					
14. Luego del CAE se desarrollan acciones que permiten mantener el interés e involucramiento de los participantes externos (agradecimiento formal; envío de acuerdos; información sobre próximos pasos; etc).					
15. A nivel interno se revisa y realiza seguimiento a los acuerdos tomados en el CAE.					
16. Se cultiva la relación con los participantes del CAE, más allá de la instancia misma (Director/a y otros actores del establecimiento visitan la/s empresa/s; se contactan esporádicamente por otros temas; etc).					



# 6. Estrategias para un CAE efectivo:

## Pauta grupal

I. Como encargado(a) registra, para cada estrategia<sup>2</sup>, los puntajes individuales de cada miembro del equipo.

II. Luego calcula el puntaje promedio alcanzado en cada estrategia (ej: 2.2 puntaje promedio).

III. De acuerdo al puntaje promedio logrado en cada estrategia, registra en qué “nivel” queda clasificada cada estrategia (ej: 2.2. se acerca a 2, es decir: “Poco incorporada”).

Recuerda que los niveles se clasifican en:

1. Aún no incorporada.
2. Poco incorporada.
3. Medianamente incorporada.
4. Muy incorporada.
5. Totalmente incorporada.

IV. Finalmente, invitar al equipo directivo a analizar y definir:

- Aquellas estrategias que están más incorporadas y mejor logradas (**niveles 3, 4 o 5**).
- Aquellas estrategias que están menos incorporadas y que sería relevante potenciar (**niveles 1 o 2**).

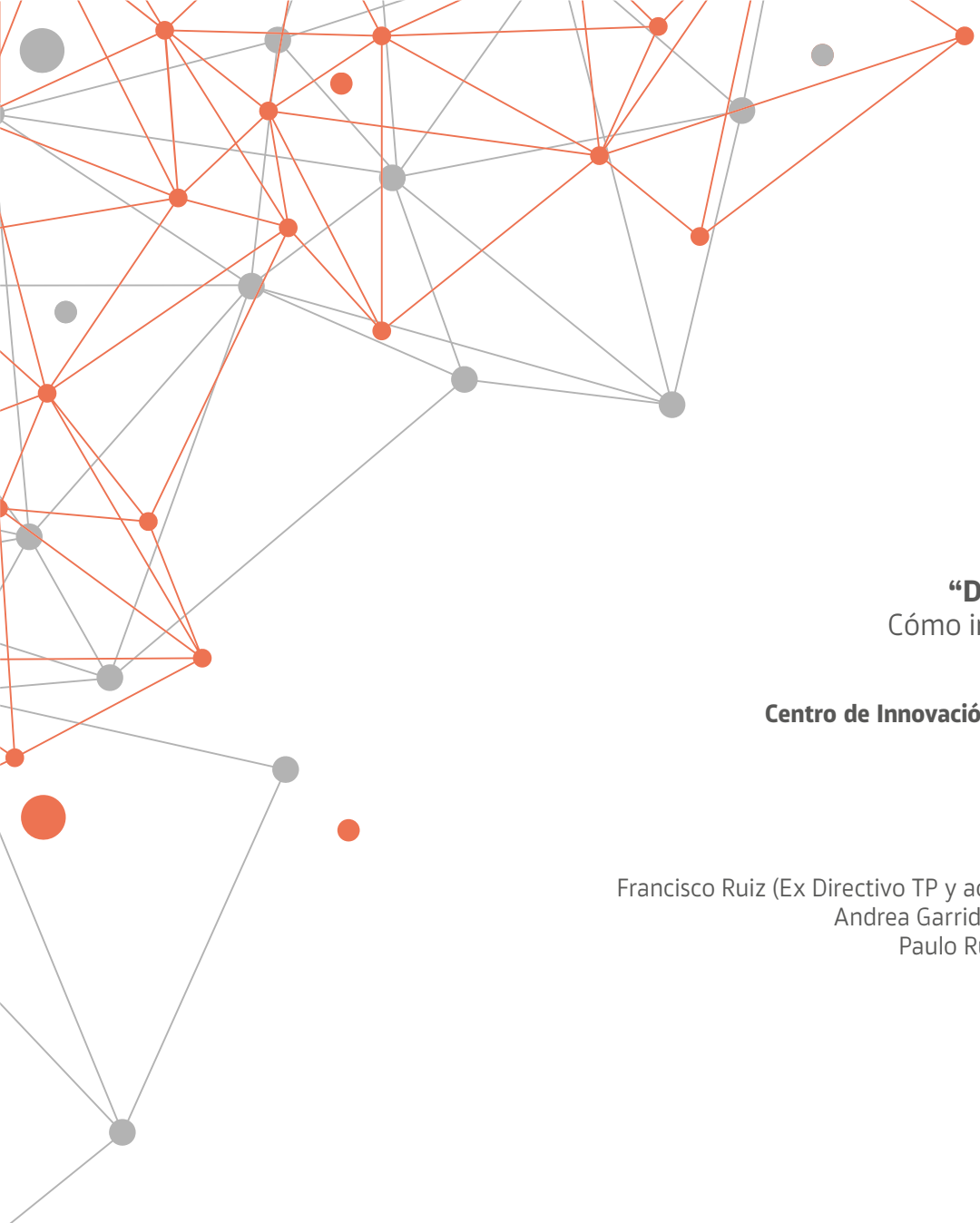
Estrategia	Puntajes individuales	Puntaje promedio	Nivel promedio	Estrategia a mantener	Estrategia a potenciar
Ej: 1	2-3-3-2-1	2.2	Poco incorporado		●
1					
2					
3					
4					
5					
6					

<sup>2</sup> Si necesitas recordar a qué estrategia corresponde cada número, puedes apoyarte en la “pauta individual”.

Estrategia	Puntajes individuales	Puntaje promedio	Nivel promedio	Estrategia a mantener	Estrategia a potenciar
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

## 7. Para **conocer más** sobre este tema

1. [Liderar la articulación con el sector productivo y social en EMTP.](#) (2022). CILED.
2. [Articulación en líderes educativos.](#) (2021). CILED.
3. [Fortalecer la articulación con el sector productivo y social en EMTP.](#) (2023). CILED.
4. [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.](#) (2021). CILED.  
Dimensión 4: Articulación de trayectorias y con el medio.



**“De líderes para otros líderes”**  
Cómo implementar un CAE efectivo

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

Año: 2023

**Colaboraron:**

Francisco Ruiz (Ex Directivo TP y actual Asesor Fundación Chile Dual)  
Andrea Garrido (Directora Fundación Chile Dual)  
Paulo Ruiz (Asesor Fundación Chile Dual)

**Dirección Recursos Pedagógicos:**

Alejandra Moreno Chaux  
Cristina Aziz Dos Santos

**Diseño gráfico:**

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

**www.ciled.cl**

