

VOCES DESDE EL TERRITORIO

Experiencias de liderazgo intermedio con foco en EMTP

Serie de entrevistas con actores del nivel intermedio que han impulsado experiencias de liderazgo exitosas en relación con la EMTP.

En estas conversaciones comparten con generosidad algunas de las claves de estas experiencias, así como reflexiones, aprendizajes y recomendaciones para otros líderes que estén trabajando en objetivos similares.

Articulación con el sector productivo y social

La experiencia de la Corporación SOFOFA

Dentro de las diversas iniciativas de articulación entre establecimientos TP con el sector productivo y social, impulsadas por la Corporación SOFOFA, se desarrolló el modelo AMI (Alternancia Múltiple e Integrada), el cual consiste en abordar objetivos específicos de aprendizaje a través de una tríada de alternancia basada en: capacitación docente, articulación con la educación superior y con la empresa. Una de las iniciativas que se han desarrollado desde este modelo es la “ruta de la automatización”, la cual ha permitido, entre otras cosas, reactivar e impulsar un tema clave para el país y sentar las bases para replicar dicho modelo en otras especialidades como turismo, administración, forestal, entre otros.

Entrevista a Pablo Kusnir

Gerente de Educación para la Corporación SOFOFA.

Liderazgo intermedio:

La experiencia de la Corporación SOFOFA

La Corporación SOFOFA es un sostenedor de administración delegada que actualmente administra una red de 7 liceos Técnicos Profesionales del sector económico industrial y de la construcción. De éstos, 5 están en la Región Metropolitana, 1 en Rancagua y 1 en Hualpén.

1. Articulación desde la SOFOFA

Desde la Corporación SOFOFA llevamos más de 40 años impulsando una educación de excelencia para miles de jóvenes que cursan sus estudios en nuestro Liceos, consolidando alianzas estratégicas con empresas y diversas Instituciones de Educación Superior para fortalecer el desarrollo educativo y profesional de los estudiantes. Actualmente nuestro modelo está basado en el sistema de **Formación Dual** del cual fuimos precursores a través de la Agencia de Cooperación Alemana. Desde ahí hemos ido aumentando la cantidad de empresas que son duales, se han capacitado maestros guía, etc. Uno de nuestros propósitos como gremio es que ojalá **todas las empresas tengan algún tipo de vinculación con el mundo de la educación técnica**. Entonces si bien no pretendemos que todas las empresas sean duales, sí esperamos que tengan algún tipo de vinculación, ya sea a través de prácticas profesionales, alternancia, capacitaciones, u otros.

2. Una nueva forma de hacer las cosas

Hace 7 u 8 años quisimos hacer el intento de resignificar la educación técnica cambiando cómo hacíamos las cosas internamente. Para eso hicimos una revisión de literatura internacional y llegamos a una **serie de elementos que fuimos incorporando en la gestión de los liceos, lo que nos permitió:**

Ganar tiempo: ¡hasta 2 meses de clases!

Incorporamos el “Método 5S” que es una metodología japonesa que viene de la empresa TOYOTA, pero sirve para cualquier tipo de institución y se relaciona con **ganar eficiencia y seguridad**. Básicamente busca que cualquier proceso esté impecable. Al aplicar esa metodología nuestros liceos empezaron a verse

distintos, y entre otras cosas, empezaron a ganar tiempo.

Un ejemplo, en la mayoría de los liceos las herramientas estaban muy desordenadas. Es algo que se les entrega a los estudiantes todos los días, 4 veces al día, lo que según nuestros cálculos era equivalente a perder ¡dos meses de clases! Al ordenar y hacer más eficiente un proceso como éste, los liceos ganaron tiempos que son sumamente valiosos.

Gestionar recursos como en una empresa:

Otra decisión importante fue certificarnos en la **ISO 21001 e ISO 9001**, lo cual es un **sistema de gestión de calidad**. Esto tiene que ver con que **un liceo técnico, como cualquier institución, debe preocuparse con la gestión de recursos, manejo de la mejora continua, gestión de riesgos**, etc. Por eso la ISO nos ha ayudado a ordenar nuestros procedimientos y alcanzar nuestros objetivos. En parte te obliga a tener respuestas para preguntas como: **¿Qué prometes? ¿Cómo lo vas a hacer? ¿Cómo lo vas a medir?**

Enviar estudiantes a una experiencia laboral a Alemania:

Dado que contamos con una certificación internacional, esto nos ha permitido **enviar jóvenes a trabajar a Alemania**. El sistema es que ellos terminan su práctica profesional acá, se titulan y ahí postulan al programa. Se les ofrece un curso de alemán, y **se van a trabajar a una empresa con contrato y un sueldo ya acordado**. Con éste costean los gastos para vivir allá, restituyen el pasaje (el cual paga inicialmente la Corporación), y además les quedan ahorros. Eso permite que el programa sea sostenible. A la fecha ya han participado 16 jóvenes, y 8 se han quedado a vivir allá. Ahora estamos ad portas de enviar a la tercera generación.

3. Modelo AMi

Como comentaba si bien todos nuestros liceos son duales, no todos los estudiantes son duales, sino que casi la mitad lo son, y la otra mitad pertenecen al sistema tradicional. Y justamente para este segundo grupo fue que creamos un **modelo de relacionamiento con la industria, el cual llamamos “AMi” (Alternancia Múltiple e Integrada).**

Este modelo lo que hace es **plantear un objetivo de aprendizaje específico y potenciarlo al máximo través de una tríada de alternancia** consistente en:

Capacitación docente: poder enseñar el objetivo de aprendizaje de forma más conectada con lo que la industria necesita.

Educación Superior: seguir profundizando lo aprendido, pero con mejores maquinarias, softwares, simuladores, etc.

Empresa: terminar en la empresa con una alternancia, para aplicar lo aprendido ya en la vida real y seguir desarrollando aprendizajes en la práctica.

Todo esto además es gratuito para los establecimientos, ya que quienes financian este modelo es la empresa.

4. AMi en la práctica:

Ruta de la automatización

Actualmente **AMi es nuestro modelo para vincularnos con el sector productivo y social**, ya que siempre nos asociamos con alguna empresa para trabajar con los liceos.

Un ejemplo de cómo funciona AMi en la práctica es la **“ruta de la automatización”**. Acá establecimos un convenio con **SMC, una empresa japonesa de automatización y meca-**

trónica de primer nivel (1 de cada 3 componentes en el mundo de la automatización son de ellos).

Nos acercamos y les preguntamos ¿qué pasa en el mercado? ¿de dónde sacan técnicos calificados? Y nos contaron que en Chile no se encontraba el nivel de técnicos que ellos necesitaban, por lo que tenían que traer personas de Japón.

Entonces les propusimos **empezar a integrar conceptos de mecatrónica en los liceos**. Así se transformaron en nuestra **“empresa paraguas”**, lo que significa que nos capacitaron y dieron herramientas para ir a los colegios y evaluar su cercanía con el tema de la automatización. Acá vimos que en la gran mayoría de los establecimientos no existía la capacidad para enseñar estos conceptos, incluso habían equipamientos relacionados muy costosos pero que no se estaban usando.

Entonces **empezamos procesos de capacitación docente, acompañados de la entrega de un software** para que los docentes pudieran enseñar a través de simuladores.

Luego fuimos a los **centros de educación superior para ir profundizando ese mismo proceso de automatización a través de una alternancia formal**.

Finalmente se llegó a la **empresa** donde los jóvenes realizaron **otra alternancia, pero ya viendo realmente el proceso de automatización en la vida real**.

5. Algunos resultados

Un hecho que refleja parte de los buenos resultados del modelo AMi, es que dentro del liceo donde lo implementamos por primera vez, un equipo de estudiantes salió campeón en mecatrónica en la competencia de

WorldSkills Chile 2024. Esto fue además ganándole a equipos de otras instituciones de educación Superior incluso. Por eso nuestro interés es seguir expandiendo este modelo, tanto con nuestros liceos, como con otros sostenedores o establecimientos que estén interesados.

Con este sistema a la fecha ya vamos en **30 liceos y más de 50 docentes certificados en competencias de automatización e industria 4.0**. Nuestra meta es llegar a 100 liceos.

6. Proyecciones a futuro:

Algo importante de destacar es que **el modelo AMi funciona en diferentes especialidades**, además de automatización, lo tenemos en **administración, forestal, turismo**.

Por eso si este modelo lo pudiéramos replicar cuatro veces al año en 3º medio y luego en 4º medio, cada vez en diferentes empresas e instituciones de educación superior, probablemente el perfil de técnico que podríamos formar mejoraría exponencialmente, en términos de competencias y apertura al mundo.

Por eso actualmente **un objetivo que tenemos como líderes intermedios** es tratar de **convencer a las empresas que tienen que transformarse en centros de formación, en “partners” de formación de las nuevas generaciones**. Y eso tiene que ver con participar en este tipo de programas, vincularse, ver que esto no solo tiene que ver con una responsabilidad social y empresarial, sino también con una necesidad de la empresa. Si no lo hacemos vamos a tener un problema a futuro de productividad, de desempleo.

Por eso también nuestra aspiración es que muchos otros sostenedores puedan implementar este modelo. Por lo mismo lo hemos ido documentando y sistematizando, todo

está disponible. También se lo hemos pasado al Ministerio de Educación, estamos coordinados con ellos. Este es un modelo que perfectamente puede ser política pública, ya que puede ser implementado en cualquier liceo y especialidad en Chile.

7. Binomio equipo directivo y sostenedor:

Algo que me parece super importante de destacar es que en **todo este tipo de iniciativas el liderazgo del Director/a es vital**, sin eso la cosa no anda. Pero además **cuando a un buen equipo directivo le sumas un sostenedor comprometido, con lineamientos claros, los colegios surgen, y surgen rápido**. Especialmente hoy en día porque ahora hay **muchas oportunidades para vincularse con las empresas y con las instituciones de educación superior**. Está la Red Futuro Técnico del Ministerio de Educación, por ejemplo; Nosotros como SOFOFA acabamos de lanzar una red de empresas; la CPC tiene una red de empresas por Chile; está el proyecto Cauce de Inacap; entonces oportunidades hay.

8. Recomendaciones para otros líderes intermedios

Creo que un primer aspecto relevante en el tema de la articulación con la industria, y en general, es que los sostenedores tengan **metas, objetivos claros y expectativas altas para los establecimientos, y los ayuden a alcanzarlos**. Esto implica apoyar y crear condiciones para la vinculación con el medio, fomentando la colaboración entre establecimientos, ayudándolos a buscar oportunidades, priorizar y tomar decisiones. Los colegios muchas veces quieren meterse en todo, lo que también los deja sobre intervenidos y

sin tiempo para lo prioritario. Por eso el rol del sostenedor es tan importante en ayudarlos a evaluar qué aporta, y qué no, considerando los objetivos y misiones institucionales.

Un segundo aspecto importante es **confiar en los equipos directivos**, darles herramientas para que cumplan sus propósitos. Entregar **autonomía, libertad**, y desde ahí **actuar como un facilitador**, alguien que se relaciona desde una actitud de “cómo te ayudo”.

Por último, creo que un aspecto muy importante cuando un líder intermedio busque vincularse con el sector productivo (o también un equipo directivo, un docente, etc), es **tener muy claro que la empresa no les está haciendo un favor. Y esto realmente es un cambio de paradigma**. Tenemos que estar convencidos de que así como los liceos necesitan a la empresa, ésta también los necesita. Por un tema de sostenibilidad, de vinculación con el medio, de desarrollo país.

Por eso hay que acercarse con esa convicción, pero además es clave lograr hablar en su lenguaje, encontrar esos puntos de interés, como la productividad, el hecho de que vienen a resolver un problema. Este tipo de cosas serán el puente para articularse y lograr este tipo de iniciativas que los beneficien a ambos, y sobre todo y en último término: a los estudiantes, que es nuestro foco.

Otros recursos

Herramienta-Publicación

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo en la EMTP

(2021). CILED

Video

Articulación en líderes educativos

(2021). CILED

Ficha y Video

Liderar la articulación con el sector productivo y social en la EMTP

(2023). CILED

Ficha y Video

Liderar la innovación educativa en la EMTP

(2023). CILED

Infografía

Articulación entre Sector Productivo y Establecimientos Escolares TP

(2023). CILED

Video

Visión estratégica en líderes educativos

(2021). CILED.

Video

Altas expectativas en líderes educativos

(2021). CILED.

Experiencias de liderazgo intermedio con foco en EMTP

Articulación con el sector productivo y social
La experiencia de la Corporación SOFOFA

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)
www.ciled.cl

Año: 2024

Directora de Recursos Pedagógicos:
Alejandra Moreno Chauz

Equipo de apoyo:
Cristina Aziz

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz
www.cemuma.cl



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

UN
Universidad del Desarrollo



Tecnológico
de Monterrey

www.ciled.cl