

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.

Trabajo en red para fortalecer la EMTP:

La experiencia del SLEP Barrancas

Durante el 2020, en plena pandemia y sin ninguna experiencia previa similar, se convoca y se lidera desde el SLEP de Barrancas, una red entre los establecimientos técnico-profesionales del territorio, cuyo principal objetivo era fortalecer las trayectorias formativo-laborales de los estudiantes que estaban realizando sus especialidades. Luego de un inicio desafiante, hoy cuatro años después, se ha logrado consolidar la red, con importantes logros.

Entrevista a Daniela Petey

Asesora técnica pedagógica, encargada de la línea estratégica TP y coordinadora de la Red TP del SLEP Barrancas.

Liderazgo intermedio: SLEP Barrancas

Uno de los primeros Servicios Locales de Educación Pública. Creado el año 2018, es responsable de administrar 53 establecimientos educacionales y 23 jardines infantiles. Juntos reúnen una matrícula de más de 21,303 estudiantes de nivel parvulario, básico, medio y educación de adultos, de las comunas de Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel.

1. Nacimiento de la red

La red nació desde una de nuestras **líneas estratégicas** que es **fortalecer la EMTP** en el territorio. Además, trabajar de manera colaborativa es un **mandato de la política pública**, tanto de acuerdo con la ley 21.040, como con los Estándares Indicativos de Desempeño. En este sentido no partió desde un requerimiento de los establecimientos, ya que ellos no sabían que necesitaban algo así y además no creían que fuera posible: entre ellos no se conocían y se veían principalmente como competencia.

2. Quiénes la conforman

La red ha ido teniendo cambios, pero actualmente está conformada por dos **representantes del SLEP**, una quien coordina la red (en este caso soy yo) y otra que apoya en diferentes tareas; los **cuatro liceos TP del territorio; dos escuelas especiales y un EPJA** (Educación para Jóvenes y Adultos). Desde cada establecimiento participan su Director(a), el Coordinador(a) TP, y dependiendo de la sesión hay participantes invitados.

Algo que fue relevante es que en el 2023 cuando se decidió invitar a las escuelas especiales y el establecimiento EPJA, fue por la necesidad de abordar temáticas de inclusión en la proyección laboral de nuestros jóvenes y ahí vimos una oportunidad de incorporar establecimientos con trayectoria en esa temática. Por otro lado, ellos también ganaban al unirse a la red ya que podían fortalecer y profesionalizar sus oficios.

3. Inicio de la experiencia

El inicio de la red fue desafiante. Se partió el trabajo durante la pandemia, el primer acercamiento fue virtual, y ahí los participantes recién empezaron a saber quiénes eran los

equipos directivos de cada establecimiento, cuáles eran sus especialidades. **El mayor desafío era construir las confianzas** ya que hasta ese momento los otros establecimientos eran de alguna forma rivales contra quienes tenían que competir por las matrículas, por lo que inicialmente todos se mostraban muy temerosos de compartir sus verdaderos problemas o dificultades, y solo querían mostrar su “mejor cara” frente a los demás.

4. Transformación hacia una verdadera “red”

Un paso clave fue **invertir mucho en la “confianza relacional”**, para aprender a verse como un apoyo y no como competencia. Para esto creo que fue fundamental la mirada que tenemos desde el liderazgo intermedio y dar ese vuelco de que todos pertenecemos a un mismo sostenedor y territorio, con un objetivo común, donde lo más relevante es dar las mejores oportunidades a todas y todos los estudiantes, no importa si asisten a mi establecimiento o al de al lado. Y esto lo logramos destinando mucho tiempo inicial en conocernos, empatizar, tener “conversaciones auténticas” en las cuáles realmente aparecieran los desafíos y los dolores comunes.

Así de a poco, logramos salir de esta postura inicial en que “todo estaba bien” y **fuieron apareciendo los verdaderos problemas**, por ejemplo, que entre ellos no se conocían; que las pocas veces en que se habían reunido se enfocaban mucho en la contingencia, pero no en los temas relevantes para la educación Técnico Profesional; que tenían dificultades para encontrar prácticas profesionales de calidad para sus estudiantes, entre otros.

5. Organización del trabajo

Cuando ya se fue logrando una confianza de base, comenzamos a trabajar muy inspirados en la **metodología “Design Thinking”**. Es decir, empezamos a **“empatizar”** sobre nuestros desafíos comunes y luego a **“definir”** qué era exactamente lo que íbamos a hacer, y acá como líder intermedio fue muy importante ayudar a aterrizar expectativas, enfocarnos en aquellos objetivos que resultaban más factibles y viables, ayudar a ordenar la ruta. Así, la forma de trabajo ha sido proponer diferentes **“ideas”** para luego ir **“piloteando”** y **“testeando”** las estrategias que vamos pensando. Para esto hemos usado muchas de las **actividades y herramientas propuestas en el manual de Design Thinking del CILED**.

Además, algo que fuimos aprendiendo es lo relevante que es contar con **planes de trabajo**, ya que al principio todo quedaba en buenas ideas y acuerdos, pero no lograban llevarse a la práctica porque cuando no queda por escrito siempre hay cosas más urgentes. Entonces desarrollamos un plan de trabajo de la red, donde se van estableciendo responsables, acciones, medios de verificación, plazos, etc. Además, **este plan conversa con los PME de los establecimientos**, por lo que es pertinente para todos.

6. Ejemplo de una estrategia nacida desde la red

Uno de los primeros desafíos que identificamos fue la nula vinculación entre la formación general y la específica TP. Entonces el primer pilotaje consistió en una propuesta de integración curricular entre estos dos mundos. Entrevistamos a docentes, y aparecieron temas como la falta de tiempo en común y el mutuo desconocimiento de los respectivos currículos. Desarrollamos pequeñas capa-

citaciones, se hicieron ajustes de horarios, y diseñamos herramientas de planificación común. El primer pilotaje se realizó con una de las carreras de Gastronomía, y al finalizar invitamos a otras comunidades educativas a participar de la exposición final. A partir de los resultados positivos, fuimos expandiendo el proyecto, y actualmente todas las especialidades tienen al menos una experiencia de integración curricular. Esa es la ruta que vamos trabajando para cualquier propuesta o innovación que queremos incorporar como red.

7. Tiempos necesarios para el funcionamiento de la red

En nuestro caso generalmente **sesionamos una vez al mes, durante toda una mañana**, y algunas veces nos reunimos más de una vez (por ejemplo, si estamos en el mes TP nos reunimos más veces). En enero cuando no hay estudiantes dejamos esbozado el plan de trabajo del año; en marzo validamos; durante el año ejecutamos y en diciembre evaluamos. Además, **para cada sesión tenemos un programa, y vamos rotando el lugar de reunión** para que todos vayan conociendo el resto de los establecimientos o el espacio de algún colaborador/empresa, también como una oportunidad para que todos los actores de la red se vayan relacionando con los distintos socios estratégicos.

8. Algunos resultados y logros

De partida, previo a la red, los **establecimientos TP** siempre habían recibido un acompañamiento igual que un establecimiento científico humanista, por lo que ya fue un logro poder **dar mejores respuestas a sus necesidades específicas**.

Además, un logro por nuestro foco en TP es que se ha logrado una **vinculación con el sector productivo del territorio mucho más amplia, estable y sólida**. Cuando partió la red no existían experiencias de pasantía, ahora 6 de los 7 establecimientos están desarrollando al menos una pasantía con empresas. También han mejorado los índices de prácticas profesionales y titulación, pasando de una tasa de 65% aproximadamente, a una tasa de 85% de titulación en la actualidad. Y cada comunidad ha puesto a disposición a sus colaboradores, por lo que ahora “la torta se reparte entre todos”.

También logramos implementar nuestro Consejo Asesor para el Desarrollo Educativo TP del territorio, el que está conformado por todos los liceos de la red, así como fundaciones, empresas y otros actores clave, a través del cual nos vinculamos y logramos acuerdos que benefician a todos los miembros participantes.

Otro resultado relevante es que los **docentes que han participado de la experiencia de integración curricular de la red, han salido destacados en la evaluación docente, en el apartado de colaboración**.

Finalmente hay otros logros más informales, por ejemplo, ahora **existe un grupo de WhatsApp entre Directores**, donde conversan, se hacen invitaciones y se apoyan en diferentes temas, más allá de los objetivos de la red.

9. Rol del líder intermedio

Cuando empezó la red no había una indicación clara de qué se debía hacer, entonces uno de los roles de quien lidera es poder **definir el “cómo vamos a trabajar”** y “sobre qué vamos a trabajar” a corto, mediano y largo plazo. Esto requiere ir trazando la ruta; identificar **oportunidades internas y externas**;

contar con **estrategias de gestión, organización, colaboración y sistematización** del trabajo. Además es importante porque como líder intermedio tenemos que pensar en la **sostenibilidad de los proyectos**, cómo lo mantenemos y proyectamos.

Otro rol importante es ir **tendiendo puentes para encontrar objetivos en común**. En mi caso, por ejemplo, a veces conversaba por separado, y luego le pedía permiso a la persona para compartir algún aspecto con la red, pues me daba cuenta de que había temas comunes y que necesitábamos llegar a esas necesidades que todos querían resolver.

En ese sentido es clave la capacidad de **articular a varios actores**, lograr apoyos que contribuyan a la red y a los objetivos educativos del territorio, pensando desde una economía de escala, es decir, **lo que sirve para la mayoría y no solo para un establecimiento en particular**.

10. Aspectos que ayudan a liderar desde el nivel intermedio

Algo que ayuda es que **quien facilita la red sea la misma persona que asesora técnica y pedagógicamente a los establecimientos escolares**, alguien que conozca a las comunidades educativas. Esto agiliza mucho las conversaciones y evita la triangulación de información.

Otro facilitador es **conocer la realidad y desafíos de la educación TP**, y si esto es algo con lo que no se cuenta, tener la capacidad de aprender y actualizarse. En mi caso era la primera vez que trabajaba con establecimientos TP, por lo que busqué formación, realicé dos Diplomados del CILED, amplié mi propia red para vincularme con personas que

tenían una trayectoria en educación TP, como la Fundación Chile Dual, y leí mucho.

También es clave **contar con el apoyo del Director Ejecutivo del SLEP**, porque es desde donde se impulsa y sostiene una iniciativa de este tipo, y que el **trabajo en red para fortalecer la educación TP sea una línea estratégica**.

En cuanto a los **recursos**, como siempre son escasos, ayuda mucho lograr la autogestión, contando por ejemplo con el **apoyo de socios estratégicos**, que en nuestro caso ha sido nuestro Consejo Asesor para el Desarrollo Educativo TP del territorio.

resultados hablen por sí mismos.

11. Recomendaciones a quienes quieran impulsar una experiencia similar

Primero hay que **invertir muchas horas iniciales de conversación**, para realmente conocer a las personas con quienes vas a conformar la red y establecer **vínculos** que sean **bidireccionales**.

También es clave **convencer a los equipos directivos que este espacio es importante** y que vale la pena invertir tiempo en la red, y **eso se logra mostrando resultados**. Por eso la relevancia de los pilotos, testear, mostrar que una determinada estrategia está funcionando.

Una última recomendación, es la importancia de la **flexibilidad y la capacidad de aprender en el camino**. Para muchos de los líderes intermedios ésta es nuestra primera experiencia liderando redes de este tipo, por lo tanto, hay hartito de ensayo y error; asumir que existirán acciones iniciales que no van a llegar a ningún lado; tener la capacidad de ir haciendo los ajustes necesarios hasta que los

Otros recursos

Herramienta-Publicación

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo en la EMTP

(2021). CILED

Manual

Design Thinking para liderar la innovación educativa

(2022). CILED

Vídeo

Aprendizaje permanente en líderes educativos

(2021). CILED

Vídeo

Confianza en líderes educativos

(2021). CILED.

Vídeo

Trabajo en equipo en líderes educativos

(2021). CILED

Vídeo

Empatía en líderes educativos

(2021). CILED

Ficha y Vídeo

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

(2023). CILED

Infografía

Articulación entre Sector Productivo y Establecimientos Escolares TP

(2023). CILED

Herramienta

Cómo implementar un Consejo Asesor Empresarial (CAE) efectivo

(2023). CILED

Trabajo en red para fortalecer la EMTP: La experiencia del SLEP Barrancas

Trabajo en red entre establecimientos
escolares Técnico Profesionales:
La experiencia del SLEP Barranca

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

Año: 2024

Directora de Recursos Pedagógicos:
Alejandra Moreno Chaux

Equipo de apoyo:
Cristina Aziz

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz
www.cemuma.cl



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

UD
Universidad del Desarrollo



Tecnológico
de Monterrey

www.ciled.cl