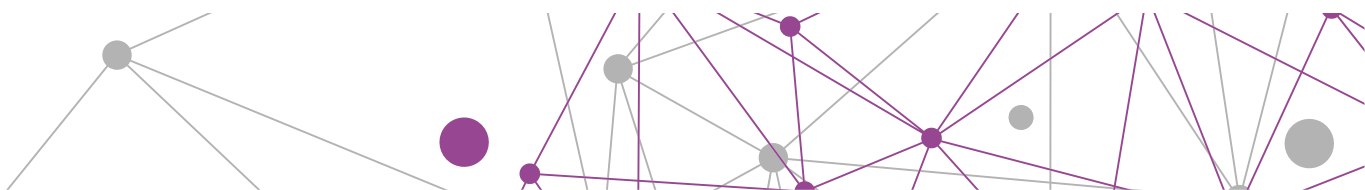
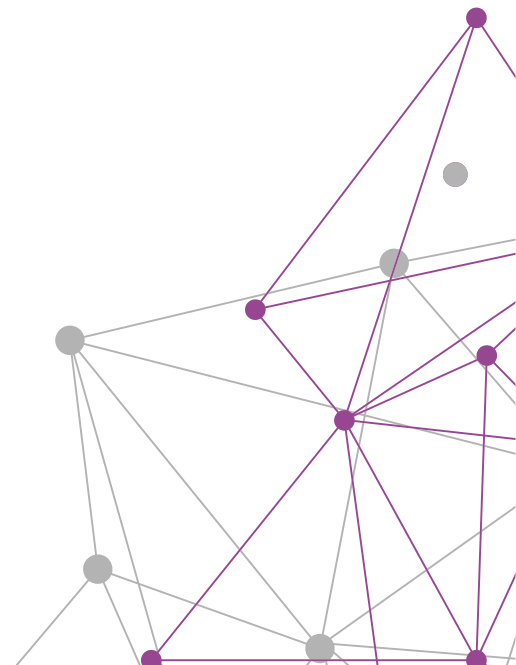




DE LÍDERES PARA OTROS LÍDERES

ARTICULACIÓN CON EL MEDIO

Cómo gestionar recursos externos para la mejora educativa en la EMTP



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 gestionar recursos externos de forma efectiva?”

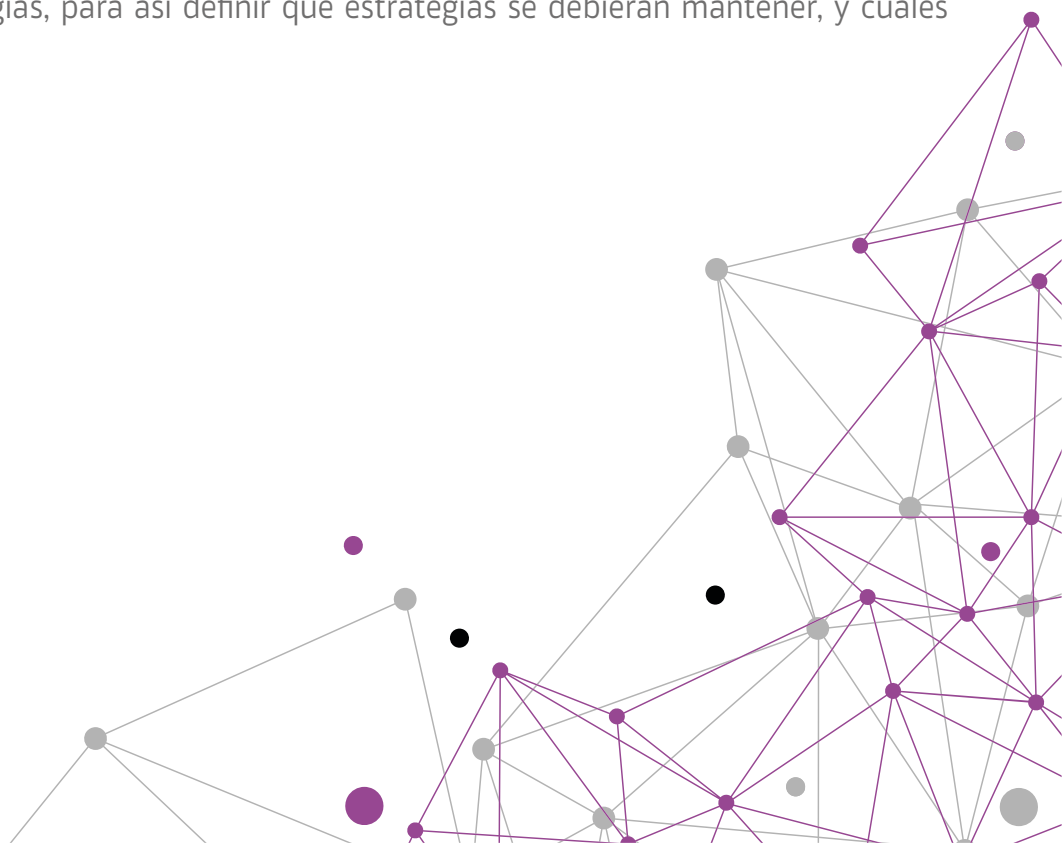
La presente herramienta se focaliza en la **gestión de recursos externos**, la cual se relaciona con la **vinculación de las comunidades TP con el medio**, y cómo se aprovechan todos aquellos **recursos externos** a los establecimientos que pueden ser un aporte para las metas de las comunidades educativas, tales como: **fondos concursables, programas, asesorías, capacitaciones, certificaciones, equipamientos, convenios con otras instituciones, entre otros**.

Una adecuada gestión de recursos externos puede tener diversas ventajas para las comunidades educativas TP y sus estudiantes, entre ellos potenciar las capacidades profesionales por medio de programas o capacitaciones; ampliar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y sus trayectorias educativo-laborales a través de concursos, pasantías, etc; incrementar los recursos materiales y mejorar la infraestructura con los que cuenta la institución escolar; entre otros.

Sin embargo, la gestión de recursos externos suele ser desafiante **¿quién debiera hacerse cargo de dicha gestión?, ¿qué competencias se necesitan para gestionar de manera efectiva los recursos externos?, ¿cómo decidir y priorizar para no sobrecargarse de recursos externos?**

A continuación, se presentan:

- Un conjunto de estrategias que de acuerdo a diversos líderes escolares y expertos TP resultan clave para gestionar recursos externos de forma más efectiva.
- 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.



3. ¿Cuáles son estrategias clave para gestionar recursos externos de forma efectiva?

1. Se cuenta con una definición consensuada a nivel del equipo directivo, sobre qué se entiende por “Gestión de recursos externos” y qué “tipo de recursos” implica (materiales, humanos, otros).
2. Existe una planificación que define la estrategia de gestión de los recursos externos, la cual está integrada a instrumentos institucionales como por ejemplo el plan anual.
3. Existe al menos una persona dentro del equipo directivo, u otros estamentos (Coordinadora/a TP, u otros), que tenga asignado de manera formal el rol de encargado/a de la gestión de recursos externos.
4. El encargado/a de la gestión de recursos tienen conocimientos sobre formulación de proyectos, elaboración objetivos, justificaciones, indicadores, evaluación, seguimiento, etc.
5. El Director/a del establecimiento apoya a quien está liderando la gestión de recursos externos, dando orientaciones, convocando y/o ayudando en la vinculación con actores clave, entre otros.
6. Se cuenta con diagnósticos de necesidades institucionales, y la gestión de recursos externos responde a dichos diagnósticos y/o a necesidades identificadas en base a evidencia y/o datos duros.
7. Se decide sobre los recursos externos, en función de su aporte al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y/o a los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.
8. La gestión de recursos externos se realiza de manera coordinada y/u apoyada por el sostenedor/a.
9. La gestión de recursos externos se realiza de manera coordinada y/u apoyada por otros establecimientos escolares del territorio, ya sea en espacios como el CADE u otros.
10. Se cuenta con suficiente información sobre las diversas oportunidades que existen en el medio para incorporar nuevos recursos externos (v/s postular siempre al mismo tipo de instancias).
11. Cuando otros miembros del establecimiento postulan a recursos externos, el equipo directivo está suficientemente informado y de acuerdo en su aporte y relevancia para el establecimiento.
12. Se aprovechan redes como los ex alumnos del establecimiento, para generar vinculaciones con el medio y ampliar las oportunidades de gestionar recursos externos para la comunidad educativa.

4. ¿Cómo lo estamos haciendo desde el equipo directivo en relación a la gestión de recursos externos?

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN



Tiempo aproximado:
60 minutos.



Materiales:

- “Pauta individual: Estrategias para la gestión de recursos externos”: 1 copia por participante (impresa o digital).
- “Pauta grupal: Estrategias para la gestión de recursos externos”: 1 copia (impresa o digital).



Participantes:
Equipo Directivo.

Introducción (5 minutos)

I. Reunir al equipo directivo, y explicar el objetivo del ejercicio: “Conocer estrategias para una gestión de recursos externos efectiva, 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”.

Análisis individual (15 minutos)

II. 2. Entregar una copia (digital o impresa) de la “Pauta individual: Estrategias para la gestión de recursos externos” 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.

Análisis grupal (25 minutos)

IV. Definir una persona que estará encargada de ir registrando los puntajes que se compartirán a continuación, usando para esto la **“Pauta grupal: Estrategias para la gestión de recursos externos”**.

V. Cada persona menciona en voz alta 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”). La idea es que solo se mencione el puntaje, sin explicar las razones.

VI. En paralelo el encargado(a) debiera ir tomando nota de cada uno de los puntajes en la **“Pauta grupal”**, la cual se puede usar de **forma impresa** o en **versión digital (también editable)**. Luego se saca un puntaje promedio por estrategia, y se anota a qué nivel corresponde cada una (por ejemplo: en la estrategia 1, tenemos un promedio de 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. 6. Finalmente, y en base al paso anterior se analiza y define:

- Aquellas estrategias que están más incorporadas y mejor logradas (**niveles 3 y 4**).
- 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 en mayor medida, se sugiere que en próximas reuniones el equipo directivo pueda definir prioridades (cuál/es de esas estrategias quiere potenciar), y luego acordar aspectos como: encargado/s de gestionar las estrategias, plazos, recursos humanos o económicos si fuera necesario, instancias de seguimiento, entre otros.





5. Autoevaluación de las estrategias para una gestión de recursos externos:

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 en la que se encuentran.

II. Los niveles se clasifican en:

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

1 2 3 4

Ej: En el equipo directivo existe convicción de que el sector productivo es un aliado clave para alcanzar los objetivos educativos con los estudiantes.	1	2	3	4
1. Se cuenta con una definición consensuada a nivel del equipo directivo, sobre qué se entiende por “Gestión de recursos externos” y qué “tipo de recursos” implica (materiales, humanos, otros).				
2. Existe una planificación que define la estrategia de gestión de los recursos externos, la cual está integrada a instrumentos institucionales como por ejemplo el plan anual.				
3. Hay al menos una persona dentro del equipo directivo, u otros estamentos (Coordinadora/a TP, u otros), que tiene asignado de manera formal el rol de encargado/a de la gestión de recursos externos.				
4. El encargado/a de la gestión de recursos externos cuenta con conocimientos sobre formulación de proyectos, elaboración de objetivos, indicadores, evaluación, seguimiento, etc.				
5. El Director/a apoya a quien está liderando la gestión de recursos externos, dando orientaciones, convocando y/o ayudando en la vinculación con actores clave, entre otros.				
6. Se cuenta con diagnósticos de necesidades institucionales, y la gestión de recursos externos responde a dichos diagnósticos y/o a necesidades identificadas en base a evidencia y/o datos duros.				
7. Se decide sobre los recursos externos, en función de su aporte al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y/o a los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.				
8. La gestión de recursos externos se realiza de manera coordinada y/u apoyada por el sostenedor/a.				

1 2 3 4

9. La gestión de recursos externos se realiza de manera coordinada y/u apoyada por otros establecimientos escolares del territorio, ya sea en espacios como el CADE u otros.				
10. Se cuenta con suficiente información sobre las diversas oportunidades que existen en el medio para incorporar nuevos recursos externos (v/s por ejemplo postular siempre al mismo tipo de recursos externos).				
11. Cuando otros miembros del establecimiento postulan a recursos externos, el equipo directivo está suficientemente informado y de acuerdo en su aporte y relevancia para el establecimiento.				
12. Se aprovechan redes como los ex alumnos del establecimiento, para generar vinculaciones con el medio y ampliar las oportunidades de gestionar recursos externos para la comunidad educativa.				

6. Estrategias para la gestión de recursos externos:

Pauta grupal

- I. Como encargado(a) registra, para cada estrategia¹, 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.

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

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



¹ 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
Ej: 1	2-3-3-2-1	2.2	Poco incorporado		●
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

7 Para conocer más sobre este tema

1. [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP](#). (2021). CILED.

Dimensión 4: Articulación de trayectorias y con el medio.

PUBLICACIÓN Y HERRAMIENTA

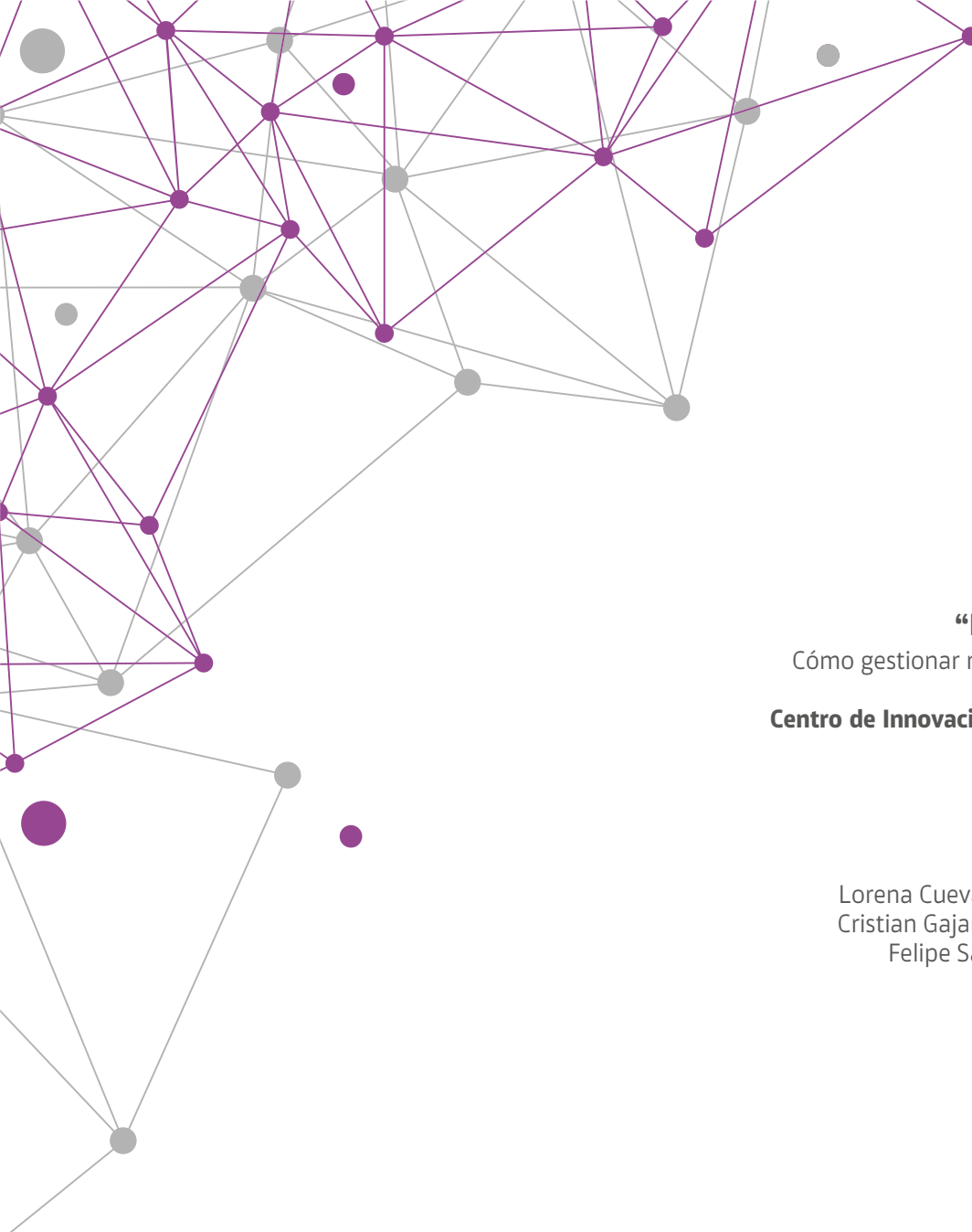
2. [Articulación en líderes educativos](#). (2021). CILED.

3. [De líderes para otros líderes. “Cómo implementar un Consejo Asesor Empresarial \(CAE\) efectivo”](#). (2023). CILED

HERRAMIENTA

4. [Voces desde el Territorio. “Articulación con el sector productivo y social: La experiencia de la Corporación SOFOFA”](#). (2024). CILED

ENTREVISTA



“De líderes para otros líderes”

Cómo gestionar recursos externos de forma efectiva

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)

<https://www.ciled.cl>

Año: 2024

Contenido:

Lorena Cuevas (Asesora “Fortalece TP”, INACAP)

Cristian Gajardo (Asesor “Fortalece TP”, INACAP)

Felipe Sáez (Asesor “Fortalece TP”, INACAP)

Dirección Recursos Pedagógicos:

Alejandra Moreno Chaux

Diseño gráfico:

Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

www.ciled.cl

