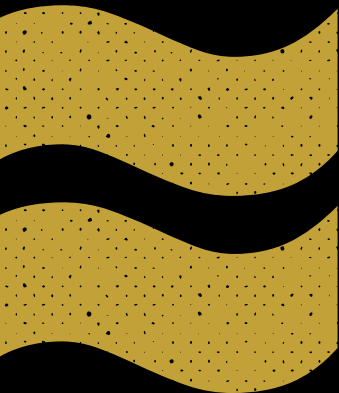




# Nunca Dejes de Aprender

10 temas estratégicos  
para el liderazgo en la **EMTP**



# Nunca Dejes de Aprender

## 10 temas estratégicos para el liderazgo en la EMTP

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

Año: 2024

Autores:

Claudia Araya

Cecilia Assael Budnik

José de Amesti

Christian Lazcano

Soledad López de Lériða

María Fernanda Orellana

Armando Rojas

Francisco Ruíz

Mario Ruíz

María Paola Sevilla

Martín Valdivia

Dirección recursos pedagógicos CILED:  
Alejandra Moreno Chau

Diseño gráfico:

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

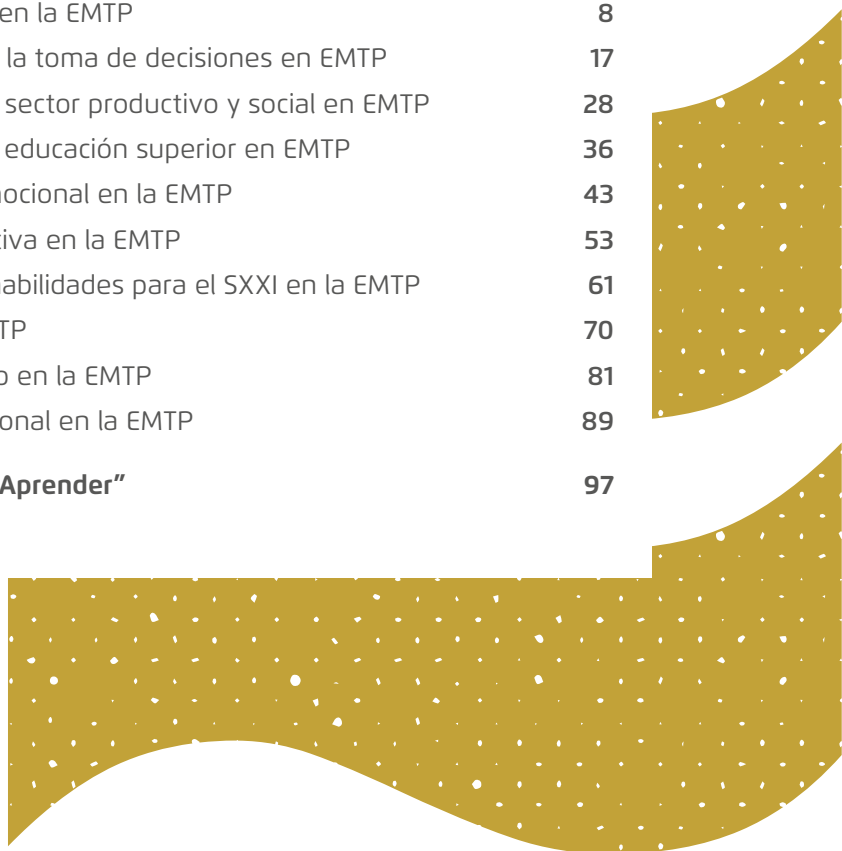
Imágenes:

<https://www.pexels.com/>

En el presente documento se usan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” 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 de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura

# Índice

<b>1. Presentación</b>	<b>5</b>
<b>2. Fichas Nunca Dejes de Aprender:</b>	<b>7</b>
> Liderar la mejora educativa en la EMTP	8
> Liderar el uso de datos para la toma de decisiones en EMTP	17
> Liderar la articulación con el sector productivo y social en EMTP	28
> Liderar la articulación con la educación superior en EMTP	36
> Liderar el bienestar socioemocional en la EMTP	43
> Liderar la innovación educativa en la EMTP	53
> Liderar el desarrollo de las habilidades para el SXXI en la EMTP	61
> Liderar la Inclusión en la EMTP	70
> Liderar la equidad de género en la EMTP	81
> Liderar la orientación vocacional en la EMTP	89
<b>3. Visita la web de “Nunca Dejes de Aprender”</b>	<b>97</b>



# 1. Presentación:

La presente publicación se basa en la serie “Nunca Dejes de Aprender” la cual nace con el fin de apoyar a los líderes escolares para que puedan relevar e impulsar diferentes temáticas o ámbitos estratégicos para el liderazgo escolar en la EMTP.

Como su nombre lo indica, desde el CILED, creemos que el corazón de las comunidades educativas es el aprendizaje, por eso somos unos convencidos de que, todos quienes trabajamos en educación, debiéramos ser los primeros en sentirnos siempre aprendices; siempre dispuestos a adquirir nuevos conocimientos; siempre abiertos a desarrollar nuevas miradas y habilidades; siempre motivados a la actualización durante toda la vida profesional.

Y esto resulta especialmente relevante para los líderes escolares, quienes se enfrentan cotidianamente a múltiples desafíos y nuevas demandas. Esto requiere concebir el liderazgo como un proceso de influencia que está en constante construcción, en la que se requiere ir adquiriendo nuevos conocimientos y desarrollando diversas habilidades y prácticas, por lo que una de las capacidades más relevantes en un líder escolar es la del aprendizaje permanente.

De acá que la serie “Nunca Dejes de Aprender” y los temas que se presentan en esta publicación, responden a ámbitos estratégicos sobre los cuáles los líderes escolares de la EMTP debieran estar actualizándose constantemente:

Desarrollar un tipo de liderazgo para la mejora continua con foco en TP, el cual logre una visión estratégica compartida, el desarrollo de capacidades profesionales e incentive una cultura profesional de toma de decisiones basadas en datos.

Responder a desafíos y particularidades específicas de la EMTP, tales como la necesidad de articularse con el sector productivo y la educación superior; o el poder orientar a estudiantes que tomarán tempranamente decisiones sobre su trayectoria profesional.

Comunidades educativas que se enfrentan cada vez con mayores desafíos psicosociales y la necesidad de promover un mayor bienestar y cuidado de sus miembros.

La deuda y sueño de lograr que todos los estudiantes, independiente de su lugar de nacimiento, sus capacidades físicas o cognitivas, su nacionalidad o género, accedan a las mismas oportunidades y vivan una experiencia educativa de calidad basada en las altas expectativas.

Un mundo donde se espera que los jóvenes que egresan del sistema escolar, no cuenten solo con conocimientos, sino también con habilidades que les permitan desenvolverse y aportar de manera innovadora y relevante en la sociedad actual.

Así, para cada uno de los diez temas que se presentan en esta publicación se aborda la relevancia de la temática y que un líder escolar la asuma como un ámbito estratégico a impulsar; y luego se presentan diversas orientaciones para liderar en la práctica cada temática.

Esperamos que esta publicación y la serie de “Nunca Dejes de Aprender” contribuya a visibilizar temas clave para el liderazgo de la EMTP; así como aportar nuevos conocimientos, orientaciones y estrategias a aquellos líderes inquietos que siempre están ávidos por seguir aprendiendo.

**María Soledad Ortúzar Pérez**

Directora Ejecutiva  
Centro de Innovación en  
Liderazgo Educativo CILED

## 2. Fichas

---

Nunca Dejes  
de Aprender

# Liderar la mejora educativa en la EMTP

Autores: Armando Rojas; Christian Lazcano

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan desarrollar un tipo de liderazgo para la mejora continua con foco en TP. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de desarrollar este tipo de liderazgo, entre ellos impactar en los aprendizajes de los estudiantes, promover liderazgos efectivos, y la importancia de la articulación con el medio. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar un liderazgo para la mejora educativa en la EMTP, tales como promover una visión estratégica compartida; impulsar el desarrollo y gestión del establecimiento escolar; asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales; facilitar la articulación de trayectorias y con el medio; velar por la cultura, integración y convivencia. Finalmente, se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Liderar para la mejora educativa con foco en EMTP

El liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood & Riehl, 2005, p.20). Decimos que el liderazgo es un proceso de influencia porque no se refiere solo a proclamar un objetivo o plan y esperar que todos lo sigan, se trata más bien de aplicar un modelo de liderazgo que impulse a la institución hacia sus metas y objetivos (Marzano et al., 2005). De esta forma, el liderazgo escolar permite que los distintos actores de la comunidad educativa puedan avanzar hacia una mejora continua, y así lograr objetivos que pongan en el centro a los estudiantes.

En este sentido, el ámbito de la educación técnico profesional (TP) posee características particulares que requieren prácticas de liderazgo adaptadas a sus necesidades y contextos. Los y las líderes en establecimientos TP no sólo enfrentan desafíos relacionados con la pedagogía y administración general, sino que también deben considerar la articulación con la educación superior, la relación entre la educación y las demandas del mercado laboral, la formación técnica especializada, entre otras particularidades. De acá la relevancia de contar con una mirada específica sobre el tipo de liderazgo que se requiere para promover la mejora continua en la EMTP.

Los y las líderes en establecimientos TP no sólo enfrentan desafíos relacionados con la pedagogía y administración general, sino que también deben considerar la articulación con la educación superior, la relación entre la educación y las demandas del mercado laboral, la formación técnica especializada, entre otras particularidades.

## 2. ¿Por qué liderar para la mejora educativa con foco en EMTP?

**1. Para impactar en los aprendizajes de los estudiantes.** El liderazgo es el segundo factor, luego de la enseñanza en la sala de clases, en cuanto a la influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2008). Los lí-

deres escolares que trabajan en las escuelas saben desde su trabajo en la práctica, que su labor y la de sus equipos es fundamental para poder mejorar y lograr resultados. Es importante, además, destacar que hay evidencia académica rigurosa que respalda esta afirmación. Un estudio de la Wallace Foundation que recopiló 20 años de investigación y 219 estudios en Estados Unidos, concluye que es difícil proyectar un aspecto con más impacto en el desempeño de los estudiantes que los esfuerzos exitosos por mejorar el liderazgo directivo (Grissom, Egalite, y Lindsay, 2021).

**2. Para promover liderazgos efectivos.** El tipo de liderazgo importa y no cualquier tipo de liderazgo logra impulsar la mejora educativa. El mismo estudio de Wallace Foundation mencionado anteriormente, destaca que los directivos más efectivos son aquellos que orientan su práctica con un foco en las interacciones pedagógicas con sus docentes, construyen un buen clima escolar, facilitan la colaboración, y gestionan de forma estratégica los recursos del establecimiento educativo..

En este contexto, los marcos y estándares de liderazgo escolar, como el de Wallace Foundation o el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP” desarrollado por el CILED, ofrecen una estructura y guía para los líderes en su camino hacia la mejora educativa, ya que no solo sirven como guía para reforzar prácticas de liderazgo efectivas, sino que también refuerzan la idea de que el liderazgo escolar es un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y acción.

**3. Para fomentar de la articulación con el medio.** En la Educación Media Técnico Profesional la articulación es determinante para que los estudiantes puedan desarrollar aprendizajes y competencias que les permitan desplegar trayectorias educativo-laborales pertinentes. De acá que un liderazgo que articule alianzas estratégicas con el entorno y sea capaz de formar redes (Chapman, 2013), constituye un elemento clave para el liderazgo en la EMTP. En el caso de los directivos TP, esta articulación se desarrolla principalmente mediante la vinculación con el mundo del trabajo, la educación superior y el entorno territorial.

Los directivos más efectivos son aquellos que orientan su práctica con un foco en las interacciones pedagógicas con sus docentes, construyen un buen clima escolar, facilitan la colaboración, y gestionan de forma estratégica los recursos del establecimiento educativo.

### 3. ¿Cómo impulsar un liderazgo para la mejora educativa con foco en EMTP?

Impulsar un liderazgo efectivo en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) requiere una mezcla de visión, gestión y práctica reflexiva. Esto porque el liderazgo escolar es un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y acción, en el que es posible ir adquiriendo y desarrollando aquellos conocimientos, capacidades y prácticas que permitirán impactar en la mejora continua de la institución escolar que se está liderando.

A continuación, se presentan algunas orientaciones para impulsar un liderazgo efectivo en la EMTP, basadas en las cinco dimensiones del “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP”.

**1. Promover una visión estratégica compartida.** Los líderes TP deben cultivar una visión estratégica compartida, integrando metas de mejoramiento estudiantil, innovación, pertinencia laboral y equidad de género.

Lo anterior se relaciona con la idea de que el rol de los directivos(as) es construir y/o actualizar una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que ésta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa, además de centrada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento. Además, en la EMTP la construcción de la visión estratégica debe considerar, principalmente, los objetivos que sean específicos de la educación TP.

En este sentido, la implementación de un análisis anual exhaustivo que evalúe y ajuste la oferta educativa en función de las tendencias del mercado laboral, las innovaciones tecnológicas y la equidad de género se vuelve fundamental. Asimismo, es relevante que los líderes TP puedan colaborar activamente con otras entidades y apoyarse en herramientas como observatorios laborales, para garantizar que el currículo y las habilidades impartidas se alineen

La implementación de un análisis anual exhaustivo que evalúe y ajuste la oferta educativa en función de las tendencias del mercado laboral, las innovaciones tecnológicas y la equidad de género se vuelve fundamental

continuamente con las demandas y oportunidades emergentes del mundo profesional.

**2. Impulsar el desarrollo y gestión del establecimiento escolar.** Los directivos TP deben desarrollar una gestión eficiente, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales. De acá la relevancia de capacidades como analizar datos, gestionar recursos, fomentar la colaboración entre redes de establecimientos TP, entre otros.

Esto implica, entre otras cosas, establecer una cultura del uso de la información, generando las capacidades para leer datos y utilizarlos en la toma de decisiones; fijar metas en torno al cumplimiento de indicadores medibles; y proveer a los estudiantes de información actualizada respecto a las alternativas educativas y laborales con evidencia sobre el desempeño de cohortes anteriores en indicadores afines (continuidad de estudios, empleabilidad, remuneración, otros).

También resulta relevante gestionar y promover la participación del establecimiento en redes colaborativas con otros establecimientos TP, articulándose de acuerdo al territorio o sector donde se encuentran emplazados y compartiendo experiencias y/o generando respuestas conjuntas a los desafíos que plantea el sistema (por ejemplo, vinculación con el mundo del trabajo, capacitación docente, adquisición de equipamiento, seguimiento de trayectorias escolares, entre otros).

**3. Asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales.** Los líderes TP debieran ser los principales responsables en garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad, lo cual también requiere velar por el continuo desarrollo de capacidades profesionales en sus equipos docentes. Esto implica entre otros:

Impulsar la actualización y articulación del currículum. La desvinculación que se produce entre los objetivos de las asignaturas del plan de formación general y el desarrollo de competencias de los módulos de las distintas especialidades, es un nudo crítico para la EMTP. De acá la relevancia de que los líderes escolares faciliten la coordinación e interrelación entre ambos subsistemas para vincular el currículum general con las especialidades técnicas, y que puedan velar por la constante actualización del currículum de acuerdo a los cambios tecnológicos y el contexto local,

Los líderes TP debieran ser los principales responsables en garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad, lo cual también requiere velar por el continuo desarrollo de capacidades profesionales en sus equipos docentes.



con el fin de asegurar un currículum articulado, vigente y flexible.

Fomentar competencias transversales y orientación vocacional. La Educación Técnico Profesional debe formar estudiantes con habilidades del Siglo XXI, promoviendo autoempleo, emprendimiento e innovación, por lo que es relevante que el equipo directivo asegure que éstas vayan integradas a los Planes de Estudio. Además, es crucial ofrecer orientación vocacional continua para decisiones informadas en diferentes momentos de la etapa escolar (como la elección de especialidad en 2° medio y al momento de egresar en 4° medio). Esto con el fin de facilitar transiciones laborales, de continuidad de estudios, evitando etapas terminales y/o reduciendo las posibilidades de deserción futura.

Asegurar el desarrollo docente, fortaleciendo de forma continua las capacidades de los formadores. En este sentido, y dado que la mayor parte de los profesores en la EMTP no son educadores de formación, resulta vital que los líderes escolares puedan impulsar la capacitación continua en temáticas como didáctica, actualización curricular, evaluación e innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas especialidades.

#### **4. Facilitar la articulación de trayectorias y con el medio.**

A diferencia de la Educación Media HC (Humanista-Científica), la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) requiere una mayor articulación con diversos actores, entre ellos el mundo del trabajo, la educación superior, y otros actores del entorno para lograr aprendizajes relevantes y trayectorias educativo-laborales coherentes.

Para esto es relevante que los líderes escolares puedan impulsar convenios de colaboración formales con organismos del mundo del trabajo afines a las especialidades, con el fin de implementar alternancias educativas como formación dual, prácticas profesionales, pasantías, certificaciones o visitas, entre otros. También convocar a diversos especialistas del mundo del trabajo en distintas instancias dentro de los establecimientos, como jornadas de revisión curricular, capacitaciones docentes, participación en los CAE (Consejo Asesor Empresarial), entre otros.

Con respecto a la educación superior, es importante que los directivos TP puedan establecer convenios de articulación curricular con instituciones de este nivel, los cuáles permitan lograr colaboraciones entre docentes que imparten

Fomentar una cultura inclusiva, de respeto y de altas expectativas es crucial para la cohesión y el éxito de las comunidades educativas TP.



especialidades afines, así como establecer mecanismos de integración o equivalencia curricular para el reconocimiento de trayectorias previas resguardando y verificando en todo momento la calidad de los aprendizajes, y utilizando el Marco de Cualificaciones como lenguaje común.

Por último, es recomendable contar con estrategias que permitan recoger las necesidades de la comunidad y el territorio, para incorporarlas en la planificación de las actividades pedagógicas y de esta manera fomentar que los estudiantes diseñen y ejecuten soluciones innovadoras a estas demandas, dando sentido contextual a los aprendizajes de los estudiantes.

**5. Velar por la cultura, integración y convivencia.** Fomentar una cultura inclusiva, de respeto y de altas expectativas es crucial para la cohesión y el éxito de las comunidades educativas TP. Esto implica un liderazgo escolar que promueva una sana convivencia y relaciones de confianza, así como un trato equitativo para los estudiantes, dando énfasis a la inclusión y proyectando altas expectativas en todos y todas.

En este sentido es relevante considerar que uno de los desafíos que enfrenta la Educación TP tiene que ver con la inclusión y adaptación del PIE, pues originalmente éste fue diseñado para la Educación Básica y el Plan de formación diferenciado HC. De acá que los directivos TP deban promover un entendimiento propio de la inclusión, y desarrollar mecanismos de integración que se ajusten a las necesidades particulares del establecimiento.

Asimismo, es relevante que los líderes escolares TP aseguren una óptima relación entre equipo directivo y docentes, donde se promueva la colaboración, el respeto, un sentido de identidad compartida, fomentando un clima de respeto, confianza y cohesión dentro de la comunidad educativa.

Es recomendable contar con estrategias que permitan recoger las necesidades de la comunidad y el territorio, para incorporarlas en la planificación de las actividades pedagógicas



## Para conocer

---

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

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

[Buenas prácticas de liderazgo escolar en EMTP.](#) CILED.

[Cracks TP: Historias de vocación y talento en directores y directoras de EMTP.](#) CILED.

[Liderar la articulación con el sector productivo y social en EMTP.](#) CILED.

[Liderar el bienestar socioemocional en EMTP.](#) CILED.

[Visión estratégica en líderes educativos TP.](#) CILED

[Articulación en líderes educativos TP.](#) CILED

[Liderazgo distribuido y sistémico en la EMTP.](#) CILED

# Referencias

---

**Chapman, C., & Muijs, D. (2014).** Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 25(3), 351-393.

**CILED. (2021).** Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED). Santiago.

**Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021).** How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation.

**Leithwood, K., & Riehl, C. (2005).** What do we already know about educational leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new Agenda for Research in Educational Leadership* (p. 12-27). New York: Teachers College Press.

**Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. (2008).** "Seven strong claims about successful school leadership." *School Leadership and Management* 28 (1): 27-42.

**Marzano, R.J., T. Waters, and B.A. McNulty. 2005.** *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

# Liderar el uso de datos, para la toma de decisiones en EMTP

Autora: Claudia Araya Calderón

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar el uso de datos para la toma de decisiones en sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos mejorar los resultados de aprendizaje en estudiantes y las organizaciones escolares, revisar de forma continua los procedimientos internos, impulsar la gestión técnico pedagógica y la mejora continua, y potenciar las trayectorias educativo-laborales de los estudiantes. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar el uso de datos para la toma de decisiones, tales como realizar jornadas de diagnóstico, sensibilización y trabajo conjunto en torno al uso de datos; proteger tiempos no lectivos para la discusión grupal y análisis individual; desarrollar capacidades en todos los estamentos; y velar por la validez, pertinencia temporal y diversidad de datos en una plataforma única. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar el uso de datos para la toma de decisiones, en las comunidades educativas TP

---

Al hablar del uso de datos a nivel escolar, existen diferentes enfoques, que van desde estudiar las capacidades de los individuos para trabajar con resultados de pruebas estandarizadas, hasta evaluar las competencias organizacionales con datos de distinta naturaleza. Independiente de su abordaje, existe consenso en que los datos “no” dirigen la toma de decisiones, sino que “informan”. Por lo mismo, su evolución conceptual pasó de “basado en datos” a “informado por datos”<sup>[1]</sup>, relevando la construcción compleja del conocimiento que considera factores como la evidencia, hasta intereses, creencias y el contexto institucional<sup>[2]</sup>.

En particular, en la Educación Media Técnico-Profesional, existen bases de datos que son cruciales para la toma de decisiones del equipo sostenedor, directivo y docente, las cuales son complementarias a los considerados en la educación Científico-Humanista. Por ejemplo, las tasas de deserción, promoción, titulación, niveles de satisfacción y trayectorias de los estudiantes una vez egresados de la escuela a nivel escuela, comunal, regional y nacional. Por otro lado, para los estudiantes es fundamental contar con información actualizada sobre la continuidad de estudios, empleabilidad y remuneración respecto a sus alternativas educativo-laborales<sup>[3]</sup>.

En la EMTP existen bases de datos que son cruciales para la toma de decisiones...las cuales son complementarias a los considerados en la educación Científico-Humanista.

---

## 2. Por qué impulsar el uso de datos para la toma de decisiones, en las comunidades educativas TP

**1. Mejorar resultados de aprendizaje en estudiantes y las organizaciones escolares.** La evidencia ha demostrado que la toma de decisiones informada en datos<sup>[4]</sup> mejora tanto los resultados de aprendizaje de los estudiantes como de la organización. Esta correlación, según McNaughton et al (2012), sucede tanto en escuelas rurales y urbanas como en estudiantes con menor a mayor ingreso económico. Es decir, es independiente del contexto en el que se aplica con una ganancia de al menos tres a cuatro meses adicionales de progreso académico por año<sup>[5]</sup>. Además, reporta efectos positivos en el desarrollo profesional docente<sup>[6]</sup>, interacción con la familia y apoderados<sup>[7]</sup> y en la gestión de los equipos directivos y sostenedores<sup>[8]</sup>.

**2. Revisar de forma continua los procedimientos internos.** Implementar el uso constante de información para tomar decisiones permite revisar en forma continua los procedimientos internos de toda escuela<sup>[9]</sup>. Específicamente, permite profundizar la comprensión de cómo funciona su mejora, aprendizaje y cambio organizacional a través de la identificación de los patrones causales de eventos clave<sup>[10]</sup>, buenas prácticas<sup>[11]</sup> y la relación bidireccional entre la escuela y el sistema<sup>[12]</sup>.

**3. Impulsar la gestión técnico pedagógica y la mejora continua.** En Chile el uso de dato es relevado en los Estándares Indicativos de Desempeño, en los marcos orientadores para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar de forma transversal, siendo acentuado en uno de los tres ejes en el MBDLE para Enseñanza Media Técnico-Profesional<sup>[13]</sup>. Las escuelas cuentan con diversos mecanismos de uso de datos para evaluar la gestión técnico-pedagógica y su mejora continua para llevar esto a cabo como, por ejemplo, el PME. Sin embargo, parte importante de ellas están a un nivel elemental de uso<sup>[14]</sup>.

La evidencia ha demostrado que la toma de decisiones informada en datos, mejora tanto los resultados de aprendizaje de los estudiantes como de la organización

**4. Potenciar las trayectorias educativo-laborales de los estudiantes.** El uso de datos también resulta fundamental en la Educación Media Técnico-Profesional para abordar pertinentemente las trayectorias educativo-laborales de los estudiantes. En concreto, para resolver problemas como la brecha actual entre la oferta de las especialidades y la de empleos del territorio<sup>[15]</sup> y, poner a disposición la información para guiar el proceso vocacional tanto en la elección de especialidad como en la inserción laboral y/o continuidad de estudios<sup>[16]</sup>.

### 3. Cómo impulsar el uso de datos para la toma de decisiones, en las comunidades educativas TP

La efectividad del uso de datos como parte de la gestión escolar radicará en cómo el equipo sostenedor y directivo generan las condiciones para promover creencias y prácticas relacionadas al conocimiento, análisis y toma de decisiones en la comunidad docente, apoderados y estudiantes de establecimientos técnico-profesionales<sup>[17]</sup>. Es decir, cómo los sostenedores y directivos son capaces de ejercer un liderazgo informado en datos para fomentar una cultura de investigación-acción, y así generar un ambiente de rendición de cuentas interno virtuoso que facilite el despliegue de las capacidades de investigación, análisis y aplicación. Es decir, donde se propicie el "hábito de evaluar" como una forma común de hacer las cosas<sup>[18]</sup>.

A continuación, se mencionan algunas claves relacionadas con condiciones, prácticas y herramientas para que los líderes escolares puedan impulsar el uso de datos, las cuáles están además alineadas con el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar para la Educación Media Técnico-Profesional<sup>[19]</sup>.

1. Realizar jornadas de diagnóstico, sensibilización y trabajo conjunto. En las cuáles se pueda transparentar y hacer conscientes las creencias y prejuicios personales sobre el uso de datos<sup>[20]</sup>. Con ello, desarrollar una visión comparti-

El uso de datos resulta fundamental en la Educación Media Técnico-Profesional para abordar pertinentemente las trayectorias educativo-laborales de los estudiantes, y por ejemplo resolver problemas como la brecha actual entre la oferta de especialidades y la de empleos del territorio.

da, así como la fijación de objetivos, normas<sup>[21]</sup> y protocolos estructurados<sup>[22]</sup> para el uso de datos. Complementar este trabajo con la fijación de metas del logro académico de los estudiantes, basado en un plan curricular priorizado por la comunidad docente<sup>[23]</sup>.

Para esto se puede explorar el taller “¿Cómo analizamos nuestros datos? ¿Cómo es nuestra cultura de uso de datos?” junto a su cuadernillo de trabajo de la **Guía Metodológica para el Uso de Datos (2020)**.

2. Proteger tiempos no lectivos para la discusión grupal y análisis individual. Es importante no sólo calendarizar este tiempo, sino estar presente como equipo directivo en dichos espacios. Vale más un equipo directivo con conocimientos elementales en uso de datos pero presente, que uno experto en datos y ausente<sup>[24]</sup>. Además, es importante revisar si las reuniones con este objetivo siguen una metodología de uso de datos y si siguen la lógica de comunidades de aprendizaje profesional para que los docentes puedan darle sentido a este trabajo<sup>[25]</sup>:

Para esto se puede promover la metodología de uso de datos con el taller “Aplicación de la guía metodológica para el uso de datos” junto a su cuadernillo de trabajo de la **Guía Metodológica para el Uso de Datos (2018,2020)** y/o el “Ciclo de uso de datos para la mejora escolar” de **Herramientas para el liderazgo escolar en EMT** (2022). Si se requiere generar espacios de análisis académico de pruebas estandarizadas, revisar los talleres de análisis de resultados para directivos y docentes de la **Agencia de la Calidad**.

Asimismo y para que el desarrollo profesional docente sea continuo en estos espacios a través de la estrategia Comunidades de Aprendizaje Profesional, se puede revisar las **orientaciones del CPEIP** (2019). Por último y además del apoyo técnico, es necesario mantenerse receptivos para brindar apoyo emocional al profesorado para que mantengan una actitud positiva y orientada hacia la mejora, sobre todo cuando los datos no sean favorables<sup>[26]</sup>. Para ello, es relevante considerar reconocimientos e incentivos tanto para el uso de datos, el logro académico de los estudiantes y el desarrollo profesional. Para llevar esto a cabo, se pueden examinar las **orientaciones del CPEIP** sobre Aprendizaje Socioemocional para directivos.

3. Desarrollar capacidades en todos los estamentos. Se sugieren no sólo capacitaciones sino tutorías y retroalimentación deliberada para cada estamento según sus necesidades de aprendizaje. Lo óptimo es que sean va-

La efectividad del uso de datos como parte de la gestión escolar radicarán en cómo el equipo sostenedor y directivo son capaces de ejercer un liderazgo informado en datos...donde se propicie el hábito de evaluar como una forma común de hacer las cosas.



rios equipos los encargados en analizar e interpretar los datos<sup>[27]</sup>. Específicamente, se sugiere que sea uno o más miembros del equipo sostenedor o directivo con especialización en currículum<sup>[28]</sup>, docentes experimentados con nivel competente en uso de datos para convertirse expertos en el área dentro de la escuela<sup>[29]</sup> e involucrar a los estudiantes en discusión de datos y la mejora continua<sup>[30]</sup>.

En la sala de clases, impulsar la evaluación formativa es una herramienta fundamental para incentivar el uso de datos para tomar decisiones pedagógicas y aumentar la autonomía del estudiantado. Estas orientaciones para directivos desde el Mineduc dan luces al respecto. Además se pueden explorar cursos como el de Educación Chile, curso asincrónico de 30 hrs sobre Análisis y uso de datos para la toma de decisiones efectivas.

4. Validez, pertinencia temporal y diversidad de datos en una plataforma única. La evidencia debe ser de calidad, es decir, relativa al currículum, alineada con los objetivos de clase de los docentes, ser validada por la comunidad y ser presentada a tiempo para abordar los problemas de práctica. Para ello, es importante velar por la extracción de datos de distintas fuentes, con énfasis en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la trayectoria educativo-laboral. Por ejemplo, resultados de evaluaciones estandarizadas, observaciones de clases, niveles de satisfacción y test vocacionales. Se sugiere que estos levantamientos se realicen, al menos, cuatro veces al año<sup>[31]</sup>.

También, es relevante proveer a los estudiantes de información actualizada respecto a las alternativas educativas y laborales una vez egresados, con evidencia sobre el desempeño de cohortes anteriores en indicadores afines (continuidad de estudios, empleabilidad, remuneración, otros)<sup>[32]</sup>.

Y, por último, para que todo esto tenga una estructura robusta que lo integre y sostenga, contar con un software de gestión de datos único para todos los niveles (sostenedores, directivos y docentes) permitiendo tener datos longitudinales tanto de las escuelas como de los estudiantes<sup>[33]</sup>.

Para esto último, resulta relevante explorar la oferta de diversas fundaciones como Edvolution, partners de Google Education, que guían en el uso de datos a establecimientos que ya usen el ecosistema de Google o probar con servicios de big data como Lirmi + Papinotas, Kimche y Radar Escolar.

Vale más un equipo directivo con conocimientos elementales en uso de datos pero presente que uno experto en datos y ausente.

## Para conocer

---

**Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED  
Sistematización de información para la toma de decisiones

**Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED  
Toma de decisiones ágiles para la inclusión educativa a distancia.

**Guía Metodológica para el Uso de Datos.** Agencia de Calidad de la Educación.

**Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.** CILED

Dimensión 2: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

Eje 1: Uso de datos y seguimiento de trayectorias.

---

### **Edvolution**

<https://www.edvolution.io/>

### **Kimche**

<https://www.kimche.co/>

### **Lirmi + Papinotas**

<https://papinotas.cl/>

### **Radar Escolar**

<https://www.radarescolar.cl/>

# Referencias

1. **Quiroga, M., & Aravena, F. (2017).** ¿Qué Tipo De Datos Recolectan Los Directores? Revista Páginas de Educación, 11(2), 24–39. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>
2. **Copland, M. A., Knapp, M. S., & Swinnerton, J. A. (2010).** Principal leadership, data, and school improvement. In Handbook of data-based decision making in education (pp. 169-188). Routledge.
3. **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (2021).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional <https://www.Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazgoEscolarEMTP.pdf>
4. **Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018).** Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas (CEDLE (ed.)). Ediciones Universidad Diego Portales.
5. **Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2013).** Data-based decision making in education: Challenges and opportunities. Data-Based Decision Making in Education: Challenges and Opportunities, 1–216. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4816-3>
6. **Quiroga, M., & Aravena, F. (2017).** ¿Qué Tipo De Datos Recolectan Los Directores? Revista Páginas de Educación, 11(2), 24–39. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>
7. **Cho, V., & Wayman, J. C. (2009).** Knowledge management and educational data use. In Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
8. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. Building, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>

9. **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (2021).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional <https://www.Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazgoEscolarEMTP.pdf>
10. **Espeland, W. y Sauder, M. (2007).** Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1–40. doi:10.1086/517897
11. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. *Building*, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>
12. **Coburn, C. E., & Turner, E. O. (2012).** The practice of data use: An introduction. *American Journal of Education*, 118(2), 99–111. <https://doi.org/10.1086/663272>
13. **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (2021).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional <https://www.Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazgoEscolarEMTP.pdf>
14. **Quiroga, M., & Aravena, F. (2017).** ¿Qué Tipo De Datos Recolectan Los Directores? *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 24–39. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>
15. **Obregón-Reyes, J., & Traslaviña-Arancibia, P. (2021).** Formación en liderazgo para la Educación Media Técnico Profesional en Chile: aportes y desafíos. *Revista Saberes Educativos*, (7), 131-156.
16. **Obregón-Reyes, J., & Traslaviña-Arancibia, P. (2021).** Formación en liderazgo para la Educación Media Técnico Profesional en Chile: aportes y desafíos. *Revista Saberes Educativos*, (7), 131-156.
17. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. *Building*, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>
18. Ellingsen, 2007; Ikemoto & Marsh, 2007; Lachat & Smith, 2005; Murnane & Sharkey, 2004; Wayman & Stringfield, 2006; Young, 2006 como se citó en Copland, Knapp, & Swinnerton, 2010.

19. **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (2021).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional <https://www.Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazgoEscolarEMTP.pdf>
20. **Geijsel, F. P., Slegers, P. J., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009).** The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The elementary school journal*, 109(4), 406-427.
21. Moolenaar, Slegers y Daly, 2012; Park y Datnow, 2009; Schildkamp y Kuiper, 2010, Wayman et al, 2012 como se citó en Weinstein & Muñoz, 2018
22. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. *Building*, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>
23. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. *Building*, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>
24. **Wayman, J. C., Jimerson, J. B., & Cho, V. (2012).** Organizational considerations in establishing the data-informed district. *School effectiveness and school improvement*, 23(2), 159-178.
25. Earl & Katz, 2002; Heritage & Yeagley, 2005; Knapp et al., 2007 como se citó en Datnow et al., 2007
26. **Gurr, D. (2019).** School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 278-296.
27. **Weinstein, J., & Gonzalo, M. (2012).** ¿Qué sabemos sobre los directores en Chile? (Issue June).
28. **Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2007).** Achieving with Data. *Building*, 80. <http://www.newschools.org/viewpoints/AchievingWithData.pdf>
29. **Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018).** Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas (CEDLE (ed.)). Ediciones Universidad Diego Portales

- <sup>30.</sup> **Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018).** Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas (CEDLE (ed.)). Ediciones Universidad Diego Portales
- <sup>31.</sup> **Parra, V., & Matus, G. (2016).** Usos de datos y mejora escolar: una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad En La Educación*, 45, 207–250.
- <sup>32.</sup> **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (2021).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico-Profesional <https://www.Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.udd.cl/wp-content/uploads/2022/08/MarcoBuenaDireccio%CC%81nLiderazgoEscolarEMTP.pdf>
- <sup>33.</sup> **Wayman, J. C., & Cho, V. (2008).** Preparing educators to effectively use student data systems. In T. J. Kowalski & T. J. Lasley II (Eds.), *Handbook of data-based decision making in education* (pp. 89-104). New York: Routledge

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

Autor: Francisco Ruiz Burdiles – Fundación Chile Dual

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la articulación con el sector productivo. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos el impacto en las trayectorias formativas de los estudiantes, sus aprendizajes, y el desarrollo de habilidades transversales. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar dicha articulación, tales como el trabajo colaborativo con docentes de especialidades; la cercanía y realización de visitas a las empresas; el apoyo en organismos intermedios; el conocimiento y uso de ciertas herramientas de vinculación; y el establecer una relación de verdadera sociedad con las empresas. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la articulación con el sector productivo en EMTP

Expertos nacionales e internacionales señalan que Chile debe avanzar hacia una vinculación entre los establecimientos técnico profesionales y el mundo del trabajo, porque los empleadores y la industria son quienes requieren de estos técnicos de nivel medio y pueden transformarse en grandes impulsores de la educación TP, especialmente en el ámbito de los contenidos de los programas y de su calidad.

Tal como plantea Richard Sweet, académico australiano y experto en educación técnica, el desarrollo de la educación técnico profesional no puede ser de exclusiva responsabilidad de los establecimientos escolares. Esto no solo es ineficiente desde el punto de vista económico, sino que se requiere de la colaboración de diversos actores para lograr que los estudiantes logren desarrollar las habilidades que van a requerir para el mundo real.

En este sentido, cuando hablamos de articulación con el sector productivo nos estamos refiriendo a convenios formales y estratégicos que mejoren la formación de los estudiantes. Esto difiere de aquellas relaciones improvisadas o desorganizadas que a veces se dan entre establecimientos escolares TP y empresas, las cuáles generan poco o nulo beneficios, y a veces incluso daños a los estudiantes. Así, cabe preguntarse: ¿cuántos establecimientos escolares TP cuentan con un Consejo Asesor Empresarial que les ayuda a revisar y contextualizar el currículum? ¿a mirar conjuntamente el proceso de formación? ¿a ofrecer posibilidades de actualización o capacitación de los docentes de especialidades? ¿facilitar cupos para experiencias prácticas?

Lamentablemente en nuestro país existe aún una profunda desconexión entre la formación técnica y el sector productivo. Por una parte por falta de visión de las empresas y establecimientos escolares TP, y por otra por una desconfianza recíproca. Tampoco existe un organismo estatal que cumpla el rol de vincularlos y acompañarlos en el proceso, quedando esta iniciativa muchas veces en manos de

El desarrollo de la educación técnico profesional, no puede ser de exclusiva responsabilidad de los establecimientos escolares, sino que requiere de la colaboración de diversos actores.

los profesores de especialidad. Es fundamental entonces avanzar hacia una visión compartida de los beneficios de este tipo de articulación, vincularse desde mayores relaciones de confianza, y que los **equipos directivos asuman esta responsabilidad como parte prioritaria de su rol como líderes de establecimientos técnico profesionales.**

## 2. Por qué impulsar la articulación con el sector productivo en EMTP

### 1. Impactar en las trayectorias formativas de los estudiantes:

los estudiantes que se vinculan tempranamente con el mundo del trabajo se motivan más por aprender y tienen mejores resultados en la educación superior. La experiencia laboral en la adolescencia, y en específico la faceta técnico-aplicada donde el aprendizaje en contexto tiene uso inmediato, facilita que los jóvenes aprehendan el conocimiento de manera más profunda (Harnish & Wilke-Schnauffer, 1998), proveyéndoles madurez vocacional y mayor confianza en sí mismos, todo lo cual afecta positivamente su compromiso académico (Zimmer-Gembeck & Mortimer, 2006). Investigaciones han encontrado que efectivamente los estudiantes que han tenido experiencias de aprendizajes en empresas, en especial con la estrategia dual, acceden a su empleo inicial más rápidamente, facilitando su adaptación y una mayor productividad desde el comienzo (Noelke & Horn, 2014). También se han encontrado efectos positivos en ingreso a la educación superior, empleabilidad y mayores salarios (Eichhorst et al., 2015, de Amesti & Claro, 2021).

**2. Promover aprendizajes relevantes:** la vinculación con la empresa asegura el alineamiento de la oferta curricular con las demandas del sector laboral, posibilitando una relación permanente de la empresa con el establecimiento y abriendo espacios para que docentes actualicen sus conocimientos. Además, se cumple con los estándares indicativos para la EMTP, que orientan y promueven la vinculación estratégica y formal con organismos del mundo del trabajo como gremios de empresas, organizaciones de trabajadores, asociaciones de emprendedores, organismos de capacitación, fundaciones, instituciones municipales o estatales, entre otros.

La articulación con el sector productivo requiere de convenios formales y estratégicos, no relaciones improvisadas o desorganizadas.

**3. Ayudar a desarrollar habilidades transversales:** la interacción con el mundo laboral permite a los estudiantes desarrollar habilidades que de otra manera son complejas de estimular en los establecimientos. En un ambiente real de trabajo, los estudiantes pueden poner en práctica la comunicación, responsabilidad, colaboración y una serie de otras competencias sociolaborales que son claves en la sociedad del Siglo XXI. Ursula Renold, jefe de la División de Investigación del Sistema Educativo, ETH Zúrich - Instituto Suizo de Economía KOF, señala que el espacio donde los estudiantes pueden desarrollar sus habilidades blandas es en la empresa, en la interacción con los trabajadores y con los subsistemas administrativos y productivos.

## 3. Cómo impulsar la articulación con el sector productivo

Algunas claves para que los líderes educativos puedan impulsar la articulación entre establecimientos técnico profesionales y el sector productivo:

**1. Apoyarse en docentes de especialidades.** La vinculación es mejor si la lidera el Director o la Directora. Sin embargo, no tiene que hacerlo en solitario, para eso cuenta con un equipo de docentes de especialidades que muchas veces provienen del sector productivo, tienen nexos que sirven a este propósito, y por lo general llevan años en la tarea de conseguir cupos y supervisar actividades de estudiantes en la empresa. Sin embargo es el Director(a) quien debe convocarlos, definir las expectativas, establecer el mínimo de condiciones que debe cumplir esa vinculación, por ambas partes, y recibir feedback de lo que sucede con los estudiantes.

**2. Visitar y conocer las empresas.** Para una mejor vinculación con las empresas es importante que el Director(a) programe sus tiempos de trabajo para asistir a las empresas más estratégicas de vez en cuando, ya sea para construir y sostener relaciones de confianza, mantener las relaciones públicas, y para ver a los y las jóvenes en ese espacio de aprendizajes donde, siguen siendo sus estudiantes. Esto es muy potente, porque los jóvenes sienten que están acompañados y los gerentes y/o mandos me-

Investigaciones han encontrado que efectivamente los estudiantes que han tenido experiencias de aprendizajes en empresas, en especial con la estrategia dual, acceden a su empleo inicial más rápidamente, facilitando su adaptación y una mayor productividad desde el comienzo.

dios ven al “gerente” del liceo interesado en la vinculación. Las empresas siempre quieren tener relación con los Directores, pero normalmente la tienen con los profesores tutores.

**3. Apoyarse en organismos intermedios.** Existen organismos intermedios que pueden ayudar a conectar a los establecimientos escolares TP con empresas. Hay que conocerlas y relacionarse con ellas porque son eslabones claves en la vinculación. El Observatorio Laboral es uno de ellos, las redes Futuro Técnico, que están en todas las macro regiones y que obedecen a una iniciativa del Mineduc, el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED), el cual es uno de los tres Centros de Liderazgo impulsados por el Mineduc, y es el único con foco en EMTP; la Fundación Chile Dual, Fundación Chile, Sofofa, etc. Para tomar contacto con ellos el Director o Directora es la persona clave, aunque posteriormente derive esa relación en algún otro miembro de su equipo directivo.

**4. Conocer herramientas clave de vinculación.** Una herramienta fundamental para la vinculación es la normativa 1080 del Mineduc, creada el 2020, que promueve la alternancia de aprendizajes en el liceo con otros espacios como las empresas. Esta normativa posibilita la conexión de aprendizajes teóricos con aprendizajes prácticos a través de visitas guiadas, pasantías, certificaciones de competencias y, desde luego, la formación dual. A medida que los establecimientos escolares TP conocen esta normativa comienzan a interesarse por vincularse de mejor manera con el sector productivo. Hay abundante material sobre esta materia en la Ruta de Alternancia.

**5. Ver a la empresa como “socia”.** Las mejores experiencias de vinculación muestran que los establecimientos escolares ven a las empresas como “socios” y no como instituciones benefactoras. Por su naturaleza, la empresa no es benefactora, sino que requiere técnicos bien preparados para ir renovando sus cuadros y mejorando la productividad. Ofrecer cupos de pasantías, formación dual y/o prácticas profesionales es una forma de ir moldeando a sus futuros trabajadores. Los establecimientos escolares, a su vez, tienen estudiantes que ingresan tempranamente al mundo laboral, por lo que una vinculación previa con el sector productivo les dará ventajas enormes.

Equipos directivos deben asumir la responsabilidad de la articulación con el sector productivo, como parte prioritaria de su rol como líderes de establecimientos TP.

**6. Aprender de experiencias exitosas de vinculación.** Desde la experiencia de Fundación Chile Dual, algunos “tips” para la vinculación, recogidas en entrevistas y observaciones con líderes educativos TP que han logrado vinculaciones exitosas con el sector productivo son:

- Construir relaciones de largo plazo con las empresas más importantes.
- Buscar que la relación se enmarque en el concepto ganar – ganar. Es decir que tanto el liceo como la empresa ganan de la relación que establecen por medio de convenios.
- Llegar con una propuesta concreta de trabajo a la empresa, pero con la suficiente flexibilidad de poder co-construir y diseñar.
- Mantener supervisión permanente en el tiempo, no se debe olvidar que el responsable de los estudiantes es el Liceo.
- Tener el convencimiento de que estas experiencias suman, no solo desde el punto de vista técnico para los estudiantes, sino que también les entregan habilidades para su vida.

Existen organismos intermedios que pueden ayudar a conectar a los establecimientos escolares TP con empresas. Hay que conocerlos y relacionarse con ellos porque son eslabones claves en la vinculación.

## Para conocer

---

### **Articulación en líderes educativos.** CILED

Vídeo.

### **Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED

Alternancia de aprendizaje dual en especialidad Mecánica Industrial

### **Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED

Cancha de entrenamiento: operación camión de extracción minera

### **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.** CILED

Dimensión 4: Articulación de trayectorias y con el medio.  
Eje 1: Articulación con el mundo del trabajo.

### **Normativa 1080 - Mineduc**

---

### **Fundación Chile Dual**

<https://www.chiledual.cl/sitio/>

### **Observatorio laboral**

<https://www.observatorionacional.cl/>

### **Redes Futuro Técnico**

<https://futurotecnico.Mineduc.cl/>

### **Ruta de alternancia**

<https://rutadealternancia.cl/>

### **Sofofa**

<https://web.sofofa.cl/>

# Referencias

---

**Eichhorst et al., 2015,** de Amesti & Claro, 2021. An Assessment of the Youth Employment Inventory and Implications for Germany's Development Policy.

**Harnish & Wilke-Schnafer, 1998.** Work-Based Learning in Occupational Education and Training. *Journal of Technology Studies*.

**Zimmer-Gembeck & Mortimer, 2006.** Adolescent Work, Vocational Development, and Education. *Review of Educational Research*.

**Noelke & Horn, 2014.** Social transformation and the transition from vocational education to work in Hungary.

# Liderar la articulación con la Educación Superior en EMTP

Autor: Mario Ruiz Castro – INACAP

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la articulación con la Educación Superior. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos agilizar las posibilidades de empleabilidad; facilitar el tránsito a la Educación Superior; y reforzar las trayectorias formativo-laborales. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar dicha articulación, tales como el comprometer a la comunidad educativa; explorar las opciones de articulación curricular más atingentes; buscar espacios de flexibilidad para abordar brechas entre currículums; formalizar instancias de articulación curricular; y complementar con otras alternativas de articulación. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la articulación con la Educación Superior

La articulación entre la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) y la Educación Superior es un proceso de integración curricular, que permite a los estudiantes valorar su trayectoria formativa y avanzar hacia un nivel superior de educación. Esto a través del reconocimiento de los aprendizajes obtenidos previamente en la etapa escolar e idealmente acortando los tiempos de egreso y titulación en la Educación Superior.

El proceso de articulación entre la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) y la Educación Superior debe considerar un proceso integral de vinculación entre ambos niveles educacionales, pudiendo incorporar aspectos vocacionales y de un relacionamiento más profundo entre ambas partes, por lo que es fundamental que el proceso esté centrado en los aspectos formativos y curriculares de ambos niveles de estudio.

## 2. Por qué impulsar la articulación con la Educación Superior

**1. Agilizar posibilidades de empleabilidad.** Fomentar los procesos de articulación entre los programas de estudio de la EMTP y la Educación Superior en términos generales, y entre ellos la convalidación de asignaturas cursadas al ingresar a una carrera técnico profesional, permite a los estudiantes acortar su carga curricular y en el caso de algunas instituciones, permite ahorrarse un semestre completo, reduciendo el tiempo en que lograrán obtener un título en la educación superior, aumentando y agilizando sus posibilidades de empleabilidad.

**2. Facilitar el tránsito hacia la educación superior.** Fomentar la articulación entre ambos niveles, facilita y promueve el tránsito de los estudiantes hacia la educación superior,

La articulación con la Educación Superior revaloriza la Enseñanza Media Técnico Profesional, ya que los estudiantes sienten que los dos años de educación cursados en sus establecimientos escolares, son valorados y tienen una vinculación con el siguiente nivel educativo.

revalorizando la Enseñanza Media Técnico Profesional, ya que los estudiantes sienten que los dos años de educación cursados en sus establecimientos escolares, son valorados y tienen una vinculación con el siguiente nivel educativo, lo que tiene un impacto directo en su formación superior.

**3. Reforzar trayectorias formativo-laborales.** El proceso de articulación refuerza las trayectorias formativo-laborales, ya que continuar estudiando en la misma área cursada en la educación secundaria reduce las posibilidades de deserción en la educación superior. De hecho esto último es el único escenario en que un estudiante proveniente de la modalidad de estudios técnico profesional, tiene mejores tasas de retención que un egresado de la modalidad científico humanista al ingresar a la educación superior (Blanco, Meneses & Paredes, 2018).

### 3. Cómo impulsar la articulación con la Educación Superior

Si bien Impulsar la articulación entre la EMTP y la Educación Superior es deseable para todas las instituciones de educación técnico profesional, no necesariamente es un propósito compartido por toda la comunidad educativa, ya que en algunos casos puede surgir un conflicto respecto al objetivo final de esta modalidad de estudios, que de acuerdo a las bases curriculares del Ministerio de Educación, debe entregar al mismo tiempo las herramientas para desenvolverse en el sector productivo como el ingreso a la educación superior (Mineduc, 2015).

Por eso es relevante considerar algunas claves para que los líderes educativos puedan impulsar la articulación con la Educación Superior:

**1. Comprometer a la comunidad educativa sobre la relevancia de la articulación.** Es relevante que los líderes escolares puedan comenzar por un proceso de sensibilización que comprometa a toda la comunidad educativa, desde el sostenedor y su equipo directivo, hasta los estudiantes y sus familias, entregando datos concretos sobre los beneficios de obtener un título de nivel superior. Esto sin desmerecer las trayectorias laborales de los jóvenes, que por opción o

El proceso de continuar estudiando en la misma área cursada en la educación secundaria, reduce las posibilidades de deserción en la educación superior...de hecho esto último es el único escenario en que un estudiante proveniente de la modalidad de estudios técnico profesional, tiene mejores tasas de retención que un egresado de la modalidad científico humanista al ingresar a la educación superior.

necesidad, deban ingresar inmediatamente al mundo del trabajo, reforzando de todas maneras, que su trayectoria de vida no debe quedar determinada al egresar de cuarto medio y que por lo tanto pueden retomar sus estudios superiores en cualquier momento de la vida.

### **Explorar opciones de articulación curricular atingentes.**

Con el compromiso de toda la comunidad educativa, es relevante que los líderes educativos puedan explorar opciones de articulación curricular que sean atingentes a las especialidades que dicta el establecimiento. En este punto es recomendable abrirse a la vinculación con más de una institución de educación superior. De esta manera se podrá entregar a los estudiantes una diversidad de opciones que se ajusten a sus necesidades e intereses, y el establecimiento educacional podrá enriquecer su proceso con los distintos enfoques que cada institución posea.

### **3. Buscar espacios de flexibilidad para abordar brechas entre currículums.**

Reforzando el punto anterior, es importante que el establecimiento educacional busque espacios de flexibilidad dentro de los márgenes que permiten las directrices del Ministerio de Educación, que apunten a abordar a las brechas más comunes que puedan existir entre el currículum EMTP y el de la educación superior. Por ejemplo incorporando “Módulos de Libre Disposición”. Es relevante sí evitar por ejemplo, crear programas propios en base al Plan de Estudios de sólo una institución de educación superior, ya que limita en gran medida las opciones de los estudiantes de ingresar a otras instituciones y las del propio establecimiento de lograr instancias de colaboración mutua con ellas.

### **4. Formalizar instancias de articulación curricular.**

Una manera que se ha extendido durante mucho tiempo para formalizar estas instancias de articulación curricular, son los convenios entre instituciones, que permiten establecer de manera formal las condiciones, requisitos y beneficios que obtendrían los estudiantes al articular con cada institución de educación superior. Sin embargo, este tipo de convenios particulares, han comenzado a ser reemplazados por convenios masivos, que permiten a los estudiantes condiciones más flexibles y por sobre todo aumentar las posibilidades de articulación.

En este sentido es relevante que los líderes escolares conozcan estas opciones, dentro de los cuáles uno de los principales convenios de este tipo que existen actualmente en el sistema educativo chileno, es el **“Acuerdo de Articulación Mineduc – ESTP”**. En éste suscriben 35 institu-

Es relevante que los líderes educativos puedan explorar opciones de articulación curricular que sean atingentes a las especialidades que dicta el establecimiento.



ciones de educación superior del país, entre ellas las que tienen mayor matrícula y presencia nacional, además de los CFT estatales, que considera las 35 especialidades de la EMTP. Este acuerdo beneficia a egresados de más de 500 establecimientos de todo el país, que cumplan algunos requisitos académicos, siendo el principal de ellos egresar de un Establecimiento Educacional Técnico Profesional de categoría de desempeño Alta o Media, o Bicentenario de categorías de desempeño Alta y Media o Media-Baja. (Mineduc, 2021)

**5. Complementar con otras alternativas de articulación.** En los casos de establecimientos educacionales que no son parte del mencionado acuerdo, o para ir en beneficio de los egresados que no cumplan con los requisitos, las comunidades educativas y sus equipos directivos igualmente pueden buscar alternativas de articulación, incluso con las mismas instituciones. En este camino pueden considerarse programas de Alternancia que logren apuntar a las brechas de los estudiantes, exámenes de reconocimiento de aprendizajes u otro tipo de instancias académicas que permitan que todos tengan la posibilidad de acceder a algún tipo de articulación.

En este punto es relevante que los líderes escolares puedan promover la reflexión pedagógica de las comunidades educativas, permitiendo visualizar los elementos técnicos, curriculares y/o estructurales que puedan estar dificultando un proceso expedito de articulación. Esto con el fin de abrirse a las posibilidades de vinculación que ofrecen las instituciones, que en muchos casos tienen como resultado final, caminos alternativos para lograr la articulación curricular y por consecuencia la convalidación de asignaturas de sus egresados, al momento de ingresar a la Educación Superior.

Uno de los principales convenios de articulación entre establecimientos escolares TP y la Educación Superior, que todo líder escolar debiera conocer, es el Acuerdo de Articulación Mineduc - ESTP.

## Para conocer

---

**Acuerdo de articulación.** Mineduc

**Articulación.** INACAP  
<https://portales.inacap.cl/admision/articulacion/>

**Articulación en líderes educativos.** CILED  
Video

**Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMT.** CILED

Dimensión 4: Articulación de trayectorias y con el medio.  
Eje 1: Articulación con el mundo del trabajo.

**Orientaciones para el acuerdo de articulación.** Mineduc  
<https://www.tecnicoprofesional.Mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/09/Orientaciones-Acuerdo-de-Articulacion-Mineduc.pdf>

## Referencias

---

**Blanco, Christian, Meneses, Francisco, & Paredes, Ricardo. (2018).** Más allá de la deserción: trayectorias académicas en la educación superior en Chile. *Calidad en la educación*, (49), 137-187

**Centro de Desarrollo para la Educación Media de INACAP (2022).** Plan de Vinculación con la Enseñanza Media.

**Ministerio de Educación, Chile. (2021).** Acuerdo de Articulación Mineduc - ESTP

**Ministerio de Educación (2015).** Programas de Estudio Formación Diferenciada Técnico Profesional. 3° y 4° año de Educación Media.

# Liderar el bienestar socioemocional en EMTP

Autora: Soledad López de Lériida

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar el bienestar socioemocional en sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos crear condiciones para garantizar los aprendizajes, desarrollar personalidades resilientes, prevenir o abordar problemas de salud mental. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar el bienestar socioemocional, tales como la formación de equipos profesionales; cuidar a los que cuidan; fortalecer a líderes y docentes como tutores de resiliencia; la prevención y promoción temprana; y recomendaciones para la intervención. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar el bienestar socioemocional en comunidades escolares TP

El bienestar socioemocional se refiere a las emociones que se experimentan, tanto desde los sentidos y placer hedónico, como desde la experiencia interior de plenitud. Se constata principalmente en que la persona experimenta sentirse bien. Este bienestar es más probable cuando las personas logran descansar, disfrutar de sus intereses, sienten alegría y cariño, y también cuando desarrollan actitudes de autoaceptación, autonomía, propósito y relaciones sociales nutritivas, entre otras. En tanto, las personas en que predomina el malestar emocional pueden experimentar mayores dolores físicos, sentimientos de tristeza, estrés o ira, o pueden tener una baja autoestima, dificultades de autorregulación o una percepción de falta de dominio sobre el ambiente, entre otros (Bisquerra, 2020). Por tanto, el bienestar emocional de cada uno es mejor si se vivencian emociones positivas, se tiene la autopercepción de contar con las capacidades para enfrentar las dificultades y amortiguar las emociones negativas (Capponi, 2019).

Gracias a los avances en neurociencia durante los últimos años y debido a los efectos que se observaron durante y tras la pandemia, los entornos educativos son cada vez más conscientes de la importancia del bienestar para el desarrollo integral de los estudiantes, así como la necesidad de incorporar el aprendizaje socioemocional en los programas de educación y realizar intervenciones cuando el bienestar emocional se ve afectado.

Fernández-Abascal (2008) refiere que los efectos del bienestar en las personas se traducen en satisfacción y productividad en lo académico y laboral, mejor afrontamiento ante la adversidad, vidas más extensas y saludables, relaciones sociales significativas. De acá que promover el bienestar emocional de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar es de la mayor importancia.

Gracias a los avances en neurociencia durante los últimos años y debido a los efectos que se observaron durante y tras la pandemia, los entornos educativos son cada vez más conscientes de la importancia del bienestar para el desarrollo integral de los estudiantes.

## 2. Por qué impulsar el bienestar socioemocional en las comunidades educativas TP

**1. Crear condiciones para garantizar el aprendizaje.** Las investigaciones en desarrollo socioemocional señalan que las necesidades sociales y emocionales están a la base de los objetivos académicos (Walberg, Zins y Weissberg, 2004). El aprendizaje académico se da enlazado con las emociones y se influyen recíprocamente, es así que un estudiante que se siente bien aprende mejor, y un estudiante que aprende se siente bien, lo mismo en el caso de los profesores con la enseñanza: un profesor que se siente bien enseña mejor y un profesor que enseña con eficacia se siente bien.

Lo anterior se relaciona con la promoción de climas nutritivos, en que los involucrados se sienten valorados y aceptados, lo cual promueve el bienestar emocional y los efectos ya mencionados. En los climas tóxicos, por su parte, muchos se sienten discriminados, tienen conflictos importantes y perciben que lo que se les enseñan no es relevante, lo que puede condicionar en los estudiantes una actitud agresiva o defensiva (Milicic, Marchant y López de Lérida, 2021).

Los cerebros se abren o se frenan al crecimiento a causa y consecuencia de los efectos de las emociones. Las emociones como la alegría, calma, orgullo, satisfacción, generan dopamina, endorfina, serotonina y oxitocina lo cual nos predispone a conectar con los otros y el aprendizaje. En tanto, emociones como el estrés, preocupación, frustración e ira, liberan adrenalina, cortisol e interfieren en la producción y captación de las hormonas de la felicidad, lo que bloquea los aprendizajes.

**2. Desarrollar personalidades resilientes.** Los establecimientos escolares TP reciben a un importante grupo de estudiantes que viven en situaciones de alta vulnerabilidad socioeconómica, lo que en muchos casos se relaciona con mayor cantidad de factores estresores. Esto sumado a las múltiples variables que impactan en la vida de todas las personas, como la reciente pandemia, permite anticipar

Las investigaciones en desarrollo socioemocional señalan que las necesidades sociales y emocionales están a la base de los objetivos académicos. El aprendizaje se da enlazado a las emociones y se influyen recíprocamente.

que una gran parte de los integrantes de las comunidades educativas atravesarán por diversas adversidades y sufrimientos durante su paso por el sistema escolar.

Las crisis generan en las personas una sensación de vulnerabilidad y falta de control sobre lo que sucede, provocando efectos que pueden ser emocionales, cognitivos, neurofisiológicos, conductuales y/o en las relaciones. La ansiedad es una de las respuestas emocionales frecuentes después de una crisis, y ella interfiere en la memoria y los procesos cognitivos, entorpeciendo la atención, percepción, memoria de trabajo, resolución de problemas, razonamiento y evaluación de las situaciones (Alisic, 2012).

La resiliencia ofrece una mirada más esperanzadora que se contrapone a una visión fatalista frente a la adversidad. Es la capacidad del individuo y de su entorno que permite iniciar un nuevo desarrollo luego de experimentar una situación dolorosa o traumática (Cyrulnik, 2002). Se requiere que en contextos de adversidad los líderes escolares y equipos docentes tengan conocimiento sobre su papel en el bienestar y resiliencia de los estudiantes, para que contribuyan a que las escuelas se conviertan en un espacio de apoyo, cuidado, contención y recuperación de sus miembros (Alisic et al., 2012).

**3. Prevenir o abordar problemas de salud mental.** La pandemia dejó al descubierto la vulnerabilidad emocional de niños, niñas, jóvenes y adultos, y de cómo las situaciones de crisis afectan el bienestar. Las personas pueden desarrollar distintas trayectorias de recuperación, desde quienes se sobrepone al estrés, hasta quienes desarrollan importantes problemas de salud mental. Por ejemplo, en Chile un estudio realizado con jóvenes universitarios durante la pandemia reveló una alta prevalencia de problemas de salud mental con más de la mitad de ellos con estrés, más de un tercio con depresión, un tercio también con síntomas ansiosos, y un quinto de la muestra en riesgo suicida (Valdés et al, 2022).

De acá la relevancia de atender el bienestar emocional no solo de niños, niñas y jóvenes, sino también de los educadores, quienes están en riesgo de presentar síndrome de desgaste profesional y de fatiga por compasión. Para esto los líderes escolares puedan impulsar apoyos en red o intervenciones que se realicen en sus establecimientos, ya que al desarrollarse en el contexto habitual, eluden el problema de la estigmatización por un tratamiento especial, aseguran la participación, finalización y seguimiento de los programas; y los pares ofrecen apoyo y sensación

Se requiere en contextos de adversidad, los líderes escolares y equipos docentes tengan conocimiento sobre su papel en el bienestar y resiliencia de los estudiantes...para que las escuelas se conviertan en un espacio de apoyo, cuidado, contención y recuperación de sus miembros.

de normalidad de la experiencia (Wolmer, Laor, Dedeoghu, Siev & Yazgan, 2005).

### 3. Cómo impulsar el bienestar socioemocional en las comunidades educativas TP

Algunas claves para que los líderes educativos puedan impulsar el bienestar socioemocional en los establecimientos técnico profesionales:

**1. Formación profesional para equipos profesionales.** Es relevante comenzar por reconocer y tomar conciencia acerca de la escasa preparación que en general tienen los equipos profesionales (docentes, equipos directivos, asistentes de la educación, entre otros) en educación socioemocional y experiencias de desarrollo personal. Se requiere implementar programas básicos de capacitaciones con los conceptos claves de la educación emocional, así como de profundización para los profesionales más interesados en comprensión de las crisis, las nuevas evidencias de las neurociencias y de intervenciones escolares en aprendizaje emocional.

**2. Cuidar a los que cuidan.** Es el mensaje entregado por Arón y Llanos ante una profesión que está en riesgo de desgaste profesional (2005). Aunque en parte el bienestar emocional de directivos y docentes depende de sus características personales, también se ve afectado por las demandas y recursos de los centros escolares, por lo que es fundamental que sus líderes puedan asegurar las condiciones para que los educadores desplieguen al máximo sus competencias socioemocionales, así como evaluar su estado emocional para ofrecer apoyos en los casos que se requiera (Klusmann, Kunter, Lüdtke & Baumert, 2008).

En este sentido se sugiere: Disminuir en lo posible cargas administrativas; incluir objetivos emocionales en la planificación y evaluación; permitir flexibilidad para acoger situaciones emocionales emergentes; ofrecer espacios y relaciones que favorezcan interacciones sociales nutritivas

Cuidar a los que cuidan, es el mensaje ante una profesión que está en riesgo de desgaste profesional.

y sentido de pertenencia a la institución; atender a los signos de desgaste profesional para una pronta contención y derivación de ser necesario; fomentar el trabajo colaborativo y en red entre docentes.

**3. Fortalecer a líderes escolares y docentes como “Tutores de resiliencia”.** Los líderes escolares y docentes son figuras de apego secundarias y modelos de resolución de conflictos, identificación y autorregulación de emociones, y tienen un rol protagónico en la construcción de climas de participación y convivencia nutritivos o tóxicos (Campos, Aldana y Valdés, 2015). Para esto es relevante buscar estrategias que permitan:

- Fortalecer la Autoestima de equipos directivos y docentes.
- Promover estrategias de estabilización emocional (expresión corporal, meditaciones, imaginerías, bitácoras, etc.)
- Destinar recursos económicos y de tiempo para acompañar los procesos de resiliencia.

**4. Prevención y Promoción.** Otro eje fundamental para la promoción del bienestar socioemocional en las comunidades educativas es la formación socioemocional que actúa como una forma de prevención primaria para evitar dificultades y promover el bienestar de estudiantes, docentes, equipos directivos, apoderados, entre otros (Bisquerra, 2006).

Prevención: anticiparse para salir del “incendio constante” para situarnos en evitar o reducir al mínimo aquellas relaciones, dinámicas o situaciones que perjudican el bienestar socioemocional. Algunas ideas:

- Programas de afectividad y sexualidad.
- Programas de prevención de alcohol y drogas.
- Prevención de la violencia y bullying.
- Prevención mal uso tecnologías.
- Invitar a los estudiantes a diseñar campañas y presentar a otros cursos de la comunidad.
- Pedir a estudiantes que investiguen sobre los temas que aquí se proponen y sus efectos en los involucrados.

Promoción: promover el tipo de competencias, valores, relaciones, condiciones y clima escolar que sí deseamos para el desarrollo integral y saludable de todos los integrantes de la comunidad escolar. Algunas ideas:

Los líderes escolares y docentes son figuras de apego secundarias y modelos de resolución de conflictos, identificación y autorregulación de emociones, y tienen un rol protagónico en la construcción de climas de participación y convivencia nutritivos o tóxicos.

- Cultura de buenos tratos.
- Protocolos de convivencia escolar.
- Círculos de paz.
- Recreos entretenidos.
- Ritos y fiestas escolares que otorguen identidad y pertenencia
- Programas de Educación Emocional en horas de orientación y jornadas
- Actividades extraprogramáticas variadas y atractivas según los intereses de los estudiantes.
- Promoción de la autoestima, considerando enfoque de género.
- Programas de vida saludable.
- Identificar y fortalecer los recursos de los estudiantes
- Espacios y tiempos para el encuentro entre profesores, de carácter formal e informal.
- Involucramiento de las familias a la comunidad educativa.

**5. Intervención.** Los establecimientos escolares, además de ser sistemas significativos para el desarrollo de sus miembros, son una posibilidad para el acceso a tratamientos exitosos para el estrés y aquellas situaciones que puedan afectar el bienestar socioemocional (Berger & Gelkopf, 2009; Maddox & Prinzi, 2003). Los líderes escolares pueden impulsar este tipo de intervenciones y/o gestionar las redes y procedimientos necesarios para que estudiantes, docentes y otros actores, cuenten con estos apoyos. Entre las diversas posibilidades, es fundamental:

**Trabajo coordinado con las “Duplas Psicosociales”:** con el fin de impulsar el acompañamiento de estudiantes, indagando y dando apoyo a problemas de comportamiento, disfunciones familiares, depresión y trastornos del ánimo, trastornos de ansiedad, trastornos de alimentación, trastornos de aprendizaje y déficit atencional, trastorno de esquizofrenia y otros trastornos neurológicos, contactarse con las familias y hacer seguimientos.

**Dar acompañamiento a docentes:** buscar estrategias para levantar las necesidades de los docentes y empatizar con éstas, generar espacios de contención y descompresión, así como redes de derivación frente a situaciones más complejas de malestar y desgaste profesional. Asimismo

acompañarlos en situaciones en las que deban participar en la derivación de sus estudiantes a especialistas externos (conocer la red y contactos de terapeutas ocupacionales, psicopedagogos, psicólogos, neurólogos, psiquiatras, e idealmente realizar derivación vincular)

**Gestionar primeros apoyos en situaciones de crisis:** contar con protocolos y estrategias para aquellas situaciones en las que los miembros de la comunidad educativa se vean enfrentados a situaciones de violencia intrafamiliar y/o abuso sexual; catástrofes naturales; o situaciones de duelo.

## Para conocer

### **Apoyos para la contención socioemocional.** CPEIP.

<https://www.cpeip.cl/apoyos-para-la-contencion-socioemocional/>

### **Claves para el bienestar: Bitácora para el autocuidado docente.** Mineduc.

<https://bibliotecadigital.Mineduc.cl/handle/20.500.12365/14519>

### **Confianza en líderes educativos.** CILED

Video.

### **Empatía en líderes educativos.** CILED

Video.

### **Formación emocional en entornos educativos.** Milicic, Marchant y López de Lérída, (2021). Editorial SM.

### **Manual de intervención en Crisis.** Centro del Buen Trato UC.

[http://www.buentrato.cl/pdf/Manual\\_adultos.pdf](http://www.buentrato.cl/pdf/Manual_adultos.pdf)

### **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.** CILED

Dimensión 5: Cultura, integración y convivencia.

### **Programa formación emocional educación Media Técnico Profesional.** Manual. Modelo VAS

<https://www.ccc.cl/wp-content/uploads/2022/08/MODELO-VAS.pdf>

### **Reflexión personal sobre el aprendizaje socioemocional.** CASEL.

<https://schoolguide.casel.org/resource/personal-self-reflection-spanish-2/>

### **Resiliencia en líderes educativos.** CILED

Video.

## Referencias

**Alisic, 2012.** Teachers' perspectives on providing support to children after trauma: A qualitative study.

**Arón y Llanos (2005).** Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipo que trabajan con violencia.

**Berger & Gelkopf, 2009; Maddox & Prinzi, 2003.** A school-based, teacher-mediated prevention program (ERASE-Stress) for reducing terror-related traumatic reactions in Israeli youth: A quasi-randomized controlled trial.

**Bisquerra, 2006.** Orientación psicopedagógica y educación emocional.

**Bisquerra, 2020.** TÍTULO.

**Campos, Aldana y Valdés, 2015.** Experiencias subjetivas y la Identidad de Aprendiz.

**Capponi, 2019.** Felicidad Solida. Sobre la Construcción de una Felicidad Perdurable.

**Cyrułnik, 2002.** Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida.

**Fernández-Abascal, 2008.** Emociones positivas.

**Klusmann, Kunter, Lüdtke & Baumert, 2008).** Teachers' occupational well-being and quality of instruction: The important role of self-regulatory patterns.

**Milicic, Marchant y López de Lérida, 2021.** Formación emocional en entornos educativos.

**Valdés et al, 2022.** TÍTULO.

**Walberg, Zins y Weissberg, 2004.** Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?

**Wolmer, Laor, Dedeoghu, Siev & Yazgan, 2005.** Teacher-mediated intervention after disaster: A controlled three-year follow-up of children's functioning.

# Liderar la innovación educativa en EMTP

Autor: Martín Valdivia Iglesias – Universidad del Desarrollo

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la innovación en sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos preparar a los estudiantes y a la comunidad educativa para un mundo cambiante; mejorar la calidad de la educación; y aprovechar las diversas oportunidades que sin innovación se podrían perder. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar la innovación educativa, tales como situar a los docentes al centro de los procesos de innovación; usar metodologías para la innovación educativa; fomentar la colaboración intra e inter- establecimientos, y también inter-organizaciones; involucrar activamente a la comunidad educativa; y promover una cultura para la innovación. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la innovación educativa en EMTP

Al revisar las principales definiciones del concepto de innovación, podemos identificar un patrón común. Siempre se repiten dos condiciones necesarias: la novedad (novelty) y la mejora (improvement) respecto de la alternativa anterior (OCDE, 2005; O'Sullivan y Dooley, 2007; Crossan y Apaydin, 2010). Entonces, de manera general entendemos la innovación educativa como algo que cumple con ser nuevo y mejor de manera simultánea.

Los autores López y Heredia (2017), del Tecnológico de Monterrey, recogen de manera muy precisa la diversidad de definiciones y proponen la siguiente para la **innovación educativa**:

*"Una innovación educativa supone la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de los materiales empleados para el mismo, de los métodos de entrega de las sesiones, de los contenidos o de los contextos que implican la enseñanza. La diferencia percibida debe estar relacionada con la calidad de novedad del elemento mejorado, así como la aportación de valor del mismo al proceso de enseñanza/aprendizaje. Esta diferencia se percibe en la comparación con el estatus previo del contexto educativo"*(pp.18).

Entendemos la innovación educativa como algo que cumple con ser nuevo y mejor de manera simultánea.

## 2. Por qué impulsar la innovación educativa en EMTP

**1. Preparar a los estudiantes y a la comunidad educativa, para un mundo cambiante.** Siempre han habido cambios, pero ahora ocurren con mucha mayor velocidad. Los múltiples desafíos a nivel social, ciudadano, ambiental, educativo, laboral, tecnológicos, entre otros, nos obligan a que las mejoras se hagan a partir de nuevas formas y métodos, es decir, con innovación. Por eso el ejercicio de mantenernos innovando nos entrena para enfrentar, no un cambio particular, sino el cambio permanente, adaptándonos y preparándonos junto a nuestros estudiantes para el futuro.

**2. Porque innovar en educación es también mejorar su calidad.** Entender las dos condiciones de la innovación es muy relevante: mejorar con métodos antiguos es bueno, pero sólo nos permite ponernos al día. Como el mundo avanza a tanta velocidad, para acercarnos a nuestro objetivo de entregar una mejor educación de manera permanente, debemos movernos aún más rápido. Para eso es necesario anticipar y buscar nuevas respuestas que resulten pertinentes a las condiciones y desafíos cambiantes de la educación TP, tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como en todo lo que lo acompaña: bienestar socioemocional, relación familia-escuela, vinculación con el medio y el sector productivo, trayectorias formativo-laborales, entre otros. Innovar tiene sus riesgos, pero ningún riesgo es tan grave para la calidad de la educación, como seguir haciendo lo mismo en un mundo que va cambiando.

**3. Porque estamos rodeados de oportunidades que, sin innovación, podríamos perder.** El avance tecnológico ofrece nuevas oportunidades de hacer cosas que antes no podíamos. Entre ellas el uso de datos con tecnologías de Big Data, la posibilidad de comunicarnos y colaborar con personas que se encuentran en lugares físicos diversos, tener oportunidades de aprendizaje en todo momento y lugar, entre muchas otras. Tomar ventaja de estos avances, más que resistirnos a su incorporación, también genera mayores oportunidades para estudiantes, docentes y toda la comunidad educativa. Sin embargo, es importante distinguir que las soluciones tecnológicas (pilar muchas veces de las grandes innovaciones) no son buenas en sí mismas, sino en la medida que las utilizemos al servicio del aprendizaje. Por esto, el desafío también es mantener siempre el foco en lo *pedagógico* más que en lo *tecnológico*.

Innovar tiene sus riesgos, pero ningún riesgo es tan grave para la calidad de la educación, como seguir haciendo lo mismo en un mundo que va cambiando.

### 3. Cómo impulsar la innovación en las comunidades educativas TP

Algunas claves para que los líderes educativos puedan impulsar la innovación en sus comunidades educativas:

**1. Situar a los docentes en el centro del proceso de innovación.** Después de la pandemia y los avances tecnológicos que obligó, los docentes conocen mejor diferentes herramientas digitales y saben que pueden innovar desde ahí.

Por esto es clave no perder el camino recorrido y acá es donde los líderes escolares pueden invitar a sus equipos docentes a que se sigan involucrando en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas, que adapten los recursos digitales que encuentran, que participen de espacios de colaboración y que compartan sus experiencias.

Con todo, y como en cualquier camino de transformación digital, la tecnología debe avanzar en la medida que lo hacen las personas y no irrumpir como una carga externa. Si realmente se quiere avanzar en innovación educativa, los docentes deben ser quienes lideren el proceso y deben ser apoyados por sus equipos directivos para eso.

De esta forma, en vez de frenar la innovación para no quitarle tiempo a los docentes, es necesario innovar precisamente para lograr que sus tiempos de enseñanza sean más profundos, con mejores resultados, e incluso si la innovación es correcta, lograr bajar la carga a los profesores.

**2. Usar metodologías para la innovación educativa.** Muchas veces escuchamos que una barrera para la innovación es el riesgo de no lograr lo que queremos y, si bien es cierto, hay una buena noticia al respecto: la evidencia muestra que innovar es más difícil que riesgoso, lo que también quiere decir que es algo que se puede aprender. Entonces se puede innovar de manera menos arriesgada, así como también de manera más consistente, potenciando los procesos de pensamiento creativo y colectivo.

Para lograr esto, los líderes escolares pueden formarse en distintas metodologías que ordenan la innovación como un proceso secuencial o cíclico, en cuyas etapas se impulsan distintas prácticas, técnicas y procesos para lograr objetivos específicos. Estas metodologías, dentro de las cuáles se encuentra el Design Thinking o las metodologías Ágiles, difieren en la cantidad y foco de sus etapas, sin embargo normalmente coinciden en tres puntos muy relevantes:

- Parten por identificar el problema, centrándose en éste más que en la solución.
- Probar o pilotear soluciones no-definitivas antes de tomar una decisión.

Las soluciones tecnológicas no son buenas en sí mismas, sino en la medida que las utilizemos al servicio del aprendizaje. Por esto, el desafío también es mantener siempre el foco en lo pedagógico más que en lo tecnológico.

- Evaluar al final y así prepararse para una eventual mejora continua de la solución.

**3. Fomentar la colaboración intra e inter- establecimientos, y también inter-organizaciones.** ¿Por qué hay lugares en los que se concentra la actividad innovadora? Los polos de innovación o clusters se forman por lo que los autores llaman “derrames de conocimiento”, es decir, por el intercambio de ideas, experiencias y saberes entre los distintos actores de una misma comunidad. En este sentido los líderes escolares pueden impulsar este tipo de dinámicas que fomentan la innovación a través del capital humano, ya sea en reuniones formales o conversaciones de pasillo, pasantías u observación cotidiana, estudios formales o mentoría, incluso espacios o comunidades virtuales, todo el intercambio de conocimiento prepara e impulsa para hacer innovación. Además específicamente en la EMTP, la vinculación con el mundo del trabajo y la educación superior permiten aprender de otros, pensar en conjunto y abrirse a posibilidades de desarrollo diversas para las organizaciones, los docentes, y por supuesto, para sus estudiantes.

**4. Involucrar activamente a la comunidad educativa.** Es importante saber que las innovaciones más importantes no nacen de un grupo de expertos aislados, sino en constante colaboración y retroalimentación con quienes están involucrados en el problema que se quiere resolver. Así como a nadie se le ocurriría innovar en el diseño de una bicicleta sin considerar la experiencia del ciclista, los líderes educativos deben incorporar a estudiantes, docentes, familias, sector productivo o educación superior en sus planes para lograr un mayor impacto y pertinencia de la solución.

Lo más lógico y común es involucrar sólo a quienes están directamente relacionados con la innovación que se quiere realizar, como los estudiantes en una nueva metodología de enseñanza, o las empresas para un proyecto de alternancia. Sin embargo, invitar a la mesa a diversos actores puede ser conveniente, ya que la diversidad de miradas impulsa la creatividad enormemente. Por esto, podríamos incluso preguntar a las familias por la alternancia, o a las empresas por los procesos de enseñanza, para traer ideas aún más ingeniosas a la mesa.

**5. Promover una cultura para la innovación.** De todas las barreras a la innovación, la cultura organizacional es una de las más frecuentes, pero afortunadamente también de

Invitar a la mesa a diversos actores puede ser conveniente, ya que la diversidad de miradas impulsa la creatividad enormemente.

las más fáciles de movilizar. El sistema educativo actual está diseñado bajo una estructura muchas veces rígida (aunque cada vez con mayor flexibilidad) por lo que los colegios y establecimientos técnico profesionales tienden a organizarse muchas veces de la misma forma. El currículum es extenso y debe cumplirse, los recursos son escasos y deben rendirse, el calendario es fijo, la progresión de los estudiantes está estandarizada, y un largo etcétera. Con todo esto, muchas veces es difícil probar cosas nuevas, porque si no se llega al resultado esperado, se considera un fracaso.

Por otra parte, sabemos que no es posible lograr resultados distintos si se sigue haciendo siempre lo mismo. Entonces es crucial que los líderes educativos y los equipos directivos promuevan una cultura de la innovación, donde exista espacio para probar, fallar, reconocer y valorar la creatividad. En este sentido, los líderes escolares debieran ser los primeros en mostrarse curiosos y abiertos frente a lo nuevo, atreverse a tomar riesgos, reconocer aquello que no resultó, aprender de los errores, y seguir perseverando. Es posible que en algunos intentos se falle, pero si se aprende de lo que no resultó, seguramente será experiencia adquirida que permitirá mejorar y avanzar en la siguiente oportunidades.

Los líderes escolares debieran ser los primeros en mostrarse curiosos y abiertos frente a lo nuevo, atreverse a tomar riesgos, reconocer aquello que no resultó, aprender de los errores, y seguir perseverando.

## Para conocer

---

### **Cracks TP.** CILED

[Francisco: El director Millennial](#)

### **Design Thinking para liderar la innovación educativa.**

CILED

[https://www.ciled.udd.cl/recursos\\_ciled/design-thinking-para-liderar-la-innovacion-educativa/](https://www.ciled.udd.cl/recursos_ciled/design-thinking-para-liderar-la-innovacion-educativa/)

### **EdTech Chile: 10 tecnologías para la educación del futuro.**

Centro 180: UDD

<https://educacion.udd.cl/files/2021/01/EdTech-Chile.-10-Tecnolog%C3%ADas-para-la-educaci%C3%B3n-del-futuro-UDD-2021.pdf>

### **Innovación en líderes educativos.** CILED

Video

### **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMT.** CILED

Dimensión 1: Visión estratégica compartida.

Eje 2: Innovación e incorporación de nuevas tecnologías.

---

### **Centro 180: Centro de Innovación y Tecnologías Educativas de la Facultad de Educación UDD**

<https://educacion.udd.cl/aprendizaje180/>

### **Fundación Kodea**

<https://kodea.org/>

### **Fundación Mustakis**

<https://www.fundacionmustakis.org/>

### **Observatorio de Innovación Educativa. Tec de Monterrey**

<https://observatorio.tec.mx/>

### **School of Tech**

<https://www.schooloftech.cl/>

# Referencias

---

**Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010).** A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

**López, C., & Heredia, Y.. (2017).** Marco de referencia para la evaluación de proyectos de innovación educativa – Guía de Aplicación. 2017, Tecnológico de Monterrey. Sitio web: [http://escalai.com/que\\_escalai/guia\\_app/](http://escalai.com/que_escalai/guia_app/)

**OECD, 2005,** “The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition” prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris, p. 146.

**Dooley, L., & O’SULLIVAN, D. A. V. I. D. (2007).** Managing within distributed innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 11(03), 397-416.

# Liderar el desarrollo de habilidades del siglo XXI en la EMTP

Autor: José de Amesti

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar el desarrollo de habilidades del siglo XXI en los estudiantes de sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos lograr mayor sintonía con las demandas del mercado laboral, la relevancia de habilidades como el pensamiento crítico, creatividad, colaboración, y la necesidad de formar en ciudadanía y el carácter. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar el desarrollo de habilidades del siglo XXI, tales como poner el foco en habilidades v/s contenidos; estudiantes al centro; facilitar la colaboración de forma transversal; una evaluación que reconozca las habilidades; dar espacio a la experimentación y el fracaso; y promover alternancias con el sector productivo. Finalmente, se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la articulación con la Educación Superior

¿Qué está pasando hoy día en el mundo del trabajo? ¿Están cambiando los empleos? ¿Cuáles son las habilidades valoradas hoy en el mercado laboral? ¿Está respondiendo la educación a estos cambios?

Como dice Tony Wagner, profesor del Laboratorio de Innovación de la Universidad de Harvard, al mundo ya no le importa cuánto saben nuestros estudiantes. Lo que importa hoy, en cambio, es lo que pueden hacer con lo que saben. Dicho de otro modo: la pregunta ya no es “¿Tengo el conocimiento?”, sino “¿Tengo las habilidades para aplicar lo que sé?”

Nuestra generación vive en la época de la innovación. Lo que hace 60 años tenía sentido en los colegios (por ejemplo, enseñar solo contenidos), hoy ya no lo tiene. ¿Por qué? Porque el conocimiento está disponible a un solo clic en nuestros computadores, celulares y tablets.

Durante varios años el profesor Wagner ha entrevistado a profesores, empresarios y a líderes comunitarios, para preguntarles qué habilidades se necesitan hoy en día para la educación superior, el trabajo y la ciudadanía. Las llamó “Habilidades del SXXI”. Organismos como el Foro Económico Mundial, el Instituto Apolo y la UNESCO, también han trabajado en identificar las habilidades más importantes para nuestra época, y si bien las han llamado de formas diversas, la sorpresa es el consenso que hay sobre las que más importan. ¿Cuáles son ellas? Las 6 que más se repiten podríamos resumirlas en la siguiente lista:

1. Creatividad
2. Colaboración
3. Comunicación
4. Pensamiento Crítico
5. Carácter
6. Ciudadanía

...al mundo ya no le importa cuánto saben nuestros estudiantes. Lo que importa hoy, en cambio, es lo que pueden hacer con lo que saben.

## 2. ¿Por qué impulsar el desarrollo de habilidades del siglo XXI en la EMTP?

**1. Para lograr mayor sintonía con las demandas del mercado laboral.** Los rápidos avances y cambios en el mundo laboral conllevan que día a día se demanden nuevas y diferentes habilidades. Se suele criticar que los establecimientos educacionales exhiben un escaso vínculo con el mercado laboral y una baja capacidad de adaptación a sus cambios. Pero la educación Técnico Profesional tiene aquí dos ventajas que deben ser explotadas por los liceos.

Por una parte, su cercanía con las empresas y la tecnología le permite estar más al tanto de los cambios y habilidades que se van demandando. Por otra parte, se ha demostrado que los estudiantes que egresan de la TP suelen desarrollar mayores habilidades sociolaborales, también conocidas como habilidades blandas o habilidades del siglo XXI. Es decir, precisamente aquellas valoradas por los empleadores (Bassi & Urzúa, 2010; Bassi, Busso, Urzúa, & Vargas, 2012).

**2. Para desarrollar el pensamiento crítico y la creatividad.** Los líderes de todas las industrias potencian activamente que sus trabajadores piensen en cómo mejorar sus productos, procesos y servicios. Lo más importante sobre el pensamiento crítico es la capacidad de plantear las preguntas correctas, y no la capacidad de encontrar respuestas correctas. Al formular adecuadamente un problema, se vuelve mucho más fácil resolverlo. De ahí la importancia de pensar críticamente: buenos planteadores de problemas serán mucho más efectivos resolutores de los mismos (Wagner & Dintersmith, 2016).

Los empleadores suelen apuntar a la creatividad como la característica ideal que buscan en sus trabajadores. Pero lamentablemente, la creatividad es una habilidad que parece haber sido eliminada de los colegios. En el sistema educativo la actitud de los estudiantes es más bien la de "Dime solo lo que necesito saber para dar la respuesta correcta", y eso es lo que reciben (Wagner, 2010). Uno de los mayores consensos a los que adhieren prácticamente todos los líderes en educación es que necesitamos con ur-

Uno de los mayores consensos a los que adhieren prácticamente todos los líderes en educación es que necesitamos con urgencia enseñarles a los estudiantes a ser resolutores de problemas, creativos e innovadores.

gencia enseñarles a los estudiantes a ser resolutores de problemas, creativos e innovadores.

El aprendizaje necesita un combustible que se llama creatividad. Sin ella, es difícil generar motivación, pasión y compromiso. Pero la educación basada en contenidos suele ir en contra de la creatividad. Ken Robinson, un gran pedagogo británico, afirmaba en 2006 que el colegio mata la creatividad. ¿Cómo puede ser así? Es que las mentes de los niños están permanentemente cuestionando su entorno; sus cerebros están hechos para la creatividad. En la etapa de la niñez y la adolescencia, la parte emocional de sus cerebros está andando a toda máquina, mientras que la parte racional está recién desarrollándose. Pero en la escuela, sin quererlo, aplanamos esa riqueza y los llenamos de información que muchas veces no responde a lo que les interesa y apasiona.

**3. Para fomentar la comunicación y la colaboración.** Cada día que pasa el mundo del trabajo se vuelve más colaborativo. Valorar y aprovechar las diferencias, la empatía, la conexión humana, se hacen, por ende, cada vez más relevantes.

La jerarquía organizacional va dejando de lado su verticalidad. Actualmente, los equipos interconectados ya no son dirigidos por supervisores, sino liderados por pares capaces de ejercer una influencia entre sus colegas (Wagner & Dintersmith, 2016). El problema es que en el sistema educativo seguimos trabajando aisladamente y priorizando la individualidad. Los profesores suelen planificar solos, y luego pasan las tardes evaluando, llenando el libro y realizando tareas pendientes. Pero apenas interactúan entre ellos.

Al preguntar a empleadores sobre el principal déficit de sus trabajadores jóvenes, la comunicación efectiva (oral y escrita) es una de las habilidades más señaladas. ¿Y por qué muchos estudiantes no saben cómo escribir? Porque no saben cómo pensar; entendiendo “pensar” como razonar, como construir argumentos razonables y ser capaces de relatar ese razonamiento (Wagner & Dintersmith, 2016). Cada estudiante debería además ser capaz de mostrar evidencias de su dominio progresivo de habilidades durante su trayectoria escolar y exhibirlas (comunicarlas), públicamente, ante audiencias reales.

**4. Para formar en ciudadanía y el carácter.** La ciudadanía y el carácter no eran consideradas en los primeros modelos de las habilidades claves del siglo XXI. Se enfatizaban más

Cada día que pasa el mundo del trabajo se vuelve más colaborativo. Valorar y aprovechar las diferencias, la empatía, la conexión humana, se hacen, por ende, cada vez más relevantes.



bien las habilidades laborales o con foco prioritario en las necesidades apuntadas por empleadores. Pero lo cierto es que para desenvolverse exitosamente en nuestra época, es necesario tener una perspectiva global que nos permita empatizar con las miradas y valores múltiples que coexisten en las sociedades, países y territorios. Los estudiantes de hoy piensan como ciudadanos globales y tienen un interés genuino por resolver problemas del mundo real que afectan al planeta y su sustentabilidad (Fullan, Quinn & McEachen, 2018).

Específicamente, la educación requiere apuntar a un desarrollo del carácter sostenido en las cualidades internas de aprender a aprender, optimismo, perseverancia, tenacidad y resiliencia, y al mismo tiempo, la habilidad de la empatía y apertura de mente, que permite comprender la importancia de actuar integralmente. La ciudadanía, por su parte, permite desarrollar las habilidades para interactuar con el mundo exterior mediante una perspectiva global, fomentando que los jóvenes actúen conscientes de la coexistencia de otras sensibilidades y perspectivas. La ciudadanía entendida como habilidad del siglo XXI pretende contribuir a la sostenibilidad tanto humana como del medioambiente, mediante la preparación de ciudadanos que puedan resolver problemas complejos y ambiguos del mundo real (Quinn, McEachen, Fullan, Gardner & Drummy, 2021).

### 3. ¿Cómo impulsar el desarrollo de habilidades del siglo XXI en la EMTP?

Quienes conocen de cerca la educación Técnico Profesional, saben que sus equipos directivos y docentes están comprometidos con que los niños y jóvenes de sus comunidades desplieguen estas habilidades críticas, pero muchas veces no saben por dónde empezar. A continuación, se presentan algunas preguntas y sugerencias<sup>1</sup> que pueden ser muy útiles para que las habilidades se hagan realidad en el día a día de los establecimientos TP.

Necesitamos que los estudiantes sean protagonistas de las clases y que los docentes se vuelvan facilitadores del aprendizaje

<sup>1</sup> Complementadas a partir del libro "Most Likely to Succeed" de Tony Wagner y Ted Dintersmith.

**1. Foco en habilidades v/s contenidos.** Revisa las pruebas, controles y tareas que les dan a los estudiantes en tu liceo. ¿Podría alguien con acceso a internet responder rápidamente esa pregunta? Si la respuesta es sí, entonces probablemente el aprendizaje será superficial. ¿Ayudan estas pruebas o tareas a tus alumnos a desarrollar las habilidades del siglo XXI? ¿Estimulan la creatividad y el pensamiento crítico? ¿Desarrollan habilidades de colaboración y comunicación? ¿Cómo?

En este sentido es relevante considerar el enfoque de “Aprendizaje Profundo” el cual permite precisamente desarrollar habilidades del siglo XXI, e incluye metodologías como el “Aprendizaje Basado en Proyectos” o el “Design Thinking”.

**2. Estudiantes al centro.** La primera condición para activar las habilidades del SXXI es que el profesor no puede seguir siendo el centro de la clase. Necesitamos que los estudiantes sean protagonistas de las clases y que los docentes se vuelvan facilitadores del aprendizaje. ¿Por qué? Porque así se apropian de sus aprendizajes y desarrollan sentido de pertenencia. Mide cuánto tiempo exponen los docentes en sus clases. Luego mide cuánto tiempo hay para discusión, participación y acción de los estudiantes. Si los docentes están parados adelante y hablando más del 20% de la clase, entonces deben pensar urgentemente en reestructurar su manera de enseñar.

**3. Facilitar la colaboración de forma transversal.** Cuando nuestros estudiantes se gradúen del colegio entrarán a una economía del trabajo donde la colaboración será la norma. Resolver cualquier problema requiere la combinación de saberes diversos. El equipo, mucho más que el individuo, se ha convertido hoy por hoy en la nueva unidad básica de organización. Y esto es válido para las empresas, los colegios y los deportes. De hecho, según las encuestas de trabajo, la habilidad por lejos más valorada por los empleadores es la capacidad de trabajo en equipo. Observa una clase típica de tus docentes. ¿Tiene los alumnos oportunidades de aprender los unos de los otros? ¿Tienen oportunidades de trabajar en equipo? El espacio y la organización de la sala, ¿motivan el encuentro y las interacciones?

**4. Evaluación que reconozca las habilidades.** Cuando ponemos el foco en las habilidades, la evaluación tiene una función principal: conducir al estudiante hacia el dominio. Pero si evaluamos solamente para poner notas, les transmitimos a nuestros estudiantes que la evaluación es

La evaluación debe convertirse en un momento donde los estudiantes crean y construyen algo nuevo, y el profesor los retroalimenta y guía oportunamente para mejorar.



un fin en sí mismo, que están aprendiendo para obtener una calificación. Lo que debemos hacer es precisamente lo contrario. Debemos olvidarnos de la evaluación como ese momento en el que los niños están sentados, callados, respondiendo una prueba. La evaluación debe convertirse en un momento donde los estudiantes crean y construyen algo nuevo, y el profesor los retroalimenta y guía oportunamente para mejorar. Pregúntate si en tu liceo los docentes están evaluando a los estudiantes tanto por las preguntas que hacen, como por las respuestas que entregan. Recuerda la importancia de hacer las preguntas correctas para desarrollar el pensamiento crítico y la habilidad de resolver problemas creativamente.

**5. Dar espacio a la experimentación y el fracaso.** La creación es una lucha productiva de fracasos y éxitos. En el mundo del emprendimiento (es decir, el mundo para el que estamos preparando a nuestros estudiantes) el fracaso es casi un mantra. Los gurús del emprendimiento buscan fórmulas para “fracasar más rápido”, dando por sentado que los primeros prototipos no serán las versiones finales, pero les servirán para aprender qué deben mejorar. Los establecimientos deben ofrecer un ambiente ameno, seguro, donde fracasar sea normal y los estudiantes puedan “darse el lujo” de equivocarse y fallar, y aun así tener buenos resultados en las clases. Una forma de llevar a la práctica este tipo de enfoque en los establecimientos escolares es a través de la metodología del “Design Thinking”, la cual invita a identificar y empatizar con necesidades reales, idear diversas posibles soluciones, construir prototipos y testarlos, para luego volver a iterar y seguir ajustando las ideas de solución.

**6. Alternancias con el sector productivo (Formación Dual, Prácticas profesionales, entre otras).** Las experiencias de aprendizaje más potentes para los estudiantes son aquellas donde pueden “accionar” rápidamente lo aprendido. Las alternancias, es decir, espacios donde los estudiantes tratan (y a menudo fallan) de hacer algo real bajo la mirada de un instructor con más experiencia, son modelos de aprendizaje particularmente idóneos para desarrollar habilidades, estimular la creatividad y conectarse con el objeto de aprendizaje (Mehta & Fine, 2018).

Una forma de llevar a la práctica este tipo de enfoque en los establecimientos escolares es a través de la metodología del “Design Thinking”, la cual invita a identificar y empatizar con necesidades reales, idear diversas posibles soluciones, construir prototipos y testarlos, para luego volver a iterar y seguir ajustando las ideas de solución.

## Para conocer

Liderar la innovación educativa con Design Thinking.  
CILED.

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

Articulación entre el sector productivo y establecimientos escolares TP: Relevancia, Beneficios y Cómo llevarlo a la práctica. CILED.

Francisco: El director Millennial. Cracks TP. CILED.

Mauricio: El director Pro. Cracks TP. CILED.

Buena Práctica en liderazgo escolar EMTP. Jornadas científicas en el liceo. CILED.

Buena Práctica en liderazgo escolar EMTP. Feria gastronómica: un encuentro con la comunidad. CILED.

Una introducción a las habilidades escolares del Siglo 21.  
Patricio Meller.

La educación que necesitan nuestros hijos para afrontar el futuro. Tony Wagner.

Coherencia y aprendizaje profundo. Michael Fullan.

# Referencias

---

**Bassi, M., & Urzúa, S. (2010).** Educación en Chile: el desafío está en la calidad.

**Busso, M., Bassi, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012).** Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina. Inter-American Development Bank.

**Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018).** Deep learning: Engage the world change the world. Corwin Press.

**Mehta, J., & Fine, S. (2019).** In search of deeper learning: The quest to remake the American high school. Harvard University Press.

**Quinn, J., McEachen, J., Fullan, M., Gardner, M., & Drummy, M. (2019).** Dive into deep learning: Tools for engagement. Corwin Press.

**Wagner, T. (2010).** The global achievement gap: Why even our best schools don't teach the new survival skills our children need-and what we can do about it.

**Wagner, T., & Dintersmith, T. (2015).** Most likely to succeed: Preparing our kids for the innovation era.

# Liderar la inclusión en EMTP

Autora: Cecilia Assael Budnik

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la inclusión en sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos el ser condición para alcanzar una educación de calidad, promover el sentido de pertenencia en las comunidades educativas, desarrollar un marco valórico que permita superar la exclusión, promover escuelas más seguras, y lograr mejores resultados de aprendizaje. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar la inclusión, tales como promover un sólido sistema de creencias; desarrollar una mentalidad de crecimiento en docentes; de-construir mitos que pueden ser obstaculizadores; y generar comunidades de trabajo inclusivo. Finalmente se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la inclusión en las comunidades educativas TP

Los sistemas educativos deben responder a las necesidades de todos los estudiantes y considerar la diversidad de éstos como un recurso y no como un problema. La educación inclusiva es la base de un sistema educativo de buena calidad, que permite que todo niño, niña, joven y persona adulta aprenda y desarrolle su potencial.

La inclusión no se puede lograr si es considerada como una desventaja o si se cree que la capacidad de aprendizaje del estudiante tiene un límite prefijado. Asimismo, en torno a la participación, la educación inclusiva vela porque las diferencias de opinión se expresen libremente y se escuchen las distintas voces para contribuir a lograr la cohesión y construir sociedades inclusivas (UNESCO, 2020).

La Educación Inclusiva está fundada en la creencia de que toda persona tiene valor, potencial y debe ser respetada, independientemente de su origen, su capacidad, y su identidad.

## 2. Por qué impulsar la inclusión en las comunidades educativas TP

**1. Alcanzar una educación de calidad.** Promover el trabajo con grupos diversos con características tales como diferentes competencias, ideologías y culturas (Schein, 2004 en Gutiérrez-Ortega, et al., 2018), permitirá afrontar integralmente retos y desafíos educativos para alcanzar una educación de calidad (UNESCO, 2020). Para ello se requiere de directores y equipos directivos que conformen grupos de trabajo diversos y transdisciplinarios para que en la toma de decisiones o en diagnósticos sobre temas particulares, se pueda contar con profesionales que tomen decisiones, considerando una variedad de dimensiones (Riveros, Merino, Vergara y Crespo, 2020; 2020b).

**2. Promover el sentido de pertenencia.** Una cultura escolar inclusiva promueve valores inclusivos, entre ellos el sentirse perteneciente a un grupo o colectivo. Este sentido de pertenencia se promueve al menos en dos ámbitos. El primero de ellos a nivel organizacional, ya que el sentido de pertenencia como valor inclusivo, aumenta los niveles de compromiso en las instituciones, cohesiona los grupos y en consecuencia, aumenta la producción y la calidad del servicio educativo (Velasquez, Núñez y Rodríguez, 2009). En un segundo ámbito, el sentido de pertenencia afianza el nivel de participación en la vida escolar, la motivación y se asumen mayores responsabilidades en el proceso aprendizaje por parte de los y las estudiantes.

**3. Desarrollar un marco valórico.** Para Booth y Ainscow (2011) el desarrollo inclusivo de un establecimiento educativo implica procesos de cambios inspirados en valores que representan el deseo de superar la exclusión y promover la participación. Entre ellos, cinco valores imprescindibles que contribuyen a establecer estructuras para una escuela inclusiva: igualdad, participación, construcción de comunidad, respeto a la diversidad y sustentabilidad (Booth y Ainscow, 2000). El centro del cambio está puesto en la práctica de estos valores a partir de procesos de reflexión en los cuales las comunidades educativas generan conciencia acerca de la necesidad de modificar las propias estructuras organizativas en tanto políticas culturales (relaciones, creencias y valores); y prácticas (cómo y qué se enseña). Para generar una educación inclusiva, no basta con aplicar algunas innovaciones educativas aisladas, sino que se requiere de prácticas transformadoras que involucren una planificación y acción sistemática en la institución educativa (Figueroa-Céspedes, Soto, y Yáñez-Urbina, 2019). El rol de los directores y de sus equipos es esencial para estimular estos procesos a nivel del estudiantado y de los equipos profesionales (Gutiérrez-Ortega, Martín-Cilleros y Jenaro Ríos, 2018).

**4. Impulsar escuelas más seguras que propician ambientes acogedores.** Uno de los objetivos primordiales de los directores y equipos directivos, es asegurar un entorno seguro y no violento en las comunidades educativas que lideran. Factores como el clima y la convivencia escolar, promueven ambientes propicios para el aprendizaje, estimulan seguridad y acogida a todos los estudiantes (Valdés-Morales, et al., 2019).

La educación inclusiva al trabajar con la diversidad promueve la no violencia, puesto que se requiere la escucha y comprensión del punto de vista de los demás

Los sistemas educativos deben responder a las necesidades de todos los estudiantes y considerar la diversidad de éstos como un recurso y no como un problema.

resaltando la importancia de los argumentos para entender las diferentes posiciones. Requiere del desarrollo de habilidades de negociación, mediación y resolución de conflictos, para poder vivir juntos, siendo diferentes (Touraine, 2000), encontrando el equilibrio entre lo común y lo diverso.

**5. Impulsar mejores resultados de aprendizaje.** Un buen clima escolar propicia el desarrollo de mejores resultados de aprendizaje. Un análisis del Tercer Estudio regional Comparativo y Explicativo (TERCE) en el año 2015, señala que las escuelas socialmente diversas también se relacionan con mejores resultados de aprendizaje (UNESCO, 2016; UNESCO 2020; Valdés-Morales, López y Jiménez-Vargas, 2019). En las salas de clases con mayor diversidad estudiantil, existe mayor disposición de organización y aprendizaje cooperativo, así como una mayor motivación por aprender (López, Echeita y Marín, 2010), puesto que se generan ambientes activos modificantes (Feuerstein, 2006) planteándose desafíos de movilización cognitiva en contextos de heterogeneidad.

### 3. Cómo impulsar la inclusión en las comunidades educativas TP

La educación inclusiva no es una estrategia docente ni un modelo de enseñanza, es un modo de concebir la educación. Por eso es relevante considerar algunas claves para que los líderes educativos puedan reflexionar sobre los sustentos a la base de un enfoque de educación inclusiva. A continuación algunos de ellos:

**1. Basarse en un sólido sistema de creencias.** Cinco principios que debieran trabajarse a la base de este sistema de creencias (Feuerstein, 1980) son:

- Creer que todos los seres humanos son modificables.
- Creer que ese individuo específico es modificable.
- Yo, como mediador soy capaz de modificar a ese individuo.
- Yo puedo y debo modificarme.

Cinco valores imprescindibles que contribuyen a establecer estructuras para una escuela inclusiva: igualdad, participación, construcción de comunidad, respeto a la diversidad y sustentabilidad.

- La sociedad puede y debe ser modificada.

**2. Todos pueden aprender:** docentes con mentalidad de crecimiento. Las creencias de los directivos y docentes acerca de las posibilidades que tienen de aprender los estudiantes, ocupan un lugar central en el proceso de aprendizaje. Para trabajar con el enfoque de la educación inclusiva se requieren líderes escolares que promuevan en los profesores una “mentalidad de crecimiento”, es decir, que tengan la firme creencia en que no todo está predeterminado, y que un espacio importante de las posibilidades que pueden tener los estudiantes, depende del esfuerzo de ellos y de los docentes. “Aunque seamos diferentes en todos los aspectos, talentos, aptitudes, intereses, temperamento, todo el mundo puede cambiar y crecer por medio de la dedicación y experiencia. El verdadero potencial de una persona es desconocido, es imposible predecir lo que puede conseguirse tras años de pasión, esfuerzo y práctica” (Dweck, 2019, p.15).

Esto implica mantener altas expectativas sobre todos y todas los miembros de la comunidad educativa. Las altas expectativas ayudan a que los y las estudiantes desarrollen un concepto positivo de sí mismos, lo que incide en su autoestima y los puede estimular a asumir desafíos movilizadores. Para ello, hay que poner en cuestión afirmaciones que rondan las representaciones sobre los estudiantes, tales como: “Viven en la cultura de la imagen y eso los ha dejado sin palabras”; “Se relacionan insultándose”; “ No quieren hacer el esfuerzo de pensar o elaborar, traen todo lo que encuentran en internet sin saber de qué se trata” (Greco,2007, p.299).

### 3. Deconstrucción de “mitos” que pueden obstaculizar.

En el contexto de educación en diversidad, surgen una serie de mitos que son necesarios de identificar para deconstruirlos. Algunos de los más recurrentes, según Anijovich (2015) son:

*En las aulas heterogéneas, es necesario diseñar una actividad para cada estudiante:* No se trata de diseñar actividades singularizadas, puesto que los y las estudiantes tienen intereses comunes, sino que de diversificar. Esto implica diversos modos posibles de organizar los espacios, los tiempos, los agrupamientos de los estudiantes y, la diversidad del uso de recursos.

*El enfoque de educación inclusiva no es adecuado para cursos numerosos:* Contrario a esta creencia, parte de los va-

La educación inclusiva al trabajar con la diversidad, promueve la no violencia... requiere del desarrollo de habilidades de negociación, mediación y resolución de conflictos, para poder vivir juntos, siendo diferentes, encontrando el equilibrio entre lo común y lo diverso.

lores que se quieren desarrollar en las aulas heterogéneas es la autonomía y la autorregulación. Se trata de romper la idea del docente con el control del aula permanente, y proponer dispositivos y actividades para que los estudiantes se conviertan en protagonistas de su propio aprendizaje y se promuevan experiencias poderosas de trabajo en equipo.

*Cuando los estudiantes tienen opciones, eligen lo más fácil:* Esto es parte de las creencias de un profesor con mentalidad fija. Sin embargo, un docente con mentalidad de crecimiento, si va a creer en su mediación para generar un sentimiento de competencia, que le permita al estudiante acercarse a actividades que impliquen el desafío de algo nuevo y más complejo, sin temor a fracasar.

*Es adecuado agrupar a los estudiantes por nivel:* Durante muchos años, el concepto de atender a la diversidad significó reunir a los estudiantes por niveles. Sin embargo, bajo ese esquema los y las estudiantes quedaban etiquetados y no se producía ninguna movilidad. En la actualidad se trabaja justamente con grupos diversos por niveles o por intereses, ya que se ha evidenciado que ese contexto heterogéneo genera mayor movilidad.

**4. Generar comunidades de trabajo inclusivo.** En el ámbito de la educación inclusiva, el rol de los directores y equipos directivos es esencial para estimular los procesos de diversidad en los equipos profesionales que son parte de los establecimientos educativos (Gutiérrez-Ortega; Martín Cilleros y Jenaro Ríos, 2018). La UNESCO (2020), señala que los directores y equipos directivos tienen un rol significativo en “garantizar un acceso equitativo al aprendizaje”(p.88), ya que entre otras cosas, son los encargados de gestar y dinamizar que las políticas y prácticas inclusivas que se propongan en la comunidad educativa, se conviertan en acciones concretas.

Para ello son esenciales los liderazgos directivos en el fortalecimiento de culturas inclusivas, las cuales idealmente deben contar con el apoyo y el compromiso de un grupo diverso en el que participen personas con diferentes competencias, ideologías, culturas (Shein, 2004), y aunque no todos los centros puedan garantizar esta diversidad, desde la dirección se debe apostar porque los miembros de la comunidad tengan todos la posibilidad de participar, con la comprensión y el reconocimiento de cada individuo de la comunidad como único y diferente.

Aunque seamos diferentes en todos los aspectos...el verdadero potencial de una persona es desconocido, es imposible predecir lo que puede conseguirse tras años de pasión, esfuerzo y práctica.



Algunas reflexiones e indicadores en torno a la construcción de una cultura inclusiva son aportados por Booth y Ainscow (2000):

**¿Todo el mundo se siente acogido en este Centro?** ¿Es amistoso el primer contacto que tiene la gente con el Centro?

**¿Existe participación de los y las estudiantes?** ¿Se solicitan opiniones del alumnado de cómo mejorar el centro? ¿El alumnado sabe a quién acudir cuando tiene un problema?

**¿Se tienen altas expectativas sobre los estudiantes?** ¿Se les motiva a tener altas expectativas sobre su aprendizaje? ¿Se valora el logro del estudiante en relación consigo mismo y no siempre en comparación con otros? ¿Se evita el uso de estereotipos con los estudiantes?

**¿Se esfuerza el centro por disminuir las prácticas de exclusión?** ¿El profesorado evita los estereotipos de género al elegir estudiantes para ciertos apoyos? ¿Se desafían las opiniones estereotipadas sobre las apariencias físicas?

## Para conocer

**Actas del III Seminario Internacional ¿Qué leer? ¿Cómo leer? Lectura e inclusión.** Mineduc. (2018).

Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12365/16998>

**Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED.

Toma de decisiones ágiles para la inclusión educativa a distancia.

**Buenas prácticas de liderazgo para la EMTP.** CILED.

Metodologías activas e inclusión en el siglo XXI.

**Cracks TP.** CILED

Lorena: la directora sin imposibles.

**Cracks TP.** CILED

Silene: la directora feminista

**El club de los diferentes.** Carrasco, Marta. (s/f). Ediciones Destino.

**Inclusión en líderes educativos.** CILED

Video.

**Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.** CILED

Dimensión 5: Cultura, integración y convivencia.

Eje 1: Integración y cultura de altas expectativas.

**La otra orilla.** Carrasco, Marta. (s/f). Ediciones Destino.

**Por Cuatro Esquinas de Nada.** Jérôme Ruillier (2013).

Editorial Juventud.

## Referencias

**Anijovich, R. (2019).** Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Enseñar y aprender en la diversidad. Paidós-Argentina.

**Ainscow, M.; Booth, T. y Dyson, A. (2006).** Inclusion and the standards agenda: surviving policy pressures in England. *International Journal of Inclusive Education*, 10 (4-5) 295-308. <https://doi.org/10.1080/13603110500430633>

**Booth, T., y Ainscow, M. (2000).** Índice de Inclusión: Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000138159>

**Booth, T. and Ainscow, M. (2011).** Index for Inclusion: developing learning and participation in schools; (3rd edition). Bristol: Centre for Studies in Inclusive Education (CSIE).

**Dweck, C. (2019).** Mindset La actitud del éxito. Editorial Sírio. Málaga.

**Feuerstein, R., Feuerstein, R.S., Falik, I., y Rand, Y. (2006).** Creating and Enhancing Cognitive Modifiability—The Feuerstein Instrumental Enrichment Program. Jerusalem: ICELP Publications.

**Figueroa-Céspedes, I., Soto, J., y Yáñez-Urbina, C. (2019).** Concepciones sobre el cambio educativo en docentes de escuelas municipales participantes de un proyecto de desarrollo inclusivo. *Revista Educación*, 43, (1), 1-18. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.31297>

**Greco, M. ( 2007).** Cuestión de palabras, en Baquero, R., *Las formas de lo escolar: Buenos Aires, Del Estante*

**Gutiérrez-Ortega, M., Martín-Cilleros, V., y Jenaro-Río, V. (2018).** La Cultura, Pieza Clave para Avanzar en la Inclusión en los Centros Educativos. *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, 11 (2), 13-26. <https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/view/325>

**López, M., Echeita, G. y Martín, E. (2010).** Dilemas en los procesos de inclusión: explorando instrumentos para una comprensión de las concepciones educativas del profesorado. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(2), pp. 155-176. <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num2/art8.pdf>.

**Leithwood, K. y Riehl, C. (2009).** ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. LEITHWOOD (Ed.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (17 - 34). Santiago de Chile: Fundación Chile.

**Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., y Yashkina, A. (2007).** Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67

**Riveros Argel, P., Meriño Vergara, J. y Crespo Durán, F. (2020).** Las diferencias entre el trabajo multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario. Disponible en <https://libros.uchile.cl/1098>

**Riveros Argel, P., Meriño Vergara, J. y Crespo Durán, F. (2020b).** Las diversas definiciones de transdisciplina. Disponible en <https://doi.org/10.34720/27q7-4s21>

**Schein, E.H. ( 2004).** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons

**Simón, C., Giné, C., y Echeita, G. (2016).** Escuela, Familia y Comunidad: Construyendo Alianzas para Promover la Inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10(1), 25-42. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782016000100003>

**Touraine, A. (2000)** *¿Podremos vivir Juntos? Iguales y Diferentes*. Colombia: FCE.

**UNESCO (2016).** Informe de Resultados TERCE: Factores asociados. Tercer Estudio Regional Comparativo y Educativo. Santiago: Oreal/Unesco.

**UNESCO (2020).** Informe De Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020. OREAL/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374817>

**Valdés-Morales, R., López, V. y Jiménez-Vargas, F. (2019).** Inclusión educativa en relación con la cultura y la convivencia escolar. *Educación y Educadores*, 22(2), 187-211. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.2>

**Velásquez, Y., Núñez, M., y Rodríguez, C. (2009).** La Productividad y los Valores Organizacionales. 7th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, San Cristóbal, Venezuela.

**Valdés Morales y Gómez-Hurtado. (2019).** Competencias y Prácticas de Liderazgo Escolar para la Inclusión y la Justicia Social. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Perspectiva Educacional. Formación de Profesores, Vol 58(2), pp. 47-68. DOI: 10.4151/07189729-Vol.58-Iss.2-Art.915

# Liderar la equidad de género en la EMTP

Autora: María Paola Sevilla Buitrón<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La autora agradece el apoyo del Proyecto Fondecyt Regular 1210296.

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la equidad de género en sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos romper círculos viciosos en la elección de especialidad, asegurar una educación inclusiva en la EMTP que visibilice las desigualdades de género, y aportar al desarrollo del sector productivo y a nivel país. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar el desarrollo de habilidades del siglo XXI, tales como promover procesos de elección de especialidades que fomenten aspiraciones profesionales diversificadas según género; garantizar procesos formativos inclusivos; intencionar la formación de equipos docentes diversos en términos de género; y asegurar prácticas profesionales oportunas, pertinentes y libres de discriminación para estudiantes mujeres. Finalmente, se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Impulsar la equidad de género en la EMTP

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre personas sin importar su género. Implica eliminar las barreras que históricamente han limitado las oportunidades de las mujeres y otras personas marginadas en la sociedad, en áreas como la educación y el empleo.

En la Educación Media Técnica-Profesional (EMTP) si bien las 35 especialidades están disponibles para estudiantes hombres y mujeres, en la práctica existe una fuerte segmentación por género en las opciones de formación. Las mujeres tienden a concentrarse en áreas vinculadas a los sectores de servicios, como alimentación, salud, educación, hotelería y turismo, mientras que los hombres optan mayoritariamente por áreas industriales y tecnologías como la metalmecánica, electricidad y telecomunicaciones (Mineduc, 2020). La estrecha vinculación de la EMTP con campos ocupacionales específicos, donde prevalecen roles tradicionalmente masculinos y femeninos, lleva a que sus especialidades, elegidas a edades relativamente tempranas, promuevan trayectorias tipificadas según género (Imdorf et al., 2015).

Aunque en la última década la presencia de mujeres en áreas industriales y tecnológicas ha aumentado, las brechas de participación en comparación con los hombres aún persisten. Las mujeres no solo acceden menos a estas áreas al inicio de sus trayectorias educativas, sino que también enfrentan mayores desafíos para mantenerse en ellas al ingresar al mundo laboral o la educación superior. Estudios nacionales recientes revelan que ciertas microprácticas que perpetúan creencias estereotipadas de género dentro de los establecimientos educativos, junto con restricciones para realizar prácticas laborales en empresas del sector, representarían obstáculos todavía determinantes para la persistencia de estudiantes mujeres en estas rutas formativas (Fernández-Darras et. al, 2020; Sevilla et al., 2019; 2023).

La equidad de género implica eliminar las barreras que históricamente han limitado las oportunidades de las mujeres y otras personas marginadas en la sociedad, en áreas como la educación y el empleo.

## 2. ¿Por qué impulsar la igualdad de género en la EMTP?

**1. Para romper círculos viciosos en la elección de especialidad.** En la EMTP, la desigual distribución de estudiantes hombres y mujeres al interior de su oferta formativa, podría ser un hecho anecdótico. Después de todo es la expresión de las preferencias o intereses de los propios estudiantes y no de procesos de admisión institucionales que los excluyan. Sin embargo, como lo muestran los estudios, en las especialidades altamente masculinizadas persisten una serie de tensiones que dificultan el proceso formativo de las estudiantes mujeres. A la vez, que desalientan a potenciales estudiantes a elegir según sus preferencias condicionándolos según su género. Se trata de un círculo vicioso que podría mantenerse en el tiempo, si los patrones dominantes no son alterados por los establecimientos educativos a fin de que las estudiantes mujeres tengan experiencias educativas significativas que reafirmen su pertenencia a sus especialidades.

**2. Para asegurar una educación inclusiva en la EMTP que visibilice las desigualdades de género.** En la medida que la EMTP no aborde el desbalance de género al interior de su oferta formativa su atributo de educación inclusiva queda en entredicho porque se lograría a expensas de la igualdad de género. Al incluir a estudiantes mujeres solo en áreas específicas y opuestas en términos de salarios, proyecciones profesionales, y estatus social a aquellas donde están subrepresentadas.

Esto requiere, entre otras cosas, evitar que las desigualdades asociadas al desbalance de género en la EMTP pasen desapercibidas debido a su normalización. Un ejemplo de ello se encuentra en expresiones como: "En realidad, el chiquillo, la chiquilla que quiera estudiar en cualquier especialidad va a hacerlo, ya que es una cuestión 100% personal". La normalización de estas creencias que enfatizan exclusivamente el esfuerzo y la voluntad personal de los estudiantes ignora la existencia de estructuras sociales que restringen las oportunidades de las estudiantes mujeres para avanzar en sus trayectorias educativas y laborales (Sevilla y Carvajal 2020).

Mantener la segmentación por género en la elección de especialidades restringe la disposición de personal técnico calificado al condicionarlo a un género determinado.

**3. Para aportar al desarrollo del sector productivo y a nivel país.** Mantener la segmentación por género en la elección de especialidades restringe la disposición de personal técnico calificado al condicionarlo a un género determinado. A la vez que un mejor balance de género en las industrias se conecta a ganancias en productividad, al tener un impacto positivo en la creatividad y la innovación, junto con un mejor entorno laboral.

Esto requiere que las comunidades educativas se sientan llamadas a compartir responsabilidades entre diferentes sistemas, más que atribuir las desigualdades a factores externos. Por ejemplo, lo que ocurre cuando se avalan ideas como “Hoy en día, si tú ves las empresas del rubro están plagadas de hombres y para que una mujer entre en ellas es súper difícil. Eso es una debilidad, pero más que de nosotros, del sistema, de la sociedad en general”. En estos casos, si bien se reconoce la existencia de diferencias, se corre el riesgo de que, al situarlas fuera del espacio escolar y atribuir su origen exclusivamente al mercado laboral, se resta relevancia al despliegue de acciones al interior de los establecimientos educativos para revertirlas, y avanzar en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

### 3. ¿Cómo impulsar la igualdad de género en la EMTP?

El primer paso para abordar las desigualdades de género en la EMTP es reconocer su existencia y el nexo que estas desigualdades tienen con los discursos y prácticas institucionales. La equidad de género reconoce que el género tiene un impacto en las oportunidades, roles e interacciones sociales, y que es necesario tomar medidas específicas para abordar las desigualdades existentes.

Esto implica que los líderes educativos eviten la normalización de las desigualdades cuando por ejemplo se resaltan las diferencias entre hombres y mujeres basadas en supuestas diferencias biológicas o roles de género rígidos, o se asignan cualidades, o tareas específicas que limitan las oportunidades formativo-laborales. Es decir, lo que ocurre con planteamientos como “Las mujeres tienen una motri-

Los líderes de la EMTP necesitan desplegar acciones para enfrentar las barreras que limitan la igualdad de oportunidades entre estudiantes hombres y mujeres en momentos clave de sus trayectorias formativas: elección de especialidad, experiencia educativa y práctica profesional.

cidad fina extraordinaria en comparación a los hombres, demuestran mayores capacidades para ciertas tareas”.

Asimismo, requiere que puedan desplegar acciones para enfrentar las barreras que limitan la igualdad de oportunidades entre estudiantes hombres y mujeres en momentos clave de sus trayectorias formativas: elección de especialidad, experiencia educativa y práctica profesional.

Algunas de estas acciones son:

**1. Promover procesos de elección de especialidades que fomenten aspiraciones profesionales diversificadas según género.** Si bien todas las especialidades de la EMTP están abiertas para estudiantes hombres y mujeres, es necesario reconocer que cuando las y los estudiantes deciden ingresar a especialidades no tradicionales a su género, muchas veces deben sortear previamente prejuicios y estereotipos sociales que los pueden llevar a desistir de sus intereses e intenciones iniciales. En consideración a ello, un desafío de los líderes educativos es promover su acceso, a través de estrategias especiales de atracción que fomenten sus aspiraciones vocacionales y sean sensibles a sus necesidades. Por ejemplo, organizando instancias donde exalumnas o u otras profesionales mujeres compartan sus experiencias y las incentiven a proseguir en sus metas de carrera.

**2. Garantizar procesos formativos inclusivos.** El éxito de estudiantes en especialidades no tradicionales a su género está fuertemente condicionado por sus experiencias educativas, incluida la relación con sus pares y docentes. Múltiples investigaciones apoyan la visión que procesos formativos inclusivos, e interacciones positivas entre estudiantes y el estamento docente incidirán en la percepción que estos grupos tienen respecto a sus capacidades y habilidades. Por esta razón, es imperativo que los líderes educativos promuevan procesos de formación que valoren la diversidad y que estén libres de prácticas sexistas y otras formas de discriminación. Se requiere un apoyo efectivo para estudiantes que pertenecen al género subrepresentado, donde se reconozcan sus potencialidades y se fomente el desarrollo de su identidad y autonomía.

**3. Intencionar la formación de equipos docentes diversos en términos de género.** Evidencia reciente muestra que la presencia de docentes mujeres en especialidades tradicionalmente masculinas tiene el potencial de cerrar brechas de género (Sevilla et al., 2023). Al ser vista como modelos de referencia por las estudiantes mujeres, tienen el poder de inspirarlas y motivarlas a perseverar en sus metas de

... la presencia de docentes mujeres en especialidades tradicionalmente masculinas tiene el potencial de cerrar brechas de género.

carrera y proyectos futuros. Es por ello que los líderes educativos debieran promover la contratación y permanencia de docentes mujeres en los módulos de especialidad. Además, que su inclusión favorece la transformación de prácticas institucionales, ya que tienden a liderar procesos de cambio para la igualdad y equidad de género.

#### **4. Asegurar prácticas profesionales oportunas, pertinentes y libres de discriminación para estudiantes mujeres.**

Reconociendo la existencia de desigualdades de género en el mundo laboral, es necesario que las instituciones educativas compensen las desventajas con las cuales las estudiantes mujeres se enfrentan en sus prácticas profesionales. Esta compensación puede hacerse construyendo soportes institucionales para promover, por un lado, el acceso, y por otro, el desarrollo de prácticas en condiciones inclusivas e igualitarias. Para el acceso, es fundamental apoyar los procesos de inserción de estudiantes en sus prácticas, y también potenciar relaciones duraderas con las empresas, en las que puedan acordarse resguardos de cupos. Asimismo, para el desarrollo de las prácticas, es importante implementar y fortalecer mecanismos de acompañamiento y monitoreo, generar protocolos de prevención y actuación frente a situaciones discriminatorias y de acoso, y trabajar junto a las y los estudiantes que son minoría de género en el empoderamiento de sus capacidades.

**5. Apoyar las transiciones a la educación superior.** La transición de la educación media a la superior plantea desafíos importantes en la retención de estudiantes mujeres que han iniciado trayectorias en áreas industriales y tecnológicas. Por ello es clave que los líderes educativos aseguren la orientación y guía a las estudiantes, de manera tal que tomen decisiones de carrera considerando sus intereses vocacionales e informadas de las perspectivas de empleo futuro en estas áreas. Al igual que en el momento de la elección de especialidad requieren sortear prejuicios y estereotipos sociales para persistir en sus metas de carreras. Los acuerdos de articulación con instituciones de educación superior técnico-profesional pueden ser un marco para el despliegue de acciones de soporte en este tránsito, resguardando su autonomía en sus elecciones vocacionales.

Es clave que los líderes educativos aseguren la orientación y guía a las estudiantes, de manera tal que tomen decisiones de carrera considerando sus intereses vocacionales e informadas de las perspectivas de empleo futuro en estas áreas.



## Para conocer

---

Liderar la inclusión en EMTP. CILED.

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

Liderar la articulación con la educación superior en EMTP, CILED.

Producción de diferencias de género en la educación media técnico profesional. Sevilla, M,P., Sepúlveda L., Valdebenito, M,J.

Mujeres en terrenos de hombres: discurso de género en Escuelas Secundarias Técnico-Profesionales. Sevilla, M,P., Carvajal, F.

## Referencias

**Fernández-Darras, M. C., Díaz, L. S. y Mora-Guerrero, G. (2020)**, Women in secondary technical vocational education: Factors that influence their educational and work trajectories. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 57(1).

**Imdorf, C., Hegna, K., Eberhard, V. y Doray, P. (2015)**, Educational Systems and Gender Segregation in Education: A Three-Country Comparison of Germany, Norway and Canada. In *Gender Segregation in Vocational Education* (pp. 83–122). Emerald Group Publishing Limited.

**Mineduc (2020)**. Estudio sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media técnico-profesional. Evidencias N° 46. Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

**Sevilla M.P, Montecinos M.J y Valdebenito M.J. (2023)**. "Negociando el género". Experiencias de práctica profesional de estudiantes mujeres de Educación Técnico Profesional. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 60(2).

**Sevilla, M.P., Sepúlveda, L. & Valdebenito, M. (2019)**. Producción de diferencias de género en la educación media técnico profesional. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 56(1).

**Sevilla M.P. & Carvajal F. (2020)**. Mujeres en terrenos de hombres: Discursos de género en escuelas secundarias técnico-profesionales. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(66).

**Sevilla, M. P., Bordón, P., & Ramirez-Espinoza, F. (2023)**. Reinforcing the STEM pipeline in vocational-technical high schools: The effect of female teachers. *Economics of Education Review*, 95, 102428.

# Liderar la orientación vocacional en EMTP

Autora: María Fernanda Orellana – Fundación Luksic

## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan impulsar la orientación vocacional en los estudiantes de sus comunidades educativas. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de liderar dicha temática, entre ellos lograr apoyar procesos de toma de decisiones informadas para la construcción de trayectorias; considerar los intereses y aspiraciones de los estudiantes para su futuro y aumentar la probabilidad de acceso de los estudiantes a la educación superior. Luego, se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar la orientación vocacional, tales como promover la reflexión participativa en torno a la temática; fomentar la colaboración con las familias; generar redes con estudiantes de generaciones anteriores; promover experiencias que permitan a los estudiantes ampliar su mentalidad y conocimiento sobre sus posibilidades futuras; abordar la temática también desde el ámbito socioemocional. Finalmente, se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. ¿Qué entendemos por orientación vocacional en la EMTP?

---

La orientación vocacional se define como un proceso destinado a guiar y respaldar la formación de los estudiantes en la planificación de su futuro. Su objetivo principal es fortalecer su capacidad para tomar decisiones informadas y definir trayectorias, abarcando aspectos que influyen en su desarrollo personal y profesional (Fundación Chile, 2015). Más que simplemente la elección de una carrera, la orientación vocacional proporciona herramientas esenciales para la construcción de un proyecto de vida.

Particularmente, en el contexto de la EMTP, esta tarea supone desafíos significativos, lo que subraya la necesidad de fomentar su desarrollo desde etapas tempranas. Esto implica potenciar la toma de decisiones responsables e informadas en distintos momentos del proceso educativo. Los equipos docentes y directivos cumplen un rol clave al potenciar los intereses y aspiraciones de los estudiantes, contribuyendo, por un lado, a la visibilización de las necesidades y oportunidades del entorno y asegurando, por otro lado, que los jóvenes cuenten con la información oportuna y las herramientas necesarias para tomar decisiones en pos de su futuro.

La orientación vocacional se define como un proceso destinado a guiar y respaldar la formación de los estudiantes en la planificación de su futuro.

---

## 2. ¿Por qué los líderes escolares debieran impulsar la orientación vocacional en sus comunidades educativas TP?

**1. Para apoyar procesos de toma de decisiones informadas para la construcción de trayectorias:** Considerando que la EMTP supone una especialización temprana que reduce las opciones de adaptarse a cambios tecnológicos, la información para la toma de decisiones y la orientación se vuelven fundamentales, dados los mayores costos que pueden implicar los errores en la elección de la trayectoria educativa (Arias et al., 2015). Así, se vuelve necesario profundizar en un enfoque que conjugue las motivaciones e intereses de los estudiantes con las necesidades y oportunidades del entorno productivo y social de sus territorios. Lo anterior, no solo potencia la articulación entre niveles, sino también, promueve la orientación y la toma de decisiones informadas, contribuyendo al acceso a educación terciaria, así como a la retención, progresión y titulación oportuna (Arellano & Donoso, 2020).

**2. Para considerar los intereses y aspiraciones de los estudiantes para su futuro:** De acuerdo a una encuesta realizada en el marco del programa Aspiraciones sobre el Futuro, de Fundación Luksic, aplicada a más de 35 mil estudiantes de cuarto medio de establecimientos TP durante el primer semestre del año 2023, los jóvenes de EMTP encuestados tienen un alto interés por asistir a la educación superior: un 76% quiere ingresar a la educación superior al año siguiente a su egreso de cuarto medio, un 15% al año subsiguiente, y solo un 9% no tiene intenciones de ingresar a la educación superior por ahora.

Al consultarles sobre las preferencias de carrera a la hora de continuar estudios superiores, se observa que un 48% de los estudiantes seguirían una carrera relacionada a la especialidad que estudian actualmente en sus establecimientos, un 20% no seguiría una carrera relacionada y un 32% manifiesta que no está seguro/a de seguir una ca-

Se vuelve necesario profundizar en un enfoque que conjugue las motivaciones e intereses de los estudiantes con las necesidades y oportunidades del entorno productivo y social de sus territorios.

rrera relacionada. Estos datos dan cuenta de la importancia de acompañar los intereses vocacionales de los estudiantes durante esta etapa, ya que el hecho de que hayan escogido una especialidad no implica necesariamente una trayectoria lineal en el área de desarrollo actual, lo que supone un importante desafío.

**3. Para aumentar la probabilidad de acceso de los estudiantes a la educación superior:** Los datos de la encuesta realizada por Fundación Luksic, dan cuenta que existe un desajuste entre las aspiraciones de los estudiantes y su conocimiento del sistema de acceso a la educación superior: un 60% de los estudiantes dice conocer poco o muy poco sobre el proceso de postulación a la educación superior, y un 66% dice conocer poco o muy poco sobre los sueldos y la empleabilidad de los egresados de este tipo de formación. En cuanto al financiamiento, un 73% de los estudiantes dice conocer poco o muy poco las oportunidades y el proceso para postular a financiamiento; y sólo un 4% indica correctamente los requisitos para acceder a la gratuidad.

La labor de los establecimientos en este proceso se hace especialmente relevante al consultar sobre cuáles son las fuentes de información más usadas por los estudiantes. La opción más mencionada son los profesores y orientadores (52%), seguido por las familias (50%), y luego los sitios web de organizaciones privadas (39%) y sitios web oficiales (33%), lo que releva el rol clave de la escuela en este ámbito, y la importancia de contar con equipos docentes y directivos que promuevan el apoyo en el proceso vocacional.

Finalmente, es preciso señalar que la evidencia levantada a través de una evaluación de impacto del programa Aspiraciones sobre el Futuro realizada el año 2021, demostró que la entrega de información relacionada al acceso a la educación superior, sumada a un programa de acompañamiento a estudiantes de cuarto medio aumentó en 5 puntos porcentuales la probabilidad de ingreso a la educación superior de los jóvenes participantes (Barrios et al., 2023), lo que da cuenta de la efectividad de este tipo de intervenciones en este segmento.

Es importante acompañar los intereses vocacionales de los estudiantes durante esta etapa, ya que el hecho de que hayan escogido una especialidad no implica necesariamente una trayectoria lineal en el área de desarrollo actual, lo que supone un importante desafío.

### 3. ¿Cómo los líderes escolares pueden impulsar la orientación vocacional en sus comunidades educativas TP?



A continuación, se proponen algunas ideas y sugerencias para impulsar la orientación vocacional en las comunidades educativas:

**1. Promover la reflexión participativa en torno a la temática.** Una forma de abordar esta temática con los docentes, estudiantes y padres, madres y apoderados es la reflexión participativa en torno a las motivaciones, expectativas y grado de conocimiento de los estudiantes respecto a sus oportunidades futuras. Para ello, los líderes escolares podrían usar datos internos del establecimiento (levantados a través de encuestas, consultas participativas u otros) o datos de fuentes secundarias, como los presentados en el apartado 2 de esta guía.

**2. Fomentar una estrecha colaboración entre el establecimiento y las familias de los estudiantes** para abordar de manera efectiva las expectativas futuras y las posibilidades con las que cuentan. Se debe reflexionar en conjunto con las familias sobre las ventajas que tiene para los estudiantes continuar con estudios superiores, en términos de desarrollo personal y laboral, y las oportunidades que ofrece el sistema para superar ciertas barreras, como beneficios estudiantiles para financiar los costos de las carreras. Asimismo, promover la reflexión en torno a las posibilidades que ofrece la inserción laboral temprana, su posibilidad de empleabilidad y proyección de ingresos, y recalcar la importancia de entender la educación media técnico profesional como parte de un proceso de formación continuo, y no como una modalidad terminal.

**3. Generar redes con estudiantes de generaciones anteriores que han entrado a la educación superior o que han tenido una proyección laboral positiva en su área de especialidad.** Los exalumnos, a través de sus testimonios,

La orientación vocacional es un ámbito emergente en la EMT y, en ese sentido, es muy importante que los líderes educativos puedan relevar su importancia como un proceso fundamental en la construcción de la trayectoria de vida de los jóvenes de enseñanza media.



pueden motivar y guiar a los estudiantes en su decisión de continuidad de estudios. Es importante presentar ejemplos que se destaquen y que los estudiantes cuenten con referentes de ambos géneros.

**4. Promover experiencias significativas que permitan a los estudiantes ampliar su mentalidad y conocimiento sobre sus posibilidades futuras:** algunas ideas para su promoción son, por ejemplo, la asistencia a ferias vocacionales y visitas a instituciones de educación superior, promoción de alternancia en espacios de aprendizaje como empresas y educación superior, charlas con expertos/as en temáticas de interés de los estudiantes, charlas informativas sobre ocupaciones con alta demanda en el mercado laboral, entre otras.

**5. Promover la entrega de información sobre oportunidades disponibles para continuar estudios en educación superior,** fomentando la realización de presentaciones sobre el tema, compartiendo páginas web oficiales como [acceso.mineduc.cl](http://acceso.mineduc.cl) o compartiendo material informativo, entre otras acciones.

**6. Acompañar a los estudiantes en su decisión de continuar estudios, y en la elección de carrera e institución,** en caso que escojan este camino, apoyando la reflexión en torno a cuáles son las distintas variables que se deben considerar a la hora de decidir qué y dónde estudiar. Si este apoyo comienza en primero o segundo medio, permitirá a los estudiantes elegir su especialidad de manera más informada y podría aumentar su esfuerzo académico para intentar cumplir con las metas que se propongan.

**7. Apoyar a los estudiantes en los procesos de postulación cuando existan fechas clave con convocatorias abiertas,** por ejemplo, realizando talleres para completar el Formulario Único de Acreditación Socioeconómica (FUAS) durante el segundo semestre de cuarto medio o impulsando la inscripción a la PAES. Es importante que exista disponibilidad a través de distintos medios de comunicación que permitan resolver dudas que surjan en el proceso y enviar recordatorios.

**8. Abordar este desafío vocacional desde el ámbito socioemocional,** teniendo en cuenta que los jóvenes podrán tener cambios en sus preferencias, intereses y expectativas, lo que es plenamente coherente con el ciclo vital en el que se encuentran, y por tanto es fundamental apoyarlos en este proceso de reconocer y reflexionar sobre sus propias emociones para orientar de mejor manera sus decisiones.

Es fundamental abordar la orientación vocacional desde el el ámbito socioemocional, teniendo en cuenta que los jóvenes podrán tener cambios en sus preferencias, intereses y expectativas, lo que es plenamente coherente con el ciclo vital en el que se encuentran.

## Para conocer

- Acceso a páginas oficiales del MINEDUC:

**Mifuturo.cl** (<https://www.mifuturo.cl/>)

**Eligecarrera.cl** (<https://www.eligecarrera.cl>)

**Página de acceso a la educación superior del Ministerio de Educación de Chile** (<https://acceso.mineduc.cl/>)

- Otros recursos gratuitos:

**Todo TP DUOC** <https://todotp.duoc.cl/informacion/preparo-mi-ruta-educativa/>

**Ruta vocacional INACAP** <https://portales.inacap.cl/rutavocacional/index>

**GPS Vocacional Educar Chile:** <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2039>

**Policy Brief programa “Aspiraciones sobre el Futuro”:** <https://fundacionluksic.cl/content/uploads/pb-asf-23-vr.pdf>

**Fundación Por una Carrera (material para docentes):** <https://porunacarrera.cl/zona-de-docentes-2/>

**Fundación Por una Carrera (material para estudiantes):** <https://porunacarrera.cl/zona-de-estudiantes-2/>

## Referencias

**Arellano, M. & Donoso, G (2020).** Formación Técnico Profesional en Chile: Aportes a la transformación de las personas y al desarrollo del país. En Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno / Cynthia Adlerstein G. [y otros 35 autores] / editores María Teresa Corvera V., Gonzalo Muñoz S. Santiago de Chile: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020

**Arias, E., Farías, M., Ruci, G., González, C., Huneus, C. (2015).** Educación técnico profesional en Chile. Banco Interamericano del Desarrollo.

**Barrios, A., Eluchans, J. & Ramírez, F. (2023).** Closing Gaps in Higher Education Trajectories: The Effect of Targeted Information and Mentorship. Working paper.

**Belasco, A. (2012).** Creating College Opportunity: School Counselors and Their Influence on Postsecondary Enrollment.

**Donoso, R., Cea, M. & Eluchans, J. (2022).** Aspiraciones Sobre el Futuro: Acceso a la información sobre continuidad de estudios en la educación media técnico Profesional. (Policy brief N°1).

**Fundación Chile- Centro de Innovación en capital humano (2015).** GPS Vocacional: Programa de orientación para la construcción de trayectorias. Primera Edición

**Oreopoulos, P. & Ford, R. (2019).** Keeping college options open: a field experiment to help all high school seniors through the college application process. *Journal of Policy Analysis and Management*, 0(0), 1–29.

**Owen, Laura & Westlund, Erik. (2016).** "Increasing College Opportunity: School Counselors and FAFSA Completion". *Journal of College Access* 2(1), Article 3.

### 3. Visita la web “Nunca Dejes de Aprender”

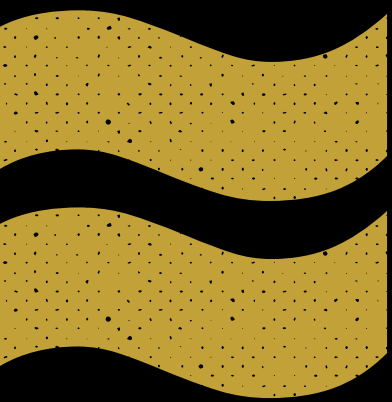
---

Para revisar y compartir las fichas y videos de “**Nunca Dejes de Aprender**”, puedes visitar la web:

[https://ciled.udd.cl/recursos\\_destacados/nunca-dejes-de-aprender/](https://ciled.udd.cl/recursos_destacados/nunca-dejes-de-aprender/)

Y el siguiente código Qr:





Centro de Innovación  
en Liderazgo Educativo  
Líderes TP

[www.ciled.cl](http://www.ciled.cl)

