

VOCES DESDE EL TERRITORIO

Francisco Manqui

Director Liceo Bicentenario People Help People de Pilmaiquén



“Creo que el liderazgo no se trata de tener todas las ideas, sino de saber escuchar y construir algo mejor entre todos”.

Desde el inicio busqué crear un compromiso compartido

Cuando llegué como director, el equipo directivo había trabajado con la directora anterior y le tenían mucha lealtad. Yo no llegué a imponer nada, sino a construir confianzas. Un día los invité a almorzar fuera del colegio, mi intención era conocernos. Les declaré mi visión, desde el respeto por lo que ya se había hecho, pero planteándoles que quería llevar al colegio al siguiente nivel. Y les pregunté: ¿me apañan? ¿Qué creen que podemos mejorar juntos? Así surgió un sentido de corresponsabilidad. Hoy trabajamos con metas claras, y periódicamente revisamos hacia dónde queremos ir. Hemos hecho sesiones de coaching grupal, porque una mirada externa también ayuda. Yo les pido que repliquen ese modelo: involucrar a las personas en las decisiones. Porque cuando te sientes parte, te comprometes más. El liderazgo efectivo no se trata de tener todas las ideas sino de saber escuchar y construir algo mejor entre todos.

Entrevistado

Director desde el año 2020. Bajo su dirección el establecimiento ha logrado una serie de reconocimientos, entre ellos el primer lugar en puntajes SIMCE a nivel regional (para establecimientos del mismo GSE), y ser nominado entre las 10 mejores escuelas del mundo en la categoría de Innovación de los premios World's Best School Prizes 2024. Francisco cuenta con diversos reconocimientos a su trayectoria, entre ellos Premio LED: categoría Innovación Educativa y Habilidades del S.XXI, año 2024, y participó como “Crack TP”, iniciativa del Centro de innovación en Liderazgo Educativo (CILED).

Establecimiento

Liceo Técnico Profesional, perteneciente a la red SNA Educa, cuenta con internado y una matrícula de 496 estudiantes. Ubicado en la comuna de Puyehue, Región de Los Lagos.

Escuchar a los estudiantes me transformó como líder

Una vez me reuní con los estudiantes y les pregunté por qué no querían venir al colegio. La mayoría dijo: “porque las clases son aburridas”. Esa respuesta me sacudió. Lo primero que hice fue contárselo a los profesores y asumir mi responsabilidad. Les dije que como director tenía que liderar un cambio. Empezamos tímidamente: nuevas metodologías, uso de plataformas, y poco a poco vimos los resultados. Los estudiantes comenzaron a venir más, las notas mejoraron, y el ambiente cambió. Esa experiencia me mostró que el liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en estar dispuesto a escuchar, incluso cuando duele. Preguntar, aceptar lo que te dicen y actuar en consecuencia. Esa fue una lección clave: si queremos transformar, tenemos que atrevernos a mirar lo que muchas veces evitamos.

Si queremos resultados diferentes, tenemos que hacer las cosas de forma diferente

Los estudiantes hoy son diferentes, más demandantes y las clases tienen que trabajar habilidades, no solo contenidos de memoria. Yo trato de modelar ese cambio desde mi rol: si hacemos un consejo de profesores, me aseguro de que usemos dinámicas activas. Por ejemplo planteo “Esto que hicimos puede ayudar a activar conocimientos previos”, o pregunto: “¿cómo lo que hicimos acá podría replicarse en la sala de clases?”. Eso tiene doble efecto: el profesor se da cuenta de que sí se puede y, además, surgen ideas desde el mismo equipo.

La importancia de entrar a la sala, estar presente

Creo que uno de los sellos de mi liderazgo es estar presente en el colegio, todos los días. Acompaño las rutinas de entrada y salida, paso

constantemente por las salas. No lo hago para supervisar desde el control, sino para ver lo que está pasando, conversar con estudiantes y profesores, retroalimentar en el momento. Si veo a un estudiante desconectado, me acerco, pregunto si está triste, si entendió. No busco responsabilizar al docente, sino entender al estudiante. Creo que si el foco está en el aprendizaje, todo lo demás se ordena. Lo administrativo no desaparece, pero uno como líder aprende a priorizar. Estar en terreno me permite saber, por ejemplo, si un curso está realmente difícil o si es el profesor quien necesita apoyo. Vivir el colegio es esencial para aportar mucho más.

Liderar desde lo pedagógico es tener altas expectativas y reconocer talentos diversos

Tengo la convicción de que todos los estudiantes tienen algún talento, y que si descubren que pueden ser buenos en algo, pueden ser buenos en muchas cosas. Por eso tratamos de visibilizar distintos talentos, y buscamos que todos tengan oportunidades para desarrollarlos y mostrarlos. Al principio pasaba que siempre eran los mismos lo que eran reconocidos, por lo que buscamos salir de esa lógica. Esa estrategia genera autoestima académica, especialmente en contextos vulnerables. En el colegio trabajamos mucho el sentido de pertenencia: que los estudiantes quieran su colegio, que sientan que merecen estar acá. Y gran parte de eso se logra conversando, descubriendo juntos dónde hay potencial.

Creo que si el foco está en el aprendizaje, todo lo demás se ordena. Lo administrativo no desaparece, pero uno como líder aprende a priorizar.

Mi rol es respaldar a los docentes para que se atrevan a más

Sé que innovar da miedo. Por ejemplo, cuando cambiamos metodologías, algunos profesores temían que bajaran los resultados del SIMCE. Yo les dije: “si pasa algo, yo me hago responsable ante el sostenedor”. Ese respaldo hizo la diferencia. El mensaje fue claro: pueden equivocarse, yo estoy con ustedes. Y el resultado fue el contrario: hoy estamos primeros a nivel regional en el SIMCE. O por ejemplo si me llega una invitación a un concurso, la comparto con los docentes, pregunto si a alguien le interesa, y si es así, yo me encargo de facilitar los tiempos, quitarles responsabilidades o buscar apoyos. Creo que uno de los roles más importantes del liderazgo efectivo es generar condiciones para que otros se atrevan. Si los docentes sienten que no están solos, se arriesgan más, exploran nuevas formas de enseñar, y eso termina beneficiando a los estudiantes. Acompañar esos procesos es fundamental.

No pierdo de vista lo pedagógico, aunque hayan urgencias

Como todos, muchas veces me siento estresado. Sobre todo cuando hay situaciones complejas entre estudiantes. Pero me detengo a pensar: ¿ese estrés viene de querer que a los niños les vaya bien? Si es así, está bien. Otro tipo de estrés tiene que ver con un problema que en general tenemos los directores, que es que mucho de nuestro tiempo se va en lo administrativo, pero al mismo tiempo tenemos que poder sostener el foco en los aprendizajes, no perder de vista ese norte nunca. Si tienes eso claro vas a buscar estrategias para organizar lo administrativo, probablemente igual te va estresar, no siempre será fácil, pero lo priorizas de alguna forma.

He aprendido que el vínculo con los docentes es clave

Asumí como director en plena pandemia, y eso marcó profundamente mi forma de liderar, ya que me hizo confirmar que lo socioemocional era clave, y que incluía a los docentes. Me propuse dedicar casi todo mi primer año a vincularme con ellos. Llamaba por teléfono cada semana a un profesor distinto, solo para saber cómo estaba. Organizábamos reuniones por Zoom que no eran solo de trabajo, sino espacios para conectar. Ahí comencé a construir un vínculo distinto, más humano. Siempre supe que el vínculo con los estudiantes favorece el aprendizaje, pero no tenía tan claro lo fundamental que era el vínculo de los directivos con los docentes. Hoy, como parte de mi rutina, paso por todas las oficinas saludando. Puede parecer un gesto pequeño, pero genera compromiso, pertenencia y motivación. Cuando las personas se sienten vistas, trabajan con más sentido.

Siempre supe que el vínculo con los estudiantes favorece el aprendizaje, pero no tenía tan claro lo fundamental que era el vínculo de los directivos con los docentes.

Cuidar a los equipos y a uno mismo

Con mi equipo nos conocemos, nos acompañamos, y eso nos permite trabajar mucho mejor juntos y ver rápidamente cuando alguien necesita apoyo. También estamos atentos al bienestar de los demás, yo me preocupo de estar alerta a las señales de estrés de la gente. Lo veo muy similar a lo que se espera de los profesores: que sean capaces de estar atentos a cómo están sus estudiantes. Lo mismo aplico a lo que se

espera de un directivo con su equipo. Algunas acciones cotidianas que ayudan a esto es por ejemplo lo que hacemos con mi equipo, en la reunión de inicio de semana, los primeros 15 minutos siempre son para hablar sobre cómo estamos, qué hicimos el fin de semana, etc. O por ejemplo les he pedido explícitamente: “si me ven bajoneado, pregúntenme”, ya que sentirme acompañados por ellos me ayuda mucho. A veces los equipos contienen a todos, pero nadie contiene al director. Para mí, el liderazgo efectivo también implica cuidar(se) emocionalmente, estar disponibles para los demás, y recordar que detrás de cada rol hay una persona.

...lo que más me enorgullece, no son solo los resultados académicos. Son las historias de vida. Estudiantes que terminaron carreras, que viajaron al extranjero gracias a programas de intercambio, que descubrieron talentos que les cambiaron la trayectoria. Yo creo que el colegio tiene que abrir mundos, mostrar posibilidades.

Liderar también es mostrarse humano y vulnerable

No creo en el director perfecto. Yo también tengo días difíciles, dudas, cosas que no sé cómo manejar. Por eso, me muestro tal como soy, incluso cuando estoy vulnerable. Una vez envié un formulario a mi equipo: les pedí que me dijeran tres cosas a mejorar y tres a mantener. Creo que cuando te muestras como persona, no solo como figura de autoridad, se abre un espacio

más genuino de trabajo conjunto. Liderar no es tener siempre la razón, sino tener la valentía de preguntar, de mostrarse y de seguir aprendiendo. El liderazgo efectivo, para mí, parte por ahí: ser auténtico, construir desde lo humano y abrirse al cambio.

Aprender de otros, pero adaptando a nuestra realidad

Una de las cosas que más me ha ayudado es visitar otros colegios y hablar con otros directivos. Aprendí que no hay que copiar, sino adaptar. Lo que funciona en un lugar puede no funcionar en otro. Lo clave es preguntarse: ¿cómo podemos hacer que esto funcione aquí? Recuerdo que una vez vi a un director en la entrada saludando a cada estudiante; dije: “qué buena idea”, y lo incorporé. En estos espacios más informales, como un café con otros directores, a veces se aprende más que en cualquier formación. Hoy sé que liderar también es mostrarse abierto a aprender constantemente, incluyendo de lo que no se enseña formalmente.

Mi propósito es abrir oportunidades de vida, no sólo escolares

Cuando pienso en lo que más me enorgullece, no son solo los resultados académicos. Son las historias de vida. Estudiantes que terminaron carreras, que viajaron al extranjero gracias a programas de intercambio, que descubrieron talentos que les cambiaron la trayectoria. Yo creo que el colegio tiene que abrir mundos, mostrar posibilidades. Usamos las redes sociales para mostrar una escuela entretenida, que invita a aprender. Porque si los estudiantes se sienten parte, si creen que hay algo para ellos, van a comprometerse más. Mi liderazgo apunta a eso: no solo que aprendan contenidos, sino que se vean a sí mismos como personas capaces, valiosas, con futuro. Si un gesto del colegio —una oportunidad, un reconocimiento, una palabra— les abre una puerta, entonces siento que el liderazgo está cumpliendo su verdadero propósito.

Mis recomendaciones a otros líderes escolares

Si tuviera que dar algunas recomendaciones a otros líderes escolares, lo primero sería: no caminen solos. Conversen con otros directores, armen redes, visiten otras escuelas. A veces uno aprende más en un pasillo o en un café que en una capacitación. Pero no se trata de copiar lo que ven: todo tiene que adaptarse a la realidad de su colegio. Otro consejo es no olvidarse de lo humano: a veces se espera que el director lo sepa todo, pero también necesitamos apoyo. Está bien decir “no sé” o “necesito ayuda”. También me ha servido mucho preguntar directamente a mi equipo qué puedo mejorar, qué debemos mantener. Liderar no es tener todas las respuestas, es tener la valentía de hacerse buenas preguntas. Y por último, escuchen a los estudiantes. Ellos tienen mucho que decir sobre lo que funciona y lo que no. Escucharlos me cambió como líder. Creo que los colegios somos iguales a las personas, no somos perfectos, siempre hay algo para mejorar, incluso cuando te va bien siempre hay algo en lo que puedes seguir trabajando y creciendo.

Voces desde el territorio:

Francisco Manqui,
Director Liceo Bicentenario
People Help People de Pilmaiquén

Centro de Liderazgo Educativo UDD
<https://ciled.udd.cl/>



Año: 2025

Directora de Recursos Educativos:
Alejandra Moreno Chaux

Director Comunicaciones:
Mario Mercier

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz / CEMUMA

