

PROPUESTAS CILED-UDD

Una serie que busca aportar a la reflexión, el diálogo y la toma de decisiones informadas en el ámbito del liderazgo educativo

¿Cómo potenciar la vinculación entre la EMTP y el Sector Productivo?

Claves desde la mirada de sus protagonistas.

Autora: Sara Galilea.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

Resumen ejecutivo

La Educación Media Técnico-Profesional (EMTP), constituye hoy un pilar estratégico para Chile, no solo por su aporte a la productividad nacional, sino también por su impacto en la equidad social. El 35% de los jóvenes de 3° y 4° medio optan por esta modalidad, en su mayoría provenientes de sectores vulnerables, lo que la convierte en una vía central para ampliar oportunidades. Al mismo tiempo, la EMTP entrega competencias altamente valoradas por el sector productivo, ofrece trayectorias educativo-laborales más flexibles, con una inserción laboral más temprana, y potencia la continuidad de estudios en la educación superior técnico-profesional. Aun así, sigue siendo una modalidad de la que se sabe menos que de otros niveles educativos, y cuyo fortalecimiento requiere avanzar en políticas y apoyos más específicos y sostenidos.

Con el fin de comprender sus retos, además de levantar perspectivas y propuestas desde la propia mirada de sus protagonistas, CILEN-UDD convocó a un espacio de trabajo cuyo foco estuvo puesto en profundizar en uno de los pilares clave de esta modalidad: la vinculación entre la EMTP y el sector productivo. En dicha jornada participó un grupo de 15 actores, conformado por directores de establecimientos TP, representantes del sector productivo, sostenedores y expertos vinculados al mundo TP, quienes participaron de charlas magistrales, un panel de conversación, y mesas de trabajo.

El presente documento sistematiza las principales reflexiones y propuestas surgidas en el mencionado espacio, destacando ideas clave para potenciar la vinculación entre liceos TP y el sector productivo, así como nuevas propuestas para potenciar dicha articulación. Esto con el propósito de aportar en la labor de los diversos actores del ecosistema EMTP, así como la proyección de esta modalidad como una opción educativa de calidad, equidad y con impacto sostenido en el desarrollo social y productivo del país.

9 ideas clave para potenciar la vinculación EMTP-Sector productivo

1. La articulación con el sector productivo es condición de pertinencia, no un complemento deseable.

En el mundo laboral los equipamientos, tecnologías, procesos y demandas se actualizan a un ritmo que las instituciones educativas, por sí solas, no pueden seguir. En este escenario, la vinculación entre establecimientos TP con el sector productivo deja de ser un valor agregado y se convierte en una condición de calidad: sin ella, resulta difícil asegurar que las competencias desarrolladas respondan efectivamente a las demandas del mundo del trabajo. En definitiva, la calidad de la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP) se define, en gran medida, por su capacidad de articular la formación técnica con las necesidades del territorio. Un liceo de calidad es aquel que construye y sostiene alianzas sólidas con el sector productivo, precisamente para garantizar la pertinencia de su formación.

2. Transitar desde apoyos puntuales a alianzas estratégicas.

Una idea que se plantea con fuerza desde distintos actores es la necesidad de transitar desde una lógica frecuente en el escenario actual, donde los establecimientos educativos muchas veces “solicitan apoyos” al sector productivo mediante vínculos puntuales y dependientes de voluntades individuales, hacia un enfoque de alianza estratégica.

Este cambio implica construir relaciones de largo plazo, basadas en objetivos compartidos, propuestas claras, beneficios mutuos y procesos de co-construcción. Desde esta perspectiva, el vínculo deja de entenderse únicamente como apoyo externo y pasa a concebirse como una relación de colaboración y corresponsabilidad. Ello supone avanzar hacia mecanismos más estables e institucionaliza-

dos de articulación, que permitan desarrollar experiencias formativas más pertinentes y conectadas con las necesidades del entorno productivo y territorial, generando valor tanto para el sistema educativo como para las organizaciones participantes.

3. Las empresas tienen motivaciones reales para formar, conocerlas habilita relaciones de beneficio mutuo.

Una pregunta clave para iniciar cualquier proceso de articulación debiera ser: ¿por qué una empresa querría involucrarse en la formación técnico-profesional? Del mismo modo, desde el sector productivo resulta relevante explicitar qué espera de estos vínculos y qué valor busca generar.

En este sentido se destacan motivaciones concretas que son relevantes desde el sector productivo al momento de vincularse con establecimientos TP tales como: acceso a trabajadores calificados, mejores procesos de reclutamiento, aumento de la productividad, mejora del clima laboral, transformación cultural interna, vínculo con la comunidad, prestigio social, entre otros. Comprender estas motivaciones permite dejar atrás la lógica de “pedir cupos” y avanzar hacia relaciones estratégicas de beneficio mutuo. La articulación efectiva se construye cuando ambas partes reconocen estos intereses y logran alinear objetivos formativos con necesidades productivas.

4. Seguirle el ritmo a la industria: La pertinencia exige actualización ágil y diversificación de acciones

Un desafío para la educación TP es seguir el ritmo de los constantes cambios que se viven en el sector productivo, lo cual no implica restar valor al currículum, pero sí reconocer sus límites frente a contextos productivos dinámicos.

En este escenario, se vuelve necesario abrir vías complementarias más ágiles que permitan ajustar la formación de manera continua. Entre ellas, el desarrollo de programas propios de especialidad que amplíen y contextualicen el currículum oficial, la participación de gremios y observatorios laborales en la identi-

cación permanente de brechas, aprovechar el Consejo Asesor Empresarial (CAE) como un espacio efectivo de diagnóstico territorial, la incorporación del sector productivo en procesos evaluativos internos del establecimiento, entre otros. Para los establecimientos, esto implica avanzar hacia modelos de gestión curricular más flexibles y conectados con el entorno, para las empresas supone involucrarse de manera más sistemática en la retroalimentación de los procesos formativos, aportando información actualizada sobre cambios en tecnologías, procesos y perfiles requeridos.

En definitiva, la pertinencia no se asegura en un único momento de diseño, sino que se construye a través de un ciclo continuo de ajuste, donde la información del sector productivo ingresa de manera regular y orienta la toma de decisiones formativas. Solo así es posible mantener una formación relevante en contextos de cambio constante.

5. Iniciar el acercamiento no sólo desde el currículum, sino co-construyendo propuestas.

Una práctica frecuente, y usualmente poco efectiva, es que el acercamiento entre establecimientos y empresas se inicia principalmente desde el currículum oficial (“esto es lo que necesitamos que aprendan los estudiantes”). Sin embargo, este marco rara vez resulta útil para el sector productivo, que no organiza sus decisiones en función de planes de estudio, sino de necesidades concretas de desempeño y contexto.

Por ello, el punto de partida debiese ser un trabajo previo del establecimiento: identificar brechas en la formación, reconocer qué aprendizajes requieren fortalecimiento y definir qué aspectos pueden desarrollarse en colaboración con la empresa. A partir de este diagnóstico, es posible construir una propuesta clara, pertinente y situada, que facilite el diálogo con potenciales socios. A su vez, dicha propuesta debiese ser lo suficientemente concreta para ser evaluada, pero abierta a ajustes para que la empresa aporte información clave sobre procesos, estándares y requerimientos del entorno productivo. La articulación se construye, así, como un proceso de diseño conjunto, no como una solicitud unilateral.

6. Un liderazgo directivo visible: factor clave para el sector productivo.

Desde el sector productivo se plantea con claridad: cuando una empresa se vincula con un establecimiento y encuentra un equipo directivo con una estrategia definida: trayectorias formativas claras, perfil de egreso explícito, un modelo de alternancia estructurado y conocimiento del entorno productivo, percibe seriedad y proyección en la alianza. En cambio, liderazgos poco visibles o una delegación total de la vinculación generan incertidumbre y debilitan la confianza.

En este contexto, el liderazgo directivo trasciende la gestión administrativa y cumple un rol central en la construcción y sostenibilidad de las relaciones con el sector productivo. Esto implica participar en instancias de vinculación, conocer y visitar a las empresas socias, recibirlas en el establecimiento y monitorear activamente cada vínculo. Para las empresas, esta presencia constituye un indicador de compromiso institucional, para los establecimientos supone integrar la vinculación como parte estratégica de su proyecto educativo. Así, un liderazgo visible fortalece la confianza, facilita el trabajo conjunto y favorece la sostenibilidad de las alianzas en el tiempo.

7. Habilidades transversales y laborales: donde se juegan las trayectorias formativas

Tanto desde las empresas como desde los establecimientos coinciden en un diagnóstico: lo que distingue a un estudiante en práctica que logra desempeñarse con éxito no es únicamente su conocimiento técnico, que muchas veces se profundiza en la propia empresa, sino sus habilidades transversales y laborales. La proactividad, responsabilidad, el cumplimiento de normas y plazos, la capacidad de situarse en un entorno laboral, la comunicación efectiva, entre otros, son factores clave para abrir mayores oportunidades en las trayectorias formativas y laborales.

Esto tiene implicancias directas para ambos actores. Para los establecimientos, supone entender que estas habilidades deben desarrollarse de manera intencionada y progresi-

va desde los primeros niveles, integrándose en diversas experiencias formativas como el trabajo en aula, el aprendizaje basado en proyectos, e incluso la participación de los apoderados. Para el sector productivo, implica explicitar estas expectativas y generar espacios donde dichas habilidades puedan observarse, retroalimentarse y fortalecerse. Así, la articulación se potencia cuando la formación técnica y el desarrollo de habilidades transversales avanzan de manera integrada, respondiendo tanto a las exigencias del mundo laboral como a la formación integral de los estudiantes.

8. Las acciones aisladas no rinden: la profundidad y continuidad del vínculo es lo que genera valor mutuo.

Charlas, pasantías o visitas puntuales pueden ser un primer acercamiento, pero por sí solas no generan los beneficios que la evidencia y la experiencia atribuyen a la articulación entre la formación técnico-profesional y el sector productivo.

Esto plantea un desafío estratégico para ambas partes. Para los establecimientos, implica el desafío de priorizar: definir con qué empresas construir vínculos de largo plazo, invertir en su desarrollo y evitar la dispersión en múltiples relaciones superficiales. Para el sector productivo, supone asumir la articulación no como una acción puntual, sino como un compromiso sostenido, donde se generan espacios formativos reales y se acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En este marco, la calidad de la relación se juega tanto en su continuidad como en su profundidad. Más que la cantidad de vínculos, lo que marca la diferencia es la capacidad de construir relaciones significativas, donde el aprendizaje y el valor para la empresa se fortalecen mutuamente en el tiempo.

9. La calidad TP requiere redes: pertenecer no basta, también hay que construirlas.

Un establecimiento que opera de manera aislada enfrenta rápidamente sus límites. En cambio, las redes entre establecimientos, sostenedores, gremios, educación superior y sector productivo amplían capacidades, per-

miten compartir aprendizajes, desarrollar iniciativas colaborativas y fortalecer la articulación con el entorno.

En este contexto, el desafío es doble. Por una parte, integrarse activamente a redes existentes, aprovechando sus oportunidades de colaboración. Por otra, cuando estas no responden a las necesidades del territorio o del sector productivo, impulsar su creación, convocando a actores relevantes y generando espacios de trabajo conjunto.

Para los establecimientos, esto implica asumir un rol activo en la gestión, desarrollo y participación de redes. Para el sector productivo, supone reconocerlas como espacios estratégicos de articulación, donde es posible canalizar su participación de manera más eficiente y con mayor impacto.

Otras propuestas para la vinculación: desde sus protagonistas.

Tal como se mencionó, en la presente jornada además de las charlas expertas y el panel de conversación, se realizaron mesas de trabajo donde los diversos participantes reflexionaron en conjunto sobre qué otros mecanismos podrían instalarse para facilitar una colaboración más estable, activa y generalizada entre la EMTP y el sector productivo. A continuación se presentan las diversas propuestas:

- Incentivos tributarios. Similar a la ley de inclusión, donde las empresas que decidan ser formadoras junto con cumplir con requisitos mínimos, obtengan también ciertos beneficios tributarios.
- Sello distintivo. Firmado por los ministerios de Educación y Trabajo, que distinga públicamente a las empresas formadoras y opere por la vía reputacional, como activo de identidad corporativa.
- Fondo concursable para liceos articuladores. Análogo al sello Bicentenario, que financie costos concretos de la vinculación (transporte para visitas técnicas, horas de profesores supervisores en terreno, equipamiento).
- Consejos Asesores Empresariales (CAE).

Aprovechados realmente como oportunidades valiosas de diagnóstico territorial, y participación amplia (empresas, ex alumnos, apoderados, educación superior).

- Programas propios de especialidad. Construidos a partir de diagnósticos locales que contextualicen el currículum oficial en base a los sectores productivos territoriales.
- Identificación conjunta de brechas. Articular gremios u observatorios laborales para identificar de manera conjunta necesidades del sector productivo, haciéndolo llegar oportunamente como un insumo general para liceos TP.
- Preparar a las empresas. Asumir la relevancia de sensibilizar y luego instalar una cultura formadora dentro de las empresas, preparando y acompañando a quienes van a recibir a los estudiantes.
- Formalización de rol de formador en la empresa. Contar con una figura designada, capacitada y reconocida institucionalmente, con estándares mínimos (por ejemplo, un maestro guía cada cierto número de estudiantes).
- Contraparte única liceo–empresa. Una persona-rostro responsable de la relación en cada institución, en lugar de diluir la interlocución entre múltiples contactos.
- Empresas integradas a los procesos evaluativos internos del liceo. Como mecanismo para validar que las competencias formadas estén alineadas con lo que el sector productivo requiere.
- Ferias con empresas. Espacios de encuentro entre empresas y liceos TP, tipo SUMMIT, donde se dé a conocer la oferta territorial del sector productivo, abriendo oportunidades de conocimiento mutuo y diálogo.
- Liceos TP operando como organismos certificadores. Aprovechando equipamientos existentes para formar competencias de trabajadores del territorio, actuando como una especie de OTEC.

Participantes

- 1. Tatiana Arce.** Fundación Educacional COMEDUC. Directora Educación.
- 2. Álvaro Basualto.** Instituto Politécnico Bicentenario Juan Terrier Dailly. Director.
- 3. Andrea Bonnaud.** CILED-UDD. Coordinadora Territorial.
- 4. Raúl Carrasco.** Liceo Politécnico Pueblo Nuevo. Director.
- 5. Felipe Coloma.** CILED-UDD. Director Formación.
- 6. Sara Galilea.** CILED-UDD. Coordinadora Académica.
- 7. Andrea Garrido.** Fundación Chile Dual. Directora Ejecutiva.
- 8. Magdalena Lund.** Cámara Chilena de la Construcción (CChC). Coordinadora Construyo Mi Futuro.
- 9. Marcela Martínez.** Liceo Técnico Bicentenario Felisa Tolup. Directora.
- 10. Gabriela Negrete.** Sigdo Koppers. Jefe de Bienestar y Comunicaciones.
- 11. Danilo Olivares.** Fundación Educacional COMEDUC. Asesor estratégico y Sello TP.
- 12. Soledad Ortúzar.** CILED-UDD. Directora Ejecutiva.
- 13. Armando Rojas.** Universidad del Desarrollo. Profesor e investigador CIMA-UDD.
- 14. Francisco Ruiz.** Fundación Chile Dual. Director Educación.
- 15. Vladimir Sánchez.** Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán. Director.

Anexo.

- 1. Primera charla magistral:** Andrea Garrido [Fundación Chile Dual].
- 2. Segunda charla magistral:** Tatiana Arce y Danilo Olivares [Fundación Educacional COMEDUC].
- 3. Panel Conversación:** Vladimir Sanchez [Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán], Gabriela Negrete [Sigdo Koppers], Andrea Garrido [Fundación Chile Dual].



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

ciled.udd.cl

**¿Cómo potenciar la vinculación entre la EMTP
y el Sector Productivo? Claves desde la mirada
de sus protagonistas.**

**Centro de Innovación en
Liderazgo Educativo**
ciled.udd.cl

Año:
2026.

Autora:
Sara Galilea.

Dirección Recursos Educativos:
Alejandra Moreno Chaux.

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz (cemuma.cl).