

2021-2022



Buenas Prácticas de liderazgo

en Educación Media Técnico Profesional (EMTP)

» 10 casos chilenos y 1 caso mexicano



**Buenas Prácticas en liderazgo en
Educación Media Técnico Profesional (EMTP):**

10 casos chilenos y 1 caso mexicano

2021 - 2022

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)

<https://www.ciled.cl>

Año: 2022

Directora de proyecto:

Viviana Hojman Ancelovici

Investigadores editores:

Viviana Hojman Ancelovici

Fabiola Melo Araneda

Rodrigo Jara Bustos

Vicente Santander

Investigadores casos:

Mauricio Bravo Rojas (Universidad del Desarrollo - Chile)

Magdalena Fernández Hermosilla (Universidad del Desarrollo - Chile)

Cecilia García Ferro (Inacap - Chile)

Valeria Guerrero Alfaro (Universidad del Desarrollo - Chile)

Viviana Hojman Ancelovici (Universidad del Desarrollo - Chile)

Fabiola Melo Araneda (Université de Montréal - Canadá)

Carlos Mondaca Rojas (Universidad de Tarapacá - Chile)

Claudia Navarro-Corona (TEC de Monterrey - México)

Soledad Ortúzar Pérez (Universidad del Desarrollo - Chile)

Armando Rojas Jara (Universidad del Desarrollo - Chile)

Camilo Ruiz Contreras (Fundación Chile Dual - Chile)

Mario Ruiz Castro (INACAP - Chile)

Daniel Soto Torres (Universidad del Desarrollo - Chile)

Constanza Villavicencio Rojas (Universidad del Desarrollo - Chile)

Dirección recursos pedagógicos:

Alejandra Moreno Chaux

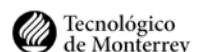
Corrección de estilo:

Javiera Hojman Jimenez

Diseño Gráfico:

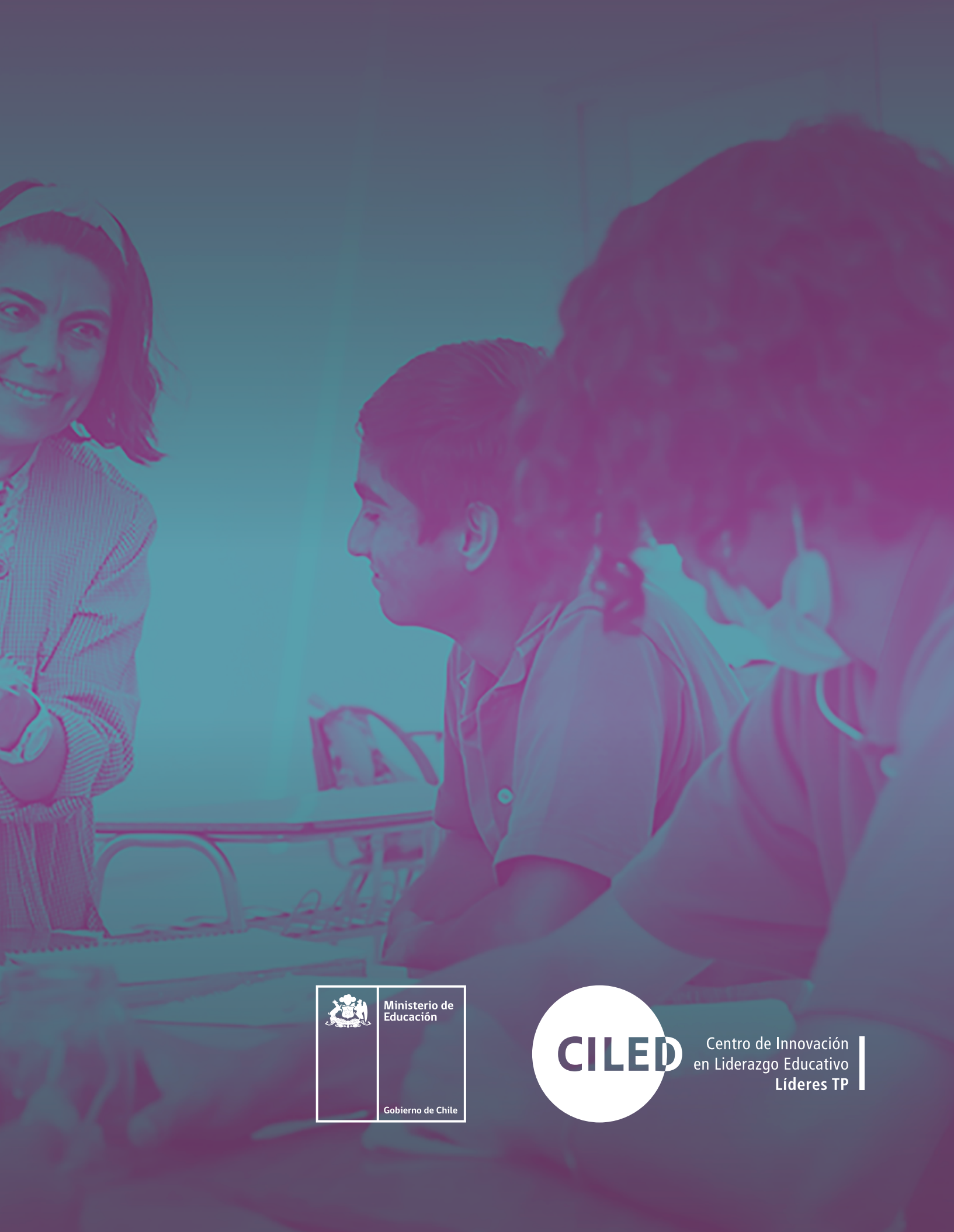
Carlos Muñoz Matilla / www.cemuma.cl

Buenas Prácticas de liderazgo en Educación Media Técnico Profesional (EMTP) 10 casos chilenos y 1 caso mexicano



Índice

PRESENTACIÓN	6
01. INTRODUCCIÓN	8
El valor de conocer buenas prácticas de liderazgo en EMTP	10
Antecedentes históricos de la Educación Media Técnico-Profesional	11
Desafíos del rol directivo y de liderazgo en contexto de EMTP	13
Beneficios de sistematizar buenas prácticas de liderazgo	14
Pregunta y objetivos de la investigación	16
02. ANTECEDENTES TEÓRICOS	17
Comprensión del liderazgo en EMTP	18
Comprensión de las buenas prácticas desde la teoría de la actividad	19
03. APRENDIZAJES DESDE LAS BUENAS PRÁCTICAS	22
Descripción general de los liceos y sus prácticas	23
Sentido atribuido a las buenas prácticas	26
Quiénes forman parte de las comunidades involucradas en las buenas prácticas	27
Condiciones materiales que movilizan la ejecución de las buenas prácticas	28
Consideraciones y aprendizajes para futuras buenas prácticas de liderazgo	28
04. BUENAS PRÁCTICAS	31
Sistematización de información para toma de decisiones y mejora escolar	32
Cancha de entrenamiento: operación camión de extracción minera	40
Muestra Gastronómica	48
Proyecto Puertas Abiertas	58
Metodologías activas e inclusión en el siglo XXI	68
Alternancia de aprendizaje dual en especialidad Mecánica Industrial	78
Hacia un liderazgo distribuido	86
Tecnología al servicio de la comunidad: Aprendizaje Basado en Problemas	96
Internalización de la EMTP: aprendiendo entre comunidades globales	110
Jornadas Científicas en el Liceo	120
Toma de decisiones ágiles para la inclusión educativa a distancia	128
05. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	144
Problema a investigar	145
Objetivos de investigación	145
Preguntas directrices	145
Marco metodológico de la investigación	146
Selección de los participantes	146
Producción de información	147
Convocatoria	147
Preselección de los casos	148
Levantamiento de casos	148
Análisis de las prácticas	149
06. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
07. ANEXOS	153
Consentimiento informado	154
Consentimiento institucional	155
Asentimiento informado	157
Formato del capítulo sobre cada liceo	158
Temas a indagar en cada práctica	159



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

Presentación

Con este libro queremos relevar el rol de la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) en su aporte a las trayectorias educativas y laborales de sus estudiantes, y desde ahí a sus oportunidades y proyectos de vida.

Esta iniciativa surge con el objetivo de generar conocimiento riguroso basado en la experiencia práctica de las comunidades escolares. Se recogen 11 buenas prácticas de liderazgo escolar, en que son los propios equipos directivos los que identifican y caracterizan los resultados del desarrollo de sus prácticas como “buenas” para su comunidad escolar. El marco referencial para el análisis de las buenas prácticas considera las características propias de cada comunidad, así como el contexto histórico y cultural en el que se insertan (Engestrom, 1987).

La investigación que aquí se presenta se propuso primero seleccionar buenas prácticas a partir de una convocatoria abierta. Luego, se eligieron diez prácticas de establecimientos chilenos a través de un proceso de evaluación ciega, más una práctica de México, para posteriormente describir y analizar en profundidad las prácticas. Finalmente se hace un análisis integrado de las prácticas levantadas.

Cada una de las prácticas descritas en este libro, realiza un aporte significativo a la mejora en sus comunidades escolares. Se describen prácticas muy variadas, tanto en el tipo de prácticas desarrolladas, como en las características propias de los establecimientos y sus contextos geográficos y sociales. Sin embargo, hay ciertos elementos comunes que se destacan, entre ellos el foco en los aprendizajes de los estudiantes, la colaboración y participación de una comunidad involucrada, y el rol de los líderes escolares y del liderazgo distribuido en establecer las condiciones para que las prácticas se puedan desarrollar y sostener en el tiempo.

En el desarrollo de la investigación y el levantamiento de las prácticas, así como el posterior diseño de la presente publicación participaron un equipo multidisciplinario de profesionales de las cinco instituciones que conforman el CILED: Universidad de Tarapacá, Universidad del Desarrollo, Fundación Chile Dual, Inacap y el Tec de Monterrey. Dicho equipo estuvo liderado por Viviana Hojman; los autores del levantamiento de prácticas son Mauricio Bravo, Magdalena Fernández, Cecilia García, Viviana Hojman, Fabiola Melo, Carlos Mondaca, Claudia Navarro, Soledad Ortúzar, Armando Rojas, Camilo Ruiz, Daniel Soto y Constanza Villavicencio. Participaron como investigadores editores Viviana Hojman, Fabiola Melo, Rodrigo Jara y Vicente Santander. La dirección de recursos pedagógicos estuvo a cargo de Alejandra Moreno, en la corrección de estilo Javiera Hojman y en el diseño gráfico Carlos Muñoz. El compromiso, rigurosidad y entusiasmo de todo este equipo nos permite poner a disposición de la comunidad escolar y académica este libro.

Finalmente agradecer a los establecimientos escolares que participaron en esta iniciativa, a sus equipos directivos, docentes y estudiantes, que nos abrieron las puertas de sus establecimientos para dar a conocer sus prácticas. Muchas gracias por permitirnos aprender de su trabajo y por la generosidad de compartir su experiencia. Esperamos que estas buenas prácticas sean un aporte para potenciar la mejora escolar y los aprendizajes de los y las estudiantes de Chile y otros lugares de la región.

M. Soledad Ortúzar Pérez
Directora Ejecutiva Centro de Innovación en
Liderazgo Educativo CILED





El presente libro busca compartir algunas buenas ideas que han surgido desde los liceos de Educación Media Técnico Profesional para enfrentar los desafíos que han ido surgiendo a lo largo de los años. La narración de estas experiencias y su análisis sistemático a través de los componentes de la teoría de la actividad podrían ayudar a líderes escolares, profesionales del mundo de las políticas públicas educativas e investigadores. Este libro está escrito para que todas estas audiencias encuentren en él aprendizajes e inspiración de otros que le puedan ayudar al desarrollo de sí mismos y sus comunidades.

“(…) la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) debiera ser de gran interés para las perspectivas de desarrollo del país, por dos tipos de razones. Primero por su rol en la formación de competencias laborales que es una de las bases de la productividad de la economía. Segundo, por el papel que puede jugar en la movilidad social de los jóvenes pobres y vulnerables” (Larrañaga, Cabezas, & Dussaillant, 2013, p.1- 2). Con esta condición de aporte y movilidad, la EMTP tiene dos grandes desafíos: primero, vincular de manera estrecha la formación con el mundo del trabajo, y segundo, articular los aprendizajes que son parte de la misma con los de otros tipos de formación. Junto con lo anterior, en los últimos 10 años la EMTP ha experimentado grandes cambios, que se han acentuados con el período de pandemia. Desde esta comprensión inicial de la EMTP, es necesario generar investigaciones que permitan conocerla en su unicidad y complejidad actual, así como incrementar las condiciones en que se desarrolla.

Por su parte, los líderes EMTP tienen que ser gestores y orientadores de estos desafíos. Estos líderes tienen en sus manos, entre otras demandas, el desarrollo competencias actitudinales en los estudiantes y competencias blandas que permitan responder a las demandas inmediatas de sus empleadores; enfrentan un desafío único de formación académica, dado que en este contexto conviven docentes, pero también profesores de especialidades, quienes muchas veces tienen expertiz en el área de formación pero no en pedagogía, o se enfrentan a la necesidad de responder a demandas altamente contextualizadas, lo que exige un trabajo participativo para la definición de objetivos

concretos que integren necesidades y demandas de los distintos actores involucrados, directivos, docentes, estudiantes y empleadores.

Es en este contexto que se buscó conocer de qué forma los líderes escolares de determinadas EMTP han enfrentado estos desafíos particulares. Para ello se sistematizaron diez buenas prácticas de liderazgo en EMTP. Se entenderá “buena práctica” como el “nexo de formas de actividades, las cuales se despliegan en el tiempo y en el espacio, y que son identificables como una unidad” (Aristía, 2017), y que los propios liceos valoran y caracterizan como “buenas”. Las buenas prácticas de liderazgo y gestión educativa corresponderán a las iniciativas que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar la gestión u organización interna de los establecimientos para impactar en los aprendizajes de los estudiantes y los resultados de la misma institución.

Para esta investigación, se propuso como objetivo principal comprender las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de Enseñanza Media Técnico Profesional. Estas buenas prácticas son definidas de manera amplia y con énfasis en prácticas particulares para el contexto de EMTP. El marco referencial que permitirá organizar la comprensión y componentes de las buenas prácticas proviene de la psicología sociocultural, específicamente el modelo de Engeström (1987) de Teoría de la Actividad, marco que permite definir la práctica como unidad de análisis compleja y situada histórica y culturalmente. Desde esta perspectiva, una práctica está compuesta por una comunidad, con una organización y reglas, donde hay sujetos que tienen un sentido de propósito compartido (un objeto) al cual se acerca de manera colectiva y con ayuda de mediadores. De esta manera, cada una de las prácticas será entendida como una serie de relaciones entre los sujetos, sus propósitos, en la situación social específica de cada liceo.

En términos metodológicos, para llevar a cabo esta investigación se propuso primero seleccionar buenas prácticas a partir de una convocatoria abierta. Luego, se seleccionaron diez prácticas a través de un proceso de evaluación ciega. Estas diez prácticas fueron trabajadas a través de las técnicas de estudios de caso con el marco de la Teoría de la Actividad, y finalmente, se hizo un análisis integrado

de las prácticas levantadas que permite entregar una visión orientadora e integradora además de ciertos lineamientos para la mejora constante del liderazgo en EMTP.

Este documento presenta primero algunos antecedentes relevantes de la EMTP y la comprensión de prácticas que se usará, para luego proponer el problema de investigación que funcionó de guía para este trabajo y sus objetivos. Luego se exponen las principales reflexiones provenientes del análisis transversal de las 10 prácticas, y posteriormente la narración de cada una de las prácticas, sus comunidades y componentes. Al final del texto se incluye un capítulo de metodología para los investigadores que pudiesen estar interesados en el proceso con más detalle.

Esperamos que los líderes educativos y sus redes encuentren en estas páginas inspiración, y que quienes hacen políticas e investigación conozcan las ideas que las mismas comunidades educativas y sus líderes han implementado para aprender y enfrentar los desafíos desde la práctica.

El valor de conocer buenas prácticas de liderazgo en educación media técnica-profesional

Como se mencionó anteriormente, la EMTP es muy importante y tiene desafíos que son territoriales y particulares a esta modalidad de enseñanza. Distintos desafíos han sido ya enfrentados, de diversas maneras, por las comunidades educativas. Desde esta comprensión, aprender sobre ellos será de utilidad no solo para los líderes educativos de EMTP, sino también para todos aquellos interesados en fortalecer este nivel educativo. En esta sección exploraremos la concepción e historia de la EMTP, los desafíos de los líderes de EMTP y los beneficios de sistematizar estas prácticas.

La Educación Técnico-Profesional (EMTP) es definida por la Política Nacional de Formación Técnico- Profesional -creada por el Ministerio de Educación el año 2016- como todo tipo de educación, ya sea formal o no formal, que implique el estudio de tecnologías y ciencias relacionadas con diversos sectores económicos del país. Implica, según esta

política, el aprendizaje permanente y desarrollo de competencias que promueven la integración a la sociedad. En cuanto al espacio de educación formal, se consideran los niveles de Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), Educación Media Técnico- Profesional (EMTP) y la educación Superior Técnico- Profesional (ESTP). En cuanto a los espacios no formales, se incluye toda formación orientada al mundo del trabajo (MINEDUC, 2016).

En el contexto educativo chileno, 180 mil jóvenes se encuentran estudiando en la EMTP, representando el 43% de la matrícula de III y IV medio (Agencia de Calidad de la Educación, 2016). Esta modalidad de educación es preferida por estudiantes de menores recursos: las estadísticas señalan que 3 de cada 5 estudiantes del 60% más pobre de la población la eligen (Larrañaga, Cabezas & Dussailant, 2013), concentrando a los estudiantes más vulnerables en este sector educativo (MINEDUC, 2016).

Luego de un largo tiempo de estar fuera del debate de política educativa a nivel internacional, la EMTP se comenzó a promover nuevamente, trayendo el desafío de fortalecer las competencias transversales y la capacidad de ofrecer programas pertinentes y articulados con niveles superiores (Sevilla, Farías & Weintraub, 2014). Durante los últimos 10 años la EMTP ha experimentado una serie de cambios, entre ellos un aumento en la matrícula en la Educación Superior Técnico-Profesional, la creación del Sistema de Certificación de Competencias Laborales y la actualización del currículum de Educación Media, entre otros. El objetivo de esto ha sido fortalecer el sistema de formación para el trabajo, y actualmente hay interés desde el sector público y privado para aportar a su desarrollo (MINEDUC, 2018).

Los principales desafíos pendientes vinculados con esto se relacionan con el aseguramiento de la calidad y la pertinencia de la formación. Tal como señala el MINEDUC (2018), se debe desarrollar un sistema que logre construir trayectorias educativas y laborales, que aumente la productividad y diversificación de nuestra economía y que aborde los desafíos de un mundo cada vez más tecnologizado. Para esto es importante lograr que la EMTP deje de lado ciertos estereotipos como contraposición a la formación “académica” o Científico-Humanista.

Es importante dejar de posicionar la Educación Técnico-Profesional como una opción de segunda categoría, un espacio remedial o como un tipo de educación terminal (MINEDUC, 2018). Para lograr lo anterior es necesario mejorar la articulación entre la EMTP y otros tipos de formación, de manera que la EMTP otorgue libertad a los estudiantes para poder elegir sus propios proyectos educativos asegurando el acceso y continuidad en las diferentes etapas. Tal y como se señala en la Política Nacional de Formación Técnico-Profesional (MINEDUC, 2016), la formación Técnico-Profesional contempla dos objetivos: entregar competencias relevantes para el trabajo, y desarrollar trayectorias formativas y laborales que permitan a las personas “renovar, diversificar y consolidar sus competencias a lo largo de la vida” (p. 23).

En este apartado se explora la historia de la Educación Técnico-Profesional para comprender mejor su situación actual, los desafíos para los líderes de esta educación en el presente. A partir de lo anterior se explica el sentido de hacer un estudio sobre sus buenas prácticas.

Antecedentes históricos de la Educación Media Técnico-Profesional

La Educación Técnico-Profesional, antes conocida como “enseñanza especial”, ha estado presente desde los albores de la nación. Sin embargo, esta presencia no se debió a que el Estado participara activamente de su desarrollo, sino a la iniciativa de terceras personas o instituciones (Galdames, 1935; Servat, 2017). En el año 1795, la Junta del Consulado de Chile creó la Real Academia de San Luis, con el fin de formar especialistas de nivel técnico para potenciar el desarrollo económico de la nación en ciernes (Servat, 2017).

Ya en 1880 se comprendía la necesidad de una Educación Técnica en la que se le entregase a todos los estudiantes, sin importar su sexo y estatus social, las herramientas requeridas para acceder al mundo laboral, fomentando el bienestar individual y el progreso del país (Encina, 1951; Maino, 2018). Pese a ello, la institucionalización de la Educación Técnico-Profesional fue casi un siglo después, cuando en 1908, durante el gobierno de Pedro Montt, se

separó la Enseñanza Secundaria en formación general y en formación técnica. La siguiente reforma vio la luz en 1965, en el gobierno de Eduardo Frei Montalva, en ella se fijó la duración de la Educación Secundaria en cuatro años, y se estableció la diferencia entre la enseñanza Científico-Humanista y la Técnico-Profesional. Así fue como los establecimientos que impartían Enseñanza Media Técnico-Profesional pasaron a llamarse “liceos”. Se fijaron, además, dos ciclos de enseñanza: uno correspondía a Primero y Segundo Medio, que era común a la enseñanza Científico-Humanista y Técnico-Profesional, y un segundo ciclo diferenciado, compuesto por Tercero y Cuarto Medio (Servat, 2017).

Pese al avance que fue teniendo esta modalidad de estudios, su desarrollo no estuvo exento de dificultades. Desafortunadamente, tal como Encina (1950) menciona, tras el éxito de la apertura del Instituto Nacional el Estado impuso una enseñanza más intelectual en detrimento de la educación técnica, generándose una incongruencia entre los programas impartidos y las necesidades de los estudiantes y sus familias. Esta imposición y las ideas asociadas a ella -ya consideradas anacrónicas- generaron sesgos que son visibles hasta el presente. Estos efectos hacen ver este tipo de educación como una modalidad de estudios propia de las personas con menos recursos, como una educación de segunda categoría y como un espacio remedial, viendo el involucramiento empresarial en el proceso formativo más como una responsabilidad social que como una instancia que permite el desarrollo de competencias valiosas para el desarrollo económico (Bellei et al., 2020; Ministerio de Educación & UNESCO, 2018; Servat, 2017; Sevilla, 2010).

Otro obstáculo ya vivenciado previo a 1880 es la ausencia de docentes cualificados para desempeñar su labor, ya que que el grueso del profesorado eran profesionales “sin vocación y sin aptitudes naturales, casi siempre destituidos de los conocimientos necesarios para desempeñar su labor” (Encina, 1951, p.351). Actualmente, gran parte de los equipos docentes están compuestos por profesionales que tienen experiencia en la profesión que enseñan, pero que no tienen formación docente y las competencias asociadas a ella (Sevilla, 2010). Existe además un déficit de profesores que sigan

una formación pedagógica continua (Centro UC Políticas Públicas et al., 2017). Junto a esto, de manera generalizada las instituciones que imparten Educación Media Técnico-Profesional no cuentan con los recursos necesarios, lo que se refleja en la carencia del equipamiento necesario para desarrollar las actividades académicas de manera adecuada (Sevilla, 2010).

Con la llegada de la década de 1990 vino un cambio de paradigma respecto del propósito de este tipo de enseñanza, pasando de la capacitación y la ejecución de una tarea a la enseñanza que posibilite que la persona pueda adaptarse a los cambios tecnológicos que ocurran en el trabajo. La posterior elaboración de las nuevas Bases Curriculares por parte del Ministerio de Educación en el año 2016 puso el foco en la mejora de la empleabilidad y condiciones laborales de los estudiantes para brindar mejores oportunidades en la continuidad de sus estudios (Servat, 2017).

En Chile, podemos entender la Enseñanza Media Técnico-Profesional como aquella modalidad de educación en la que se entrega a los jóvenes una formación integral en una especialidad que facilite su inserción laboral y la continuidad de sus estudios, preferentemente en la especialidad escogida en la Educación Secundaria (Servat, 2017), y tiene una marcada orientación vocacional (Sevilla, 2010). Además, facilita la movilidad social de aquellos sectores socioeconómicamente más vulnerables (Maino, 2018; Servat, 2017), y se le considera un pilar mediante el que se puede lograr el desarrollo económico y social del país al generar capacidades que mejoren la productividad y competitividad de este (Ministerio de Educación & UNESCO, 2018; Servat, 2017). Junto con lo anterior, es considerada como una herramienta que facilita la transición escuela-trabajo, promoviendo que esta sea exitosa (Maino, 2018; Sevilla, 2010).

Históricamente, las personas que han accedido a la Educación Media Técnico-Profesional han sido aquellas pertenecientes a familias de menores recursos, concentrándose en este tipo de educación en general estudiantes con bajo rendimiento académico, bajo nivel socioeconómico y mayor conflictividad familiar (Bellei et al., 2020; Maino, 2018). Aproximadamente el 90% de los estudiantes de

esta modalidad se encuentra entre los dos quintiles de menores ingresos (Servat, 2017; Sevilla, 2010). La realidad que esto encierra es una de bajo capital cultural, dificultades y desmotivación respecto del aprendizaje, una alta necesidad de generar ingresos para apoyar el núcleo familiar y escasas redes de apoyo (Centro UC Políticas Públicas, 2017). Por otro lado, estos estudiantes suelen verse enfrentados a factores que inciden en su bienestar, desarrollo y la posibilidad de responder adecuadamente a las exigencias académicas. Entre ellos es posible mencionar la segregación urbana, marginación social, precariedad material y familiar, violencia y consumo de sustancias (Bellei et al., 2020). Todo esto lleva a que los indicadores de logro educacional de estos estudiantes sean más bajos que los de sus pares que cursan su Enseñanza Media en un curso Científico-Humanista (Sevilla, 2010).

Es importante reparar en que la elección del liceo se realiza considerando la oferta local disponible, lo que contribuiría a reproducir las desigualdades de origen. En consecuencia, si bien los estudiantes se guían por sus intereses, la necesidad de asegurar oportunidades laborales futuras es más relevante. En este caso, tal como Banerjee et al. (2019) mencionan, los ingresos influyen por sí solos en las decisiones tomadas respecto a la educación. Aun cuando una parte importante de los alumnos se proyecta combinando estudios y trabajo, a la gran mayoría le será imposible conciliar la vida familiar con esas actividades (Bellei et al., 2020; Centro UC Políticas Públicas et al., 2017). Esta modalidad de enseñanza cumple un rol de red de seguridad para aquellos que la cursan (Maino, 2018).

Más allá de las dificultades históricas mencionadas y el desafío de trabajar con las poblaciones mayores desventajas y dificultades, para Chile la EMTP tiene un importante rol en la formación de la futura fuerza laboral y para la generación de nuevas oportunidades de desarrollo de estos estudiantes. A través de la participación significativa de los jóvenes en sus liceos, es posible mejorar la relación con las necesidades de éstos y del mundo laboral en el que requieren desempeñarse (Arias et al., 2015). A través de los años la Educación Superior Técnico Profesional ha aumentado su matrícula más que la Educación Universitaria (Ruz- Fuenzalida, 2021). Estos antecedentes dan cuenta del interés

que despierta este tipo de educación y del gran potencial que tiene como mecanismo de promoción de la igualdad de oportunidades (Sevilla, Farías & Weintraub, 2014).

A nivel internacional, se sabe que el valor de la EMTP se encuentra en la mayor y mejor articulación con la Educación Postsecundaria (Sevilla et al., 2014). En los distintos países se han desarrollado diversas experiencias de articulación de la EMTP, para que esta deje de ser una etapa terminal y/o una etapa menos valorada entre las alternativas de formación. Por ejemplo, los países con sistemas de EMTP más fuertes cuentan con instituciones que fusionan este nivel con el postsecundario (Sevilla et al., 2014). Es necesario ir avanzando hacia un fortalecimiento integral de esta educación para que se transforme en una alternativa tanto o más atractiva que la de la Educación Científico-Humanista.

De manera complementaria, otro valor que tiene la EMTP es que, al tratarse de una formación que tiene una menor duración, disminuye el riesgo de deserción y aumenta la inserción en el mundo laboral (Arias et al., 2015). Los egresados de la EMTP tienen una mayor presencia en el mercado laboral en comparación a los egresados de la Educación Científico-Humanista y obtienen mayor remuneración en promedio (Larrañaga et al., 2013). Por lo tanto, esto contribuye al logro del objetivo de promover la movilidad social de los jóvenes.

Tal como señalan Arias et al. (2015), una EMTP de calidad, integrada y pertinente puede ser el motor de desarrollo productivo de un país, pero también contribuir a la movilidad e inclusión social, erradicando a largo plazo las inequidades y aportando al desarrollo productivo.

Desafíos del rol directivo y de liderazgo en contexto de Educación Técnico-Profesional

El rol directivo y de liderazgo tiene diversos desafíos en el contexto de la EMTP, ya que en la medida en que ha ido cambiando y ha ido contando con más lineamientos de trabajo, aún tiene muchos aspectos a desarrollar. En términos genera-

les, los directores tienen un doble objetivo en la EMTP: preparar adecuadamente a los estudiantes para el mundo laboral, pero a la vez promover que los egresados continúen sus estudios ya sea en la misma especialidad o en la que sea de su interés (Agencia de Calidad de la Educación, 2016). El cumplimiento de estos dos objetivos implica una serie de desafíos en distintos niveles, entre ellos generar mayor articulación entre la EMTP y las otras modalidades de formación (Educación técnica superior, educación universitaria, capacitaciones en general) (MINEDUC, 2018). También encontramos desafíos en cuanto a la vinculación con el mundo laboral, la formación y orientación vocacional de estudiantes, la formación de docentes, los mecanismos de evaluación, entre otros.

Una de las principales responsabilidades de los líderes de las escuelas tiene que ver con desarrollar vínculos con el mundo del trabajo para que sus estudiantes puedan integrarse y enriquecer su experiencia de formación. La creación de estos vínculos debe estar basada en la pertinencia de la formación que ofrece el liceo con las demandas de ese sector productivo. Tal como destaca la Agencia de Calidad de la Educación (2016) cada liceo -y por ende sus líderes- tiene la posibilidad de construir sus propios programas de estudios de manera de generar mayor sinergia entre la formación general (entregada en I y II Medio) y la especialización (entregada en III y IV Medio). Sin embargo, el desafío constante se encuentra en el logro de responder a las siempre cambiantes necesidades del mundo laboral. En este sentido, ha surgido la demanda por parte de los empleadores de desarrollar competencias actitudinales en los estudiantes o competencias blandas. Muchas veces, estas competencias son más valoradas en el mundo laboral que las competencias técnicas. Otra de las alternativas para poder ir construyendo este vínculo es invitar a los empleadores al trabajo de desarrollo del currículum de las especialidades, de manera de generar mayor pertinencia (Agencia de Calidad de la Educación, 2016). Se espera así que la construcción de la EMTP sea participativa entre los distintos actores involucrados, directivos, docentes, estudiantes y empleadores (MINEDUC, 2016).

Otros de los desafíos se enmarcan en el área del proceso de enseñanza-aprendizaje y la orientación

vocacional de los estudiantes, que solamente en dos años deben formarse en una especialidad. Es muy relevante que hayan tenido la oportunidad de conocer previamente el área, de tal manera que elijan de acuerdo con sus intereses y motivaciones. Se encuentran, además, las necesidades respecto a la formación pedagógica de los docentes, quienes normalmente tienen una expertiz en el área de formación, pero no en pedagogía. Esto implica que los líderes de la EMTP tienen, además del desafío de la formación docente, la necesidad de promover aprendizajes situados a través de estrategias que permitan al estudiante insertarse en los lugares de trabajo, pero asegurando que en ellos aprendan lo que deben aprender de acuerdo con su formación (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

En el contexto de la EMTP, los desafíos para los líderes y directores son múltiples y en distintos niveles, al estar a cargo de un sistema de formación que poco a poco se ha ido fortaleciendo, sin embargo, aún queda mucho trabajo por realizar. Una de las contribuciones para poder seguir sistematizando los lineamientos y fortaleciendo la formación Técnico-Profesional tiene que ver con evidenciar buenas prácticas de manera de generar estrategias de mejora.

Si bien permite a sus estudiantes acceder tempranamente al mercado laboral, las persistentes carencias han llevado a que la formación proporcionada les dificulte acceder, mantenerse y titularse de la educación terciaria. Esto los afecta directamente, ya que esta constituye su mejor oportunidad para lograr la movilidad social (Servat, 2017). Por lo tanto, si bien tienen una mayor probabilidad de participar en el mercado laboral, a menudo no continúan estudios postsecundarios, a pesar de que tengan el interés de hacerlo (Maino, 2018; Servat, 2017; Sevilla, 2010). A lo anterior es necesario agregar que, de aquellos que entran al mercado laboral, un gran porcentaje lo hace en pequeñas y medianas empresas o de manera informal, lo que acentúa la vulnerabilidad a la que están expuestos (Centro UC Políticas Públicas et al., 2017).

Luego del egreso de estos estudiantes es posible ver un fenómeno que se repite, independientemente de si están trabajando o estudiando: por un lado, los empleadores tienen la idea de la prepa-

ración para el trabajo de los estudiantes no es la que se requiere; por otro lado, el rendimiento de los estudiantes es bajo al cursar la educación terciaria, llevándolos, en muchos casos, a desertar (Centro UC Políticas Públicas et al., 2017; Servat, 2017; Sevilla, 2010). Esto es preocupante, ya que contar con competencias laborales o para la continuidad de estudios permitiría a los estudiantes acceder a una mejor calidad de vida (Centro UC Políticas Públicas et al., 2017).

Por último, se puede ver en los estudiantes un fenómeno conocido como la “amenaza del estereotipo”, que se refiere a que el desempeño académico de los estudiantes y sus perspectivas de futuro se adecúan a la valoración que su entorno hace de ellos, impidiéndoles desarrollar su potencial. Esto, tal como Banerjee et al. (2019) menciona, es también una forma de pobreza.

Bellei et al. (2020) comenta que estas son problemáticas inherentes a la institución liceana. Esto se debe a que se deben compatibilizar principios que son opuestos: la educación tiene que ser meritocrática pero compensatoria, terminal y preparatoria, sensible a los intereses de sus estudiantes, pero también alineada con lo que la sociedad demanda. Es por esto por lo que no existe “el liceo” como tal, sino que son muchos los liceos, tantos como las formas de organizar y vivir el proceso de educación secundaria.

Beneficios de sistematizar buenas prácticas de liderazgo

Existe evidencia de que los establecimientos secundarios que mejoran lo hacen porque sus líderes son un motor de cambio. Estos establecimientos distribuyen el liderazgo, estimulan a los profesores a promover el trabajo colaborativo entre los estudiantes, y a estos últimos a ser responsables de su propio aprendizaje. Estas instituciones además se adaptan al entorno en el que se encuentran, adaptando su currículum a las necesidades de los estudiantes, ofreciendo alternativas de aprendizaje variado, atractivo y relevante, que esté basado en el desarrollo de habilidades más que en el aprendizaje memorístico, usando actividades que sean reales y relevantes para los estudiantes. Todo esto

tiene la finalidad de volver el aprendizaje significativo (Bellei et al., 2020). En el lado docente, se requiere que las decisiones se tomen basadas en la evidencia, desarrollando confianza y los espacios para el uso de esta información (Bellei et al., 2020).

El liderazgo educativo es reconocido como uno de los aspectos claves para sostener una trayectoria de mejora en los establecimientos educacionales. Es muy relevante contar con equipos directivos estables y validados por la comunidad educativa, que ejerzan un liderazgo de tipo distribuido, que sean eficientes, presentes, den sentido al trabajo cotidiano, que se comuniquen de manera permanente con la comunidad educativa y que sean capaces vincularse con el entorno. Sumado a lo anterior, Ahumada (2012), en una revisión de literatura internacional, señala que el liderazgo en las instituciones educativas se ha vuelto paulatinamente una variable de mayor interés para la investigación, la cual consistentemente ha dado cuenta que el tipo de liderazgo dentro de los establecimientos educacionales pueden influir tanto de forma positiva como negativa en los mismos establecimientos. Plantea que ciertos tipos de liderazgo junto a sus respectivas acciones son más beneficiosos que otros, dando a entender que no existe tan solo un tipo de liderazgo universal que sea beneficioso para los establecimientos educacionales, sino que existirían diversos tipos de liderazgo que pueden ejercer diversas influencias en los establecimientos en los que se llevan a cabo (Ahumada, 2012).

Dinham et al. (2011), por su parte, señalan que el contexto es vital al momento de analizar qué tan pertinente y adecuado un determinado liderazgo es en un establecimiento educacional. Por ejemplo, es muy diferente el liderazgo que será más provechoso dentro de un colegio rural municipal con no más de cien estudiantes en su matrícula, en contraste con el que sería efectivo para un colegio urbano privado con una matrícula de más de seiscientos estudiantes. De esta forma, el liderazgo se muestra como un aspecto fundamental, pero también dinámico, en el sentido de que puede adoptar diversas formas, las cuales variarán en base a los contextos en que se den (Ahumada, 2012; Dinham et al., 2011).

En sintonía con lo ya mencionado, diversas investigaciones han dado cuenta de que el liderazgo es uno de los factores más importantes dentro de la escuela para contribuir en los aprendizajes de los estudiantes, solo siendo superado por el factor del trabajo dentro del aula, casi siempre llevado a cabo por docentes (Mulford, 2006; Leithwood et al. 2006; Leithwood et al. 2008). Los autores coinciden en que el liderazgo tiende a poseer mayor importancia en establecimientos que atienden a poblaciones de mayor vulnerabilidad (Mulford, 2006; Leithwood et al. 2006; Leithwood et al. 2008). Por lo tanto, se evidencia lo relevante que es el liderazgo dentro de los establecimientos educativos para los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, particularmente en las instituciones que poseen estudiantes pertenecientes a poblaciones más vulnerables, como es el caso de muchos establecimientos que imparten EMTP.

Este libro surge en la búsqueda de conocer cómo los líderes escolares de educación media técnica-profesional han logrado enfrentar estos desafíos particulares. La finalidad es lograr la sistematización de las buenas prácticas de liderazgo que se dan en estos establecimientos. Las buenas prácticas de liderazgo y gestión educativa corresponderán a las iniciativas que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar en algo que la comunidad educativa, o sus líderes, seleccionan como valioso, que tiene cierta continuidad en el tiempo y que tiene una forma de actividad constante. Estas buenas prácticas son definidas de manera amplia y con énfasis en prácticas particulares para el contexto de Educación Media Técnico-Profesional. De esta manera, parte de lo que se espera conocer es qué es lo que los líderes de liceos EMTP definen como buena práctica y cuál es el sentido que rescatan en ellas.

El marco referencial que permitirá organizar la comprensión y componentes de las buenas prácticas es el de la psicología sociocultural, específicamente el modelo de Engestrom (1987) de la Teoría de la Actividad, marco que permite definir la práctica como unidad de análisis compleja y situada histórica y culturalmente. De esta manera, cada una de las prácticas será entendida como una serie de relaciones entre los sujetos, sus propósitos, los mediadores culturales y materiales de la práctica, las

reglas y organizaciones sociales de la comunidad de la que esta práctica forma parte.

La organización de las prácticas en el presente libro permitirá, en primer lugar, la intercambiabilidad y acumulación del conocimiento sobre lo que se hace en los liceos con EMTP. En segundo lugar, permitirá dar visibilidad a los procesos cotidianos que son útiles para la práctica, pero que muchas veces son imperceptibles para sus ejecutores. En tercer lugar, sistematizar la práctica facilita que estas sean aprendidas e interiorizadas por los mismos actores que pertenecen a ella o para aquellos que quieran aprender sobre la misma. En cuarto lugar, al ser sistematizadas, es posible identificar las fortalezas y debilidades de las mismas prácticas, lo que permitiría hacer mejoras y optimizaciones. En quinto lugar, al registrar la práctica, es posible darle mayor sustentabilidad y recurrir a esta sistematización toda vez que se requiera. En sexto y último lugar, sistematizar buenas prácticas contribuye al desarrollo de conocimientos y metodologías de trabajo propios, evitando la dependencia de modelos externos que pudiesen estar descontextualizados para las demandas del establecimiento (Basado en el manual UDP, 2008).

Pregunta y objetivos de la investigación

Para este levantamiento de buenas prácticas se realizó un diseño de investigación, que fue revisado por el comité de ética de la Universidad del Desarrollo y que se describe a lo largo de este libro. Sin embargo, se optó por incorporar los capítulos técnicos, como metodología e instrumentos, en capítulos específicos entendido que puede no ser de interés de todos los públicos. A continuación, se presenta el problema y los objetivos que guiaron la investigación.

Pregunta de investigación

¿Cómo son las buenas prácticas de liderazgo de los liceos EMTP?

Objetivos de investigación

Objetivo General: Comprender las buenas prácticas de liderazgo en liceos de Educación Media Técnico-Profesional.

Objetivos específicos

1. Comprender las relaciones fundamentales entre los componentes de la Teoría de la Actividad (sujetos, objeto, mediadores, reglas, comunidad y organización del trabajo) involucrados en las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.
2. Describir a los protagonistas (sujetos) de las buenas prácticas de liderazgo EMTP, comprendiendo sus relaciones en la práctica.
3. Comprender el sentido (objeto) que los actores de las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP atribuyen a sus prácticas.
4. Describir los mediadores involucrados en las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.
5. Describir las trayectorias (incluyendo conformación de las comunidades, sus reglas y su organización social) de las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.



02

Antecedentes teóricos

En el marco de una investigación sobre buenas prácticas de liderazgo en liceos Técnico-Profesionales, en el siguiente apartado de antecedentes se dará cuenta de la comprensión de liderazgo con que se trabaja, entendiendo que conceptualmente el liderazgo en EMTP no tiene una definición específica. Luego se trabajará sobre la conceptualización de buena práctica desde la perspectiva sociocultural de la Teoría de la Actividad.

Comprensión del liderazgo en EMTP

Luego de las prácticas pedagógicas docentes al interior del aula, las prácticas de liderazgo son el factor de la escuela que más incide en los resultados de los estudiantes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2008; Flessa y Anderson, 2012). Es por eso que éste ha sido objeto de múltiples investigaciones y estrategias de intervención.

En la literatura sobre liderazgo educativo de este siglo es posible encontrar dos grandes líneas de acuerdo: la primera es que el líder escolar ya no solo se entiende como organizador de recursos, sino que se requiere que su quehacer tenga un foco importante en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (ver, por ejemplo: Townsend, Acker-Hocevar, Ballenger y Place, 2013; Elmore, 2004). Leithwood (1992) se refiere a este tipo de liderazgo como instruccional, es decir, el liderazgo que pone su foco en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y técnicas de la escuela.

La segunda línea de acuerdo, la más reciente, es que el liderazgo requiere ser entendido como una tarea, o una serie de tareas, a cargo de un colectivo. En esta propuesta, se entiende que ya no es posible designar un director con toda la autoridad de líder, sino que la acción de un conjunto de personas es la que forma el liderazgo distribuido (ver, por ejemplo; Leithwood, 1992; Spillane y Healey, 2010). En esta fórmula, los docentes son entendidos como agentes de liderazgo, de manera individual y/o en comunidades de aprendizaje. La Agencia de Calidad de la Educación (2018) promueve el liderazgo distribuido, cuya característica principal es que se produce una distribución de la gestión de la escuela entre líderes intermedios, haciendo partícipe a la comunidad educativa. De esta forma

se evita la concentración del liderazgo en solo una figura. Asimismo, señalan que uno de los fenómenos que ocurre cuando en un establecimiento hay liderazgo distribuido es que las diversas iniciativas que se dan dentro de la institución pueden venir de diversos actores (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

Junto con estas dos grandes líneas de comprensión del nuevo liderazgo requerido para las organizaciones de educación, la literatura del área plantea que no hay una única forma deseable en que se debe ejercer el liderazgo en las organizaciones. Distintos autores han descrito que el liderazgo requiere ser situacional. Así, por ejemplo, Bellei et. Al. (2014) hacen la siguiente descripción del liderazgo que es requerido actualmente:

Las características del director y su estilo de liderazgo debieran estar en función de las necesidades que la escuela va presentando en su trayectoria hacia la mejora. En ciertas etapas, un director que conserva mayores atribuciones y poder de decisión es necesario para afirmar aspectos básicos del funcionamiento del establecimiento y entregar los lineamientos y definiciones que orientarán el trabajo de la escuela. Una vez que se asientan ciertas prácticas y dinámicas en la comunidad educativa, el enfoque del director puede dirigirse a instalar competencias y capacidades en el resto del equipo, delegando progresivamente ciertas funciones y responsabilidades. (Bellei et. Al., 2014, citado en Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.51)

En la misma línea, González y González (2012) dan cuenta de la existencia de cuatro tipos de liderazgo aplicables para ambientes educacionales, donde cada uno de estos liderazgos responde a diferentes contextos:

En primer lugar, describen el estilo de liderazgo *laissez-faire*, el cual se caracteriza por líderes que dejan todas las decisiones y responsabilidades a sus subordinados, incluso las propias. Este estilo de liderazgo suele ser idóneo para líderes que poseen subordinados altamente capacitados y maduros, de tal forma que el o la líder actúa más bien como un supervisor/a en segundo plano (González y González, 2012).

En segundo lugar, describen el liderazgo autocrático, el cual se caracteriza por un líder que no permite la participación del resto de sus subordinados en la toma de decisiones y las toma él, además de supervisar de cerca el trabajo para corroborar que este esté bien ejecutado. Este liderazgo suele ser mejor para contextos en los cuales los equipos de trabajo muestran baja madurez y pocas habilidades para ejecutar sus funciones, requiriendo de esta forma un liderazgo enfocado en la ejecución de las tareas mediante la toma de decisiones y acciones concretas de mando (González y González, 2012).

En tercer lugar, refieren el liderazgo transaccional, el cual se caracteriza por motivar a los subordinados mediante recompensas ante un buen desempeño, y reprime el mal desempeño mediante castigos, buscando el logro de los objetivos mediante recompensas y castigos, siendo un liderazgo ideal para equipos de mediana madurez (Bass, 1985, citado en González y González, 2012).

En cuarto y último lugar mencionan el liderazgo transformacional, el cual está caracterizado por poner el foco en elevar la motivación y moral de los subordinados. Cardona (2002, citado en González y González, 2012) plantea que el líder transformacional posee una amplia visión de los objetivos a lograr, pero además motiva a sus equipos de trabajo con una actitud positiva y flexible, siendo emprendedor e innovador, escuchando a sus equipos de trabajo, demostrando aptitudes democráticas para dirigir y tomar decisiones.

En esta investigación se entenderá que la figura del liderazgo es clave para el desarrollo y el éxito escolar, y se pondrá énfasis en observar en los líderes las características recién descritas: el foco en lo pedagógico, con distribución y adecuación situacional.

Comprensión de las buenas prácticas desde la teoría de la actividad

Una de las definiciones más comunes de prácticas sociales las describe como un nexo de formas de actividades, las cuales se despliegan en el tiempo y en el espacio, y que son identificables como una unidad (Ariztía, 2017). La buena práctica de lide-

razgo, por otro lado, puede variar dependiendo de la localización en la cual se analiza dicha práctica, es decir, se define como tal por la misma localidad en la cual la práctica se lleva a cabo y en base a si esta responde a las necesidades y condiciones estructurales del medio local en el cual se lleva a cabo. En ese caso, lo que importa es lo que una localidad considera como una buena práctica, que puede discrepar enormemente con otra localidad o con el conocimiento generalizado. Asimismo, las buenas prácticas pueden estar dictaminadas por lo que la investigación empírica de manera sistemática determine. Esto puede discrepar con lo que una localidad considera como buena práctica, pero dicha práctica puede ajustarse al contexto en el que se ejecuta (Leithwood, 2007). De acuerdo con Leithwood (2007), en función de llegar a una buena práctica las comunidades llevan a cabo cambios graduales y controlados, usualmente iniciando con una experimentación controlada y en pequeña escala, algo así como el piloto de una práctica, la cual luego de ser evaluada, puede paulatinamente empezar

En este libro, en función de comprender cómo surge y se desenvuelve una buena práctica, la definimos usando la comprensión de la Teoría de la Actividad. La Teoría de la Actividad ha ido desarrollando una forma de comprender las prácticas o actividades sociales como fenómenos complejos y situados. De acuerdo con Leontiev (1978), la actividad posee un protagonismo central en la vida social humana, pues produce la creación de sentido y en ella se integran aspectos prácticos, emocionales, relacionales y cognitivos. Asimismo, señala que las actividades están compuestas de acciones, las cuales son sistemas de coordinación al servicio de un fin. Estas acciones son pasos intermedios para poder satisfacer el motivo de la actividad. Al mismo tiempo, las acciones están compuestas de operaciones, que son medios para poder llevar a cabo una acción. Las operaciones suelen ser conductas secuenciadas, automáticas y rutinizadas. Las actividades suelen darse de forma comunitaria/grupal, mientras que las acciones pueden ser realizadas por individuos o grupos más acotados y las operaciones parecieran ser acciones principalmente individuales. Estas distinciones permiten dar una mirada multisistémica a la actividad.

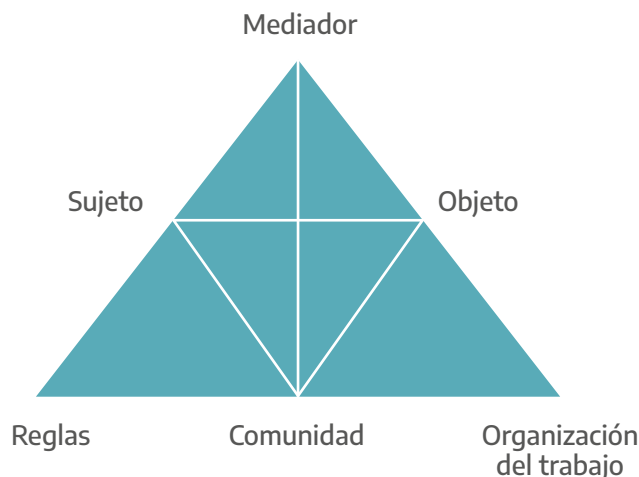


Se han descrito tres generaciones de la teoría de la actividad (Sannino & Engestrom, 2018). La primera generación, centrada en las ideas de la tríada de Vygotsky, plantea que toda actividad humana es una relación entre el sujeto con un objeto o motivo que se persigue a través de instrumentos o artefactos mediadores, aquí la actividad se concibe como una mediación donde se establece un puente entre el individuo y la sociedad a través de mediadores culturales (Engeström, 2001). En la segunda generación de la teoría de la actividad Leontiev incorpora la idea de instalar esta mediación dentro de un sistema de carácter colectivo. A partir de lo postulado por Vygotsky y Leóntiev, Engeström diseña un sistema de actividad (SA) en el que incorpora al sujeto, objeto y mediador de la primera generación, pero incorpora también la idea de que el sistema colectivo es posible de entender incluyendo la definición de la comunidad, sus reglas y su organización social. Engestrom, quien está en la búsqueda de comprender cómo cambian los sistemas de actividad, cómo se realiza lo que él llama aprendizaje expansivo, pone un especial énfasis en comprender cómo se suceden las interacciones y los conflictos en los SA, ya que considera que de estos surgen las contradicciones como fuerza impulsora del cambio y el desarrollo (Sannino & Engestrom, 2018).

La tercera generación de la teoría de la actividad, integra la idea de la red de sistemas de actividad como unidad de análisis principal (Daniels, 2016). Al ser dos sistemas de actividad la unidad mínima de análisis, la atención se centra en capturar las contradicciones entre estos (Engeström, 2001) las que van dando cuenta de las tensiones estructurales que se han construido a lo largo del tiempo y que podrían ser las impulsoras de oportunidades para el cambio en los sistemas (Engeström, 2001, 2007; Sannino & Engeström, 2018). Focalizarse en el trabajo sobre las tensiones podría conducir a innovaciones y trayectorias de cambio, al representar oportunidades para que, tanto las personas como para sus sistemas, puedan aprender, crecer y transformarse (Braaten et al., 2022).

En esta investigación utilizamos las ideas de la segunda generación de la Teoría de la Actividad y la imagen propuestas por Engestrom, como mediadora para la comprensión de las actividades humanas. Engestrom y Sanninno (2010) utiliza la imagen del sistema de actividad para explicar una serie de componentes que describen la unidad de análisis de esta teoría. Como se muestra en el Esquema 1, el sistema de actividad estará compuesto por el sujeto, su objeto o motivo y los mediadores materiales de la actividad. Además, esta relación se establece en un contexto enmarcado por una comunidad que se moviliza por reglas y tiene una organización del trabajo.

Esquema 1: Sistema de actividad.



De esta manera, una unidad de acciones conforma una actividad, mientras que una actividad que se sostiene prolongadamente en el tiempo podría conformar una práctica. Cuando una actividad se institucionaliza se vuelve más fuerte y duradera. Entenderemos que las prácticas de ninguna manera son fenómenos aislados e individuales, sino que son actividades sistemáticas que se han ido desarrollando en el tiempo, que ocurren en contextos colectivos y relacionales. Esta mirada permite y es posible al comprender la génesis, el mantenimiento y las transformaciones históricas de la práctica.

El objeto da el sentido, la orientación hacia la cual se dirige la actividad de un sujeto, para llegar a este, la comunidad produce artefactos, ya sea físicos, mentales o simbólicos que le ayudan a mediar. Un sistema de actividad se diferencia de otro por su objeto, el objeto se convierte en el resultado que se busca lograr. Las reglas son las regulaciones, normas, convenciones y estándares explícitos e implícitos que limitan y posibilitan las acciones dentro del SA. La comunidad, se refiere a los individuos y subgrupos que comparten el mismo objeto general; ya sea que participan, guían la actividad o se benefician y/o consumen los artefactos producidos por un SA. La división del trabajo es la forma en que la actividad se divide entre los diferentes sujetos dentro del SA, la división de tareas es horizontal, mientras que la división de poder y estatus es vertical (Engeström y Sannino, 2010).

A continuación, se presenta un análisis transversal de lo que se recogió a través de usar estos lentes teóricos en las 10 experiencias de liceos chilenos, que luego se narran en detalle.



Aprendizajes desde las Buenas Prácticas

Si bien cada práctica tiene un sentido por el que se inicia y un contexto al que se debe, es posible vislumbrar elementos que se comparten entre las instituciones en las que estas buenas prácticas se llevan a cabo. Este capítulo busca navegar entre las distintas prácticas y sus elementos comunes: qué fue lo que impulsó su formulación y posterior desarrollo, cómo se comenzaron a desarrollar e integrar en el entramado de la institución, y cómo se fue dando su crecimiento y maduración hasta llegar el estado presente. Mediante esta navegación se pretende comprender la historia detrás y los elementos tanto materiales como simbólicos que facilitan una buena práctica. La lectura de ello se hará a través de los lentes de la Teoría de la Actividad y de la psicología sociocultural, las que serán descritas en mayor detalle en el marco teórico.

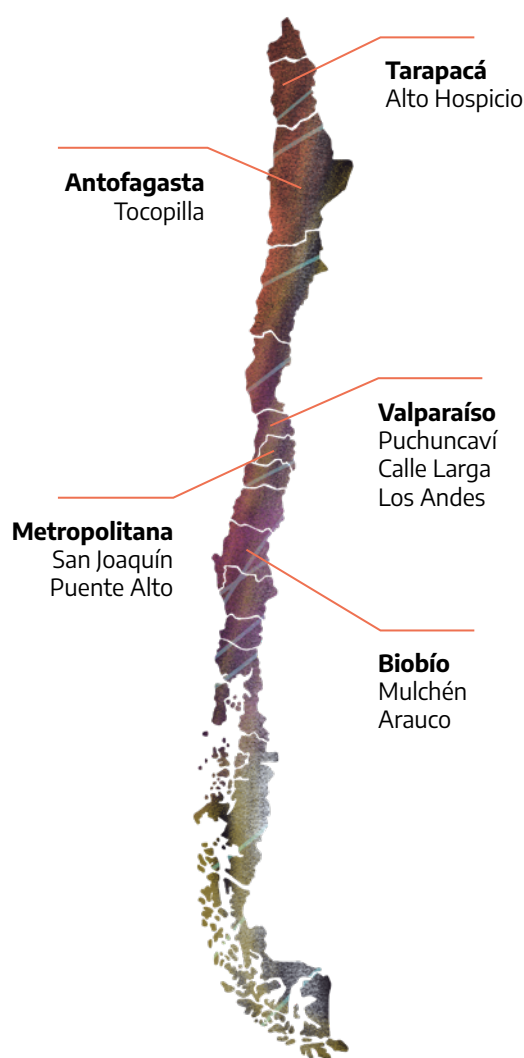
Se entenderá una práctica como un conjunto de acciones desarrolladas de manera sistemática que están instaladas en las instituciones. Si los resultados del desarrollo de estas prácticas son considerados como buenos por la comunidad, entonces la entenderemos como una buena práctica. Autores como Aristía (2007) y Mondragón y Moreno (2020) han definido las prácticas como una actividad que se despliega en el tiempo y espacio y como una acción que ha sido reconocida por los beneficios que ha generado en el entorno en el que se ha desplegado, respectivamente. Además, según estos autores, el elemento característico que las buenas prácticas tienen en entornos educativos son, por un lado, la efectividad, [...] sostenibilidad y la colaboración, y por otro, la pertinencia, transferibilidad e innovación.

Es importante considerar que estas prácticas son altamente contextualizadas y que hay que tener prudencia en su análisis integrado, para evitar saltar de manera apresurada a conclusiones y recomendaciones generales, ya que, aunque las circunstancias de quien las lea sean similares a las de las personas, instituciones y comunidades que aquí participaron, no es posible asegurar resultados similares.

Descripción general de los liceos y sus prácticas

Para el estudio fue posible contar con instituciones a lo largo y ancho del país, con la adición de un establecimiento educacional de México. Este último, si bien se incluye en el análisis, no se ha considerado dentro de la perspectiva transversal que se desarrolla. Los liceos participantes de esta investigación y que compartieron sus prácticas son muy variados, tanto en su ubicación geográfica como en las especialidades que imparten, el tipo de prácticas que desarrollaron y el tiempo que éstas tienen de implementación. A pesar de ello, hay ciertos elementos comunes en estas buenas prácticas que quisiéramos rescatar.

Los liceos participantes se encuentran en distintos lugares del país, como lo muestra la siguiente figura.





Los liceos participantes imparten distintas especialidades: Electricidad, Mecánica Industrial con Mención en Máquinas y Herramientas, Mecánica Automotriz, Administración, Administración en Recursos Humanos, Metalurgia Extractiva, Explotación Minera, Técnico o Atención en Párvulos, Acuicultura, Servicios de Alimentación, Gastronomía Mención Cocina, Hotelería, Secretariado en Computación, Adquisición y Almacenamiento, Contabilidad con Mención Tributaria, Refrigeración y Climatización. Más allá de todas las especializaciones que imparten los liceos estudiados, como se

verá, en muchos de los casos la buena práctica solo se desarrolla en una de las especialidades.

Las prácticas presentadas son de distinta naturaleza, como se muestra en la figura 2. La mayoría de las buenas prácticas fortalecen las trayectorias educativas/laborales, seguidas por prácticas enfocadas en la facilitación de la inclusión y diversidad y luego por prácticas enfocadas en la convivencia, clima escolar y bienestar y/o en desarrollo socioemocional.

Categoría de las Buenas Prácticas



Respecto al tiempo que estas llevan en marcha, tres tienen entre uno y dos años de funcionamiento, dos tienen entre tres y cuatro años y las cinco prácticas más longevas se sitúan en un rango entre

siete y veinticuatro años de existencia. En la tabla que se presenta a continuación hay una breve descripción de cada práctica e institución:

Institución	Comuna / Región	Nombre	Descripción
Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos	Tocopilla / Antofagasta	Sistematización de información para la toma de decisiones y mejora escolar	Implementación de herramientas y técnicas estadísticas basadas en la metodología de mejora continua para aumentar los indicadores de eficiencia interna del establecimiento.
Liceo Bicentenario Minero SS Juan Pablo II	Alto Hospicio / Tarapacá	Cancha de entrenamiento: Operación de camión de extracción minera	Uso de cancha de entrenamiento en la que se replica el trabajo realizado en una mina, considerando sus normas, reglamentos y procedimientos.
Colegio General Velásquez Bórquez	Puchuncaví / Valparaíso	Muestra gastronómica: un encuentro con la comunidad	Desarrollo de muestra gastronómica en el contexto del aniversario de la comuna, que incluye preparación de platos en vivo, un restaurante dirigido por los estudiantes y otros talleres abiertos a la comunidad.
Liceo Mixto Bicentenario Los Andes	Los Andes / Valparaíso	Proyecto Puertas Abiertas	Presentación a la comunidad de la oferta académica de la institución mediante diferentes exposiciones desarrolladas por estudiantes de III y IV medio.
Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda	Calle Larga / Valparaíso	Metodologías activas e inclusión en el s. XXI	Aplicación por parte del equipo directivo y docente de una transformación en el aula a partir de metodologías activas e inclusión basadas en el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).
Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán	Ñuñoa / Metropolitana	Alternancia de aprendizaje dual en especialidad de mecánica industrial	Trabajo conjunto con el Consejo de Competencias Mineras (CCM) para formar profesionales de alto nivel en Electromecánica Minera.
Liceo Industrial de San Miguel Agustín Edwards Ross	San Joaquín / Metropolitana	Hacia un liderazgo distribuido	Implementación del liderazgo distribuido para incentivar el trabajo colaborativo, la mejora de redes institucionales y facilitar la inserción de los estudiantes en el mercado laboral y educación superior.
Escuela Industrial Las Nieves	Puente Alto / Metropolitana	Tecnología al servicio de la comunidad: Aprendizaje Basado en Problemas	Los estudiantes trabajan en ideas y proyectos que resuelvan necesidades presentes en la comunidad.
Liceo Bicentenario de Excelencia Nuevo Mundo	Mulchén / Biobío	Internacionalización de la EMTP: Aprendiendo entre comunidades globales	Desarrollo e implementación de “Aulas Conectadas”, propuesta que busca internacionalizar el aprendizaje al generar intercambios curriculares y clases con docentes y estudiantes de otros países.
Liceo Filidor Gaete Monsalve	Arauco / Biobío	Jornadas Científicas en el liceo	Desarrollo de jornadas científicas en el establecimiento para brindar mejores oportunidades de aprendizaje, mayor acceso al conocimiento científico e incentivar la continuidad de estudios superiores.
Escuela Secundaria Téc. Agropecuaria Nº 33	Rayón / México	Toma de decisiones ágiles para la inclusión educativa a distancia	Mejora de las acciones de enseñanza de los docentes y atención a los estudiantes por parte del equipo escolar mediante la “Trayectoria Educativa durante el Trabajo a Distancia”.

Algo que estas instituciones educativas valoran de sus buenas prácticas es que se enfocan e impactan directamente en el desarrollo de sus estudiantes. Es una respuesta a una necesidad de la comunidad, y la respuesta es elaborada en conjunto con la comunidad. Se gestiona una acción colectiva, en la que los miembros participan y colaboran a la vez que sus roles en este espacio se van clarificando y ampliando, mientras se incluyen nuevos miembros, se generan nuevas redes y se forman nuevos vínculos. Pero este crecimiento no es sólo percibido como algo cuantitativo, sino que también como algo cualitativo.

En muchas de las prácticas que aquí se presentan, el liderazgo individual ha sido la chispa que ha iniciado el proceso innovativo, pero su mantención y desarrollo a lo largo del tiempo se ha debido a la cultura de la institución, que ha permitido el surgimiento de círculos virtuosos, que resultan en mayores aprendizajes, aumento de la motivación y compromiso individual, además de una mejora en la imagen y relación de la institución con la comunidad.

Sentido atribuido a las buenas prácticas

El propósito atribuido a la práctica varía de institución a institución, movilizandolas acciones de la comunidad. Su naturaleza compartida permite la posibilidad de comprenderlos como sistemas de actividad. Para diferenciar un sistema de actividad en particular de otro, es necesario comprender su objeto (Leontiev, 1978). En otras palabras, un sistema de actividad (SA) basa su unicidad en que todos sus elementos se organizan en torno a un propósito. Un SA se compone de sujetos que se dirigen hacia un objeto de manera mediada por instrumentos, y esta relación se establece en un contexto, que tiene reglas, una comunidad y una organización social.

Junto con esa organización compartida hacia un objeto, los SA contienen contradicciones y tensiones internas, que van movilizandolas al SA, lo van haciendo crecer, desarrollarse y cambiar. Un ejemplo de ello lo podemos ver en el Liceo Juan Pablo II y su cancha de entrenamiento para la minería. En un comienzo el propósito atribuido era la for-

mación de sus estudiantes, pero con el paso del tiempo, elementos como la visibilidad que la institución fueron ganando terreno, y la organización de la comunidad fue construyendo alrededor de esta práctica y las redes que se van conformando se fueron convirtiendo en nuevos motivos que impulsan actualmente la continuidad y desarrollo de la práctica. Por eso, cuando hablamos del sentido de la práctica podemos comprender y rescatar no sólo lo explícito respecto a ella, sino que también aquello que las comunidades rescatan como relevante y valioso. Además, entendemos que aquello que es valioso va cambiando en el tiempo.

En función de lo anterior, ha sido posible vislumbrar algunos propósitos que han sido relevantes para las instituciones y sus comunidades. Estos se describen a continuación:

- **Facilitar a los estudiantes el acceso al aprendizaje cognitivo y socioemocional**, favoreciendo la enseñanza de aquellas habilidades consideradas clave para el desarrollo en el S.XXI. En la mayor parte de las prácticas, esto fue resuelto al ofrecer a los estudiantes oportunidades para un aprendizaje más auténtico, permitiéndoles resolver problemas y atender necesidades de la comunidad. Hacer esto fuerza a los estudiantes a poner en práctica aquellas habilidades que se quieren desarrollar.
- **Visibilizar el liceo en la comunidad**, dada la necesidad de mantener y/o aumentar la matrícula, fortalecer su relación con el sistema productivo o simplemente para fortalecer su relación con las comunidades. Muchos de los liceos TP requieren dar a conocer lo que hacen a la comunidad, ya sea en temas generales, como en el caso de las Jornadas Científicas del Liceo Filidor, o en temas más específicos, como es el caso del liceo Bicentenario de los Andes y sus jornadas de puertas abiertas o el liceo de Puchuncaví y su muestra gastronómica. También hay procesos de apoyo a la comunidad en temas que saben en el liceo, como la generación de soluciones eléctricas para la comunidad de parte de los estudiantes del liceo Las Nieves.
- **Presentar trayectorias de desarrollo personal** a los estudiantes para que impulsen su desarrollo profesional. Fue posible notar ciertas prácticas comunes para lograr lo anterior, como

- **Presentar la especialidad a los estudiantes** antes de que entren al liceo;
- **Presentar la continuidad de estudios** en la Educación Superior como una opción de desarrollo profesional;
- **Presentar trayectorias laborales** en las que los estudiantes experimentan situaciones similares a las que encontrarán en el trabajo en el futuro;
- **Visibilizar otras experiencias de estudio a lo largo del mundo** al relacionarse con estudiantes de otros países; y,
- **Potenciar la colaboración** entre los miembros de la comunidad educativa.

Un motivo relevante que aparece en el relato de estas experiencias exitosas es el surgimiento de un fuerte hacer colaborativo, tanto entre los estudiantes como entre los profesionales de los establecimientos. En todos los casos, pero sobre todo en las buenas prácticas con una larga historia, la colaboración entre los protagonistas es muy importante, por lo tanto, un móvil detrás de estas actividades es ser parte de esta comunidad que se mueve colectivamente para alcanzar un resultado deseado. Así, por ejemplo, la Muestra Gastronómica del Liceo de Puchuncaví, que partió como una iniciativa de un grupo de docentes con sus estudiantes de especialidad, hoy, 23 años más tarde, moviliza a toda la comunidad educativa.

¿Quiénes forman parte de las comunidades involucradas en las buenas prácticas?

Si bien las buenas prácticas abordadas movilizan a toda la comunidad educativa, incluyendo redes empresariales, de educación superior e internacionales, ha sido posible notar la formación de patrones de organización con respecto a quién toma protagonismo en el desarrollo de la práctica.

Organización de la práctica alrededor del liderazgo estudiantil.

Si bien todas las prácticas estudiadas tienen a los estudiantes en el centro de ellas, el elemento que

diferencia a algunas es el hecho de que los estudiantes son empoderados como los agentes de cambio, al estar en el centro de la gestión y desarrollo de la práctica. Para que esto ocurra se requirió una amplia participación de la comunidad, donde los docentes pudieron guiar a los estudiantes, el equipo directivo facilitó las condiciones administrativas y de infraestructura para las actividades y los padres y apoderados apoyaron también el desarrollo de las actividades. Si bien estas prácticas tienen a los estudiantes en el centro, comenzaron como un piloto que incorporaba a un grupo acotado de docentes, que fue ampliándose de manera paulatina para incorporar al resto de la comunidad.

Algunos ejemplos de ello son el Liceo Mixto Bicentenario Los Andes, de la comuna de Los Andes, en el que los estudiantes exponen a la comunidad lo que se hace en la institución; el Liceo General Velázquez Bórquez, de Puchuncaví, con una muestra gastronómica abierta a la comunidad que es planificada y ejecutada por los estudiantes; el Liceo Filidor Gaete Monsalve, en el que los estudiantes están encargados de presentar proyectos científicos a la comunidad; o la Escuela Industrial Las Nieves, en la que los estudiantes pueden proponer y generar soluciones para necesidades percibidas en la comunidad.

Comunidad de la práctica interna y distribuida

Con esto hacemos referencia a aquellas prácticas que partieron desde un diagnóstico interno que arrojaba la necesidad de fortalecer la red interna de la institución. El Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos, por ejemplo, realizó una evaluación diagnóstica institucional, para entender la dinámica que estaba detrás de los resultados obtenidos en los últimos años. Esto los encaminó al diseño de una práctica de evaluación y seguimiento institucional continuo, que incluye a toda la comunidad y se orienta a la mejora continua.

Comunidad de la práctica con redes externas

Hay una serie de prácticas que se han desarrollado y crecido en una comunidad que incluye alguna red clave. Este es el caso, por ejemplo, del Liceo Bicentenario Minero SS Juan Pablo II. En esta práctica, la minera Collahuasi ha sido clave para el desarrollo

de la cancha de entrenamiento minera, dado que tiene un rol en la supervisión del trabajo de los estudiantes y en la guía del proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo mismo ha ocurrido con la figura del Consejo de Competencias Mineras (CCM) o de la de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ en el desarrollo del proyecto de electromecánica del Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán. Otra práctica que ha incorporado en su comunidad redes muy fuertes para su desarrollo es la del liceo Nuevo Mundo, donde establecieron convenios con las embajadas de China y Brasil y comenzaron a enseñar chino mandarín y portugués. Este aprendizaje permite al proyecto “Aulas Conectadas” reunir a sus estudiantes con estudiantes de diferentes países y centros educativos. Independiente del foco que se pone al categorizar esta comunidad con participación de una red externa, la comunidad interna del liceo sigue siendo fundamental. En el caso de la Aulas Conectadas, por ejemplo, los directivos, docentes de cada idioma y los profesores jefes siguen siendo los encargados de esta práctica.

Condiciones materiales que movilizan la ejecución de las buenas prácticas

El origen del apoyo material y el financiamiento de las prácticas es diverso, yendo desde el financiamiento a través del proyecto educativo hasta la incorporación de otras entidades, como fundaciones, empresas y/o municipios.

Un ejemplo del despliegue de estrategias de auto-financiamiento es el Liceo General Velásquez Bórquez, que financia el desarrollo de la muestra gastronómica con los ingresos obtenidos en la muestra gastronómica del año anterior, a través de la venta de productos elaborados por los estudiantes. Además, están aquellas instituciones que desarrollan la buena práctica gracias al financiamiento recibido por otras instituciones, como la cancha de entrenamiento minero del Liceo Bicentenario Juan Pablo II, que, gracias al financiamiento de la Fundación Collahuasi, cuenta con un amplio abanico de herramientas, que van desde equipos de alto tonelaje hasta simuladores de realidad virtual y apoyo de especialistas de la minera que acompañan en el proceso de aprendizaje.

Consideraciones y aprendizajes para futuras buenas prácticas de liderazgo

Las prácticas de liderazgo presentadas tienen varias características en común. No todas tienen todas estas características, algunas tienen más foco en algunos de estos elementos que en otros y algunas de las prácticas han ido incluyendo estos elementos a lo largo de su desarrollo. Las prácticas que han estado más tiempo en implementación cumplen con casi todos estos elementos.

1. Estudiantes en el centro, participación y protagonismo. Los estudiantes no sólo participan de las prácticas y actividades, sino que toman un rol activo y protagónico en ellas. En todas las prácticas los estudiantes son el foco del objeto de las actividades. En varias de las prácticas visitadas los estudiantes son quienes lideran, junto con el apoyo de docentes, la práctica en cuestión. El giro en estas prácticas del rol de los estudiantes es clave para el logro de la participación que logran en la comunidad, tanto interna como externa, ya que son los mismos estudiantes los que movilizan a los otros.

2. Colaboración y participación de una comunidad involucrada. Ha sido posible notar que aquellas prácticas que han logrado una mayor estabilidad en el tiempo y desarrollo se presentan en establecimientos que reportan buen clima y convivencia. En estas, sus comunidades se sienten empoderadas, hay confianza en los líderes, y se potencian las iniciativas que surgen, sin importar si vienen del liderazgo formal o no. Ahora bien, en algunos de estos casos es alrededor de la misma práctica donde se han ido construyendo estas condiciones ambientales.

3. Motivación y sentido de propósito conocido por la comunidad de la práctica. No todas las buenas prácticas estudiadas partieron como una iniciativa de todo el establecimiento, pero todas se explican como la respuesta a alguna demanda o preocupación que hacía sentido a alguna porción de la comunidad y que luego se fue extendiendo al resto de la comunidad. Así, es posible afirmar que las buenas prácticas de liderazgo, en todos los casos, terminan siendo parte de la narrativa institucional, parte de lo que hace sentido a la comunidad.

4. Líderes docentes y condiciones facilitadas desde el liderazgo escolar con distribución del liderazgo. El liderazgo distribuido funciona efectivamente rescatando las fortalezas de cada miembro de la comunidad y con ello genera patrones de distribución de liderazgo altamente efectivos, tal como es descrito en la evidencia internacional más reciente (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). El rol protagónico que tomaron los docentes en las distintas prácticas les permitió reencantarse con su trabajo, encontrando un sentido más profundo a su labor diaria.

5. Ampliar la comunidad de la práctica más allá de las fronteras del liceo. La permeabilidad de las fronteras de las instituciones les ha permitido la posibilidad de ampliar sus oportunidades, conseguir más recursos y contar con observadores externos. Junto a lo anterior, aparecen también las redes internacionales, que, tal como el orientador del Liceo Industrial Las Nieves comenta, permite a los estudiantes “conectar [...] para que [...] puedan compartir”.

6. Se desarrolla desde pilotos que luego se van transformando en cambios culturales. La evidencia acerca del cambio organizacional muestra que las experiencias piloto, localizadas con especificidad temporal, espacial y estructural en la organización pueden prosperar precisamente porque eliminan costos y resistencias relacionadas con la coordinación entre actores, a la vez que avanzan gradualmente. Estas experiencias de prueba generan la evidencia que legitima y permite extender la innovación a otras áreas de la organización, pudiendo avanzar gradualmente con autonomía a la vez que se generan los resultados y aprendizajes curriculares y de proceso.

7. Aprendizajes teóricos se adecúan la acción al contexto del liceo. Hay ciertos elementos teóricos que las comunidades incluyen en la práctica al considerarlos como aporte. Por ejemplo, la inclusión del ABP y el liderazgo distribuido permitió a algunos liceos tomar aquellos recursos que ya están en la institución y potenciar su uso. Esto ha traído beneficios directos, como el que docentes pudieran reencantarse con su trabajo, pudiendo trabajar de forma más fluida, levantando información, sistematizándola y tomando acciones pertinentes res-

pecto a las necesidades de la comunidad escolar, lo que lleva a mejores resultados, generando así un círculo virtuoso.

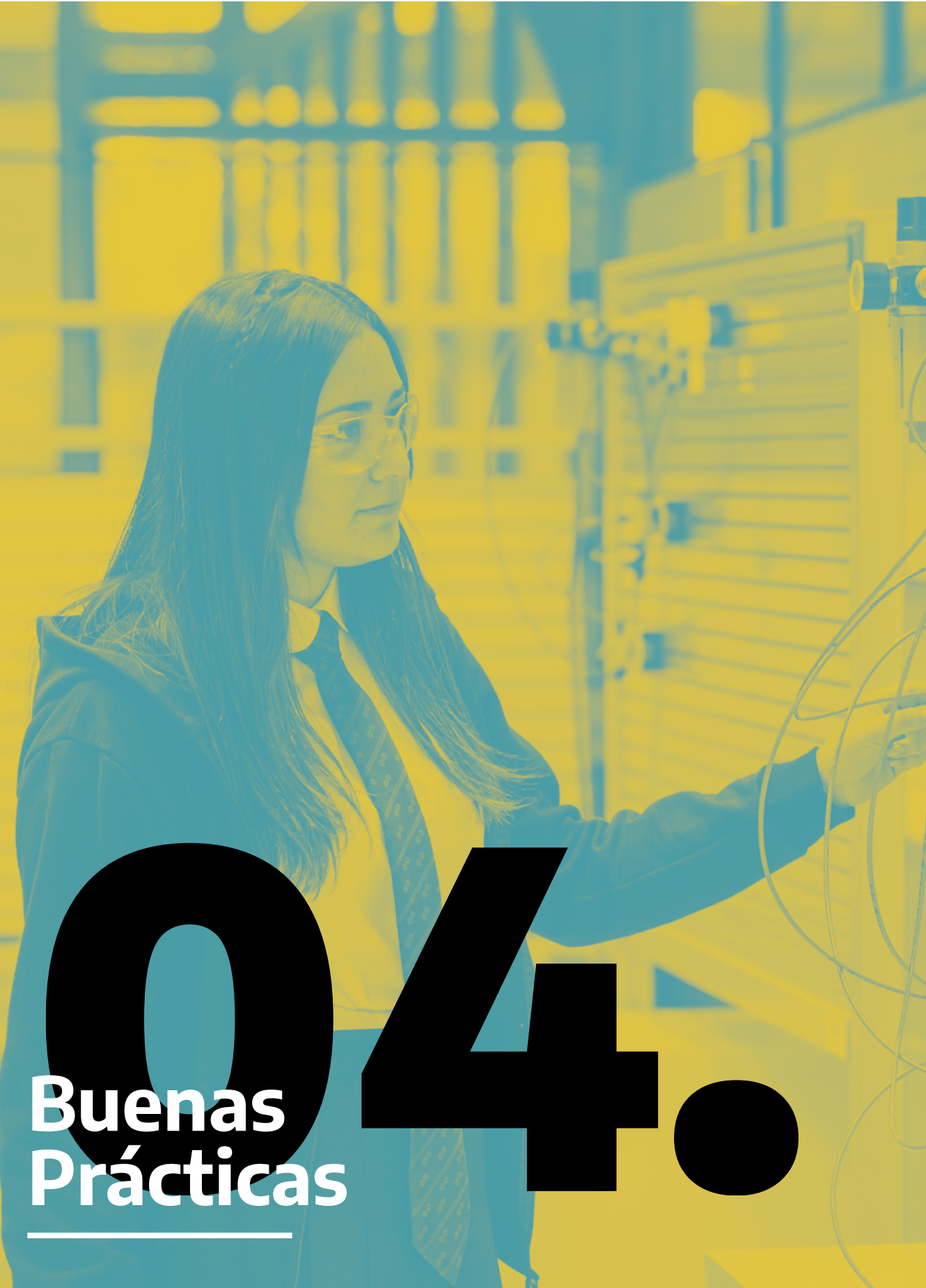
8. Surgen desde la comunidad o son adoptadas por la comunidad. En todos los casos, hay alguien o un grupo de personas que decidieron hacer esta práctica por un buen propósito y para ello pusieron entusiasmo y energía. En ninguno de los casos los relatos son sobre un externo que les impuso una actividad, sí hay relatos de externos que influyeron y ayudaron en el inicio, pero siempre hay actores de la comunidad interna que hicieron de la práctica su foco de acción.

9. Materiales y formas de trabajo que facilitan que varios entiendan lo que se hace. Algunas de las prácticas descritas tienen evidentemente en el centro algunos recursos únicos, sin embargo, las comunidades son muy enfáticas en aclarar que el centro de la práctica no es el recurso material, sino lo que se crea alrededor de este. En esta línea, pareciera que la existencia o el logro en el tiempo de recursos para ir haciendo que la práctica crezca y se desarrolle es importante, sin embargo, la existencia de esta materialidad sirve principalmente como ayuda para orientar a la comunidad a construir alrededor de ella y eso puede ser construido alrededor de recursos simples pero visibles.

10. Evaluación para mejorar y conocer el logro de los objetivos y la implementación. Todas las prácticas analizadas tienen sistemas de registro y evaluaciones de las experiencias y del crecimiento, ya sean formales o informales. Además, esta evaluación y la información recolectada es revisada y con ella se toman decisiones para las siguientes implementaciones de la práctica.

Aprendizajes para futuras buenas prácticas de liderazgo

- 1. Estudiantes al centro:**
Participación y protagonismo de los estudiantes.
- 2. Colaboración y participación:**
Construcción de una comunidad que **escucha**, se **ayuda** y se **involucra**.
- 3. Sentidos claros:**
Motivación y sentido de **propósito** conocido por la comunidad de la práctica.
- 4. Varios liderazgos:**
Con **líderes docentes** y condiciones facilitadas desde el liderazgo escolar.
- 5. Redes:**
Ampliar la comunidad de la práctica más allá de las fronteras del liceo.
- 6. Poco a poco:**
Se desarrolla **desde pilotos** que luego se van transformando en **cambios culturales**.
- 7. De la teoría a la práctica:**
Aprendizajes teóricos **se adecúan a la acción** del contexto del liceo.
- 8. Desde adentro:**
Surge **desde la comunidad** o es adoptado por la comunidad.
- 9. Con materiales:**
Materiales y formas de trabajo que facilitan que **varios entiendan lo que se hace**.
- 10. Evaluación (información):**
Para **mejorar** y **conocer el logro** de los objetivos y la implementación.



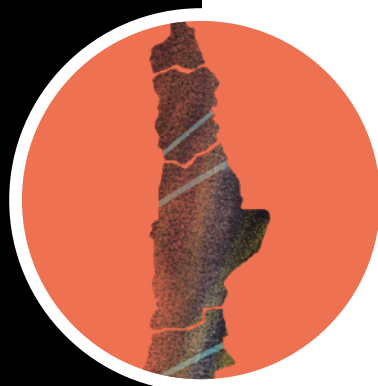
04.

**Buenas
Prácticas**

Sistematización de información para toma de decisiones y mejora escolar

01.

Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos



Antofagasta
Tocopilla

Autor y equipo de investigación:

Carlos Mondaca Rojas / Universidad de Tarapacá

Leslie Barra Castillo

Rául Bustos González

Rubén Capetillo Velásquez

Miguel Maugard Bravo

Categorías temáticas:

Desarrollo socioemocional

Trayectorias educativas laborales

CHILE



1. Introducción

El Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos (LDPP), ubicado en el sector norte de la ciudad de Tocopilla, Región de Antofagasta, cuenta con 50 años de trayectoria educativa en el área Técnico Profesional, y se ha convertido en la institución pionera, desde el año 1990 a la fecha, en postular y participar de proyectos y programas de innovación, orientación vocacional, prevención, integración y mejoramiento de infraestructura. Lo anterior le ha permitido posicionarse estratégicamente y se ha convertido en una oferta educativa fundamental en la ciudad, más aún si se considera que es el único establecimiento Técnico Profesional de la comuna, por lo tanto, no es extraño que entre sus logros se encuentre un aumento sostenido en la demanda de matrícula durante los últimos años.

El establecimiento procura proporcionar a sus estudiantes el desarrollo de competencias que apuntan hacia la innovación, responsabilidad, respeto, creatividad, disposición al trabajo y proactividad, sin descuidar la formación valórica, social y laboral, lo que les permite proyectarse exitosamente en la sociedad actual. Por esta razón, el norte de su misión es “la formación de un Técnico de Nivel Medio Integral, en la modalidad Técnico Profesional, a través de nuevas tecnologías de la información y metodologías interactivas” (Proyecto Educativo Integral, 2020, p.25)

En referencia al contexto de los estudiantes, el Proyecto Educativo Institucional reconoce que un número importante de ellos pertenece a hogares con dificultades socioeconómicas y familiares. Asimismo, se suma un número de estudiantes con origen étnico principalmente atacameños o likan antai y de colectivos de inmigrantes de distintas nacionalidades, predominantemente boliviana, colombiana, y peruana. La institución ha estado comprometida con el bienestar, la formación y el perfeccionamiento profesional de sus estudiantes. El LDPP ha promovido en el tiempo la generación de alianzas estratégicas de colaboración con aquellas empresas principalmente adscritas al sector minero industrial y energético, que se han transformado en el principal eje de desarrollo económico local y regional.

De esta forma, su oferta de formación técnica se encuentra mayoritariamente dirigida a carreras de especialización, tales como “Electricidad, Mecánica Industrial con mención en máquinas y herramientas, [...] Administración con mención en Recursos Humanos y Metalurgia Extractiva” (Ibidem, p.5). Cabe destacar que la única excepción en cuanto a oferta de estudios técnicos que no sigue la línea de formación anterior es la especialización en Atención de Párvulos, que se encuentra vinculada al área de desarrollo socio-educativo de la comuna.

Es importante señalar que estas alianzas con entidades de Educación Superior, y los convenios de cooperación con empresas locales y de la región, han permitido que los docentes del Área Técnico Profesional puedan acceder a capacitaciones y actualizaciones académicas y profesionales, fortaleciendo sus competencias en su especialidad y sus prácticas pedagógicas mediante visitas guiadas, talleres, pasantías, cursos presenciales, etc.

2. Presentación de la institución

Entre sus fortalezas, el LDPP cuenta con una clara estructura administrativa y adecuada dotación de recursos humanos, como también muestra una eficaz definición de carga horaria de docentes. Además, cuenta con talleres y laboratorios para cada especialidad y con un Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA) con diversidad de material bibliográfico. Asimismo, cuenta con plataformas educativas como soporte para los procesos de aprendizaje y perfeccionamiento, sostenidos por una buena señal y conexión de internet.

A nivel socioeconómico, este establecimiento técnico profesional se encuentra inmerso en la comuna de Tocopilla, en la Región de Antofagasta, que concentra el mayor Índice de Vulnerabilidad Escolar con un 86%, seguido por Taltal, con 85%; San Pedro de Atacama, con 81%; Mejillones, con 76%; Sierra Gorda, con 75%; Calama, Antofagasta y María Elena con 74% cada una si consideramos la totalidad de matrícula de la enseñanza media y básica para el año 2021 (Prioridades, 2001).

Si se observa solamente aquellos establecimientos educativos que imparten educación media (Técnica profesional y Científico Humanista) en la ciudad de Tocopilla, para el año 2021, el Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos es el que concentra la mayor cantidad de estudiantes con Índice de Vulnerabilidad Escolar, alcanzando un 94% del total de su matrícula, según los datos recogidos por el Programa de Alimentación Escolar de la JUNAEB. Esta cifra es tan sólo 1% menor que el guarismo del año anterior, pero 17% más que los antecedentes arrojados por el mismo estudio durante el año 2017, lo que da cuenta del alto porcentaje de estudiantes en condiciones de vulnerabilidad social que deciden optar por establecimientos educativos Técnicos Profesionales.

Respecto a su funcionamiento académico, el LDPP cuenta con una dotación de planta docente, distribuida en directivos, asistentes técnicos y profesionales de la educación, conformando un recurso humano de aproximadamente 90 funcionarios. Ellas y ellos son el soporte institucional que entrega el establecimiento para dar cobertura no solo a la demanda formativa técnico profesional o académica, sino también en términos del necesario apoyo psicosocial, psicoeducativo, vocacional, deportivo y recreacional, pilar fundamental del establecimiento.

En lo referido a la propuesta pedagógica asumida por el liceo, durante estos últimos años han ido implementando innovaciones educativas en el ámbito de gestión y aspectos curriculares. Claros ejemplos de ello se aprecian en la última reformulación de su Proyecto Educativo Institucional, donde proponen dar respuesta a los cambios continuos que se producen actualmente a nivel local, nacional y mundial. Por estos motivos incorporan y sostienen su proyecto pedagógico en los conocimientos que entrega la Neuroeducación, asumen como método activo de enseñanza, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), es decir, fundamentan su quehacer formativo basado en competencias. Sin duda, el establecimiento contrae un compromiso con la formación integral que les permita ofrecer más oportunidades y aspirar a la tan ansiada movilidad social de sus alumnos.

3. Descripción de la buena práctica

El surgimiento de lo que se estima como “buena práctica educativa”, es decir, una acción que ha sido reconocida por los beneficios que ha generado en un entorno determinado (Mondragón E; Moreno E; 2020, p.10), al interior del Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos, viene especialmente de las necesidades que se presentaron en el área de gestión educativa. Estas se refieren principalmente a los problemas de conectividad, participación y el bajo nivel de logro educativo que alcanzaban los estudiantes durante la primera etapa del confinamiento y en modalidad de clases a distancia, producto de la pandemia provocada por el COVID – 19, en los inicios del año escolar 2020.

En consecuencia, el Director del establecimiento educativo realizó de forma conjunta con el equipo docente y administrativo una evaluación diagnóstica institucional, con la intención de relevar el conocimiento y la dinámica interna por sobre las distintas variables asociadas al modelo de gestión existente, los resultados escolares obtenidos en los últimos años, y su relación con los instrumentos de gestión (PEI) y articulación (PME) del establecimiento. Lo anterior, les permitió analizar sistemáticamente la información producida hasta entonces, como también, realizar acciones dirigidas a intervenir aquellos nudos críticos detectados, con tal de corregirlos de forma oportuna y eficaz.

De esta forma, la buena práctica en cuestión busca a través de la implementación de herramientas y técnicas estadísticas basada en la metodología de mejora continua, aumentar los indicadores de eficiencia interna del establecimiento. Tal como indica el Director del establecimiento: “Cada cosa que se hace en el liceo se planifica, se organiza, se implementa y se evalúa. [llevando a la práctica] los cuatro principios básicos de la mejora continua”. (Director del liceo, 2021)

Para ello, se promovieron estrategias de monitoreo dirigidas a los estudiantes, de manera conjunta a un sistema de retroalimentación del proceso formativo a cargo del equipo de convivencia escolar, que tiene por misión apoyar y contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los adolescentes que forman parte del establecimiento.

De tal modo, se ha logrado sistematizar información desde abril a diciembre del año 2020, enfocándose en los cursos de 1º a IVº Medio, contemplando nueve períodos de trabajo remoto, de estos, cinco en el transcurso del primer semestre y cuatro durante el segundo. Metodológicamente, la recolección de información la realizan primeramente los profesores jefes de cada nivel educativo, puesto que son ellos y ellas quienes mantienen un contacto directo y cotidiano con los estudiantes, lo que ha facilitado el levantar los reportes enfocados en las tres variables de estudio, a saber: niveles de participación; niveles de logro educativo; y conectividad. El Director al respecto nos señaló que: “Cada 45 días aproximadamente se van cruzando los datos otorgados por los profesores, lo que permite medir y evaluar por ejemplo, el nivel de logro educativo que los estudiantes van alcanzando”.

Posteriormente, los datos recabados son entregados a la Unidad Técnico Pedagógica, quienes asumen la tarea de elaborar el primer resumen y sistematizar la información, recogiendo aquellos elementos trascendentales que les permitan mantener informada a la dirección del establecimiento. Seguidamente, los datos obtenidos se tabulan en una planilla con la ayuda del programa estadístico MINITAB, el cual efectúa los cálculos pertinentes, generando gráficas y reportes por cada variable y nivel de estudio, de tal manera que sea el equipo de Convivencia Escolar y el Programa de Integración junto a la UTP quienes realizan los monitoreos, evaluaciones y acciones adecuadas, manteniendo y resguardando permanentemente la comunicación fluida entre los diversos estamentos que intervienen. Siguiendo a Mondragon & Moreno (2020), lo anterior es de total relevancia, ya que los “atributos más relevantes que caracterizan a las buenas prácticas educativas, son por un lado, la efectividad, [...] sostenibilidad y la colaboración, seguidas de la pertinencia, transferibilidad e innovación”. Estos elementos de forma transversal se encuentran en el desarrollo de la buena práctica descrita.

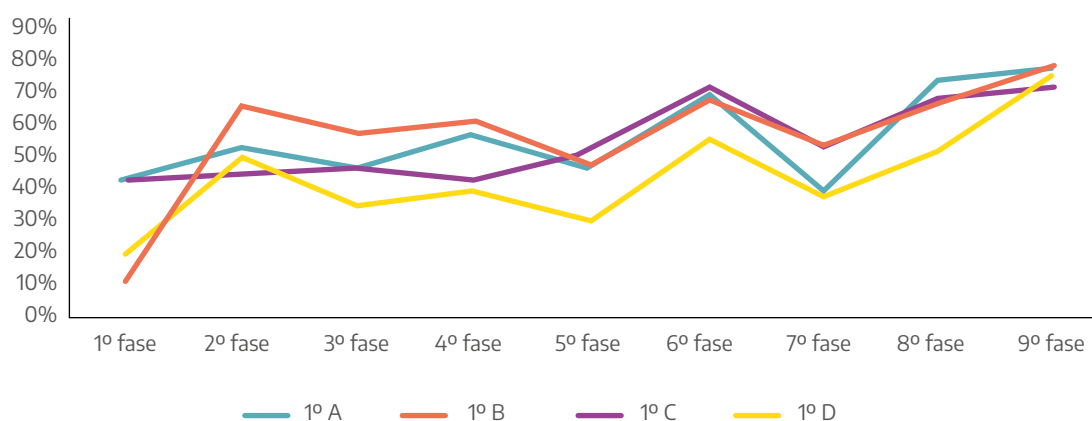
De manera general, es posible indicar que el desarrollo metodológico que ha seguido la aplicación de esta buena práctica educativa va en la línea con aquello que la Agencia de Calidad de la Educación (2018) reconoce como “liderazgo distribuido”; es decir, un elemento de gestión que pone en el

centro de su desarrollo el trabajo conjunto entre el equipo directivo y el cuerpo docente: “A pesar de que no existe una forma de liderazgo única que aplique a todas las escuelas, la literatura ha destacado la distribución de la gestión de la escuela entre líderes intermedios como una buena manera de hacer partícipe a la comunidad educativa y de evitar la concentración del liderazgo en una sola figura” (Agencia de Calidad de la Educación, 2019, p.47) Esto Propiciando una trabajo fluido y virtuoso, que les permite levantar información, sistematizarla y tomar acciones con pertinencia a las necesidades de la comunidad escolar, logrando obtener positivos resultados en su ejecución. (Spillane, Halverson y Diamond en García, I., 2004)

Por ejemplo, con respecto al nivel de participación en los primeros medios durante el año 2020 (gráfico 1), se puede evidenciar el comportamiento transversal de los estudiantes en las nueve fases de medición, dando cuenta de un aumento considerable entre la fase 1 y 2, principalmente en los cursos del nivel 1º B y 1º D, y de un crecimiento transversal con variables de disminución concentradas mayoritariamente en la fase 5 y la fase 7, pero que luego se estabilizan por sobre el 70% de participación al aproximarse al término del año escolar.



Gráfico 1. Nivel de participación 1º medio (marzo-diciembre 2020)

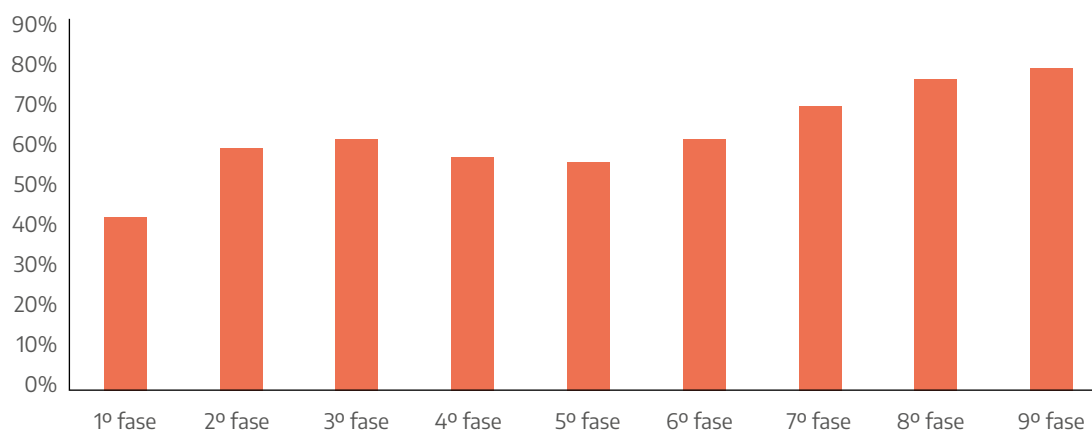


Fuente: Liceo Diego Portales Palazuelos, Planilla de Reportes, Buenas Prácticas 2020.

En cuanto a los resultados por variable de participación total, al considerar los 19 cursos que imparte el establecimiento, es posible corroborar que durante el año 2020 se logró aumentar en un 34,3%

la participación, entre la primera y la novena fase (gráfico 2), llegando a un promedio total de un 79% al finalizar el año escolar.

Gráfico 2. Promedio de participación total



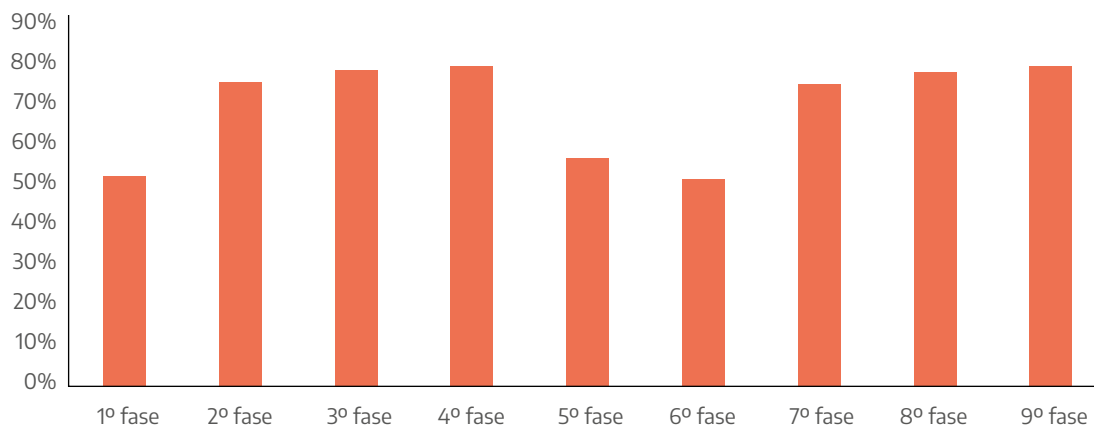
Fuente: Elaboración Propia. Planilla de reportes, buenas prácticas 2020, Liceo Diego Portales Palazuelos.

En relación con el nivel de logro, se observa un aumento significativo entre la primera y la novena fase, al aumentar en un 27% los niveles de logro (gráfico 3), sin embargo, se identifica una disminu-

ción considerable entre la fase 5 y la fase 6, por lo que se infiere que esta baja podría responder al inicio del segundo semestre educativo.



Gráfico 3. Promedio de logros educativos



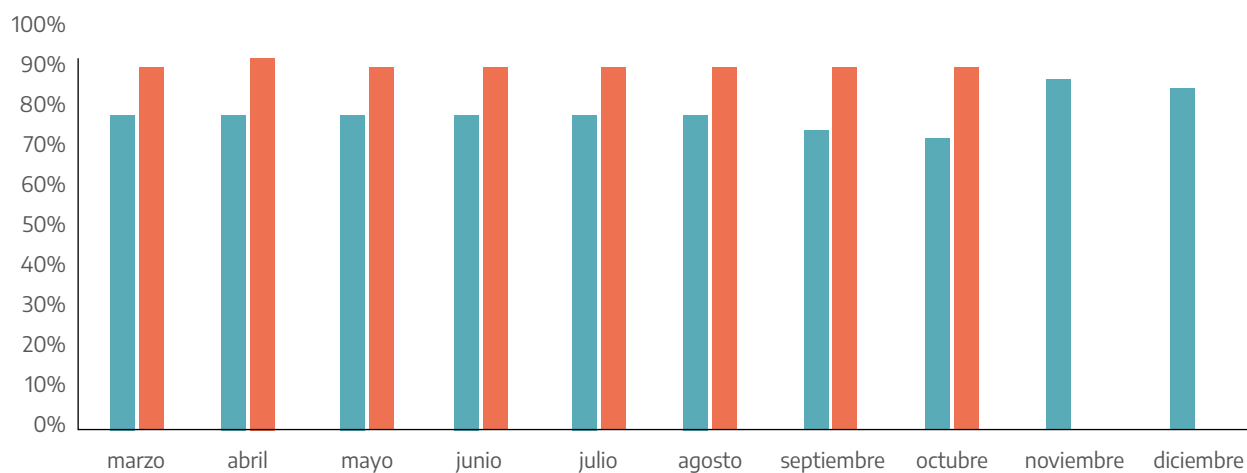
Fuente: Elaboración Propia. Planilla de reportes, buenas prácticas 2020, Liceo Diego Portales Palazuelos.

Finalmente, al analizar la variable de conectividad, es posible dar cuenta de que durante el primer semestre del año 2020 los niveles se mantuvieron prácticamente estables con alrededor del 80% de conectividad, sufriendo una leve caída entre los meses de septiembre y octubre, para posteriormente alcanzar su punto culmine en noviembre, alcanzando un 90% de asistencia a clases remotas (gráfico 4). Estos resultados fueron posibles gracias a las gestiones que el establecimiento educativo realizó y que se focalizaron en la facilitación del acceso a las familias y estudiantes para conectarse

vía online debido a que no contaban con los medios necesarios para sus clases.

De esta forma, en el contexto de pandemia se gestiona el reparto de recursos tecnológicos como tabletas, chips o módems de conexión a internet, con la intención de asegurar el acceso de los estudiantes a las clases virtuales, medidas que finalmente dieron éxito al finalizar el año escolar, lo que da cuenta de una acertada toma de decisión y una eficaz proyección para el presente año, tal como indica el gráfico 4.

Gráfico 4. Nivel de conectividad 2020-2021



Fuente: Liceo Diego Portales Palazuelos, Planilla de reportes, buenas prácticas 2020.

4. Conclusiones

El Proyecto Educativo Institucional 2020–2024 del Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos centra su accionar en la Gestión Educativa para una Formación Profesional, valórica e inclusiva y se convierte en una oferta educativa reconocida y valorada a nivel comunal y provincial y comprometida con el desarrollo integral de sus estudiantes. Tal cual lo expresaron Director, Subdirector y Jefe de UTP, la comunidad educativa reconoce el sello identitario y de pertenencia de padres y apoderados del establecimiento, siendo muchos de ellos estudiantes. Abuelos, padres e hijos han pasado por las aulas del colegio y de sus profesores en distintos momentos de su historia.

A la luz de los resultados obtenidos, las buenas prácticas se sostienen sobre una gestión eficaz donde se considera e involucra a la comunidad educativa. Muestra de ello es que tanto los niveles de participación, niveles de logro educativo y conectividad mejoraron y presentaron una señal aceptable en los resultados obtenidos al finalizar el año escolar. Es fundamental destacar que el financiamiento para la ejecución de esta buena práctica ha sido posible gracias a los recursos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo, particularmente de la dimensión de Liderazgo, Gestión Pedagógica y Gestión de Recursos. Estos elementos, en articulación con las áreas de Convivencia Escolar, UTP y el Programa de Integración Escolar, han proporcionado lo necesario para ejecutar estrategias de seguimiento, monitoreo y análisis periódico de la evolución educativa de los estudiantes, convirtiéndose en una herramienta útil no tan solo para la identificación de nudos críticos, sino también para optimizar las decisiones que se toman para subsanarlos.

Esta buena práctica sin duda contribuye a la generación y sistematización de datos, lo que permitirá, más allá del tiempo de pandemia, estrategias de confinamiento y educación remota, continuar mejorando la gestión educativa con el propósito de entregar un mejor servicio educativo a la comunidad local, situación fundamental si se considera el rol social, formativo y laboral que ofrece el LDPP en la ciudad de Tocopilla.

En definitiva, la buena práctica de este establecimiento permite, primero, una discusión constante del equipo directivo y sus equipos docentes para obtener información valiosa para retroalimentar los procesos a través de acuerdos y consensos para objetivar las decisiones de forma conjunta. Segundo, actúa rápidamente en bloque para establecer acciones determinantes en la instalación, ejecución y evaluación de acciones efectuando correcciones al sistema de información junto al equipo de convivencia escolar, programa de integración y la UTP del establecimiento. Tercero, logra sistematizar la información para ordenar procesos de mejora continua articulando con el Plan de Mejora Escolar. Finalmente, permite la sistematización de información que ordena los planes y lineamientos de acción y reorienta los objetivos estratégicos declarados en el Proyecto Educativo Institucional.

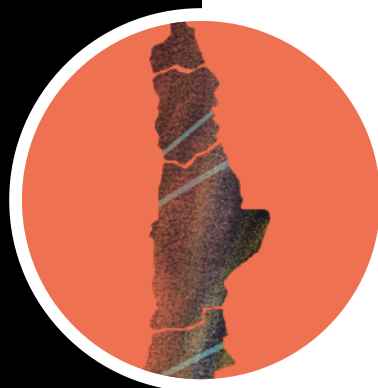
Referencias bibliográficas

- _Agencia de Calidad de la Educación. (2018).** Bases para la mejora educativa. Comité Editorial: Millicent Bader y María de la Luz González. Santiago de Chile.
- _García, I. (2010).** “Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica”. Revista Omnia, 16 (3),19-36.
- _Mondragon, E., & Moreno, H. (2020).** Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques para su detección y documentación. Revista de Investigación Educativa. REDIECH, 1-23.
- _Planilla de Reportes, Buenas Prácticas 2020,** Liceo Diego Portales Palazuelos. Documento de Trabajo Interno
- _Prioridades 2021 con IVE-SINAE.** Básica, Media y Comunal. www.junaeb.cl
- _Proyecto Educativo Integral (PEI),** Liceo Técnico Profesional Diego Portales Palazuelos. (2020), Región de Antofagasta, Tocopilla.
- _Yerko Echeverría A.** Director Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos, Entrevista realizada el 21/10/2021 en la ciudad de Tocopilla.

02.

Cancha de entrenamiento: operación camión de extracción minera

Liceo Bicentenario Minero SS Juan Pablo II



Tarapacá
Alto Hospicio

Autora:

Cecilia García Ferro / Inacap

Categorías temáticas:

Desarrollo socioemocional

Trayectorias educativas laborales

CHILE



1. Introducción

El Liceo Bicentenario Su Santidad Juan Pablo II, en adelante liceo, destaca entre sus acciones la buena práctica “Cancha de entrenamiento: Aproximación a la operación del camión de extracción minera”. Se trata del único establecimiento que cuenta con una cancha de entrenamiento donde se replica a escala el trabajo en una mina. Esto permite a los estudiantes vivir la experiencia minera en las instalaciones del establecimiento bajo estrictas normas de seguridad. El liceo cuenta con la especialidad de explotación minera y la característica diferenciadora es el uso de equipos de alto tonelaje y un simulador de realidad virtual.

El liceo es un establecimiento Municipal que está concesionado a la Fundación Educacional Collahuasi, y operado curricularmente por la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA EDUCA), lo que permite la preparación del equipo docente y los estudiantes para el desarrollo de trayectorias educativas completas, seguras y de calidad.

El trabajo realizado por y para los estudiantes impacta no solo en lo que concierne a la práctica en sí misma sino en cada uno de los objetivos planteados desde el liceo. Esto se ve reflejado en sus sellos característicos y ha permitido su transformación en un referente a nivel regional, logrando posicionarse como uno de los liceos más reconocidos en la comuna de Alto Hospicio.

Cada uno de los avances y logros obtenidos por el liceo que son detallados en este capítulo, y corresponden no solamente al trabajo colaborativo por parte de los docentes, sino también al planteamiento de objetivos y criterios compartidos por toda la comunidad educativa. La práctica mencionada se encuentra centrada en el quehacer del liceo, donde destaca la gestión interna y cada una de las responsabilidades compartidas.

2. Presentación de la institución

El Liceo Bicentenario Minero Su Santidad Juan Pablo II se encuentra ubicado en la comuna de Alto Hospicio, en la Región de Tarapacá. La comuna de

Alto Hospicio se caracteriza por estar conformada por un territorio de asentamientos que inicialmente dieron respuesta a las demandas espaciales desarrolladas desde la ciudad de Iquique, en 1980. Se caracteriza además por su incremento poblacional constante y su heterogeneidad, influenciado por las dinámicas económicas y migratorias.

La comuna tiene como principal salida laboral la minería y las dos empresas estatales, la ZOFRI y el Terminal Pesquero, las que no logran cubrir las necesidades laborales de la comunidad. Por lo tanto, existe una tasa de desempleo que ronda el 14%, según datos entregados por CASEN en el año 2020, número que corresponde en su mayoría a personas que no poseen educación formal.

Desde su fundación en el año 1988, y con el nombre de Eleuterio Ramírez, el liceo se transformó en el primer establecimiento educacional de la comuna. Es un establecimiento dependiente de la Municipalidad de Alto Hospicio, y en el año 2012 fue concesionado a la Fundación Educacional Collahuasi y administrado por la Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura SNA EDUCA. El liceo imparte Educación Media Técnico Profesional con la especialidad de Explotación Minera y también con la modalidad Científico-Humanista. La matrícula ha aumentado considerablemente, pasando de 147 estudiantes en el año 2012 a 1161 en el año 2020.

Actualmente, el liceo cuenta con 1211 estudiantes, distribuidos en 34 cursos de 7° Básico a 4° Medio, con un porcentaje de vulnerabilidad del 84%. Hoy se encuentra en la categoría de alta vulnerabilidad, según la clasificación de la Agencia de Calidad, por tercera vez y de forma consecutiva. Los estudiantes provienen en su mayoría de la comuna de Alto Hospicio, aunque también se reciben estudiantes de comunas aledañas, como Pica, Chanavayita, Huatacondo, Pozo Almonte, La Tirana e Iquique.

Parte de lo relatado por la jefa de especialidad del liceo da cuenta de lo que implicó para la comunidad educativa la resignificación del liceo, desde su cambio de nombre (ex Eleuterio Ramírez) hasta la incorporación de la especialidad de explotación minera y el posterior reconocimiento como Liceo

Bicentenario. Estos cambios que se fueron produciendo con el tiempo lograron revalorizar la institución educativa y posicionarla en un lugar de importancia para la comunidad en su totalidad.

El liceo posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI), conforme a las facultades que otorga el Ministerio de Educación, realizado con la participación de todos los estamentos de la comunidad escolar (docentes, asistentes de la educación, alumnos y alumnas, padres y apoderados). La Misión del establecimiento es “Otorgar formación valórica y profesional de excelencia a jóvenes de sectores preferentemente rurales, brindándoles la oportunidad de convertirse en personas íntegras, para desempeñarse exitosamente y contribuir, desde una perspectiva personal y profesional, al desarrollo de su familia y comunidad”. La Visión del establecimiento es “Ser una institución reconocida como referente nacional en la prestación de servicios educacionales de calidad, inspirada en valores Humanista-cristianos, destinada a potenciar el desarrollo del país, con énfasis en el sector rural”.

Para la institución educacional los valores representan un componente fundamental para guiar la Misión y Visión, así como para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los valores que son reconocidos como institucionales son la honestidad, responsabilidad, solidaridad, respeto, perseverancia, lealtad y orden. Los valores considerados trascendentes se relacionan con la familia y la libertad. Los de desarrollo se relacionan con la autoestima, autonomía y autorrealización.

Los objetivos estratégicos del Liceo (2021) se dividen en cinco dimensiones que se desprenden de la Misión, Visión y Valores. A través de estos se busca determinar qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional del liceo, así como las acciones y medios que se emplearán para cumplirlos.

- La **Dimensión Personal y Social** busca fortalecer la formación valórica, que es concebida como un proceso integrante del quehacer educativo global, responsabilidad de la comunidad educativa en su conjunto.
- En la **Dimensión académica** se busca impulsar una gestión pedagógica de excelencia, a través de

un currículo pertinente y efectivo, caracterizado por el uso de metodologías de enseñanza innovadoras, preferentemente prácticas, en pos de desarrollar al máximo las potencialidades de los estudiantes.

- La **Dimensión sistémica** busca posicionar la corporación como una institución moderna y propositiva, que se adapte a los cambios en forma permanente, competitiva e innovadora.
- La **Dimensión Administración y Gestión** busca mejorar continuamente la gestión educacional, orientándola a una eficiente y efectiva gestión de los recursos.
- En la **Dimensión Comunidad y Entorno** se pretende establecer y mantener vínculos efectivos y reales con la comunidad y entidades del ámbito productivo y educativo, con el propósito de contribuir a mejorar la calidad y equidad del servicio educativo.

El liceo destaca en la comunidad por tratarse del primer liceo municipal de Tarapacá que imparte la especialidad Explotación Minera. Cuenta con una infraestructura única a nivel nacional, lo que le ha permitido ganar un alto prestigio en la comunidad de Alto Hospicio. El establecimiento ofrece a sus estudiantes una biblioteca, sala de usos múltiples, computación y sala audiovisual, estadio y canchas deportivas, cancha de entrenamiento minero, simulador minero, sala de videoconferencia, laboratorio de inglés y áreas de esparcimiento.

El liceo sobresale además en el ámbito deportivo, así como en robótica, arte, convivencia escolar, inglés y por contar con una banda instrumental escolar. Un logro importante que llena de orgullo a la comunidad es la obtención del sello de calidad “Eleva” del Consejo de Competencias Mineras, siendo el primer liceo técnico profesional en Chile en obtener esa categoría.

Los estudiantes del liceo, al finalizar su proceso educativo, cuentan con sólidos criterios de acción personal, así como el interés por aprender y seguir desarrollándose. Son capaces de actuar con autonomía, creando y ejecutando proyectos. Esto se demuestra en sus prácticas laborales, donde se destacan entre sus pares. Es a través del sello institucional que los alumnos adquieren una serie

de atributos personales que los caracterizan como individuos íntegros, con una formación valórica sólida, así como claros principios morales, éticos y profesionales.

El liderazgo del liceo radica en la gestión directiva y las prácticas docentes, que favorecen un clima organizacional que apoya las actividades escolares y promueve objetivos en común, incorporando a los docentes en la toma de decisiones. La comunidad educativa muestra confianza en el PEI, motivando a la comunidad educativa a desarrollarse en un ambiente de respeto, valoración, estimulación intelectual y altas expectativas.

Este liderazgo se presenta también en los procesos de retroalimentación de las prácticas institucionales, con miradas internas y externas. Si bien existen organismos que colaboran de forma externa y sistematizada en la evaluación y seguimiento de las prácticas internas, también desde el equipo directivo se busca generar espacios para autoevaluar las gestiones individuales y evaluar las gestiones colaborativas al finalizar cada semestre. La retroalimentación consiste en la revisión de los procesos y en trabajar el sentido de pertenencia.

Los docentes del Liceo son profesionales comprometidos con el PEI, lo que se demuestra en la constante preocupación por la formación de los estudiantes involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como del proyecto de vida estudiantil. El cuerpo docente está conformado por especialistas de cada área, con una sólida formación y actualización tanto en áreas específicas como en lo relativo al currículum. Se caracterizan por promover la creatividad en el aula, trabajar en proyectos que permitan la transdisciplinariedad, crear un clima social escolar propicio para el aprendizaje, poseer altas expectativas respecto de la capacidad de todos sus estudiantes, así como de los logros que pueden alcanzar en un futuro. En relación con el perfeccionamiento docente, cuentan con un alto compromiso para propiciar instancias de mejoramiento profesional y crecimiento personal.

El liceo recibe apoyo de la Fundación Collahuasi-institución sin fines de lucro y dedicada exclusivamente al mejoramiento de la calidad de la educación

escolar y técnica de Tarapacá- a través de diversos programas e iniciativas. Una de las iniciativas ha sido la instalación de un techo solar fotovoltaico en el establecimiento en el marco del programa “Techos Solares Públicos” del Ministerio de Energía. El apoyo de la minera ha permitido que los alumnos cuenten con la preparación necesaria para mejorar los resultados académicos y tener una formación de excelencia. Además, esta alianza ha permitido aumentar los recursos para los proyectos educativos, brindar mayor apoyo a los docentes y alumnos y poder generar un aprendizaje de excelencia.

El establecimiento cuenta además con un programa de articulación con la compañía chilena ENAEX Academy, que lidera a nivel mundial el rubro de explosivos y servicios de voladura para la industria minera. Esta articulación ha permitido contar con una serie de cursos complementarios, que aporta a la formación de nuevos técnicos profesionales para la minería, permitiendo profundizar aspectos de la malla curricular. Esta modalidad de estudio considera tres pilares: relatores expertos de Enaex que capacitan a los alumnos, prácticas y visitas a terreno, así como cursos en realidad virtual. Existe además la posibilidad de que los estudiantes ingresen a la Enaex Academy al egresar.

Para la gestión de los recursos humanos se cuenta con un sistema de evaluación docente y del equipo directivo. La directora realiza la evaluación a través de rúbricas al finalizar cada semestre, y de manera complementaria, los docentes evalúan la gestión del equipo directivo. Cada evaluación es retroalimentada, potenciándose con capacitaciones a través de la red SNA.

El currículum es gestionado desde el establecimiento a través de los profesionales y las planificaciones de aula las elabora cada docente, permitiendo la adecuación a las necesidades de los estudiantes y la realidad del aula. En la gestión pedagógica es importante destacar la articulación que existe entre las diferentes asignaturas, que permiten vincular el área de la minería con los aprendizajes presentes a lo largo del currículum. El trabajo colaborativo por parte de los docentes permite elaborar actividades pertinentes y significativas para los estudiantes. Cada uno de los logros del liceo corresponden a un trabajo colaborativo que ha permitido articular ac-

ciones y responsabilidades reconociendo el trabajo profesional de los docentes y equipo directivo.

3. Descripción de la buena práctica

Esta experiencia consiste en el empleo de la cancha de entrenamiento minero y el camión minero como parte de las actividades prácticas, replicando la labor en una mina. Este trabajo que se realiza para la formación de los estudiantes, cumple con las mismas normativas empleadas en la mina, ya que no solo se los prepara para el empleo de las herramientas mineras, sino que también para el cumplimiento de los reglamentos y procedimientos necesarios para poder aplicar las habilidades

Las personas involucradas en la práctica se conforman en primer lugar por el cuerpo docente, encargado de supervisar el trabajo en grupos de un máximo de 10 estudiantes. Además, la práctica se acompaña de un especialista de la minera Collahuasi que supervisa el trabajo de los estudiantes y guía el proceso de enseñanza aprendizaje. El beneficio directo lo reciben los estudiantes, dado que son preparados para realizar su práctica laboral en la minera e incluso optar a trabajar de forma permanente en ella. Los estudiantes obtienen beneficios laborales que impactan directamente en su vida, logrando la movilidad social a la que aspiran al ingresar al liceo. “El equipo docente es un equipo de remo, cohesionado, actualizado, una comunidad de aprendizaje profesional que va nutriéndose permanentemente. Los docentes de Minería, liderados por la Jefa de Especialidad, son un equipo que funciona con un alto estándar en preparación, conocimiento y seguridad”, comentan desde el equipo directivo.

Cada uno de los profesionales involucrados en la práctica articula su trabajo de manera interna y coordinada, favoreciendo el trabajo colaborativo y el desarrollo de aprendizajes integrales en los estudiantes. La valoración del equipo docente como eje del proceso de enseñanza-aprendizaje ha permitido analizar y realizar adecuaciones coherentes con los progresos de los estudiantes y abordar diversas estrategias en un trabajo conjunto.

El valor de la práctica se encuentra en la conjugación de diversos elementos que articulan acciones y estrategias que buscan contribuir a una mejor formación de los estudiantes. En cuanto a la preparación de estos, se incentiva la participación en la práctica y se fomentan actividades que permitan desarrollar habilidades sociales, deportivas, emocionales, comunicativas y culturales atendiendo al desarrollo integral, abarcando diferentes dimensiones e intereses individuales. Destaca en la formación el desarrollo académico, social, físico y afectivo, donde se toman en cuenta los intereses de los estudiantes como base de la formación de trayectorias educativas significativas.

“El perfil de los estudiantes va más allá de la especialidad y se enfoca en los valores y el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo y generar autonomía, así como la capacidad de adaptación a los equipos de trabajo en todo ámbito, no solamente el minero” es parte de lo que indican los docentes de especialidad. Ver que los jóvenes cambian su realidad motiva a los docentes a seguir apoyando el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y en la construcción de su proyecto de vida. Varias características han permitido llevar a cabo este proyecto y convertirlo en una buena práctica. Entre ellas destacan la claridad en los roles que cada uno desempeña dentro de la ejecución de ésta, lo que permite tener una visión amplia de los aprendizajes que se pretenden lograr en los estudiantes a partir de los objetivos de logro de aprendizaje y cada una de las acciones que se tomarán respecto para alcanzarlos.

Además, se preocupan desde el equipo directivo de tomar en cuenta el entorno donde se desenvuelve la comunidad educativa, conocer las características de la comunidad, cómo interactúan dentro y fuera del liceo, las costumbres, los anhelos, las ideas que conforman sus proyectos de vida, de forma que se puedan focalizar de mejor manera los recursos para el aprendizaje. Esto se realiza a través de actividades que vinculan el establecimiento con la comunidad educativa, donde los proyectos se vinculan con el medio para transformarse en un aporte a la comunidad.

Lo relatado por los integrantes del equipo directivo da cuenta de una preocupación real por el medio y

de la transformación del liceo en el catalizador de la tan necesaria movilidad social que se busca en el entorno. Si bien lo que se pretende es potenciar la actividad minera, esto no excluye otras actividades que permitan la apertura hacia la generación de proyectos que vinculen la comunidad a través de la generación de alianzas estratégicas que permitan ofrecer mayores recursos para la práctica en el liceo. El desarrollo del sentido de comunidad ha permitido a las familias y a la comunidad educativa en su conjunto sentirse parte de los logros alcanzados por los estudiantes en el desarrollo de la práctica.

También ha sido clave en el liceo que todo el equipo haya desarrollado la capacidad de adaptarse a los cambios, tanto los planificados como los imprevistos, de forma que estos no afectasen las metas de aprendizaje a largo plazo de los estudiantes. El año 2020 fue clave en la transformación de las actividades, permitiendo buscar nuevas alternativas para el logro de los objetivos. El rol del equipo directivo fue clave en la generación de estrategias que permitieron a los estudiantes el desarrollo de las habilidades y competencias indispensables para completar el proceso de enseñanza aprendizaje.

4. Conclusiones

La práctica “Cancha de entrenamiento. Aproximación a la operación del camión de extracción minera” puede ser catalogada como buena práctica, por demostrar a toda la comunidad no solo que funciona bien y produce buenos resultados, sino por servir de modelo para otras instituciones educativas. Además, se caracteriza por presentar una serie de hechos que se han desarrollado de forma gradual lo que ha permitido posicionarla en la comunidad. La gradualidad da cuenta de la sistematicidad de los procesos que se fueron sumando de acuerdo al cumplimiento de objetivos planteados inicialmente como parte de la estrategia de implementación de la práctica en el liceo. Fue necesario partir con el compromiso de la comunidad educativa y sumarlos a la implementación de la misma, dados los requerimientos y medidas de seguridad necesarias para la puesta en práctica, y es por este compromiso que se ha podido llevar a cabo cumpliendo con todas las normas de seguridad requeridas.



El crecimiento de la práctica y el reconocimiento del liceo a nivel local es producto del trabajo colaborativo de cada una de las partes y el compromiso por transformar el liceo, empoderando sus fortalezas e identificando las debilidades para realizar las adecuaciones o cambios necesarios.

Dicha práctica es revisada y evaluada por cada uno de los integrantes bajo una reflexión crítica, donde el equipo directivo revisa los procesos a través de la retroalimentación constante de los docentes a cargo y los instrumentos de autoevaluación que se aplican cada año, lo que permite ir relevando aquellos que deben ser modificados o adecuados. Esta reflexión permite acercar a los actores a la práctica y hacerse cargo del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes aumentando las expectativas y propiciando ambientes de trabajo colaborativo donde las funciones realizadas son responsabilidad de todos.

La reflexión pedagógica forma parte del proceso y marca el liderazgo directivo en la implementación



de la práctica, así como en la actualización curricular que permite el intercambio de experiencias docentes orientadas a una retroalimentación formativa. Esto es clave para llevar a cabo la práctica y es reconocido por el equipo directivo, que valora cada una de las sugerencias de los profesionales que manejan la disciplina y didáctica necesarias para mantener el liderazgo y compromiso. Les permite además adecuarse a los desafíos que se presentan en lo cotidiano y generar un clima escolar de respeto y confianza, donde las experiencias conllevan el desarrollo de capacidades en un marco de intenciones creíbles y palpables por todos los miembros de la comunidad educativa. Esta reflexión es asumida como una práctica cotidiana asociada al análisis no solo de los resultados sino del proceso y de cómo cada instancia planificada incide en los aprendizajes y se asocia al proyecto de vida de cada estudiante.

La práctica refleja la Visión y Misión del liceo y se replica en el actuar de cada uno de los responsables de llevarla a cabo, demostrando que existen valo-

res y aprendizajes transversales que logran traspasar la práctica en sí misma transformándolo en un sello institucional. El liceo logra definirse como una posibilidad real de movilidad social, ya que la preparación práctica aloja en su interior aprendizajes transversales útiles para la vida.

Las posibilidades de mejora siempre están presentes y son analizadas por el equipo directivo con proyectos que se están estudiando y que buscan lograr un impacto mayor en la comunidad. Todo es perfectible, y es por ello que el mejoramiento continuo es prioridad en la toma de decisiones en torno a los ajustes que se requiere realizar para el planteamiento de objetivos que signifiquen un desafío mayor. Cada uno de los proyectos a futuro busca proporcionar más y mejores alternativas prácticas dentro de la faena minera, para otorgar mejores posibilidades de formación para el desarrollo profesional.

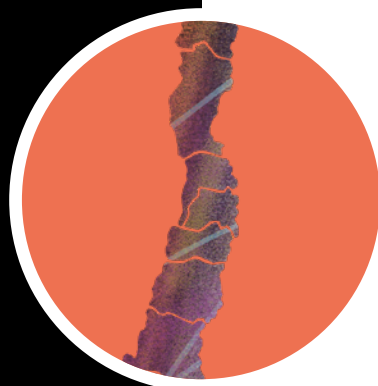
Referencias bibliográficas

- _Liceo Bicentenario Su Santidad Juan Pablo II, Objetivos estratégicos, (2021)**
- _Liceo Bicentenario Su Santidad Juan Pablo II, Proyecto Educativo Institucional (PEI), (2021).**
- _Condori Mammani, M. (2021).** Entrevistado por Cecilia García.
- _Andrade, G. (2021).** Entrevistada por Cecilia García
- _Veliz, C. (2021).** Entrevistado por Cecilia García.

03.

Feria Gastronómica: un encuentro con la comunidad

Colegio General Velázquez Bórquez



Valparaíso
Puchuncaví

Autoras y equipo investigación:

Viviana Hojman Ancelovici / Universidad del Desarrollo

Fabiola Melo Araneda / Université de Montréal

Valeria Guerrero Alfaro / Universidad del Desarrollo

Rodrigo Jara Bustos

Categorías temáticas:

Convivencia, clima escolar y bienestar

Inclusión y diversidad

Participación y ciudadanía

Migración e interculturalidad

Relación mundo laboral

CHILE



1. Introducción

Ubicado en la comuna de Puchuncaví, el Colegio General Velásquez Bórquez es una institución educativa de dependencia municipal, que imparte enseñanza Pre-básica, Básica, Media y educación de personas jóvenes y adultas, en sus modalidades Científico-Humanista y Técnico-Profesional. La comuna de Puchuncaví se ubica en la Región de Valparaíso, y las principales actividades productivas de la zona hasta mediados del siglo pasado fueron la agricultura y la pesca. Sin embargo, estas actividades fueron paulatinamente reemplazadas como resultado de la instalación de diversas industrias (Klener & Sepúlveda, 2019).

En este contexto, a continuación se presentará y describirá la Muestra Gastronómica, práctica pedagógica que ha sido liderada por el área de Servicios de Alimentación del Área Técnico-Profesional del Colegio General Velásquez. Esta práctica consiste en el desarrollo de una jornada realizada en las instalaciones del colegio, que incluye la exposición de alimentos elaborados por los estudiantes, la venta de platos preparados en el restaurant de la muestra y, desde el año 2019, el cuidado y estimulación de niños y niñas por parte de los estudiantes de la especialidad de Técnico en Párvulos. Esta muestra gastronómica se efectúa anualmente desde hace ya más de 20 años, y el liderazgo, planificación y ejecución son llevados a cabo por los estudiantes de IV Medio, con apoyo de los docentes y el resto de los estudiantes de la especialidad. Además, se han ido integrando de manera progresiva distintos estamentos de la comunidad educativa y distintas áreas y asignaturas dentro de la misma institución, convirtiéndose en parte de las actividades de aniversario de la comuna, a la que asisten los vecinos y las autoridades.

En el caso del Colegio General Velásquez Bórquez, la práctica de la Muestra Gastronómica genera un espacio en que los estudiantes reciben y desarrollan herramientas que fomentan tanto sus habilidades interpersonales como los conocimientos técnicos que se encuentran en el perfil de egreso de sus especialidades del área Técnico-Profesional. Esta es la razón por la cual, tal como se explicará en mayor detalle, la práctica estudiada es considerada como buena por parte de la comunidad educativa.

A continuación, se realizará una presentación de la institución educativa, que da cuenta del contexto socio-demográfico en el cual se inserta y de las características que lo definen. Posteriormente, se presentará en profundidad la práctica denominada Muestra Gastronómica, poniendo énfasis en su desarrollo y mantención a lo largo del tiempo. Finalmente, se realizará un cierre con los elementos principales recogidos en el desarrollo del capítulo y las principales reflexiones en torno a la práctica presentada.

2. Contexto territorial de la institución educacional

El Colegio General Velásquez Bórquez se encuentra en la comuna de Puchuncaví, la que se ubica en la V Región, 60 km al norte de la ciudad de Valparaíso. Durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, la Bahía de Quintero fue declarada de uso preferentemente industrial mediante el D.S. 106/1998 (Ministerio de Defensa Nacional & Subsecretaría de Marina, 1998), haciendo que actividades históricas como el turismo y la pesca artesanal fuesen reemplazadas por proyectos portuarios e industriales (Liberona & Ramírez, 2019).

La zona industrial fue creciendo a un ritmo constante, y en la actualidad cuenta con al menos 15 empresas, entre las que es posible encontrar siete termoeléctricas a carbón, una refinería, una fundición de cobre, tres distribuidoras de hidrocarburos, dos almacenadoras de químicos altamente peligrosos y tres distribuidoras de gas (Klener & Sepúlveda, 2019).

Hasta poco después de la década del 1950, la comuna de Puchuncaví y las zonas aledañas se dedicaban principalmente a la agricultura, pesca y turismo, pero debido a la contaminación generada por la instalación de las industrias antes mencionadas, estas actividades decayeron de manera paulatina, para dar paso a la prestación de servicios (Klener & Sepúlveda, 2019). Un ejemplo reciente del impacto de la contaminación a la que está expuesta la población tuvo una gran cobertura mediática entre los meses de agosto y diciembre de 2018, cuando más de 1.500 personas fueron atendidas en los servicios de urgencias de Quintero y Puchuncaví

aquejados por cefaleas, vómitos, diarrea, mareos y desvanecimientos, debido a una intoxicación por contaminantes atmosféricos de origen industrial (Liberona & Ramírez, 2019; Sandoval & Astudillo, 2018)

Junto con el daño directo a la salud de las personas, la industrialización y contaminación de la zona explican fenómenos como una tasa de ocupación de un 45%, con un 5,7% de hogares calificados como pobres indigentes, 7,8% de hogares pobres no indigentes, un 27% de hogares que viven en condición de allegados y con más de un 50% de los hogares de la comuna en los que las mujeres son las jefas de hogar, lo que refleja la situación de precariedad. El sueldo promedio que la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas ha estimado para la zona es de \$150.000 CLP (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020).

Pese a lo anterior, la comuna de Puchuncaví busca surgir con otras iniciativas, mediante las industrias turística y gastronómica, tanto en sus localidades rurales del interior como en las localidades costeras de Maitencillo y Horcón. La comuna cuenta con 15 establecimientos educacionales, de los cuales 14 son de dependencia municipal y uno particular subvencionado. Por lo tanto, el 92% de la población en edad escolar asiste a un establecimiento de dependencia municipal (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020). Uno de estos establecimientos es el Colegio General Velásquez Bórquez, conocido coloquialmente por su sigla CGV.

3. Presentación de la institución

El Colegio General Velásquez fue fundado en el año 1986 como una fusión de la Escuela Básica E N°188 con el Liceo Municipal de Puchuncaví. En el año 1997, el colegio creó la modalidad Técnico-Profesional con Formación Dual en la especialidad de Servicio de Alimentación Colectiva. Posteriormente, en el año 2004 el colegio ingresa a la Jornada Escolar Completa (JEC) desde 3° básico a IV Medio, incluyendo a lo largo del mismo año los cursos de 1° y 2° básico y en el año 2010 el nivel de Kinder. Con esto, lograron tener todos los niveles de enseñanza organizados en jornada completa (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020).

El año 2020 la matrícula fue de 670 alumnos, provenientes de localidades aledañas como Zapallar y Quinteros, y la institución cuenta con un ambiente social y cultural diverso, siendo ésta una razón de orgullo para sus miembros (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020). El Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) fue de 90.5% para el 2020, lo que, según los parámetros de la Junta Nacional de Apoyo Escolar y Becas (JUNAEB) y el Ministerio de Educación (MINEDUC) ubica a la institución en el nivel de mayor vulnerabilidad socioeconómica. Por último, es importante señalar que el establecimiento cuenta con 429 alumnos prioritarios y 261 en categoría de preferentes, 96 estudiantes pertenecientes al Programa de Pro Retención y 85 partícipes del Programa de Integración Escolar (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020). Además, el establecimiento cuenta con educación para adultos y otros programas de mejoramiento que han aportado al desarrollo de sus estudiantes.

El equipo directivo y de gestión del liceo está compuesto por personas en los roles de Director, Inspectora General, Inspectora General de Básica, Encargado de Convivencia, Jefa de Unidad Técnica Pedagógica, Sub-Directora, Orientadora, Coordinadora PIE y Coordinadora de Enseñanza Media Técnico Profesional. Además, el cuerpo docente está compuesto por 43 profesores y profesoras. Por último, 14 profesionales de diversas especialidades, entre las que se encuentran asistentes de la educación, asistentes de aula y asistentes de la educación de servicios menores complementan la labor que se realiza en la institución. (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020).

En su proyecto educativo, el Colegio General Velásquez Bórquez se propone como misión “desarrollar las competencias que la sociedad requiere para formar un alumno-ciudadano responsable, seguro y confiado en sí mismo, que valore su entorno escolar, familiar y social, fomentando los valores del respeto, responsabilidad y solidaridad en un marco de gestión centrado en lo pedagógico y promotor de la convivencia escolar” (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020, p.21). Como visión, el establecimiento busca ser “reconocido y valorado en la comuna como un espacio educativo formador de sus niños, jóvenes y adultos, vinculado con la realidad de su entorno, comprometido con el desarrollo

de competencias para la vida en un ambiente de convivencia y encuentro entre todos los miembros de la comunidad escolar” (Colegio General José Velásquez Bórquez, 2020, p.22). De manera complementaria, en el PEI se definen como valores fundamentales del liceo el respeto, la responsabilidad, la participación, el compromiso y la solidaridad.

La modalidad Técnico-Profesional como formación diferenciada se imparte en III y IV medio, y ofrece a los estudiantes oportunidades de aprendizaje en especialidades acordes al contexto local. Esta formación está orientada a facilitar el acceso de los estudiantes a un primer trabajo remunerado o a incentivar la continuidad de estudios técnicos o profesionales atendiendo a sus intereses, aptitudes y disposiciones vocacionales (Maino, 2018). Las especialidades impartidas son: Gastronomía mención Cocina -especialidad más antigua del establecimiento (antes llamada Servicios de Alimentación Colectiva de Alimentos)-, Servicios de Hotelería y Atención de Párvulos. Las primeras dos especialidades sintonizan con la iniciativa comunal de promoción del turismo y la gastronomía local.

Otro elemento relevante es la fuerte vinculación con el medio que posee la institución, aspecto fundamental cuando se brinda Educación Técnico-Profesional (Maino, 2018). Su vínculo más fuerte es con la Municipalidad y Departamento de Educación de la comuna, quienes promueven y financian el desarrollo de las actividades planificadas por el colegio, insertándolas dentro del calendario de actividades comunales. Además, se han desarrollado vínculos con las juntas de vecinos de la comuna y con la Cámara de Comercio. Esto posibilita el contacto de los estudiantes con el mundo laboral y el desarrollo de habilidades en base a las necesidades de la comunidad y el mercado laboral. Finalmente, el establecimiento cuenta con un Consejo Asesor Empresarial, que está formado por el colegio y las empresas en las que los alumnos de la institución desarrollan sus prácticas profesionales o pasantías laborales. Estas empresas son un aliado para las mejoras curriculares y la toma de decisiones en la institución educativa. Es posible ver la materialización de estas alianzas en la figura de los maestros guías: docentes que al estar conectados con el mundo empresarial acompañan al estudiante en el proceso de integración a su práctica profesional.

Es en este contexto que el colegio comenzó a desarrollar una muestra gastronómica que ha perdurado y evolucionado a través del tiempo. Esta se realiza anualmente como parte de las actividades de término de la especialidad de Servicios de Alimentación. Con el paso del tiempo se han integrado las otras especialidades, convirtiendo a la muestra en un proyecto realizado y reconocido por toda la comunidad.

4. Descripción de la buena práctica

La práctica presentada por la comunidad educativa del CGV data desde el año 1998, y desde entonces se ha realizado cada año, a excepción del período entre los años 2018 y 2021, producto de circunstancias excepcionales como crisis de contaminación ambiental en la zona, las movilizaciones sociales del 2019 y posteriormente las cuarentenas sanitarias producto de la pandemia por el COVID-19. La práctica consiste en el desarrollo de una muestra



gastronómica que se lleva a cabo durante el segundo semestre del año académico, liderada por los estudiantes de IV de la especialidad de Gastronomía mención Cocina, antiguamente denominada Servicios de Alimentación Colectiva.

La muestra surgió en la década de los noventa como una forma de mostrar a otros estudiantes y profesores/as lo que los/as estudiantes de la especialidad de Servicios de Alimentación Colectiva aprendían y hacían. En un principio se llevaba a cabo de manera muy artesanal y sencilla, donde se montaban mesas del mismo establecimiento y se preparaban platos a la intemperie en el patio del colegio. La motivación para la realización de la muestra era iniciativa personal de los docentes de la especialidad, quienes se atrevieron a incorporar a los hombres a las labores de cocina, que, en el contexto sociocultural machista en los inicios de esta práctica, era un acto socialmente atrevido.



Con el paso del tiempo y el éxito que tuvieron las sucesivas muestras gastronómicas, la práctica comenzó a complejizarse, incorporando la participación de otros niveles de la Especialidad de Servicios de Alimentación Colectiva, que ayudaban a los estudiantes que estaban en IV en el desarrollo de la muestra. Esta instancia pasó de ser sólo para los estudiantes y profesores del CGV a ser una actividad abierta a la comunidad, que se incluye en la semana de celebración del aniversario de Puchuncaví, comunidad que aún se caracterizaba por ser rural, es decir, donde “todos se conocen” y que tiene pocas oportunidades de ocio en el territorio. Actualmente, la muestra se transformó en una instancia de entretenimiento y camaradería para los vecinos de la comuna y de promoción de la especialidad para futuros estudiantes. Este proceso de complejización también incorporó la presentación de muestras de cocina y talleres en vivo, se abrió un restaurante y se empezaron a vender productos elaborados por los estudiantes. Lo recaudado en estas ventas se usaba para financiar el desarrollo de la muestra del año siguiente, logrando así la sustentabilidad en el tiempo, al menos en el plano económico. En sus inicios el financiamiento de la muestra era complejo, apoderados y docentes aportaban con lo que podían. Uno de los profesores comenta que “la muestra se sacaba adelante a puro ñeque”. En las últimas versiones de la muestra, gracias al apoyo financiero y logístico de la municipalidad junto con la de empresarios de la zona, ha hecho que la sustentabilidad financiera sea un foco de menos preocupación.

Otro aspecto de complejización de esta práctica es la forma en que se articuló de manera progresiva con las demás especialidades TP del colegio, incluyendo la especialidad de Técnico en Párvulos al generar un espacio de entretenimiento y cuidado para los infantes que asisten con sus familias a la muestra, logrando así que la muestra se convirtiera en una práctica institucional.

Estos dos elementos, la sustentabilidad económica y la validación de la comunidad escolar y comunal, han hecho que esta práctica se perpetúe en el tiempo, impactado en el sentido de pertenencia y en la identidad del establecimiento de acuerdo al reporte de sus protagonistas. Esto se refleja en frases como “la muestra es como un hijo mío” o “esto

no es solo mi trabajo, yo quiero ir más allá de venir a hacer la pega e irse, somos todos de aquí, yo soy del CGV y de Puchuncaví” por parte de miembros de la institución. Este alto compromiso del equipo docente ha permitido también que la práctica haya trascendido a la rotación de directivos en los últimos años. Sumado a esto, se observa que la muestra gastronómica impactó profundamente a ya dos generaciones, dado que quienes fueron estudiantes del CGV en los 90 en los inicios de esta práctica ahora son docentes que fervorosamente contribuyen con la continuidad de la muestra. Los primeros estudiantes de estos docentes actuales ahora están regresando, luego de sus estudios superiores, a continuar con la tradición de la muestra gastronómica.

En la actualidad la muestra gastronómica es considerada por el equipo docente como una fuente de orgullo y como una excelente forma de acercarse a estudiantes, colegas, asistentes de la educación, apoderados y a la comunidad de Puchuncaví de la que forman parte. La defienden señalando que permite a sus estudiantes el desarrollo de habilidades que van más allá del currículum de la especialidad o de las competencias genéricas TP, porque implica mucho aprendizaje socioemocional, superación, autoestima, compañerismo, colaboración, tolerancia a la frustración, resiliencia y liderazgo. En este proceso el docente se considera a sí mismo como un mediador del aprendizaje, como un guía que ayuda al estudiante a desarrollarse, dado que, como recalca el director del CGV “el estudiante sea el protagonista de su proceso de aprendizaje”.

En la práctica de este establecimiento educacional es central el rol protagónico del estudiantado en el desarrollo de la muestra, involucrándose en cada parte del proceso. Desde 1 año de la Educación Media los estudiantes están involucrados participando de manera activa en la muestra, apoyando en lo que sea necesario para su desarrollo. Esto les permite desarrollar habilidades que son necesarias para desenvolverse en el mundo laboral y social comunitario. Son destacables las vivencias del estudiantado de IV, que durante los cuatro años previos participó colaborando con los proyectos de otros IVs y que soñó con liderar su muestra gastronómica, ahora llega por fin a ese momento en el que pueden planificar el proyecto para el año, generar



presupuestos, presentar sus propuestas al alcalde y al consejo municipal, sentirse importantes y dejar la tan anhelada huella en su querido CGV.

Desde el prisma pedagógico, el trabajo desarrollado es interdisciplinario. Por ejemplo, en la asignatura de lenguaje se trabaja la producción de textos de convocatorias, menús, cartas de solicitud, invitaciones, afiches, discurso de inauguración, locución y expresión verbal, entre otras cosas. En matemáticas se trabajan los costos y presupuestos, rendimiento de los productos y uso de planillas Excel. En historia se investiga sobre el país o cultura del tema a desarrollar durante la muestra, mientras que en educación física se prepara algún baile de dicha cultura, generando un ambiente de colaboración y sinergia. De esta manera participa directamente gran parte del cuerpo docente del establecimiento, incluyendo al trabajo de la muestra a los



“maestros guías”, que son los supervisores de las prácticas TP de los estudiantes de la especialidad de Gastronomía mención Cocina, fortaleciendo de esta manera los lazos con los centros de práctica. De manera complementaria y en vinculación con el medio, empresarios y emprendedores de la zona asisten y colaboran con la muestra aportando diversidad de recursos, incluso el evento es cubierto por medios de comunicación de la zona, haciendo de esta actividad un hito anual connotado para la comuna.

Luego de muchos meses de planificación, llega la semana de la muestra, que habitualmente es en el mes de septiembre. Los días previos se hacen los preparativos logísticos necesarios para que todo salga bien, porque el día en cuestión se cuenta con una ceremonia de inauguración, discursos de autoridades, clases de cocina en vivo llevadas por

los alumnos con el apoyo del maestro guía, preparaciones en vivo y degustaciones, stands con muestra y venta de productos realizados por los alumnos, presentación de trabajos realizados por los apoderados en talleres hechos en el liceo, un stand de la Escuela Especial Amanecer y un restaurante de acuerdo a la temática de la muestra. Es importante mencionar que la Escuela Especial Multidéficit Amanecer se dedica a la formación de alumnos con capacidades diferentes, con un enfoque en la preparación de cursos laborales y de oficios de prestación de servicios, para alumnos de hasta 26 años. En muestras pasadas se contó con la presencia de chefs de renombre internacional entre el público, quienes se presentaron para motivar a los estudiantes.

La muestra gastronómica, ya una práctica de tradición, busca la mejora continua y no perder nunca su objetivo pedagógico, por lo que el establecimiento la tiene incorporada al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y a su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Si bien en un principio la idea era que la comunidad pudiera ver lo que hacían los alumnos, hoy en día el objetivo es incrementar las experiencias de los alumnos para mejorar sus aprendizajes a través de la planificación y ejecución de la muestra. Es así como la muestra se visualiza a futuro, y se espera que pueda ir cambiando y adaptándose a lo que los alumnos necesitan con el paso del tiempo. Como desafíos a futuro, se contempla posicionar la muestra gastronómica a nivel regional y nacional, incluyendo medios de comunicación de mayor cobertura y usando las herramientas tecnológicas disponibles, así como el mayor desafío que es reanudar la muestra durante la pandemia actual.

5. Conclusiones

Sintetizando lo anterior, el Colegio General Velásquez Bórquez es uno de los 15 establecimientos educacionales existentes en la comuna de Puchuncaví. Imparte enseñanza desde el nivel preescolar hasta la educación de personas jóvenes y adultas, abarcando la Enseñanza Media Científico-Humanista y Técnico-Profesional. Las especialidades que forman la enseñanza Técnico-Profesional son Gastronomía mención Cocina, Servicios de Hotelería y Atención de Párvulos. El desarrollo de la muestra

estudiada es dirigido por los estudiantes de IV medio de la especialidad de Gastronomía mención Cocina, pero cuenta con la colaboración de los demás estudiantes de educación media TP, incluyendo a aquellos de Servicios de Hotelería y Atención de Párvulo de III y IV. Los estudiantes de I y II medio Científico-Humanista que participan lo hacen como parte de un taller exploratorio de gastronomía, que se realiza en horarios de libre disposición.

La buena práctica en cuestión corresponde a una Muestra Gastronómica llevada a cabo durante el segundo semestre académico e incorporada en las celebraciones del aniversario de la comuna. Esta permite que los estudiantes tomen un rol protagónico en su proceso de aprendizaje, desarrollando habilidades que les permitirán adaptarse mejor al mundo del trabajo y/o continuar estudios superiores. Además, involucra a toda la comunidad educativa en su desarrollo, el estudiantado lidera

y protagoniza la muestra, con el apoyo constante del equipo de docentes, asistentes de la educación, apoderados, maestros guía y la colaboración del municipio de Puchuncaví, empresarios y vecinos.

El flujo de trabajo colaborativo es fundamental, para enfrentar la vulnerabilidad socioeconómica de la comunidad, en la que se encuentra una mixtura de baja escolaridad, cesantía por escasas fuentes de trabajo y bajos ingresos económicos. Es así como la muestra permite a los y las estudiantes tener un acercamiento exploratorio al mundo laboral disponible para la especialidad impartida, y a la vez es un espacio en el que pueden cimentar y poner en práctica aquellos conocimientos adquiridos durante su proceso de formación.

En síntesis, los aspectos clave de esta práctica son:
1. Aspectos particulares de la cultura y características contextuales que aportan a que la práctica



se haya convertido en un evento comunitario, que trasciende a la comunidad escolar del CGV: el alto sentido de pertenencia de gran parte de los integrantes de la comunidad escolar, la continuidad transgeneracional del establecimiento, quienes fueron alumnos ahora son apoderados o funcionarios, el contexto local pequeño en el que todos se conocen, la escasez de competencia de otros establecimientos de Educación Media Técnico Profesional con la especialidad de gastronomía, y un contexto local con alto desarrollo turístico, que genera mayor valoración de las especialidades involucradas en la muestra.

2. La práctica logró mantenerse en el tiempo debido a que fue liderada por los docentes TP, permitiendo que la rotación de integrantes del equipo directivo no interrumpiera la ejecución de la práctica. Además la práctica se mantuvo y entró en una espiral de mejora continua, aumentando su complejidad año a año.

3. Finalmente, la práctica es un elemento trascendental en la motivación escolar, basándose en la participación desde I hasta IV, siendo el estudiante TP los principales protagonistas de la práctica. Los estudiantes de forma progresiva van involucrándose, haciendo que deseen llegar a su último año para protagonizar la Muestra y dejar su huella.

Referencias bibliográficas

_Aliaga, R., & Bustos, A. (2020, Mayo 27). El sacrificio es el mismo: Quintero y Puchuncaví a un año del fallo de la Corte Suprema. Radio Universidad de Chile. <https://radio.uchile.cl/2020/05/27/el-sacrificio-es-el-mismo-quintero-y-puchuncavi-a-un-ano-del-fallo-de-la-corte-suprema/>

_Castro, C. (2018, Octubre 9). Emergencia sanitaria en Quintero – Puchuncaví: El desafío multifactorial para el monitoreo ambiental – CII PUCV. Centro Interdisciplinario de Ingeniería PUCV. <https://cii.pucv.cl/quintero/>

_Colegio General José Velásquez Bórquez. (2020). Informe de Gestión Escolar Anual Colegio “General Velásquez” Puchuncaví.

_Colegio General José Velásquez Bórquez. (2020). Proyecto Educativo Institucional. Un nuevo modelo pedagógico en el Colegio y en el aula.

_Klener, H., & Sepúlveda, B. (2019, Junio). Organización comunitaria y estrategias de intervención psicosocial en contexto de catástrofe antropogénica en Quintero-Puchuncaví. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176487>

_Liberona, F., & Ramírez, H. (2019). Antecedentes y reflexiones sobre la zona de sacrificio de Quintero y Puchuncaví. Cuadernos Médicos Sociales, 1(59), 21-31. <https://cms.colegiomedico.cl/salud-y-ambiente-vol-59-no1-cms/>

_Maino, M. (2018, Agosto). Trayectoria laboral de los egresados de educación media: Comparación entre la historia laboral de los egresados EMTP y EMCH [Universidad de Chile]. Santiago.

_Ministerio de Defensa Nacional & Subsecretaría de Marina. (1998, Julio 27). Decreto 106. Declara área costanera reservada para uso preferentemente portuario la Bahía de Quintero, V Región de Valparaíso. Biblioteca del Congreso Nacional. <http://www.leychile.cl/N?i=121899&f=1998-07-27&p=>

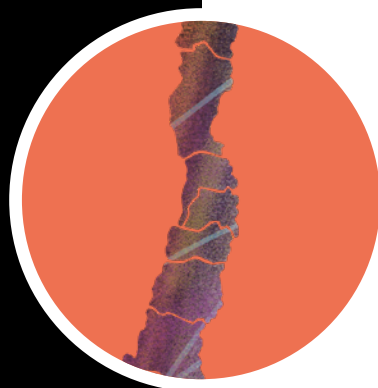
_Municipalidad de Puchuncaví (17 de febrero 2022) “Turismo y Museo”

_Sandoval, G., & Astudillo, D. (2018, Agosto 24). Quintero y Puchuncaví: la zona de sacrificio. La Tercera. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/quintero-puchuncavi-la-zona-sacrificio/295044/>

04.

Proyecto Puertas Abiertas

Liceo Mixto Bicentenario Los Andes



Valparaíso
Los Andes

Autoras y equipo investigación:

Soledad Ortúzar Pérez / Universidad del Desarrollo
Diego González Lecaros

Categorías temáticas:

Convivencia, clima escolar y bienestar
Trayectorias educativas laborales
Inclusión y diversidad
Equidad de género

CHILE



1. Introducción

El Liceo Mixto Bicentenario de Excelencia Los Andes está ubicado en la Región de Valparaíso, comuna de Los Andes. Es un establecimiento particular subvencionado que atiende todos los niveles, desde Pre Kinder a IV° Medio. Los niveles de III° y IV° Medio cuentan con un curso Humanista Científico (HC) por nivel y ocho cursos del área Técnico Profesional (TP).

El liceo es un referente regional y nacional en educación de calidad y excelencia para sus estudiantes. Desde sus inicios, ha tenido como sello entregar un desarrollo integral a sus alumnos, estableciendo como ejes clave la familia, la disciplina, el estudio y el deporte. Ha experimentado importantes modificaciones en su historia, incluyendo mejoras significativas en infraestructura, su paso de modalidad Humanista Científico (HC) a incluir la modalidad Técnico Profesional (TP), con más de 8 especialidades, y finalmente la adquisición del Sello Bicentenario. Hoy en día cuenta con una matrícula de más de 1.900 estudiantes, quienes tienen acceso a salas bien acondicionadas, talleres, laboratorios, salas de computación, wifi, cuatro gimnasios, canchas y una piscina. Es así como el Liceo Bicentenario Mixto los Andes a través de su infraestructura ha logrado establecer un precedente.

La práctica de “Puertas Abiertas” es la gran actividad del año en el liceo, la cual incluye a apoderados, alumnos, docentes, directivos, otros establecimientos y, en general, a toda la comuna de Los Andes. Se organizó por primera vez en el año 2012, y consiste en mostrar a la comunidad escolar y de la zona la oferta académica del liceo a través de exposiciones interactivas elaboradas por los estudiantes de III° y IV° Medio, guiados y apoyados por los docentes.

2. Presentación de la institución

El Liceo Bicentenario Mixto Los Andes está ubicado en el centro de la comuna de Los Andes en la región de Valparaíso. Los Andes tiene una población de 66.708 habitantes, de los cuales un 20,05% se encuentra en el rango de 0 a 14 años y 23,37% de 15 a 29 años. De la cantidad total de habitantes

un 5,74% declara pertenecer a un pueblo originario. El entorno económico donde se ubica el establecimiento se concentra en la actividad agrícola y minera, las cuales se han visto potenciadas por los canales de riego existentes en las zonas de plantación, y el yacimiento de cobre perteneciente a Codelco. Además, en su territorio comunal se encuentra el paso fronterizo Los Libertadores, el cual es el primer puerto terrestre de Chile y parte del corredor bioceánico. Por lo mismo, la fuerza laboral comunal se ubica en la agricultura, minería, transporte, comercio, construcción, actividades inmobiliarias e industrias manufactureras no metálicas.

En una tierra de oportunidades, el año 1984, por iniciativa del profesor José Cornejo, se creó el entonces Liceo Mixto Los Andes. Dio sus primeros pasos en la casona de los Villares, con una matrícula de 400 alumnos, 11 salas y 26 profesores, en niveles de I a III medio y con educación únicamente Humanista Científico. Años después se dio paso a los niveles de 7° y 8° básico. En 1989 la Enseñanza Media cambia de infraestructura a las dependencias de Freire esquina Santa Rosa, en el centro de la ciudad de Los Andes.

Desde su creación, el establecimiento buscó dar oportunidades reales a todos los jóvenes de la comuna, donde niños y niñas pudieran surgir y llevar a cabo sus sueños educacionales y valóricos. Con este objetivo, el año 1991 el liceo implementó la modalidad Técnico Profesional con las carreras de Técnico en Administración y Mecánica Automotriz. Dos años después comenzó el funcionamiento de las carreras de Secretariado en Computación, Adquisición y Almacenamiento y Contabilidad con Mención Tributaria. En 1999, la Enseñanza Media se trasladó al que sería su espacio definitivo actual en San Rafael nº1450, la Enseñanza Básica nivel 2 en Freire y la Enseñanza Básica nivel 1 en la casona Villares, desarrollando una educación integral desde los niveles de Pre kinder a IV medio. Con el tiempo, el establecimiento, con el objetivo de ofrecer mayores oportunidades y sectores de aprendizaje, abrió las carreras de Laboratorio Químico, Secretariado, Contabilidad y Electrónica para después añadir Telecomunicaciones, Refrigeración y Climatización, Metalurgia Extractiva y Extracción Minera, llegando a 8 especialidades impartidas hasta el día de hoy. El tener una amplitud de cursos y meto-



dologías de estudios generó desafíos de articulación entre las diferentes áreas. El equipo directivo ha ido superando y mejorando esta problemática, generando una comunidad integrada de alumnos, apoderados, asistentes, docentes y directivos.

El año 2008 el establecimiento pasó a formar parte del Programa de Implementación Escolar (PIE), en un período inicial solo para la Educación Básica, y posteriormente se sumó la Enseñanza Media. Con estas acciones el establecimiento potenció su capacidad para atender a todos los estudiantes. Otro de los acontecimientos de gran importancia, en cuanto a la organización del liceo, es que el año 2017 fue traspasado al que es su sostenedor actual, la Corporación Educacional Aconcagua, lo que generó cambios en cuanto a la organización administrativa del establecimiento.

El año 2019 el Liceo Mixto Los Andes, tanto su Escuela Básica como la Educación Media, adquiere el sello Bicentenario, pasando a llamarse Liceo Bicentenario Mixto Los Andes, y se destaca por ser el primer establecimiento de carácter particular subvencionado en adquirir este sello en la región. Uno de los aspectos del programa Liceos Bicentenario

es la postulación y adquisición por parte del liceo de dos proyectos en las áreas de Fortalecimiento Educativo e Infraestructura. En el primero de estos proyectos el liceo se enfocó en mejorar aspectos de liderazgo y gestión pedagógica a través de “Colegios que Aprenden”, iniciativa desarrollada por Enseña Chile. En el área de formación y convivencia, el establecimiento tiene un plan de trabajo que busca fortalecer las habilidades sociales, valores y convivencia de todos sus estudiantes. Finalmente, en el área de gestión de recursos, el liceo se enfocó en impulsar estrategias de monitoreo y control de inventario para el área técnico profesional, y un plan de capacitación específica en gestión de recursos. Es importante destacar que algunas de estas iniciativas tenían además otras fuentes de financiamiento, como recursos SEP, PIE, y del propio sostenedor.

La adjudicación del proyecto de infraestructura del programa de Liceos Bicentenario ha permitido que el establecimiento potencie la educación técnico profesional y las especialidades impartidas, a través de la creación de laboratorios, mejora de talleres y financiamiento de proyectos. Además, el establecimiento recibe apoyo pedagógico constante y es parte de la red de establecimientos Bicentenario. Esta red participa de reuniones a nivel nacional y regional, lo cual les permite compartir buenas prácticas y formar una cultura de excelencia.

...Quedamos a un muy alto estándar dentro de la región, de ahí fueron implementando algunas cosas (...)
Netamente el proyecto Bicentenario viene a poner un ordenamiento en cuanto a esto, este decreto ministerial para la educación técnico profesional que exige y norma en cuanto al equipamiento que deben tener (...) es muy importante y también el Proyecto Bicentenario, una vez instalado, le exige al sostenedor a mantener e incrementar el estándar. (...) Debe haber una sistematización del recurso en el tiempo y eso es muy potente.

(Director Liceo Bicentenario Mixto Los Andes)

El establecimiento ha logrado establecer conexiones a nivel comunal con diversas instituciones como CESFAM, PDI, Carabineros de Chile, la Municipalidad de los Andes, los hogares Pablo Sexto y Divina Providencia, Tribunales de Justicia y con la Oficina de Protección Derechos de la Infancia. De igual forma, el liceo ha logrado generar alianzas con medianas y pequeñas empresas como Santa Isabel, distribuidora Betty, gimnasios y locales de comida. En este mismo sentido, se generó una relación con CAMCHAL para potenciar el desarrollo de prácticas profesionales, así como también con otros establecimientos dentro de la comuna, con los cuales el establecimiento participa en organizaciones de escuelas particulares y TP. En cuanto a instituciones de educación superior, se han establecido relaciones con la Universidad de Playa Ancha, Instituto Libertad de los Andes e INACAP.

(...) Trabajamos con la municipalidad, con el Cesfam. También vienen a hacernos charlas universidades, que vienen a apoyar en la orientación vocacional. Con AIEP, por ejemplo, que es un centro de formación técnica que tiene carreras similares a las nuestras, que son de continuidad en educación superior. El Instituto Técnico de Playa Ancha, que también nos aporta con charlas y orientación para los estudiantes, (...) Tenemos un convenio con la Universidad de Valparaíso y estábamos trabajando en un convenio de certificación de competencias con la Universidad Federico Santa María.

(Coordinadora Académica y Jefe UTP)

En la comunidad de Los Andes, el liceo se ha posicionado como un referente en educación innovadora y de calidad.

Yo creo que es un poco compartida la imagen positiva del liceo en la comunidad.....Somos pioneros en muchas cosas. Hay cosas que obviamente que han sido un acierto y otras que no....Hay entusiasmo de la comunidad...porque generalmente estamos diseñando y trabajando en proyectos innovadores

(Rectora del establecimiento)

El organigrama del establecimiento actualmente incluye los departamentos y jefes de departamento de diferentes asignaturas, Coordinadores TP y HC, con jefes de especialidad para cada una de las carreras, equipos a los cuales se les añade la administración por parte del sostenedor, docentes de educación prebásica, docentes de media y TP y asistentes de la educación. La estructura orgánica, con los roles y perfiles de cada uno de los docentes, asistentes y directivos se mantiene estable, lo cual permite un adecuado desarrollo y orden respecto a los quehaceres del establecimiento. Todos los trabajadores son constantemente evaluados, monitoreando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

Por otra parte, el establecimiento tiene una matrícula total de 1.950 estudiantes, de los cuales 735 pertenecen a la Enseñanza Básica y 1.215 a la Enseñanza Media, con una vulnerabilidad media sobre el 85%. Toda la comunidad educativa, desde docentes a cada uno de los estudiantes, pueden participar de los espacios que otorga el liceo y se incentiva el trabajo en equipo y colaborativo.



Aquí hay trabajo en equipo. Cada uno es líder desde su estamento, un profesor tiene que ser un líder en su sala y tiene que gestionar el trabajo pedagógico. El jefe UTP, el jefe de departamento, cada uno tiene su función, pero este es un trabajo colaborativo. Si no hay trabajo colaborativo es imposible mover este colegio. Si nosotros apuntamos solo a nosotros mismos, nos preocupamos sólo de nuestra parcelita, es imposible

(Docente del establecimiento)

Hoy día tenemos un centro de alumnos muy potente, espectacular, que esperamos que sea el centro de alumnos que nos represente como establecimiento. Claramente para nosotros es muy importante la participación de los alumnos, porque todo debe tributar para allá. Es un pilar bicentenario, el foco en la sala de clases, el pilar donde todo debe tributar al aula y obviamente nuestros estudiantes en lo que es el vínculo con la comunidad, sentirse involucrado y representado con ello, es muy importante.

(Director del Establecimiento)

El liceo cuenta con objetivos educativos claros que se traducen en una misión, visión y sellos educativos que lo caracterizan. Se consideran ciertos conceptos de gran importancia: primero la relación familia-escuela, la cual es considerada como una variable potente en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Segundo, la disciplina, como hábito de vida aplicable en diferentes contextos. Tercero, el estudio, como competencia aplicable para ir construyendo aprendizajes significativos. Finalmente, el deporte, como medio de desarrollo para hábitos de vida sana y saludable. Por otra parte, la misión del establecimiento considera una propuesta curricular orientada desde la inclusión social, el trabajo en equipo, el desarrollo del pensamiento crítico, la vida sana, autocrecimiento, respeto a la diversidad, y la incorporación de la familia. Con el objetivo de formar estudiantes con identidad, sentido de pertenencia social, altas expectativas de vida y que sean capaces de aportar de manera activa a las dinámicas sociales.

Entonces hay ciertos aspectos que nosotros en el fondo apuntamos a considerar ...mostrarles a los estudiantes un colegio que no sea pobre, mostrarles una realidad distinta. Crear ese match del alumno con que sí se puede, que no depende de la condiciones externas, sino que en el fondo, con esfuerzo, tú sí puedes lograr cosas.

(Rectora del establecimiento)

3. Descripción de la buena práctica

El año 2012, el Liceo Bicentenario Mixto Los Andes, con el objetivo de motivar a sus estudiantes a formar parte activa de la comunidad educativa, creó “Puertas Abiertas”, un espacio para dar a conocer a toda la comunidad la oferta académica que ofrece el liceo. Este proceso es llevado a cabo por los mismos alumnos de III° y IV° Medio, quienes, apoyados por docentes de diferentes áreas, desarrollan diferentes exposiciones interactivas. Algunos ejemplos son videos explicativos; modelos a escala donde destaca una réplica de la cápsula Fénix que fue ocupada para el rescate de los 33 mineros; representaciones artísticas como “la casa del terror”; obras de teatro; personificación de celebridades como presidentes y o inventores; juegos de roles entre asistentes; visitas guiadas a laboratorios donde se elaboran distintos productos; concursos con premios; muestras de autos y motos personalizadas; decoración de salas y variados espacios del liceo; entre otras exposiciones y actividades.

De esta manera, los estudiantes de cada especialidad del establecimiento y de cada departamento de la modalidad HC representan a través de actividades diversas sus conocimientos en cada una de las asignaturas que cursan. Si bien en un principio esta fue una práctica que comenzó como orientación vocacional para estudiantes de I° y II°, quienes elegían especialidades o el área HC, se optó por ampliar este proceso a toda la comunidad local que quiera asistir a conocer al Liceo Bicentenario Mixto Los Andes.

“Puertas Abiertas” es un proyecto que parte en el año 2012, en el cual se busca mostrar el liceo a la comunidad y particularmente a los estudiantes que van a ingresar a enseñanza media. También busca aportar a la elección de carreras que van a tener los niños de segundo a tercero medio, mostrar qué se hace efectivamente. Resolver dudas de los estudiantes, demostrar o ejemplificar un aprendizaje del cual ellos ven en su propia especialidad
(Coordinadora Académica y Jefa UTP)

El objetivo principal de esta práctica es hacer partícipes a todos los estudiantes de una comunidad educativa, en la cual entiendan que son ellos los actores principales del proceso de enseñanza aprendizaje, y son quienes representan al Liceo Bicentenario Mixto Los Andes ante la comunidad. Además, los mismos estudiantes muestran cada una de las especialidades de su establecimiento, las cualidades de este mismo y las oportunidades que entrega, desarrollando trabajo en equipo, elevando su autoestima y sintiendo satisfacción y orgullo por el trabajo que han logrado. El pensamiento lógico, el análisis, deducción y capacidad para resolver problemas por parte de los alumnos también son objetivos que se intentan lograr a través de esta buena práctica. También se intenta potenciar competencias y valores apegados a la tolerancia, integridad y responsabilidad, trabajando día a día la autonomía, el respeto y el liderazgo, ya que por un largo periodo de tiempo se dedican al desarrollo de un producto final que intenta, de alguna manera, visibilizar los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimentan en el liceo. En sus inicios, “Puertas Abiertas” buscaba mostrar el quehacer del establecimiento a la comunidad local.

“Puertas abiertas” nace hace unos años. Primero, de la pregunta que usted me decía ¿Cómo se vinculan ustedes con el medio, con el entorno? Surge ahí primero, de tener un vínculo con el entorno, de poder nosotros darnos a conocer, dar a conocer nuestras carreras, pero dar a conocer el colegio. ¿Por qué? Porque en puertas abiertas la primera intención era mostrar nuestro quehacer completo”
(Director del establecimiento)

Uno de los aspectos más importantes del desarrollo de esta práctica es su impacto en la comunidad escolar, ya que se promueve la formación de una colectividad donde todos los actores participan; estudiantes, docentes, equipo directivo y apoderados. Se abordan aspectos clave para el aprendizaje y la educación integral de los y las estudiantes, como lo son el bienestar socioemocional, la inclusión y diversidad, el trabajo en equipo y la visibilización del aprendizaje. La equidad de género es otro tema que se releva en el desarrollo de la práctica, ya que se incentiva que alumnos y alumnas participen de la misma forma en cada una de las actividades realizadas. Es así como en especialidades estereotipadas, como mecánica automotriz y minería, se promueve una participación equitativa de todos y todas. De esta forma, se promueve en toda la comunidad escolar un sentido de pertenencia y orgullo en relación al establecimiento escolar.



Los alumnos saben perfectamente que son los protagonistas de esto. Ellos saben que es su momento para poder mostrar, para poder hablar de su carrera y también mirándolos desde el lado del docente, a mí me pasa que, hay muchos estudiantes que tienen esa facilidad de poder expresarse y que están muy seguros, pero también ayuda bastante a aquellos estudiantes que no tienen muchas veces esa seguridad. Ahí donde estamos nosotros los profes para ayudarlos y decirles: si tú sabes solamente te falta mejorar esto. Es un trabajo que se hace como un mes y se va preparando todo esto para finalmente mostrarle a la comunidad, internamente se hace un trabajo con ellos mismos para que se puedan desarrollar como personas, también como estudiantes o futuros profesionales.

(Docente del establecimiento)

Para el evento, todos los estudiantes de la comuna y sus alrededores reciben invitaciones para visitar el establecimiento y conocer cada una de las especialidades Técnico Profesionales que se imparten en este. A ello se suman todos los alumnos del propio Liceo Bicentenario Mixto Los Andes, quienes también son invitados de forma especial a participar. El desarrollo e implementación de la actividad requiere una amplia participación de toda la comunidad escolar. Los docentes conducen y guían a los estudiantes en el desarrollo de los proyectos e iniciativas que ellos mismos deciden presentar, el equipo directivo se encarga de facilitar las condiciones administrativas y de infraestructura para que el evento se lleve a cabo, y los apoderados son quienes motivan, felicitan y apoyan a sus hijos.

Finalmente, y de manera especial, son los alumnos quienes dedican tiempo, motivación, energía y conocimiento, al desarrollo de sus proyectos y presentaciones. Otro recurso importante para llevar a cabo “Puertas Abiertas” es la infraestructura del establecimiento en conjunto a materiales para elaboración de diferentes carteles, lienzos, panfletos, entre otros. La gestión está a cargo del departamento de orientación, el que trabaja coordinadamente con el equipo económico de finanzas, equipo directivo, docentes, equipo PIE, y los asistentes de la educación.

Puertas Abiertas es una actividad que es para todos una parte muy importante del desarrollo de las prácticas del colegio, todos los profesores como que se ponen la camiseta con esta actividad, culturalmente ya está establecido y para todos es súper importante poder desarrollarlo de buena manera. Entonces como que todos tenemos asumido que es un trabajo que si bien es cierto, requiere de mucho esfuerzo, lo hacemos todo con mucho gusto, porque sabemos lo que significa para el colegio y para los alumnos

(Docente del establecimiento)

“Puertas Abiertas” busca potenciar la motivación de los estudiantes con su liceo y con sus especialidades. Cada vez que los estudiantes participan de “Puertas Abiertas” desarrollan numerosas habilidades como trabajo en equipo, creatividad, au-



toestima, además de visibilizar sus aprendizajes, habilidades y competencias. De igual forma, los estudiantes esperan IIIº Medio con ansias ya que les supone un gran desafío y aprecian desde pequeños como sus compañeros de cursos mayores son capaces de desarrollar actividades de gran nivel.

Porque hay algo en lo que es fundamental, el protagonismo del estudiante. A mí lo que me hace más sentido es que sea el estudiante el que muestre que aprendió. No tiene sentido que el profesor diga esto es lo que yo hago, aquí es el estudiante y el profesor tiene que dejarlo ser. El profesor tiene que guiar todo lo que quiera, corregir cuando se está equivocando y el niño tiene que perder el miedo a equivocarse y que el profesor lo corrija. Y estas cosas nos permiten desarrollar esos aprendizajes que son efectivos. El rol protagónico del estudiante es fundamental en esta práctica.

(Docente del establecimiento)

Esta actividad, para lograr su mejora y valoración continua, incorpora una metodología de evaluación pertinente para su correcta implementación. Se elabora un análisis de datos que incluye la asistencia al evento y la participación de estudiantes y docentes. Además, se elaboran muestras de satisfacción a través de testimonios grabados, y la evaluación de la infraestructura de la muestra por medio de registros fotográficos. Con esta información, se realiza una reunión con directivos, docentes y apoderados del liceo, junto con actores de establecimientos que visitan el liceo, para analizar y generar lineamientos de mejora a desarrollar.

El foco en los aprendizajes de los alumnos, si bien es el objetivo principal, no es el único objetivo que busca el Liceo Bicentenario Mixto los Andes. También es importante su desarrollo social, cultural y económico, todos estos aspectos que responden a los sellos del liceo, se ven bien representados en esta práctica.

Yo creo que la gran motivación corporativa es que nuestros alumnos demuestren los conocimientos adquiridos en cada una de las especialidades. Eso de poder ver yo a mi alumno o a mis alumnos desarrollar un proyecto determinado, en el cual obviamente yo como docente o nuestros docentes han intencionado este proyecto, creo que es el principal modo de ver o poder ver a nuestros alumnos desarrollarse en el campo laboral, a través de una buena práctica o mostrar sus habilidades o su experticia técnicas adquiridas. Creo que es el gran movilizador de esto para mí, yo creo que el docente tributa más para allá, sobre todo el docente TP

(Director del establecimiento)

El establecimiento tiene una buena evaluación del desarrollo de esta práctica y tiene planificado continuar con su desarrollo y mejora continua. Para lograr esto, una de las áreas a mejorar es la implementación de más acciones relacionadas a ciencia y tecnología, y potenciar el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en el desarrollo de la práctica. Del mismo modo, se quiere incorporar de mejor forma la participación de estudiantes y docentes del área HC.

Puertas Abiertas, que se presenta desde el 2012 y que convoca la participación de más de 2.000 personas, se ha convertido en el acontecimiento más esperado del año por todos los integrantes de la comunidad educativa. Manifiestan que genera un clima de convivencia inclusivo, sana competencia, respeto de la diversidad y motivación de los estudiantes. Los objetivos planteados por la práctica se han alcanzado; estudiantes que cumplen sus compromisos, los proyectos visibilizan sus aprendizajes de cada especialidad, y demuestran su motivación y habilidades que los potenciarán en el mercado laboral y/o en la educación superior. El equipo directivo tiene la percepción de que a través de esta práctica, han logrado impulsar las especialidades y asignaturas que imparten, han logrado ser un aporte al desarrollo curricular de estas, a la calidad de los aprendizajes, y al bienestar y convivencia de toda la comunidad escolar.

Me gustaría mencionar que la actividad de Puertas Abiertas es muy valiosa para nosotros como comunidad. Año a año nos une, nos muestra el valor que tiene el trabajo que nosotros hacemos, ver a los niños explicando, ver que nos muestran su sala. Es un momento bastante especial para nosotros, ya que trabajamos la gestión de que lleguen esos materiales, de que aprendan ese contenido y después verlo en vivo y en directo es bastante emocionante y siento que genera unión en la comunidad

(Coordinadora Académica y Jefa UTP)

4. Conclusiones

Algo que destaca en esta práctica es el protagonismo de los estudiantes en todo el proceso de desarrollo de Puertas Abiertas. Los docentes juegan un rol central en conducir y apoyar el desarrollo de los proyectos de los estudiantes, y el equipo directivo se encarga de facilitar las condiciones necesarias, pero son los estudiantes los protagonistas de la actividad, desde preparar, organizar, mostrar e implementar. Es una oportunidad además para hacer visible el proceso de enseñanza aprendizaje que ocurre dentro de la sala de clases, y para abrirlo a otros estudiantes, a la comunidad escolar en particular y a toda la comunidad de Los Andes en general.

Otro aspecto relevante es cómo la práctica permite fortalecer el sentido de comunidad en el establecimiento, porque es un evento donde todos los miembros participan: docentes, auxiliares, estudiantes, equipo directivo y apoderados. Esto le da valor, tanto para los estudiantes como para toda la comunidad escolar, al trabajo en equipo y el apoyo mutuo para el logro de los objetivos.

Finalmente, ésta es una práctica abierta a la comunidad local, que va más allá de los miembros del establecimiento escolar. Aquí se abren las puertas a la familia, vecinos, y organizaciones comunales. Ese gesto no solo es un aporte a la comunidad, sino que también fortalece mucho el sentido de identidad y orgullo de formar parte del establecimiento.

Referencias bibliográficas

_Celedón, A. y Mendoza, A. (2021). Entrevistados por M. Soledad Ortúzar.

_INE (2017). Censo de Población y Viviendas. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.

_Maldonado, R. (2021). Entrevistado por M. Soledad Ortúzar.

_Proyecto Educativo Institucional Liceo Mixto Los Andes (2021).
Recuperado de: <https://www.liceomixto.cl/losandes/wp-content/uploads/2020/12/PEI-1213-0-BA%CC%81SI-CA-Y-MEDIA-LOS-ANDES.pdf>

_Ramírez, N. (2021). Entrevistada por M. Soledad Ortúzar.

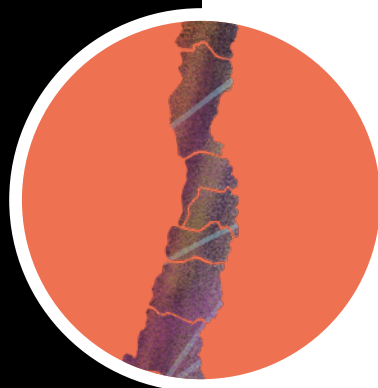
_Tapia, G. (2021). Entrevistada por M. Soledad Ortúzar.

_Villablanca, E. (2021). Entrevistado por M. Soledad Ortúzar.

05.

Metodologías activas e inclusión en el siglo XXI

Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda



Valparaíso
Calle Larga

Autor:

Mario Ruiz Castro / Inacap

Categorías temáticas:

Desarrollo socioemocional
Trayectorias educativas laborales
Inclusión y diversidad

CHILE



1. Introducción

Los primeros años del Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda fueron difíciles, debido a la estigmatización de ser el primer Liceo de Calle Larga. En esa condición, recibía a todos los alumnos que eran expulsados de los otros colegios de su comuna y de la comuna contigua Los Andes. Sin embargo, con el paso de los años esta situación se fue transformando en una oportunidad para reforzar el sentido de inclusión y de Liceo de Puertas Abiertas, que se ha ido consolidando en el tiempo, obteniendo resultados destacados en convivencia escolar.

El título “Liceo de Puertas Abiertas” no es una frase al azar. La comunidad escolar de este establecimiento tiene un gran sentido de pertenencia, en particular los alumnos, quienes valoran el espacio físico en que está inmerso el colegio, que es un espacio verde y sin rejas. Los alumnos, si así lo quisieran, podrían abandonar el establecimiento en cualquier momento del día, lo que raramente sucede y es una prueba fehaciente del gran ambiente escolar que se ha consolidado.

El establecimiento tiene ya once años de vida, con algunos hitos importantes en su proyecto educativo: la implementación de las especialidades de Electricidad y Minería, la incorporación de un proyecto de educación vespertina para jóvenes y adultos, y la reciente reducción de su oferta educativa diurna solo entre primero y cuarto medio. A partir de la consolidación de la oferta técnico profesional, en los últimos años comenzó a tomar forma una iniciativa de Aprendizaje Basado en Proyectos, que durante el año 2020 se comenzó a implementar de manera efectiva, transformándose de a poco en una buena práctica que merece ser difundida fuera de su comunidad escolar.

El Aprendizaje Basado en Proyectos, también conocido por sus siglas ABP, es un método de enseñanza-aprendizaje, en el que, de acuerdo a la definición entregada por el Ministerio de Educación (Mineduc, 2019), los estudiantes desarrollan conocimientos y habilidades del siglo XXI trabajando a partir de proyectos en los que investigan en torno a un problema, desafío o pregunta compleja que sea auténtica y motivadora.

Este tipo de metodologías resulta particularmente significativa cuando es compartida con toda la comunidad educativa, y tiene incluso mayor importancia cuando es llevada a cabo en un contexto de formación diferenciada técnico profesional. Esto ya que es en esta modalidad donde los estudiantes logran poner a disposición de su proceso de enseñanza-aprendizaje no solamente los aspectos teóricos de las disciplinas subyacentes a su proceso formativo, sino que los componentes prácticos, que justamente son el elemento diferenciador de esta modalidad de estudios. Es la implementación de esta metodología en este tipo de educación la que hace más relevante y necesaria la difusión de la práctica impulsada por el Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda.

2. Presentación de la institución

El Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda, ubicado en la comuna de Calle Larga, región de Valparaíso, comenzó a impartir los cursos de séptimo y octavo básico en marzo del año 2010. En el 2013 aumentaron su oferta educativa para la Formación Diferenciada Técnico Profesional con las especialidades de Electricidad y Explotación Minera. El 2016, además, se implementó una Jornada Vespertina para la Educación de Adultos y Jóvenes. Al 2021 cuenta con una matrícula de 140 estudiantes en jornada diurna y 193 en jornada vespertina.

Respecto a la realidad de su entorno inmediato, casi el 50% de los 10.935 habitantes de Calle Larga vive en sectores rurales, con un alto grado de vulnerabilidad que se traduce en que el 86,96% de la población pertenece a los dos primeros quintiles de ingresos, con un 9,7% bajo la línea de la pobreza. En términos de proyecciones laborales, un 36,4% de la población mayor de 20 años recibió el Seguro de Cesantía durante el año 2020, lo que es un indicador significativo de la realidad socioeconómica de la comuna (Daem Calle Larga, 2021).

El Liceo surgió como una manera de dar respuesta a la necesidad de los habitantes de Calle Larga de contar con una oferta de formación técnico profesional que surgiera desde la realidad específica del territorio, del sector productivo que lo conforma y por sobre todo al servicio de la comunidad. El año



2013 egresó la primera promoción de alumnos formados en esta modalidad de estudios.

Se define como un “Liceo tecnológico territorial de Puertas Abiertas”, cuyo objetivo es preparar personas competentes y con habilidades de empleabilidad, vinculados con el territorio y sustentabilidad ambiental para incorporarse al mundo del trabajo y/o la continuidad de estudios, con especial énfasis en que los alumnos logren ingresar a la educación superior. Cabe destacar además que el 40% de sus estudiantes forma parte del Programa de Integración Escolar, presentando algún grado de necesidades educativas especiales, lo que refuerza la importancia de buscar metodologías innovadoras y significativas para el logro de sus aprendizajes.

Desde el año 2021 se focalizó la oferta educativa desde I a IV medio, con el objetivo de fortalecer el nivel secundario, lo que ha significado una baja en

la matrícula para la Enseñanza Media Técnica Profesional. Un año antes de esta decisión se comenzó un proceso de transformación del modelo de enseñanza-aprendizaje, a partir del trabajo en conjunto con Anglo American y Fundación Simón de Cirene. Esto les ha permitido avanzar en la implementación de espacios educativos, que han sido el impulso inicial para la implementación de la práctica de metodologías activas e inclusivas en el aula.

Un aspecto fundamental del Sello Educativo del Liceo es el carácter inclusivo e integrador de su propuesta, por lo que no exige requisitos previos ni realiza ningún tipo de selección a los alumnos. El proyecto formativo se centra en valores como la autorregulación, la tolerancia y el respeto, valorando la individualidad de cada alumno y asumiendo el desafío de entregar educación de calidad a los niños, jóvenes y adultos, sin distinción ni prejuicios.

Fruto de este enfoque, sus egresados han desarrollado características diferenciadoras, que se ponen de manifiesto durante el ejercicio de la práctica profesional. Esto específicamente a través de las competencias de empleabilidad de sus alumnos, en particular las referidas a Comunicación, Emprendimiento, Resolución de Problemas y Uso de TIC's.

En este mismo sentido, en términos de la Visión del establecimiento se señala que buscan constituirse como “un referente nacional en la formación de técnicos profesionales de mandos medios y en la educación de adultos científico- humanista, ofreciendo una formación integral, destacándose por sus competencias de empleabilidad, su compromiso territorial y ambiental que los y las integren al desarrollo sustentable de nuestro país” (Daem Calle Larga, 2021).

Con respecto a la Misión se destaca que “somos un Liceo Tecnológico y territorial de puertas abiertas, formador de jóvenes técnicos”, además de resaltar que brindan “una educación para estudiantes en situación de vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo de las competencias de empleabilidad, el vínculo con el territorio y la sustentabilidad ambiental que les permitan enfrentar el mundo del trabajo y/o la continuidad de estudios” (Daem Calle Larga, 2021).

El proyecto educativo del establecimiento consigna además valores que se consideran fundamentales para el proceso formativo de los estudiantes: Respeto, Tolerancia, Crecimiento y Autoafirmación Personal. Estos valores se traspasan hacia un sello institucional, que ha logrado proyectarse hacia el mundo empresarial, con competencias para la empleabilidad que han constituido un componente esencial en el perfil de egreso de sus estudiantes. Se ha consolidado una red de apoyo externa, con importantes empresas del rubro minero e instituciones de educación que apoyan la transición de los estudiantes entre la enseñanza media técnico profesional y la educación superior.

Entre estas redes de apoyo se destaca el proyecto Modelo Pionero, de Anglo American, que busca, entre otros objetivos, que los alumnos sean agentes de cambio en sus territorios. En este contexto, durante el año 2021 lograron ser seleccionados como un Liceo Bicentenario, lo que consolida su

proyecto educativo con el objetivo de convertirse en un Centro de Innovación Escolar.

Se espera que al implementar estos proyectos de colaboración externa puedan comenzar a revertirse algunos resultados en pruebas estandarizadas, que han estado descendidos en las mediciones SIMCE y PTU o PDT -Prueba de Transición, ex PSU- de los últimos cuatro años. Estos resultados se encuentran bajo lo esperado para su grupo de referencia, aunque se han logrado puntajes destacados en motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, y autoestima académica, siendo este último el factor en el que se espera poner énfasis, dada su relación directa con el logro de aprendizajes. (Agencia de Calidad en la Educación 2019; DEMRE 2021).



3. Descripción de la buena práctica

La práctica de Transformación en el Aula a partir de Metodologías Activas e Inclusión comenzó a forjarse durante el año 2020 con la participación del equipo directivo y el cuerpo docente producto de acciones formativas sobre el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). En este contexto empezó un proceso de transformación institucional que consideró todos los niveles de enseñanza y estamentos de la institución, con especial énfasis en considerar el Programa de Integración Escolar (PIE) a lo largo del todo el proyecto.

De acuerdo con su diseño, el Aprendizaje Basado en Proyectos a través de la práctica de Transformación en el Aula potencia el desarrollo de la inclusión y diversidad fomentando el trabajo colaborativo. Además maximiza el desarrollo del pensamiento crítico y la participación activa de los estudiantes, invirtiendo los roles dentro del aula y haciendo que los estudiantes cumplan un papel fundamental en su proceso de enseñanza y aprendizaje. (Mineduc, 2019)

La práctica está inspirada en las “6 C de Fullan”, correspondientes a las seis “habilidades futuras claves” que buscan impactar no solo en el desarrollo de nuevos aprendizajes, sino también en la formación de personas y profesionales empoderados (Fullan & Langworthy, 2014).

Estas son:

1. Educación del carácter.
2. Ciudadanía.
3. Comunicación.
4. Pensamiento crítico y resolución de problemas.
5. Colaboración.
6. Creatividad e imaginación.

El desarrollo de estas seis habilidades clave en los alumnos del Liceo es clave para lograr el propósito con el que se ha motivado a la Comunidad Educativa, y su implementación tiene como objetivo “Diseñar, planificar y gestionar la transformación del Liceo Bicentenario Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda en un Centro de Innovación Escolar Tecnológico Territorial”.

Para lograr este propósito se espera “lograr que el estudiante sea el protagonista y responsable de su propio aprendizaje, integrado metodologías activas que contribuyan a la apropiación de un conocimiento significativo y profundo, elaborando esquemas mentales que partan de sus aprendizajes previos, la reflexión y el análisis permanente” (Daem Calle Larga, 2021). Los estudiantes asumen así el protagonismo de su aprendizaje, a través del desarrollo de habilidades para el Siglo XXI y favoreciendo la autoestima académica, promoviendo instancias de participación e inclusión permanentemente, con elementos fundamentales como aceptar los errores y diferencias, que son parte inherente de cualquier proceso educativo. Se espera que, al conjugar todos estos factores, sea posible lograr la adquisición de aprendizajes permanentes y significativos en los alumnos.

Considerando la alta proporción de alumnos que son parte del Programa de Integración Escolar, el equipo de Gestión Directiva buscó la manera de incorporar una metodología que respondiese a este desafío. Tras una intensa revisión teórica, se tomó la decisión de incorporar el Aprendizaje Basado en Proyectos, dadas sus características activas e inclusivas que entregan una respuesta concreta a la diversidad de estudiantes presentes en el aula, y considerando el efecto de transformación que podría generar en ellos ser los principales actores de su proceso de aprendizaje.

El primer paso para su implementación fue estructurar un plan de trabajo por departamentos, que consideraba al Departamento de Humanidades, compuesto por las asignaturas de Lenguaje, Música, Historia y Filosofía; el Departamento de Ciencias, integrado por las asignaturas de Matemática, Educación Física, Educación Tecnológica, Física, Química y Biología; y el Departamento Técnico Profesional, compuesto por todos los módulos de las especialidades de Electricidad y Minería, además de la asignatura de Inglés.

El Departamento Técnico ha resultado fundamental en la implementación exitosa de la práctica, ya que ha permitido entregar un valor agregado a la experiencia del Aprendizaje Basado en Proyectos de cada disciplina. Además de cada departamento, se sumó al equipo una Educadora Diferencial.

La implementación de esta práctica implica un trabajo colaborativo con foco en el currículum y en la ideación de una propuesta didáctica que sea inclusiva, por lo tanto, la atención individualizada del alumno con necesidades educativas especiales de carácter permanente fuera del aula se limita al mínimo, pues el dispositivo completo considera la diversidad presente en el aula. La propuesta didáctica promueve la co-docencia con educadoras diferenciales durante la implementación de cada proyecto.

Luego de la conformación de este equipo multidisciplinario, se llevó a cabo el primer hito significativo en el marco de la implementación de esta buena práctica: la organización de un Encuentro de Organizaciones Comunitarias de Calle Larga, que permitió socializar los objetivos del proyecto con los distintos actores del territorio. Se realizó un proceso de detección de sus necesidades, que permitió conocer de primera fuente los requerimientos, problemáticas y oportunidades de solución que los alumnos del establecimiento podrían abordar desde sus proyectos.

Además de este primer hito relevante de socialización con los demás actores de su territorio, se realizaron reuniones con los padres y apoderados, para dar a conocer los detalles del proyecto y reforzar la importancia del rol de la familias en el cumplimiento de los objetivos del mismo. Esto tuvo una recepción positiva y una disposición favorable a los cambios que pudiesen ocurrir producto de la implementación del programa.

Desde el inicio de la implementación de la buena práctica se han desarrollado instancias de coordinación permanente entre la Unidad Técnico Pedagógica y la Coordinación del Programa de Integración Escolar, con el objetivo de alinear las decisiones curriculares y metodológicas para que tengan siempre un carácter inclusivo. Se han incorporado constantemente los alumnos con necesidades educativas especiales en todas las actividades del proyecto. Estas decisiones y lineamientos son compartidos en las reuniones de departamento, con especial énfasis en el trabajo interdisciplinario y colaborativo, lo que se ha visto facilitado por espacios de trabajo flexibles y un compromiso notable de todo el equipo docente.

El núcleo pedagógico se fortaleció en tres instancias: primero, el diseño, que implica la reflexión de la oferta curricular desde todas las asignaturas que conforman el departamento. En segundo lugar, la ideación de actividades que permitan al estudiante vivir el proceso de construcción de un producto que cristalice sus aprendizajes y competencias y que se consolida con la solución a una problemática real. Finalmente, la vinculación con el territorio y el beneficiario del proyecto.

Es importante destacar lo fundamental que ha sido contar con un equipo docente comprometido con la implementación de esta práctica, lo que se ha visto reflejado, entre otros indicadores, en un porcentaje de ausentismo laboral cercano al 0%, reduciendo al mínimo las licencias médicas. Estas cifras se pueden correlacionar positivamente con un incremento considerable en la participación de los alumnos en las actividades, casi en su totalidad en modalidad online producto de la pandemia, cifras



que han aumentado en un 60% en comparación respecto al año anterior. Se pasó desde un 30% de participación en las actividades virtuales a casi un 90% el año 2021, lo que se ha mantenido incluso en el regreso a las clases presenciales.

El segundo hito importante del proyecto fue incorporar a todo el equipo docente, de gestión directiva y asistentes de la educación en las actividades formativas relacionadas a la metodología. Así se aseguró que el 100% del equipo humano del establecimiento tuviera conocimiento del nuevo programa, y por sobre todo que comprendiera las bases y fundamentaciones técnicas bajo las que se desarrollarían las actividades. Esta decisión ha tenido un impacto positivo en la implementación de las mismas, ya que todos se sienten parte del mismo proyecto y conocen las implicancias de su ejecución.



Como una manera de monitorear los avances en indicadores que son relevantes para la gestión académica del establecimiento y que están íntimamente ligadas al proyecto, en las primeras semanas de clase de 2021 se aplicó un diagnóstico integral de aprendizajes, desde primero a tercero medio en las asignaturas de lenguaje y matemática, y de primero a cuarto medio en aspectos socioemocionales. Estos resultados han sido utilizados como una línea de base, tanto para determinar decisiones curriculares que permitan lograr los objetivos del proyecto, como para realizar una comparación sobre la cual estimar los niveles de progreso de los alumnos al finalizar el año escolar.

Acompañando este proceso de evaluación formal a los alumnos, los docentes de cada asignatura y módulo tienen un espacio dedicado para dar su opinión, comentar y recibir retroalimentación de sus pares en las reuniones de departamento, con base en sus experiencias particulares durante la implementación de la práctica. Esto ha decantado en un proceso de toma de decisiones colaborativo, impactando positivamente en todos los ámbitos que son relevantes para la implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos.

La metodología de trabajo del proyecto está diferenciada para 1º y 2º medio, orientado a las asignaturas de formación general, mientras que en 3º y 4º medio considera los elementos propios de las especialidades, pero con la visión transversal de la Coordinación del Programa de Integración Escolar:

- Durante primero y segundo medio se trabaja con dos proyectos interdisciplinarios, uno a cargo de las asignaturas que pertenecen al Departamento de Ciencias y otro proyecto que se implementa a partir de las asignaturas propias del Departamento de Humanidades.
- Durante tercero y cuarto medio, se incorpora un tercer proyecto de carácter eminentemente técnico profesional, en el que confluyen las especialidades de Electricidad y Minería, además de Inglés, lo que ha favorecido de manera muy significativa la concepción de un conocimiento interdisciplinario entre los alumnos de ambas especialidades, que necesariamente deben brindar y recibir apoyo de compañeros de una especialidad distinta a la que cursan.

Un ejemplo concreto de esta práctica es el proyecto “Huerto Sustentable”, que actualmente están desarrollando los alumnos de tercero y cuarto medio, donde los alumnos de Electricidad se encargan de la automatización del riego y domótica, mientras que los alumnos de Minería se encargan la topografía, características del suelo y decisiones técnicas del mismo.

Un beneficio para el liceo ha sido la sistematización de todos los procesos que influyen en el proceso de aprendizaje del alumno, entregando claridad de roles, etapas y responsabilidades. Además, ha permitido fortalecer el aprendizaje colaborativo, tanto para docentes como para alumnos, favoreciendo el desarrollo de canales de comunicación efectivos entre todos los estamentos del liceo, lo que se ha visto particularmente reflejado en la conexión que se ha logrado entre la Unidad Técnico Pedagógica y la Coordinación del Programa de Integración Escolar.

Para lograr una adecuada implementación de esta práctica los docentes deben ser capaces de desarrollar un pensamiento crítico que les ayude en la toma de decisiones curriculares vinculadas a cada clase, al menos en esta primera etapa de implementación. Se espera que, en una etapa más avanzada del proyecto sean los mismos alumnos quienes tengan las herramientas necesarias para tomar ese tipo de decisión.

Ha sido clave, además, para la implementación adecuada de la práctica, realizar un trabajo previo significativo para los docentes, que comprendan antes de comenzar a desarrollar el trabajo con los alumnos la importancia de establecer una nueva metodología de enseñanza aprendizaje. Esto se ha reflejado en un cambio positivo en la manera de relacionarse profesionalmente con sus colegas, comprendiendo el currículum, estableciendo relaciones interdisciplinarias fructíferas, con una co-construcción del conocimiento, sin que existan asignaturas que queden en un segundo plano o sean abordadas con menor énfasis.

El trabajo interdisciplinario ha contado además con la participación de un equipo externo de facilitadores, que organiza y canaliza el trabajo de los equipos docentes de manera semanal, considerando

además la visión del equipo directivo y las observaciones que puedan surgir desde el equipo facilitador. Se destaca que este trabajo de facilitación ha ido generando de manera paulatina una mayor autonomía en los docentes, con el objetivo que logren tomar de manera autónoma las decisiones pedagógicas atinentes a cada proyecto.

4. Conclusiones

La práctica educativa implementada por el Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda requiere no sólo de la iniciativa de algún docente o directivo, sino que es clave para lograr su éxito que el desafío sea internalizado y asumido por toda la comunidad educativa. En este sentido, la gradualidad y la planificación de hitos previos a su implementación resultan fundamentales, ya que, si bien en procesos de esta naturaleza no es posible garantizar resultados, sí es posible reducir los riesgos y lograr el compromiso de gran parte de la comunidad.

Cualquier proceso de cambio siempre tendrá resistencias, pero aspectos como las acciones formativas en que participó toda la Comunidad Educativa previo a la implementación de la práctica, la realización de encuentros con actores relevantes del territorio o la colaboración de agentes externos que faciliten el proceso han preparado el camino para que las metodologías activas y de inclusión hayan podido implementarse con tan buenos resultados en el establecimiento. Es importante considerar que no es posible lograr cambios significativos si estos no involucran desde su concepción tanto a los alumnos como a los profesores.

Un aspecto relevante de una práctica como la impulsada por el Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda es que se releva la importancia de las personas en el logro de los objetivos, pero considerando además que todo proceso debe ser documentado y resguardado. El objetivo es que estas prácticas sean internalizadas por todos los estamentos, y que el sello institucional sea el que trascienda a las personas. Es decir, si bien la implementación de una Buena Práctica siempre dependerá de las competencias y del desempeño de las personas, sean directivos, docentes o alumnos, estas deben trascender a quienes ocupen los cargos

o a los alumnos de un curso particular y puedan continuar un proceso de mejora continua y aprendizaje permanente.

Otro elemento importante a considerar en un proyecto educativo de esta naturaleza, son los aspectos de sustentabilidad y continuidad en el tiempo, lo que sin duda está vinculado al elemento anterior de documentación de los procesos, pero sobre todo en un proyecto asociado a la formación diferenciada técnico profesional, dónde los aspectos del contexto en que está inmerso el establecimiento son clave. En este sentido, los encuentros territoriales con actores relevantes de su entorno entregan información fundamental para determinar tanto el sentido de las especialidades a nivel general, como los proyectos que serán parte del ABP. De esta manera se pueden diseñar soluciones concretas a sus necesidades.

Finalmente, es necesario destacar la importancia de un proyecto de Aprendizaje Basado en Proyectos en un establecimiento de Puertas Abiertas y con carácter inclusivo. Sin duda, el diseño de las actividades pedagógicas desde un equipo multidisciplinario que considera tanto aspectos de cada especialidad, módulo y asignatura, como la mirada de quienes lideran el Programa de Integración Escolar, facilita la integración y aprendizajes significativos para todos y cada uno de sus estudiantes.

Referencias bibliográficas

_Agencia de Calidad de la Educación (2019), Resultados Educativos SIMCE. Gobierno de Chile.

_Departamento de Administración de Educación Municipal de Calle Larga (2021), Proyecto Educativo Institucional Liceo Pedro Aguirre Cerda.

_Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional DEMRE (2021), “Resultados Prueba de Transición Universitaria”

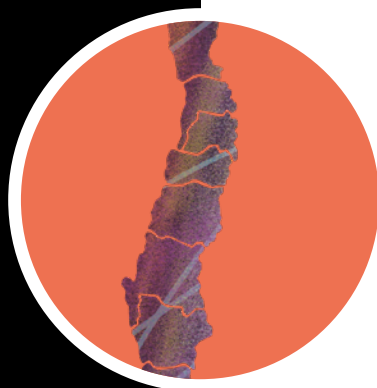
_Fullan, M., Langworthy, M (2014). Una rica veta: cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad. Pearson, Londres.

_Ministerio de Educación (2019), Metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos. Ed. por Unidad de Currículum y Evaluación.

06.

Alternancia de aprendizaje dual en especialidad Mecánica Industrial

Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán



Metropolitana
Ñuñoa

Autor:

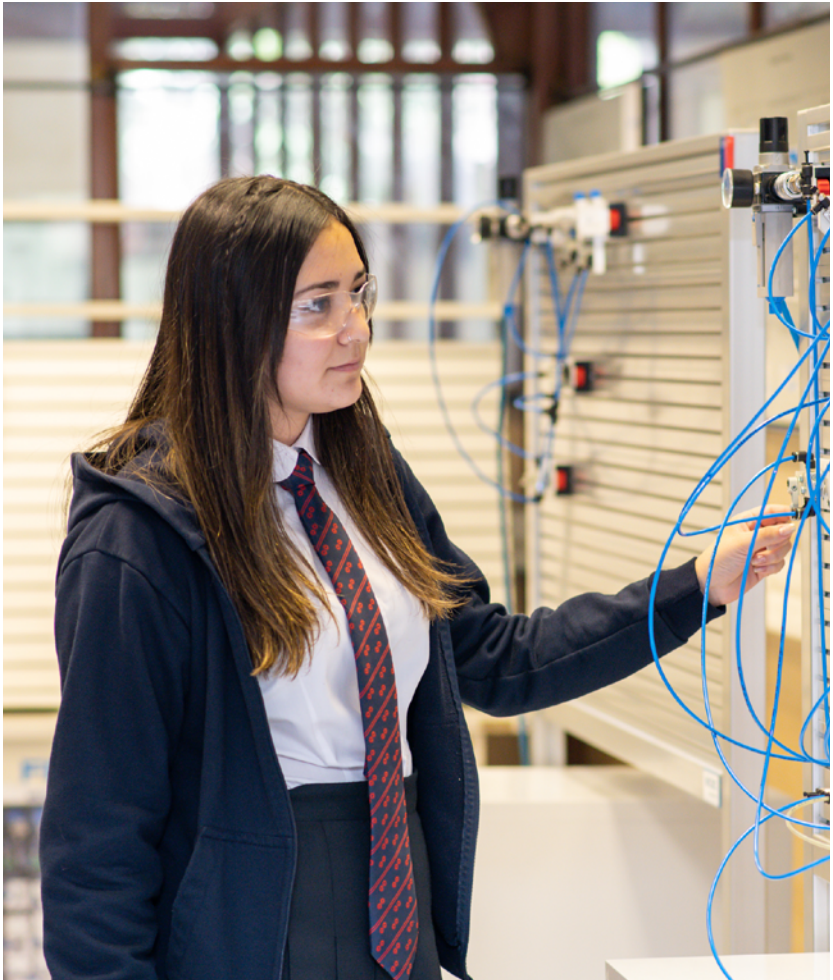
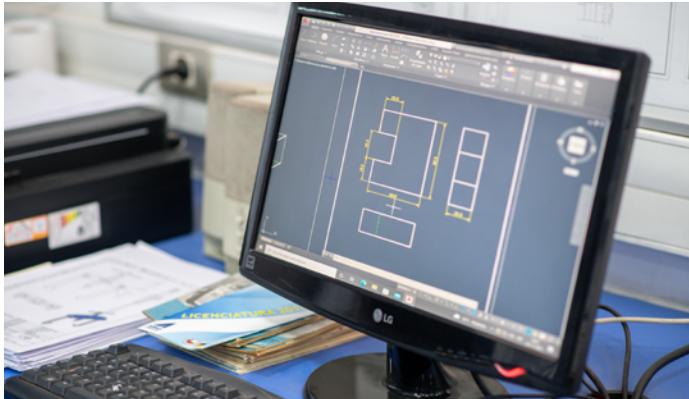
Camilo Ruiz Contreras / Fundación Chile Dual

Categorías temáticas:

Trayectorias educativas laborales

Relación con mundo laboral

CHILE



1. Introducción

El Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán es un establecimiento de reconocida trayectoria en la Región Metropolitana y en el país. Fundado en 1943 como parte de un proceso de industrialización de Chile, el liceo contó con el apoyo de la República Federal Alemana durante sus inicios, y ha continuado hasta la fecha bajo el alero del país germano.

Pese a estar emplazado en Ñuñoa, este liceo recibe alumnos de toda el área metropolitana, con énfasis en las comunas de Peñalolén, Macul y Puente Alto así como de la zona periférica. El estudiantado del Liceo Chileno Alemán (en adelante LICHAN) no representa el perfil demográfico de la comuna de Ñuñoa, con alumnos cuyo Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) es de un 86%, mientras que en la comuna es de un 74,1%. El establecimiento es parte de una red comunal (son 12 liceos de carácter Técnico Profesional en Ñuñoa), dentro de la cual encabeza los indicadores académicos, y goza de un conocido prestigio y excelencia, siendo incluso ejemplo para autoridades nacionales y extranjeras. El año 2014 la entonces presidenta Michel Bachelet asistió a una visita al LICHAN para remarcar el valor del modelo de formación dual y la vinculación con el sector industrial, la empresa SIEMENS se refirió al establecimiento como un ejemplo de la metodología en formación y trabajo alemanas, entre otros reconocimientos.

Administrado desde 1987 por la Corporación Educacional de la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas ASIMET, el LICHAN goza de una valiosa red de contactos y apoyo general. Desde el año 2017 forma parte de la red ELEVA, destinada a fortalecer la formación técnica en el área minera, y cuenta con el apoyo del Consejo de Competencias Mineras (CMM). Esto lo convierte en sede en la zona centro del país para recibir a estudiantes de otros liceos, quienes pueden usar las instalaciones y el equipamiento tecnológico con que cuenta en el área minera. Este es el núcleo de su práctica “Alternancias de Aprendizaje Dual en la especialidad de Mecánica Industrial en convenio con CCM-ELEVA: RUTA FORMATIVA MANTENEDOR ELECTROME-CÁNICO”.

Esta práctica comenzó el año 2017 con el objetivo de detectar brechas entre el Plan de Estudio y el Marco de Cualificaciones Minero en la especialidad de Mecánica Industrial, mención Mantenimiento Electromecánico. Así, desarrollaron un nuevo programa de estudio que tributa a las cualificaciones del programa minero, y subsana dichas brechas tanto de carácter técnico pedagógico como de infraestructura y equipamiento. Hoy el LICHAN es Centro piloto y cuenta con el sello de Competencia Mineras, siendo además el único en la zona centro en incorporar equipamiento minero de alta tecnología en su especialidad. Con impactos positivos que van desde el desarrollo de autoconfianza en sus estudiantes, hasta el contar con el respaldo del sector industrial minero, y prestar apoyo y asesoría a otros establecimientos Técnico Profesionales, el LICHAN abre sus puertas y nos cuenta las claves de su trabajo.

2. Presentación de la institución

El Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán celebra en 2021 su 78º aniversario. El establecimiento se destaca por su trayectoria, excelencia académica, vinculación con el sector productivo y, como su nombre lo indica, la relación que mantiene con Alemania, de donde heredaron su metodología de trabajo en torno a la estrategia Dual. Hoy se han apropiado de esta metodología y le han incorporado nuevos elementos.

Durante la primera mitad del siglo XX, Chile atravesó un proceso de industrialización fomentado por el gobierno, que incluyó desde 1928 en los planes y programas del Ministerio de Educación la enseñanza Técnico Profesional. Es en este contexto de proyección industrial que en 1963 el liceo recibió apoyo directamente desde el Estado de Baden Wurtemberg de la República Federal Alemana, como parte de su iniciativa por impulsar países en vías de desarrollo. Un convenio entre ambos países permitió entonces que la nación europea aportase con su experiencia y también materiales para el desarrollo del establecimiento. En ese mismo año llegaron los primeros expertos alemanes, lo que condujo a la inauguración oficial de la Escuela Industrial Superior Chileno-Alemana de Ñuñoa en agosto de 1964. El aporte germano incluyó herramientas, maquina-

rias y métodos de enseñanza, así como otros elementos necesarios para el montaje de los talleres y laboratorios.

En 1987 el liceo cambia de administración al pasar a manos de la Corporación Educacional de la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (ASIMET). Esto se enmarca en el proceso de municipalización de la educación pública que inició en 1980, Decreto 3166 del Ministerio de Educación, al crear la Administración Delegada, una figura especial donde el liceo comparte elementos con el área educativa y corporativa, que tuvo siempre como propósito asegurar el vínculo entre educación y empresa en ese sector productivo.

Llegada de la GTZ y la formación dual

La Formación Dual es hoy conocida por su efectividad y aporte al desarrollo de habilidades laborales y transversales en los jóvenes, y alrededor de 115 establecimientos la imparten en 2021, sin embargo, ésta se instaló en Chile hace tres décadas. Las empresas involucradas en la formación dual en Chile obtienen principalmente beneficios del orden Productivo, en Inducción, y Ahorro en contratación, a la vez que los estudiantes obtienen tempranamente habilidades laborales. Además existen beneficios secundarios para los establecimientos, como mejoras en tasas de titulación.

En 1991, con el retorno a la democracia, llegó a Chile la Agencia Técnica de Cooperación Internacional de Alemania (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ, actualmente llamada GIZ) como parte de un nuevo periodo de colaboración educativa. En 1993, el Estado alemán firmó un segundo convenio con la Corporación Educacional ASIMET para implementar en el LICHAN esta estrategia educativa como programa piloto, llamado entonces Sistema Dual Metalúrgico (SIDUMET). El convenio incluyó la residencia de 3 expertos alemanes en el liceo, sumado a visitas ocasionales de otros, y la firma de un tercer convenio en 2003 para preservar la educación dual como uno de los pilares formativos de la institución.

Hoy el liceo imparte enseñanza Técnico Profesional en I, II y III medio, año en que los estudiantes optan por su especialidad. Al llegar a IV medio, el 100%

de sus estudiantes realiza un aprendizaje Dual, lo que afecta positivamente en sus tasas de titulación (100% de sus egresados). Como menciona el jefe de especialidad, “al contrario de otros establecimientos con estrategia dual, en ocasiones no llenamos todas las plazas para alumnos que nuestra red de empresas ofrece”.

Los docentes entrevistados para este caso señalan que desde su fundación en 1943, el establecimiento es reconocido en la comuna de Ñuñoa por su calidad y su vínculo con el sector productivo. Destacan que, si bien la comuna no se caracteriza por tener una población joven, el perfil etario de sus habitantes ha cambiado en el último periodo, ya que el grupo etario entre 30 y 44 años ha aumentado en un 3%. El estudiantado de la institución es representativo del Gran Santiago. El LICHAN cuenta con una matrícula que supera los 950 estudiantes. La mayoría de su alumnado es masculino, contando aproximadamente con 55 estudiantes mujeres. Sus alumnos, además, cuentan con un alto índice de vulnerabilidad, alrededor de un 86%, catorce puntos porcentuales sobre la media de la comuna.

El liceo imparte cuatro especialidades del área metalmeccánica y eléctrica, en línea con el sector industrial al que pertenece su sostenedor, la corporación educacional de ASIMET. Estas especialidades son Electricidad, Electrónica, Construcciones Metálicas y Mecánica Industrial con las menciones Máquinas y Herramientas y Mantenimiento Electromecánico, siendo esta última la que aloja la buena práctica de Ruta Formativa presentada en este capítulo.

Vínculo con el entorno

Una de las características más encomiables del LICHAN es la ya mencionada vinculación con otras instituciones, no sólo pertenecientes a los rubros de sus especialidades, sino también con otros establecimientos educativos, tanto en el nivel medio como superior. En función de esto, el establecimiento abre sus puertas a todos quienes quieran conocer sus procesos y trabajo técnico, especialmente respecto al uso de tecnologías y metodologías de enseñanza. Además, es sede de las Olimpiadas WORLDSKILLS Chile, tiene relación con la Asociación de Proveedores Industriales de la Minería Aprimin, el Consejo de Competencias Mineras

CCM, (a través del proyecto ELEVA), y con empresas de automatización, entre otras.

Estos vínculos tienen un impacto positivo en la administración de recursos, al recibir aportes e inmuebles de su red de colaboradores. Un ejemplo de ello es el caso de Indura, que entrega insumos como gases y soldaduras para el área de Construcciones Metálicas. Lo mismo sucede con la empresa Legrand, que realiza aportes para el área eléctrica en la forma de componentes, entre otros, señalan desde el establecimiento.

Organización Interna

El Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán trabaja una estructura formal, con énfasis en la disciplina, como herencia de su escuela alemana. En 2015 su estructura interna cambió, al instalar un modelo sistémico con trazas norteamericanas en el que se promueve la organización unidireccional del organigrama, es decir, se reemplaza la orgánica tradicionalmente vertical por una horizontal. Este cambio mostró sus frutos desde el comienzo, señala su director, quien destaca que todos los roles están interconectados, lo que fomenta un sentido de identidad y la participación de sus docentes y el resto del equipo, facilitando la gestión de proyectos. El director de la institución también recalca que un requerimiento para asumir un cargo directivo en el liceo es contar con un magíster que permita el desarrollo de proyectos desde distintos cargos del área directiva. De hecho, el establecimiento promueve esto mediante un cofinanciamiento de la maestría. De esta manera, el establecimiento ha podido trabajar en hasta tres proyectos de manera paralela. Estas capacidades de trabajar proyectos son promovidas también en los estudiantes, si bien en un nivel más básico, como parte de su currículum general para potenciar el perfil de egreso.

Los docentes destacan además que la transversalidad con la que pueden aportar en la gestión de los proyectos fue clave a la hora de trabajar en el proyecto ELEVA, al no estar limitados por una jerarquía rígida en la especialidad. El hecho de que todos los docentes cuenten con horario completo entrega garantías laborales, y les permite dedicar sus energías por completo al proyecto educativo del liceo Chileno-Alemán. De esta manera se fo-

menta su pertenencia y se produce una sinergia general.

Currículum

La trayectoria formativa técnica es primordial en el LICHAN. Por este motivo, los estudiantes se introducen en el aspecto técnico desde I medio, donde se consideran tanto su vocación como intereses para una posterior selección de especialidad en II medio. Luego, en III medio robustecen las habilidades técnicas con 20 horas semanales de taller, y en una etapa final en IV medio se incluye la formación dual en la modalidad que dispone cada semana 3 días en la empresa y 2 días en el liceo desde marzo a noviembre. A través de esta modalidad, se alcanzan 912 horas que, sumadas a las prácticas en vacaciones de verano e invierno, suman un total de 1.152 horas prácticas al año.

Este modelo de formación dual continúa siendo perfeccionado, tomando como referencia el nuevo Marco de Cualificaciones TP. El perfil de egreso es sometido a una revisión anual, para asegurar su



pertinencia laboral, incorporando los cambios en las industrias. De esta manera, tanto la trayectoria educativa como la laboral son primordiales, y en ese contexto, considerando el espíritu colaborativo que el LICHAN tiene para con otros establecimientos, es que emerge esta buena práctica.

3. Descripción de la buena práctica

La participación del Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán en el proyecto ELEVA en la ruta formativa comenzó en 2017, en la especialidad de Mantenedor Electromecánico, de Mecánica Industrial. Este proyecto busca impulsar la minería del futuro, al promover la formación Técnico Profesional, y constituye una extensión del trabajo realizado por el Consejo de Competencias Mineras (CCM). Hoy el LICHAN cuenta con este sello y es la única sede piloto de ELEVA en la zona centro del país. Esto debido a que cuentan con el equipamiento, tecnología y plataformas que permiten el trabajo del área Electromecánica a un alto nivel para la minería, abriendo sus puertas a otras instituciones para compartir este programa de estudio. Podemos decir que el corazón de este proyecto es brindar acceso a docentes y alumnos de otros establecimientos al equipamiento tecnológico y las instalaciones que fueron beneficiadas con el proyecto ELEVA. Esto encarna una de las máximas que el equipo directivo destaca como un sello: la no conformidad con las posibles limitaciones de los establecimientos e inspirar a otros a proyectarse más allá.

Sobre el cuándo y el cómo

Durante 2017 se planteó desarrollar una trayectoria formativa enfocada en acortar las brechas entre el plan de estudios y las competencias laborales, tomando como eje el mundo minero, y usando como marco referencial el perfil de egreso de las nuevas bases curriculares (Decreto Supremo de Educación N° 452/2013). Esto llevó a la corporación educacional ASIMET a postular al LICHAN como centro piloto de equipamiento tecnológico, que hoy beneficia a los estudiantes de la mención Mantenimiento Electromecánico, así como también todos los liceos que conforman la ruta formativa en la Región Metropolitana, abarcando 6 instituciones académicas y a más de 180 estudiantes.

Algo que los docentes a cargo del proyecto destacan es que el trabajo realizado en el marco de ELEVA es de un ámbito que se relaciona directamente con la empresa y el área productiva, de manera que se trabajan competencias transversales que son críticas en el mundo del trabajo: el aprendizaje, la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo, entre otras.

Los materiales

El proyecto es más que su infraestructura. Aunque es destacable el valor material del laboratorio Centro Piloto ELEVA, con un costo superior a los 100 millones de pesos y cuya inversión fue no solamente de los organismos como el CCM, sino también del Mineduc, este inmueble no sería lo que es sin su contraparte curricular. En su génesis, se trata de una propuesta para un Plan de Estudios que pueda estar a la altura de los requerimientos del sector minero (en Mantenimiento Electromecánico). Esto con el objetivo de incorporar cualificaciones mineras, y a través de estas competencias, poder instalar buenas prácticas, siempre con el fin último de que eventualmente puedan convertirse en una política pública que permita ser replicada en otros liceos del país.

El liceo tuvo que aportar parte de la infraestructura: el espacio físico (media nave para esta práctica y 2 laboratorios con componentes tecnológicos), equipos computacionales (10 ordenadores con las licencias correspondientes) y acceso a internet para poder utilizar una plataforma educativa que permita trabajar estas competencias. Además, de manera continua se complementó lo anterior con el Laboratorio de Neumática Hidráulica. En dicho laboratorio se utilizan bombas, bancos de prueba para trabajar sistemas de transmisión, y otros aspectos propios de la Mantención Electromecánica del área Minera. Cabe mencionar también que los otros establecimientos que ganaron este proyecto son Centros de Formación Profesional y Universidades, pero ningún otro establecimiento Técnico Profesional de Nivel Medio.

No existe en el Nivel Medio Educativo un espacio que permita a los estudiantes acceder a la maquinaria y tecnología utilizadas en la minería. En ese contexto lo que este proyecto permite es que los

estudiantes puedan aproximarse a estas competencias, y desarrollarlas trabajando montajes pequeños, para prepararlos correctamente en una escala menor a la utilizada en la minería. Los profesores que trabajaron en el proyecto señalan que las dimensiones de la maquinaria utilizada en la actividad minera son un factor que dificulta replicar el trabajo práctico en los laboratorios comúnmente hallados en los liceos Técnico Profesionales, algo que el proyecto ELEVA permite subsanar. Esto permite a estudiantes -y docentes- trabajar las competencias técnicas con los equipamientos y otros materiales con los que cuentan y además brindar acceso a otros liceos, tanto a nivel docente como estudiantil.

Beneficios

Dentro de los beneficios hallados a los casi 2 años de implementación final del laboratorio y sus componentes, los docentes destacan la revalorización de la estrategia dual (también llamada estrategia de alternancia) y la buena llegada que el trabajo de las competencias técnicas en el área minera ha tenido en las empresas con que se relaciona el liceo. El Centro Piloto Tecnológico evidencia un progreso en las habilidades técnicas y conductuales en los estudiantes, no solo del LICHAN, sino también de los distintos establecimientos educacionales que forman parte de la Ruta Formativa y se forman en los laboratorios. Gobernanza ELEVA coordina, junto al liceo, la vinculación de un equipo permanente de trabajo entre actores de Instituciones Técnico Profesionales, el sector empresarial minero y organismos de la Industria y Academia. Mediante su equipamiento y personal de apoyo, el centro piloto reúne las condiciones técnicas necesarias para contribuir al cumplimiento del programa práctico del aprendizaje, así como brindar asesoría a los docentes de otros liceos, siendo ellos maestros de maestros.

Los profesores de la especialidad señalaron otro beneficio indirecto de esta práctica: la puesta en marcha de este proyecto permitió a nivel interno que el liceo aumentase las postulaciones de los estudiantes, llenando el 100% de sus cupos en la especialidad, lo que se tradujo en un aumento de su matrícula en la etapa previa a la selección de la mención.



Esta buena práctica además da respuesta a un requerimiento certero del sector industrial donde se ubica, ya que fuentes de la minería indican una demanda por trabajadores para la ruta formativa Mantenimiento Electromecánico con una máxima anual de casi 6.000 personas.

El LICHAN apunta a futuro que el Marco de Cualificaciones esté incluido en el título, permitiendo que los estudiantes egresen con un nivel de Cualificaciones nivel 3. Esto sería de tremendo valor y abriría puertas a nivel de compatibilidad no solo dentro de Chile, sino en cualquier país donde se rijan por el mismo Marco de Cualificaciones. Esto también resulta beneficioso para los docentes involucrados. Los 7 profesores de la especialidad trabajan de manera colaborativa para dar cobertura a los requerimientos, y a la larga esto tiene beneficios no solo para los profesores del liceo, sino para todos los que participaron del proyecto y realizaron su diplomado en competencias con el Marco de Cualificaciones TP.



4. Conclusiones

Un buen proyecto se mide por más que sus indicadores. La participación del Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán en el Proyecto ELEVA y su posterior nombramiento como sede piloto tuvo un positivo impacto al acortar las brechas existentes en el plan de estudios y el Marco de Cualificaciones Minero, tanto a nivel curricular como genérico. También les permitió mejorar y robustecer su infraestructura, a la vez que solidificar el nexo con otras instituciones educativas del área en esta red comunitaria. Justamente esta red es donde el proyecto alcanza su cenit, al convertirse en un espacio que, gracias a la capacidad de su equipo en materia de gestión y liderazgo a la hora de impulsar proyectos de manera conjunta, permiten sacarle provecho al proyecto al compartirlo con otros establecimientos.

A lo anterior hay que sumar el compromiso de sus docentes con una formación continua, y las condiciones materiales del liceo, como contar con una

red de empresas comprometidas, lo que convierte al proyecto hoy en motivo de orgullo para sus gestores. En palabras de su Director, “esto lleva 4 años, está incorporado como parte del programa de estudios, estamos certificados por la minería con todas las auditorías que requiere, obteniendo el sello minero CCM desde el año 2019. Con eso en mente, ¿cómo no vamos a compartir esta práctica con otros liceos?”.

Justamente el compartir en un sentido de red comunitaria es lo que destaca a esta buena práctica y la transforma en más que sus partes materiales. Es más que un banco de montaje, el uso de una plataforma, una fresadora CNC, o un currículum. Es un efecto superior a la suma de sus partes lo que la hace una “buena práctica”. Esta Ruta Formativa no sería posible sin el componente colaborativo con otras instituciones, donde al vincularse se realiza un aprendizaje colectivo, que potencia no solamente a los estudiantes, sino que impacta positivamente el desarrollo profesional de los docentes involucrados.

Finalmente, cabe mencionar que esto va muy en línea con el espíritu del LICHAN, que opera en términos de una constante búsqueda por mejorar, practicar la no-conformidad, y de ser una escuela que se renueva. Es una institución que entiende que las buenas prácticas se pueden multiplicar, interna y externamente, al compartir la experiencia e inspirar a otros.

Referencias bibliográficas

_Decreto Ley N° 3.166- Santiago, 29 de enero de 1980, Biblioteca del Congreso Nacional www.bcn.cl

_Fundación Chile Dual (2021). “¿Por qué las empresas entrenan a estudiantes? Análisis Costo-Beneficio de la Educación Media Dual en Chile”

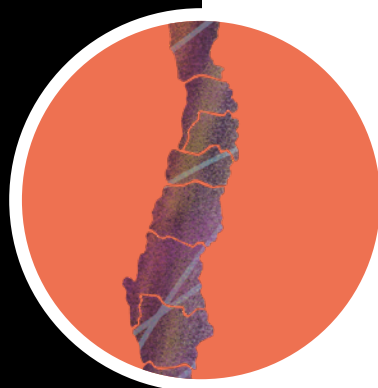
_Vladimir, S. (2021). Entrevistado por Camilo Ruiz.

_Ayacura, R. y Astorga Ariel (2021). Entrevistados por Camilo Ruiz.

07.

Hacia un liderazgo distribuido

Liceo Industrial de San Miguel A. Edwards Ross



Metropolitana
San Joaquín

Autora y equipo investigación:

Magdalena Fernández Hermosilla / Universidad del Desarrollo
Diego González Lecaros

Categorías temáticas:

Gestión Escolar

CHILE



1. Introducción

En comunas donde la vulnerabilidad es parte de la vida cotidiana, herramientas como la educación y el empoderamiento de la comunidad son elementos clave para facilitar la movilidad social de las personas. Entregar un servicio de calidad para los vecinos debiese ser la tónica imperante para los establecimientos educacionales a nivel nacional y por ende, estos debieran adoptar todas las medidas necesarias en pos de cumplir este objetivo. Es en este sentido que el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross ha tomado como base la necesidad de transformar la comunidad a través del re-encantamiento de los estudiantes con la educación. Para esto es que, con la llegada de la directora actual del liceo, se implementó como buena práctica el liderazgo distribuido.

El contexto sociocultural de la comuna de San Joaquín y el sistema de formación Técnico Profesional con el que este establecimiento cuenta han permitido desarrollar este modelo de liderazgo con buenos resultados, que pueden observarse en la mejora de asistencia a clases por parte de los estudiantes y en una disminución tendencial en las tasas de repetición y deserción escolar. En este sentido, el proyecto educacional de excelencia que el establecimiento ofrece ha mejorado y se ha reforzado mediante la implementación de estrategias de mediano y largo plazo para mejorar el rendimiento escolar. Por ende, el replanteamiento constante de las actividades y estrategias que se realizan en el liceo ha permitido adaptarse a nuevas realidades y a la situación individual de cada estudiante.

Esta institución ha orientado su proyecto educativo a incentivar el trabajo colaborativo, mejorando redes institucionales tanto dentro del establecimiento como fuera de éste para facilitar la inserción de los alumnos tanto en el mercado laboral como en la educación superior. Para esto, el equipo directivo y de docentes ha jugado un rol clave, donde se les han delegado tareas y funciones con la intención de aprovechar al máximo las competencias de éstos y así permitir su desarrollo profesional en conjunto con el de los estudiantes. En consecuencia, miembros del equipo directivo y docente han adquirido nuevos espacios de liderazgo y responsabilidad que potencian a la institución completa.

2. Presentación de la institución

El 8 de octubre de 1943, mediante el decreto Nº 6.548, se creó la Escuela Industrial de la comuna de San Joaquín, para dar respuesta a la necesidad de formación de técnicos industriales en el área metalmeccánica dentro de un contexto comunal con altos índices de vulnerabilidad. Ésta se creó con las especialidades de Mecánica y Carrocería para Aviación y Automóviles; Electricidad; Tractores y Motores Diesel; Carpintería; Mueblería; Tapicería; Herrería; Gasfitería; y Hojalatería. Luego de dos años, en marzo de 1946, se creó la Escuela Industrial Nocturna, donde se implementaron especialidades como Electricidad; Dibujo Técnico y Mecánica, lo que evidenciaba las necesidades de formar personal técnico calificado para la zona, que, por el nivel de industrialización, se potenció de manera exponencial en este campo laboral. En abril de 1978, este establecimiento dejó de depender del Ministerio de Educación y pasó a ser administrado por entidades privadas, siendo manejado desde octubre de 1981 por la Corporación de Capacitación y Empleo de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), y años después, en 1993, tomó su actual nombre: Liceo Industrial Agustín Edwards Ross.

Actualmente, la Corporación SOFOFA administra otros 4 liceos Técnico Profesionales: Liceo Industrial Bicentenario Benjamín Dávila Larraín, Liceo Industrial Domingo Matte Pérez, Liceo Industrial Bicentenario Ramón Barros Luco, y Liceo Industrial Bicentenario Vicente Pérez Rosales. El foco de esta Corporación se centra en fortalecer el Modelo de Formación Técnico Profesional a través de una modalidad de enseñanza donde los estudiantes dividen su semana escolar: tres días asisten a clases en el colegio y los dos días restantes se incorporan a la empresa. De esta manera, ellos aprenden desde la práctica diaria las tecnologías utilizadas en el mundo empresarial y el liceo complementa esta educación a través de la enseñanza de materias de seguridad y competencias socioemocionales.

Actualmente, el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross imparte formación Técnico Profesional en el área industrial metalmeccánica y electricidad. El año 2021, el liceo cuenta con una matrícula cercana a los 650 alumnos, los cuales se distribuyen en 24 cursos (seis por nivel), y un promedio de 28 alumnos por

curso. De la totalidad de la matrícula, sólo un 3% corresponde a mujeres. La formación se divide en dos niveles: Formación General, que corresponde a primer y segundo año; y las tres Especialidades, que corresponden a tercer y cuarto año. Siguiendo con la composición del Liceo, actualmente existen 6 funcionarios pertenecientes a Docentes Directivos y Superiores, 42 Docentes y 15 Asistentes de Educación.

La visión de este establecimiento es lograr ser referentes de la formación de jóvenes de Educación Media Técnico Profesional bajo un sistema de calidad con estándares internacionales, permitiendo a los estudiantes ser un aporte al sector productivo industrial del país y promoviendo el cuidado del Medio Ambiente (Liceos SOFOFA, 2021). Su misión está orientada a la formación de jóvenes Técnico Profesionales de Educación Media, manteniendo altas tasas de titulación e inserción temprana al mundo del trabajo, fomentando la continuidad de estudios en Educación Superior y brindándoles competencias a los alumnos para desarrollarse en distintos ámbitos, como el laboral, académico

y en emprendimientos. Esto va de la mano con la promoción de valores primordiales como la honestidad, el respeto y la responsabilidad en lo social, laboral y medioambiental (Liceos SOFOFA, 2021).

- La excelencia es la meta principal, por lo que basan su sistema de gestión de calidad en normas tales como ISO 29.990 y la metodología “5S”, mejorando de manera continua la eficacia y efectividad de los procesos. Para esto, sus lineamientos están basados en los siguientes puntos (Liceos SOFOFA, 2021): Brindar una propuesta educativa de calidad que satisfaga las necesidades de los estudiantes, padres y apoderados y empresas de los rubros asociados a las especialidades que imparten.
- Capacitar permanentemente a los colaboradores en los procesos, actividades o servicios, lo que en efecto mejora de manera continua los servicios de formación y aprendizaje.
- Promover acciones que brinden un ambiente académico y laboral adecuado para el aprendizaje que tiendan a mejorar continuamente la Convivencia Escolar.
- Desarrollar actividades que promuevan el respeto al Medio Ambiente, a través del uso eficiente de los recursos e incentivando al reciclaje.

Con respecto a las estrategias de aprendizaje, es posible señalar que en este liceo existe un sistema de formación por alternancia, el cual permite combinar procesos formativos del liceo con la formación en otros espacios de aprendizaje. Por esta razón es que este establecimiento cuenta con una red de empresas, Centros de Formación Técnica, Instituciones de Educación Superior y organismos públicos, entre otros, que ayudan a los estudiantes desarrollar y perfeccionar sus conocimientos y competencias técnicas fuera de éste. Este sistema de formación por alternancia prepara a los jóvenes ya sea para seguir en el mundo laboral o para continuar sus estudios en la educación superior. Actúa bajo cuatro grandes principios, que son los siguientes:

- Ampliar la red: por medio de un trabajo colaborativo, el establecimiento se encarga de la conformación de alianzas para mejorar su oferta formativa.
- Flexibilidad de estudios: permite el aprendizaje fuera del liceo, lo que contribuye al fortalecimiento del perfil de egreso de cada especialidad.



- Agilizar la gestión: a través de la reducción de los plazos ante la Seremi de Educación, se facilita la gestión de acuerdos y convenios con otras instituciones.
- Fomento la innovación: para lograr la pertinencia necesaria a las exigencias del sector productivo, se potencia la innovación para la articulación de distintas formas y lugares de aprendizaje.

La formación por alternancia que el establecimiento entrega a sus estudiantes tiene como importante beneficio el fomento de una transición más amigable de los alumnos al mundo laboral o a la educación superior. También aporta mayor experiencia de aprendizaje asociado a su especialidad, mejorando las aptitudes y habilidades blandas con las que los egresados enfrentan el futuro. Según lo mencionado, el liceo ha orientado su deber institucional a un proyecto educativo de excelencia, que forma estudiantes capacitados para enfrentarse al mundo laboral a través de las redes que mantienen con empresas del sector, o para enfrentarse a nuevos desafíos educacionales como seguir los estudios en la educación superior.

3. Descripción de la buena práctica

En la construcción del relato de la buena práctica se recolectaron visiones diversas que ayudan a comprender cómo nace y se desarrolla esta en el tiempo. En este sentido, podemos ver que para el caso del Liceo Industrial Agustín Edwards Ross, la llegada de una nueva directora al establecimiento implicó un cambio de visión respecto a la forma de liderar el proyecto institucional de excelencia que hay detrás de la red de colegios SOFOFA. Por esta razón, este cambio directivo significó para el liceo tomar el desafío de transformar desde dentro al equipo de docentes que ya trabajaban ahí. La llegada de la nueva directora comienza a dar forma y rumbo a esta buena práctica desde la forma de ejercer el liderazgo. Siguiendo esta misma línea, la directora actual del establecimiento, en una búsqueda constante de mejorar la calidad en el servicio educativo que ofrece a los estudiantes, considera que el trabajo colaborativo es una práctica favorable para el desarrollo de un proyecto educativo exitoso.

Es por esto que, en el marco del área de liderazgo del modelo de calidad de la gestión escolar, y con la intención de fortalecer otras áreas de interacción, como gestión curricular, convivencia escolar y recursos, aparece el concepto de “liderazgo distribuido”. El objetivo principal de esto es distribuir el liderazgo hacia la comunidad, involucrando elementos como la responsabilidad, poder y autoridad frente a tareas establecidas y sus resultados (Del Valle, I., 2018), para consolidar procesos de calidad en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Llevar a cabo este modelo de gestión escolar implica adoptar una visión estratégica compartida por todos los actores involucrados. Para esto, es necesaria la creación de alianzas que fortalezcan el cumplimiento de las metas dispuestas y que además sirvan para la consolidación de los datos e información requeridas para la toma de decisiones. En este sentido, el Liceo Industrial apuesta por fomentar el trabajo en equipo y la creación de lineamientos estratégicos orientados a un orden informado y conocido por toda la comunidad que permita ejercer la autoridad de una forma completamente distinta.

Esta buena práctica tiene como propósito último afectar la experiencia de los estudiantes por medio de mejorar aspectos de la organización y el trabajo de los docentes, para afectar en dos ámbitos a sus estudiantes: por una parte la participación de los estudiantes en su aprendizaje y, por otra, su asistencia y cobertura curricular. La meta del Liceo Industrial Agustín Edwards Ross es mejorar la retención y la continuidad del aprendizaje, por lo que se necesita de una estrategia que permita llegar a la realidad de cada estudiante y desde ese espacio promover el aprendizaje. El liderazgo distribuido permite explotar mejor las competencias de todos los miembros de la comunidad educativa (Spillane & Diamond, 2007), lo que genera un impacto mayor en comparación al que podría tener un liderazgo concentrado en solo una persona. Es por esto que la buena práctica sienta sus bases en implementar un liderazgo distribuido y potenciar el alcance de la gestión escolar. Para el logro de esto se plantean los siguientes objetivos: impulsar un cambio de estilo de dirección e identificar nuevos liderazgos; fortalecer el trabajo en equipo y promover sinergia, y, por último, focalizar el trabajo en el logro de los aprendizajes.

Esta buena práctica se describe, según Spillane & Diamond (2021), en base a ciertos elementos claves. Primero, se requiere una nueva mirada y rol respecto a la tarea del director, abandonando la concepción de “superman” y ampliando su estrategia a una de descubrimiento de potenciales líderes dentro de su equipo para distribuir responsabilidad y aprovechar sus competencias. En segundo lugar, se requiere una mentalidad de diagnóstico y diseño que permita, en base a la información y datos, planificar acciones centradas en la enseñanza y el aprendizaje. En tercer lugar, se necesita la capacidad de movilización de herramientas y recursos que permitan a los potenciales líderes ejercer sus capacidades y lograr que llevar adelante prácticas de manera óptima. En cuarto lugar, se pretende que el foco esté puesto en la práctica educativa, promoviendo la interacción y alianzas entre los actores, lo que mejoraría el aprendizaje. Por último, se asume como elemento clave el hecho de que la enseñanza debe entenderse como un concepto más amplio que traspase los contenidos y que implique la “práctica para la mejora humana” (Spillane & Diamond, 2007).

La puesta en marcha de esta buena práctica radica sus fundamentos en la visión estratégica del equipo directivo y del equipo de profesionales de la educación. Ellos se mostraron dispuestos, entusiastas y técnicamente preparados para asumir un rol de mayor liderazgo, para lo que fue fundamental la llegada de la nueva directora, quien entusiasmó al equipo de docentes para asumir nuevas responsabilidades. Además, las necesidades y el contexto existente impulsaron con mayor fuerza este proyecto e incentivaron a la búsqueda constante de soluciones para las problemáticas de la comunidad. En este sentido, esta práctica viene de la mano con un cambio de visión a nivel organizacional, para poder empoderar al equipo directivo y hacerlo parte del proyecto educativo. Este giro en la forma de liderazgo ha potenciado las capacidades de los actores del establecimiento, dándoles un espacio de cooperación y aprovechando las fortalezas de cada uno en el trabajo en equipo y muchas veces ampliando sus labores de manera más íntegra en función de que el proyecto educacional mejore permanentemente.

La relación entre esta forma de liderazgo y el Proyecto Educativo Institucional aparece a través de la necesidad de formar a los mejores técnicos del área, para lo cual el educador cumple un rol clave en la obtención de buenos resultados de aprendizaje de sus estudiantes. De esta manera, la forma de liderar el establecimiento está estrechamente relacionada con el proyecto de excelencia educativa al momento de impulsar a los nuevos líderes a involucrarse de manera más directa con los estudiantes y así mejorar sus resultados.

La visión y misión del establecimiento están orientadas a la excelencia, por lo que la implementación del liderazgo distribuido genera una mayor cohesión del proyecto educativo y la manera en que este se pone en práctica diariamente. El modo en que éste opera se puede reconocer a grandes rasgos en:

- Animar al equipo y lograr una adhesión al proyecto.
- Identificar nuevos líderes dentro del equipo.
- Legitimarlos frente a la comunidad educativa.
- Proveer de recursos que permitan implementar acciones concretas.
- Promover la reflexión y pensamiento estratégico a través de información relevante.
- Acoger propuestas de docentes y directivos y promover su implementación en el quehacer escolar.
- Favorecer el reconocimiento entre pares y con la comunidad.
- Incentivar la creación de alianzas y el trabajo colaborativo.
- Preparación para dar respuesta a la productividad emergente.

Gracias a la implementación de esta práctica, no son solo los estudiantes los beneficiados. A pesar de que ellos son el foco principal de la gestión escolar, el liderazgo distribuido genera también externalidades positivas en el equipo, permitiendo a los docentes desarrollarse profesional y personalmente, motivándolos con su trabajo y reforzando el valor que aportan al proyecto. En este sentido, el punto más relevante para una exitosa implemen-

tación del liderazgo distribuido es poder contar con el capital humano preparado, diverso y con la apertura necesaria para comenzar a reestructurar un proyecto educativo que hace años venía con una visión completamente distinta.

Esta buena práctica tiene su eje principal en la importancia de destacar y fortalecer las aptitudes del capital humano con que cuentan las instituciones. Cabe resaltar que la capacidad de motivar y desarrollar un proyecto educativo, sustentado en una forma de liderazgo completamente opuesta al proyecto anterior, denota una estrategia pensada en lograr establecer alianzas con un grupo de personas que entienden la visión. Adicionalmente, es un liderazgo que demuestra una fuerte confianza en los equipos, quienes toman responsabilidades que antes no asimilaban como propias. Por ende, el trabajo que inicia la directora es fundamental para orientar las tareas de cada docente y colaborador del liceo a un propósito más profundo y gratificante. El hecho de empoderar a cada funcionario para el cumplimiento de tareas específicas que aportan a un resultado cooperativo final genera que se facilite el diálogo constante para la búsqueda de nuevas estrategias que mejoren el proyecto educativo institucional.

Con respecto a los resultados que esta buena práctica ha traído consigo, se puede hablar de datos concretos como el aumento en un 22,7% de la asistencia a clases de los alumnos, en comparación al año anterior. Además de mejorar su participación, durante el 2020 la gran mayoría (el 75%) completó sus procesos formativos, y se dio cobertura al 90% de la priorización curricular en un primer año de pandemia. Finalmente, durante los últimos 4 años se observa una tendencia a la disminución de la repitencia y deserción escolar, y en paralelo, se evidencia una alza en los índices de titulación.

En el caso de los resultados expresados por los profesores, a través de una encuesta de satisfacción realizada por el establecimiento se obtuvo como resultado que un 82,9% de estos se declara “satisfechos” o “muy satisfecho” en relación a su nivel de desarrollo profesional docente. De manera más directa, se preguntó la opinión referente a cómo el liderazgo distribuido ha impactado en el logro de los aprendizajes, la cobertura y el campo de acción,

un 68,6% lo evalúa en nivel “alto” o “muy alto”. Por último, se evaluaron las acciones que sostienen la implementación del liderazgo distribuido, donde la nota promedio es de 4,3 (de 5), lo que en efecto se traduce como un 86% de aprobación, destacando la información oficial y permanente desde dirección, con un 94% de aprobación.

Otro punto relevante es la experiencia de las personas elegidas para liderar los equipos de trabajo. En este sentido, el análisis que existe detrás de la implementación de la buena práctica radica en que estos nuevos actores se han apropiado –de manera positiva– de esta experiencia. Gracias a esto, sienten como un éxito propio el hecho de que existan resultados positivos para el establecimiento. De esta manera, existe una motivación personal a la hora de llevar a cabo las estrategias educacionales que se plantean, aumentando la proyección en el establecimiento y orientando la experiencia



a mejorar la misión y visión del Liceo. Uno de los miembros del equipo docente (1) que lidera un grupo de profesores cuenta que “si bien el beneficiario directo van a ser los estudiantes, también profesionalmente me siento cómoda, claro, porque estoy en un lugar que estoy aportando y estoy siendo motivada a perfeccionarme”.

Por otra parte, miembros del equipo de gestión nos comentan las principales diferencias que han notado con la implementación del liderazgo distribuido y cómo ellos han asimilado la implementación de esta buena práctica: “Realmente estamos realizando cosas que hacíamos antes, pero yo creo que la diferencia es que hoy, cada uno tiene más claridad respecto de sus funciones y las cosas que tiene que hacer acá cada día, cada semana, y lo otro es que se guarda la evidencia de lo que hacemos” Miembro equipo de gestión (1).

Yo diría que con la Directora, cada uno de nosotros tiene todo bien especificado lo que hace que te guste ese tema [...] y eso nos da bastante fortaleza en términos de que vamos trabajando de forma más específica en nuestro campo. Pero constantemente, todas las semanas, nos reunimos y por lo tanto, sabemos lo que está haciendo el otro. Yo creo que el gran avance de este período ha sido el concepto de comunicar las decisiones, comunicar las acciones a realizar. Y eso a nivel general, de todo el liceo.

(Miembro equipo de gestión (2))

Es importante resaltar que los estudiantes provienen de un contexto sociocultural vulnerable, por lo que este liceo toma la educación como la principal herramienta de movilidad social para los alumnos que eligen este proyecto educativo. Así, toda estrategia que resulte provechosa para impulsar y desarrollar la excelencia Técnico Profesional es para el equipo directivo una estrategia a implementar. En concreto, el liderazgo distribuido parte de la base de la confianza en las capacidades del otro, despertando y potenciando talentos, e invitando al compromiso. Este principio es aplicado tanto como para la búsqueda de nuevos líderes dentro del equipo de docentes como para la búsqueda de estrategias de mejora para el proyecto educacional completo. Por lo tanto, el alcance que esta buena práctica comprende va desde la misma directora hasta la familia del estudiante y las proyecciones que éste tiene respecto de su inserción laboral futura, sanando y reduciendo brechas sociales. La directora del liceo plantea que “yo creo que hay una responsabilidad con Chile. Con el país, con las personas. Con creer en que la educación es una herramienta de movilidad. Con creer que todos tenemos derecho a vivir de una manera digna”.

El liderazgo distribuido como buena práctica se justifica desde la urgencia que existe de adecuar un proyecto educativo a las necesidades de los estudiantes y su vida dentro del establecimiento. Por esta razón, es de suma relevancia mejorar la calidad del servicio educativo que el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross ofrece a sus estudiantes poniendo a su disposición todos los medios posibles para lograr los objetivos planteados. Es por esto que se



fomentan constantemente los ambientes de sana convivencia y los climas laborales sanos que favorezcan la inclusión y el desarrollo de todos. Siguiendo esta misma línea, podemos destacar lo que un segundo miembro del equipo docente comenta:

Yo he notado acá que el hecho de preocuparse por la persona también es importante dentro de la Institución. O sea, que no sea meramente que cumplamos lo que se nos pidió, si no que por ejemplo, si alguien está enfermo o está alicaído, o tiene alguna necesidad, se ve enfermo o algo, podemos decir, “oye yo te puedo suplir”, “tú me ayudas y yo te ayudo”.

(Miembro equipo docente (2))

En este sentido, potenciar el talento, entregar confianza y delegar responsabilidad, son elementos clave para que el liderazgo distribuido se adecue lo más perfectamente posible al proyecto educacional institucional. Un miembro del equipo de gestión, comenta que respecto de la organización semanal de las actividades, existe un debate constante sobre lo que se plantea y lo que se cumple:

Tenemos nuestro plan operativo anual que se entrega y donde está todo lo que se va a hacer durante el año, pero se recuerda todo todas las semanas. Entonces hay una comunicación donde se actualiza constantemente. Y con todos los docentes es lo mismo, todo el mundo sabe lo que corresponde hacer esa semana y cada uno de nosotros además tiene que dar cuenta de lo que ha hecho. Generalmente, el día lunes conversamos y el día viernes nos damos cuenta de lo que hemos logrado. Entonces la pregunta es “(su nombre), en tu trabajo de lo que te habías propuesto esta semana, ¿Qué es lo que se logró?, ¿Qué es lo que va quedando?, generalmente no nos dejamos llevar.

(Miembro del equipo de gestión (2))

Entendiendo que la puesta en marcha de esta buena práctica requiere de buena disposición por parte del equipo, es importante reconocer que para poder replicar el modelo del liderazgo distribuido en otros establecimientos o áreas se debe pensar

al equipo de trabajo como un grupo horizontal, donde todos pueden ser un aporte y donde todos pueden tener un rol específico que les permita crecer profesionalmente. La capacidad de delegación de tareas permite generar mayor conocimiento y entendimiento sobre lo que se hace, facilitando un mayor apego y sentido a la cotidianeidad de los docentes en el establecimiento. También es importante reconocer que debe existir cierta flexibilidad para adaptar los objetivos a las necesidades y realidades de estudiantes y docentes, permitiendo un replanteamiento constante de los medios necesarios para el objetivo final que es educar a técnicos profesionales de excelencia.

Por último, es necesario destacar la importancia que hay detrás de la oportunidad que ve la directora en su equipo y por ende la forma en que potencia los talentos y aptitudes con que estos cuentan para poder seguir mejorando el proyecto educacional de excelencia. Para esto han dispuesto de todas las herramientas disponibles en el contexto de vulnerabilidad propio de la comuna y la suma de la contingencia sanitaria que ha restringido de manera drástica la presencialidad de todos los establecimientos educacionales. Teniendo esto en cuenta, podemos decir que, para el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross, el cambio hacia un liderazgo distribuido permitió potenciar liderazgos que en una dirección anterior no fueron vistos como oportunidad de desarrollo y mejora. Por ende, actualmente, el trabajo cooperativo del equipo del establecimiento ha desarrollado un debate enriquecido por las visiones de todos los actores del liceo.

4. Conclusiones

Los desafíos a los que se enfrenta diariamente este establecimiento recorren, a grandes rasgos, escenarios de vulnerabilidad, desinterés generalizado por reducir brechas sociales y contextos sociales complejos. Esto hace necesario nutrir el debate con distintas aristas y visiones, logrando abarcar todas las dimensiones posibles de un problema. En este sentido, lograr coordinar el trabajo institucional requiere de una gran habilidad de liderazgo, y es para esto que el cambio de director fue el elemento propulsor para la implementación de la buena práctica de liderazgo distribuido. La llegada de una nueva

dirección a este liceo técnico profesional es el puntapié inicial para dar un giro respecto de la visión de trabajo del equipo y para delegar funciones, permitiéndole a los distintos docentes poder asumir nuevos desafíos profesionales y personales.

Gracias a la implementación del liderazgo distribuido, la planificación escolar se orientó a la búsqueda de respuestas que consideren la visión de todo el equipo, lo que en efecto generó un trabajo colaborativo permanente. Dado lo anterior es que la planificación de cada docente del establecimiento es un aporte para la toma de decisiones y la posterior implementación de las medidas pertinentes, dando un enfoque mucho más participativo para todos los colaboradores. Lo relatado por los miembros del establecimiento destaca que el liderazgo distribuido funciona efectivamente rescatando las fortalezas de cada miembro y con ello genera patrones de distribución de liderazgo altamente efectivos, tal como es descrito en la evidencia internacional más reciente (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). Como parte de los efectos que se buscaba con la implementación de esta buena práctica, podemos ver -gracias a lo dicho por los entrevistados- que el rol protagónico que tomaron los docentes en cada una de sus áreas les permitió reencantarse con su trabajo, encontrando un sentido más profundo a su labor diaria en el establecimiento.

Como efecto colateral del liderazgo distribuido, se puede evidenciar que el hecho de que los docentes se sientan más a gusto en su trabajo, lo que repercute positivamente en los jóvenes estudiantes, mostrando una tendencia a la baja en la repitencia de los alumnos y en la deserción escolar de estos. Esto, en relación con el proyecto educativo institucional, demuestra el gran interés que hay de parte del equipo por entregar un servicio de excelencia para la comunidad y las grandes necesidades que hay detrás para disminuir las brechas sociales a las cuales los jóvenes se enfrentan día a día y que muchas veces pueden atemorizarlos. Sin duda, el trabajo realizado por el Liceo Industrial San Agustín Edwards Ross demuestra que es necesario contar con un equipo que tenga un capital humano diverso y creyente de la estrategia para poder llevar este proyecto a cabo. No es necesario contar con grandes recursos materiales para poder empoderar a los alumnos y docentes.

Por último, la tradición que implica pertenecer a este liceo ha generado un sello institucional de calidad dentro del rubro, por lo que los estudiantes que pertenecen a este establecimiento son parte también de una historia de excelencia.. Este liceo logra su misión de formar técnicos profesionales capaces de ingresar al mundo laboral con las capacidades necesarias que se exigen hoy, y para lo cual el liderazgo distribuido ha jugado un rol fundamental. La llegada de esta forma de liderazgo ha potenciado de manera óptima las capacidades de todos los docentes, directivos, alumnos y sus familias.

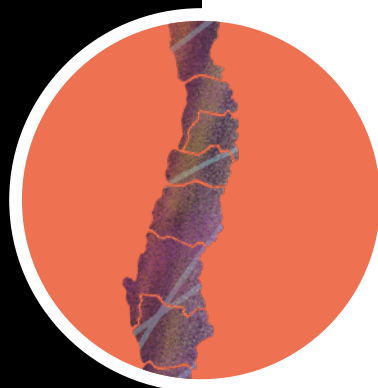
Referencias bibliográficas

- _Del Valle, I. (2018). Liderazgo Distribuido, Una Visión Teórica. Conference Paper. Congreso Internacional Desafíos de la Calidad de Instituciones en Educación Superior. Coimbra.
- _González, R. (2021). Entrevistado(a) por Magdalena Fernández.
- _Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40, 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- _Liceos SOFOFA (2021). Proyecto Educativo Institucional. Recuperado de: <https://www.liceoer.cl/v.12/index.php/quienes-somos/proyecto-educativo-institucional-pei>
- _Neculman, J y Silva, R. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.
- _Spillane, J.P. & Diamond, J.B. (2007). *Distributed leadership in practice, critical issues in educational leadership*. New York: Teachers College Press.
- _Urrutia, F. y Cornejo, C. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.
- _Yañez, M. & Higuera, A. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.

08.

Tecnología al servicio de la comunidad: Aprendizaje Basado en Problemas

Escuela Industrial Las Nieves



Metropolitana
Puente Alto

Autores:

Daniel Alberto Soto Torres / Universidad del Desarrollo

María Constanza Villavicencio Rojas / Universidad del Desarrollo

Categorías temáticas:

Participación y ciudadanía

Trayectorias educativas laborales

CHILE



1. Introducción

El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) es una metodología que facilita la vinculación de los estudiantes a necesidades de actores de su entorno social, mediante la elaboración de un proyecto en que los alumnos adquieren y ejercitan destrezas. Canaliza la búsqueda de soluciones que tienen impacto y cuya definición requiere de empatía y sentido práctico (Sotomayor, C.; Vaccaro, C; Téllez, A., 2021). Como lo muestra el caso que será presentado en este capítulo, el ABP es especialmente viable cuando ocurre en un contexto de vinculación con el medio por parte de una institución educacional. El Liceo Industrial Las Nieves es un establecimiento perteneciente a la Sociedad Protectora de la Infancia, cuya trayectoria de cincuenta y tres años en la comuna de Puente Alto lo ha posicionado como una institución relevante para la comunidad. Este liceo cuenta con una matrícula de 880 estudiantes distribuidos en veinte cursos. Desde su origen tiene una orientación valórica cristiana y una intención de generar oportunidades profesionales a alumnos de nivel socioeconómico medio y bajo. Este objetivo explica el interés de sus directivos, desde el comienzo, por mantener lazos fuertes con autoridades municipales e instituciones empresariales y vecinales de la comuna.

La construcción y mantención de esos lazos comunitarios en el contexto de un modelo educativo orientado a competencias Técnico Profesionales fue uno de los factores que hizo viable desde hace una década el desarrollo de proyectos que proponen soluciones basadas en tecnología por parte de alumnos de tercero y cuarto medio, principalmente de la especialidad de Electrónica. Mediante la iniciativa de algunos profesores de esta especialidad, los estudiantes proponen y aceptan de sus profesores distintas ideas que resuelvan alguna necesidad sentida por grupos de vecinos o que tengan utilidad posible para públicos más amplios.

La clave de los proyectos es su sentido práctico es la generación de una solución que pueda expresarse como mínimo en una maqueta que exprese su funcionalidad. En el mejor de los casos, el proyecto puede generar un prototipo de funcionamiento real que, una vez testado, sea replicable e instalable en espacios de uso por parte de los beneficiarios.

En el caso a presentar se observan condiciones organizacionales y personales relevantes que explican el buen desarrollo de esta práctica educativa en los últimos diez años en el liceo. Se destacan un ambiente organizacional favorable a la innovación, aun cuando no exista un soporte plenamente institucionalizado; el liderazgo de un profesorado que favorece mediante positivos resultados el avance de la práctica, un alto nivel de motivación e involucramiento de alumnos y profesores, y un cuidado contexto de relación con actores de la comuna y de la comunidad escolar.

2. Presentación de la institución

Sello educativo como soporte de una historia de continuidad

La comprensión de la buena práctica a describir más adelante en este capítulo exige destacar algunas características institucionales y contextuales del establecimiento que la cobija. El Liceo Industrial Las Nieves fue creado en 1968 en la comuna de Puente Alto como parte de la red de colegios de la Sociedad Protectora de la Infancia. Desde sus orígenes se orientó a Educación Media Técnico Profesional, como oferta educativa para familias de esta y otras comunas, en el estatuto de colegio particular-subvencionado gratuito.

Puente Alto es una comuna de 630 mil habitantes, con 23% de población que vive en pobreza multidimensional. La tasa de hogares con mujeres jefas de hogar corresponde al 42%, y un 7,3% de los hogares vive en hacinamiento. Sus actividades principales son de tipo comercial con alto crecimiento de emprendimientos familiares en ese rubro. Este contexto se relaciona con el hecho de que el liceo tiene un 91% de índice de vulnerabilidad escolar.

Con otros tres establecimientos educacionales de la Sociedad, el liceo funciona en un campus de notable amplitud y con una infraestructura también consolidada acorde a su desafío formativo. Fue precedido en esa ubicación por una escuela-granja que funcionó como internado desde 1938. Esa escuela recibía a niños en situación vulnerable para prepararles en una especialidad técnica relacionada al cultivo agrícola. Posteriormente, el estableci-



miento incorporó especialidades industriales hasta los inicios de su actual institucionalidad en 1968, año en que se transformó en la Escuela Industrial Las Nieves (actualmente más conocido como Liceo Industrial Las Nieves).

Junto al Liceo Industrial de Puente Alto, el Liceo Industrial Las Nieves se ha consolidado como una oferta educativa muy respetada en la comuna, particularmente debido a que atendió los problemas de baja escolaridad de las décadas de 1950 y 1960. La limitación de posibilidades educativas a nivel de Enseñanza Media de la época dio especial valor a la especialización Técnico Profesional.

El nacimiento del liceo como parte de la obra de la Sociedad Protectora de la Infancia explica la solidez de su propuesta educativa. Fundada a fines del siglo XIX, la Sociedad, fue constituida por personas animadas por valores cristianos y con propósitos de asistencia social de población desfavorecida.

La adopción de un enfoque cristiano en la enseñanza acompañó al establecimiento en gran parte

de su existencia. Desde 1938 los hermanos de La Salle dirigieron la escuela-granja, y desde 1965 y hasta 1992 fue la congregación religiosa francesa de San Viator la que mantuvo un sello valórico y un foco en calidad educativa como promesa de desarrollo personal y ciudadano. Hasta la fecha, la institución reconoce la identidad católica como fundacional en su compromiso educativo. En específico, los tres pilares que fundamentan la labor educativa del liceo, y que nacen de su pertenencia a la Sociedad, son el académico, el espiritual y el social.

Relación con la comunidad

El propósito de favorecer el desarrollo de jóvenes de sectores vulnerables y de recursos relativamente menores ha impulsado a los establecimientos de la Fundación Educativa Protectora de la Infancia (FEPI) hacia un activo involucramiento con actores institucionales, vecinales y empresariales. Tales redes han sido consideradas como puente hacia la realización de oportunidades en el mundo laboral para sus estudiantes.

Las empresas son un tipo de organización decisivo para el establecimiento, ya que posibilitan las prácticas profesionales de los estudiantes que finalizan su enseñanza media en las cinco especialidades técnicas: Electrónica, Electricidad, Telecomunicaciones, Mecánica Industrial y Mecánica Automotriz. Algunas de las empresas más grandes que funcionan como centros de práctica son Telefónica, Entel y VTR.

En alianzas con empresas existen programas de apoyo Técnico Profesional (TP), insertos en el currículo, para dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para la educación en el siglo XXI y contemplando el desarrollo de la Formación integral a docentes y estudiantes TP. Estos son:

- **IMET:** Formación de Docentes y Estudiantes, Inclusión de Tecnologías y Metodologías, Innovación Educativa Curricular TP., Creación de Planes y Programas Propios para Tecnología y Telecomunicaciones.
- **Desafío TEC:** Fortalecimiento y articulación de la Educación Técnico Profesional en la línea de competitividad, emprendimiento e innovación.

- **Actividades Innovación Curricular con la Empresa.** Contempla tres áreas de desarrollo: a) Intervención Docentes, b) Intervención Estudiantes y c) Intervención Equipamiento e Implementación.

En la misma línea, el liceo se relaciona con un Consejo Asesor Empresarial, integrado por representantes de esas empresas y ex-alumnos. Esta institución ha facilitado el ajuste de aspectos formativos de los estudiantes a las necesidades de las organizaciones en las que realizan sus prácticas y en las que luego se desempeñan profesionalmente.

En el plano del financiamiento, recibe el apoyo de la Fundación Irrarrázaval, orientada al apoyo a los colegios TP de Chile en materia de capacitación de sus directivos y docentes, así como a la compra de materiales de trabajo que han sido postulados en proyectos. Otras fuentes relevantes de recursos son el Ministerio de Educación y la Fundación Larráin Vial.

La Municipalidad de Puente Alto ha resultado también un socio clave en el desarrollo del liceo mediante la presencia de la autoridad edilicia en los eventos de apertura hacia la comunidad y su apoyo a proyectos elaborados por alumnos de tercero y cuarto medio han sido implementados en beneficio de vecinos. En materia educativa, los institutos DUOC e INACAP son aliados con los cuales el liceo ha generado proyectos de alternancia y que prestaron sus instalaciones durante un proceso de remodelación importante del liceo.

Claves de funcionamiento interno

La estructura básica del liceo se compone de dos áreas curriculares: plan común y Técnico Profesional (Coordinación TP), y cada una de las cuales tiene su respectivo coordinador. A esas áreas curriculares se suman una Coordinación de Convivencia Escolar, una Coordinación Pastoral, una Coordinación Formación y Familia, y una Coordinación Administrativa.

Mención especial merece una Coordinación de Vinculación con el Medio, que cuenta con una docente con jornada completa a cargo de esa función, altamente relevante para el área Técnico Profesional. Semanalmente, la Coordinación TP se reúne con

la Coordinadora de Vinculación con el Medio, pues esta última tiene por objetivo traspasar información sobre proyectos a coordinadores de especialidad y encargados de las mismas. Ella es quien está a cargo de realizar el seguimiento cuando el proyecto se desarrolla. También da cuenta de la oferta de prácticas profesionales a los coordinadores de TP y Plan General. No sólo se espera desarrollar objetivos de educación superior, sino que entregar un valor agregado en sus procesos de aprendizaje (pilar social).

Desde 2013, la estructura formal mayor en la que opera es la Fundación Educacional Protectora de la Infancia (FEPI). Cada colegio de FEPI tiene su equipo directivo que aporta transversalmente en la vinculación con el medio. La directora de este liceo es una figura de contraparte ante esta estructura, acompañando y trabajando colaborativamente en el desarrollo de proyectos, de vinculación con educación superior y de postulación a proyectos para aumentar el equipamiento de implementación curricular.

En el contexto de las directrices centralizadas de la FEPI, cada área curricular del liceo puede adaptar y programar sus acciones educativas. Las especialidades tienen autonomía en sus decisiones para mejor respuesta a las demandas y cambios en su entorno empresarial y comunal a través de gestiones con Coordinación de Vinculación con el Medio. Los alumnos siguen un plan Científico Humanista en primero y segundo medio, con algunas asignaturas específicas para anticipar su elección de especialidad en tercero medio, nivel en el cual optan por una de las especialidades indicadas.

En materia de evaluación y mejora continua de la labor docente son cuatro los mecanismos en operación:

- Programa de Acompañamiento basado en el sistema de Observación y Retroalimentación, para asegurar que la planificación y la implementación (gestión) de la clase permitan el logro del aprendizaje de todos los alumnos.
- Capacitación en herramientas de trabajo inclusivo en aula (resolución de conflictos), cuyo objetivo es la inclusión y aprendizaje. Consiste en dar apoyo a los profesores ante dificultades conductuales y

sociales que afectan el aprendizaje y el desarrollo normal de la clase.

- Talleres de estrategias de enseñanza efectiva en el aula, para mejorar el logro de los objetivos de aprendizaje en el aula y entregar a los docentes de primer y segundo ciclo estrategias metodológicas para favorecer el desarrollo de la comprensión lectora y habilidades asociadas al pensamiento lógico.
- Sistema de gestión de trabajo colaborativo efectivo, intencionado a crear momentos de encuentro o reuniones, para generar una reflexión en torno de la práctica pedagógica y el seguimiento curricular.

En materia de financiamiento, ítem especialmente sensible para las especialidades técnicas por el uso de materiales, una importante fuente es la Fundación Irrarrázaval. Esta institución de beneficencia, de carácter privada y sin fines de lucro, busca contribuir al sostenimiento y desarrollo de establecimientos de Educación Media Técnico Profesional basados en principios de la moral cristiana. Otra fuente es la Municipalidad de Puente Alto, que ha colaborado con recursos monetarios para el desarrollo del proyecto Alarma Barrial. También la Fundación Larraín Vial apoya a profesores que han presentado proyectos pedagógicos. A nivel ministerial se recibe apoyo para los proyectos de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

No se puede comprender la aparición y consolidación de buenas prácticas sin aludir a características de clima y cultura organizacional, que han sido parte del levantamiento de información realizado para este capítulo y que serán desarrolladas más adelante. Es importante destacar que la valoración de principios cristianos como fundamentos del establecimiento parece fomentar un positivo clima organizacional fundando en prácticas generales de buen trato entre docentes y entre estos y los alumnos. En ese sentido, la valoración de la pertenencia al liceo sobre la base de buen trato y del respeto de esos valores se corresponde con la importancia reconocida por los docentes a la imagen y relación que el establecimiento ha construido hacia la comunidad vecinal y de apoderados. De esta forma, la relación del liceo con su entorno y la cohesión interna de sus equipos en base al sello fundacional mantenido en el tiempo operan como impulsores de una cultura organizacional de buen trato.

Finalmente, algunos hitos de crecimiento y mejora del establecimiento en los últimos quince años son:

- En el 2005 nació la especialidad de telecomunicaciones.
- En el año 2011, con la ley de subvención escolar preferencial, la sociedad Protectora de la Infancia dividió el área social del área educacional, siendo esta última la que administra cinco colegios.
- En el 2014 se adjudicó un proyecto de equipamiento de especialidades.
- En el 2011 se inició el sistema ABP.
- En los años 2017-2018 se realizó un trabajo con una importante compañía telefónica que creó un laboratorio telefónico para el Liceo.
- En el año 2018 se dio un cambio en el modelo educativo mediante la declaración de tres pilares: social, académico y espiritual.
- En el año 2019 se modernizó la especialidad de mecánica automotriz y se realizó una articulación de las especialidades con educación superior.

3. Descripción de la buena práctica

Los proyectos como contacto con la experiencia y el entorno

La apertura del liceo a su entorno social, así como los tres pilares educativos explicados previamente, han sido un contexto favorable al uso de ABP. Aun cuando la consolidación de una buena práctica puede siempre referir a la voluntad y liderazgo de personas, es conveniente comprenderla como un sistema de actividad con su historia y en el que existen elementos materiales y simbólicos que lo facilitan.

En el Liceo Industrial Las Nieves existe un proyecto educativo de larga data y de un origen específico asociado a una identidad católica con atención preferente de jóvenes en situaciones desfavorecidas y de relativa escasez de recursos. Se declaran tres pilares guía de su actividad: educacional, social y espiritual. Estos han forjado una cultura educativa en la que resulta esperable una atención importante al desarrollo humano de sus estudiantes y

una constante atención al entorno en el que viven. Considerando que su educación es de tipo Técnico Profesional, el establecimiento ha mantenido una alta valoración del trabajo aplicado, útil y orientado éticamente.

Un ejemplo de la intención de posicionarse desde el trabajo útil y que desarrolla capacidades humanas es el evento, realizado anualmente por el liceo, llamado Puertas Abiertas, en el que todos los estudiantes presentan proyectos en forma pública a invitados de la comunidad y a familiares. El liceo se abre a la comunidad y busca reconocimiento para sus estudiantes, así como redes de contacto y posibilidades laborales. También posibilidades para la ejecución de los proyectos elaborados por los estudiantes, los que pueden eventualmente pasar de maquetas a prototipos, y de éstos a artefactos materiales de uso real. Lo mismo ocurre con la presentación en concursos y ferias Tecnológico Científicas, en las que los estudiantes buscan premios, contactos y financiamiento.

La posibilidad de acciones de ese tipo radica en que las áreas curriculares son espacios de acción que admiten propuestas e innovaciones. Es parte del arraigo de los valores institucionales la aceptación de nuevas formas de responder al objetivo principal de desarrollar a los jóvenes, posicionándolos en su medio social.

Encontramos entonces una tríada de factores contextuales que se relacionan y se activan mutuamente para favorecer la buena práctica del ABP: una cultura educativa que valora el trabajo aplicado, útil y ético; un ambiente y una estructura organizacional que facilita la adaptación a nuevas circunstancias mediante innovación; y prácticas específicas de relación con el entorno social, empresarial y educativo que estimulan a los alumnos a mostrar sus creaciones.

Las etapas del trabajo de proyectos

La buena práctica descrita ha ocurrido en la especialidad de Electrónica desde el año 2011, bajo el liderazgo de uno de sus profesores, quien forma equipo con otros tres docentes del mismo departamento. Se describen a continuación las etapas del trabajo en base a proyectos.

Al iniciar el período lectivo de tercero medio y de cuarto medio los alumnos se agrupan en tríos. Se trata de un curso de tercero y un curso de cuarto medio, con una cantidad entre 40 y 50 alumnos. En el caso de tercero medio los profesores presentan videos y fotografías de los proyectos de años previos, buscando informar y, sobre todo, motivar a los estudiantes que comenzarán a trabajar en esta modalidad.

En un segundo paso cada grupo presenta ideas de proyecto a realizar durante el año. Los profesores tienen la posibilidad de aprobar alguna de las propuestas realizadas. La validación por parte de los profesores considera el criterio de viabilidad y utilidad, entendida esta última desde la perspectiva de generación de un bien social. Con respecto a la viabilidad, se espera que los alumnos puedan desplegar sus capacidades en proyectos que tengan posibilidad de terminar, al menos, en maquetas con especificaciones acerca de la funcionalidad del



artefacto representado en ellas. Desde esa lógica, los profesores aprueban los proyectos que cuentan con mayores posibilidades de ser supervisados, ejecutados y presentados hacia fines de año. Los proyectos pueden nacer también desde propuestas de los profesores a los alumnos, la continuación de proyectos de años previos y la creación entre alumnos y profesores de una idea nueva.

Una vez definida la idea, se planifican las etapas del proyecto durante marzo para iniciar su ejecución en abril o en mayo. Se trabaja semanalmente en el proyecto a lo largo de los cuatro o seis módulos de la especialidad (según se trate de tercero o cuarto medio, respectivamente). En los primeros meses, el tiempo destinado al proyecto puede variar entre 10% y 20% del tiempo de la especialidad, para alcanzar el 50% en los meses finales. El período de ejecución se extiende hasta octubre, mes en el que tradicionalmente se realiza la presentación en Puertas Abiertas. En todo momento los profesores

de la especialidad actúan como supervisores de los alumnos.

En el evento Puertas Abiertas todos los grupos de alumnos exponen proyectos. En el caso de alumnos que no logran concluir su trabajo, se les direcciona a exponer un aspecto específico del mismo o maquetas didácticas de la especialidad. El objetivo, sin embargo, es que todos los proyectos tengan un buen estándar en calidad de presentación. Los estudiantes concurren formalmente vestidos y asumen que sus presentaciones, además del reconocimiento académico y familiar, pueden generar opciones de práctica profesional pues Puertas Abiertas recibe visitas de todo tipo, incluyendo representantes de empresas, universidades y centros de práctica. Los proyectos no sólo se presentan en Puertas Abiertas, sino que en eventos en que concursan o en que son exhibidos en instituciones educativas públicas y privadas en el país, también en eventos de tal tipo en el ámbito empresarial.

En cuanto a la evaluación principal, ésta procede en el contexto de Puertas Abiertas, precedida de otras evaluaciones en las principales etapas cumplidas durante el año. Los alumnos son evaluados individualmente en Puertas Abiertas. La participación en concursos y ferias es recompensada no con calificaciones, sino con otro tipo de incentivos, como es el caso de preferencia en elección del lugar de práctica profesional o recomendaciones laborales del alumno emitidas por los profesores.

Algunos casos de proyectos destacados

La mejor forma de comprender la implementación del ABP en el liceo es observando la motivación y resultados de algunos de los proyectos. Se presenta a continuación una reseña de tres de ellos, orientados al impacto en la comunidad.

- Proyecto de alarmas vecinales, que nace del diagnóstico que identifica que las alarmas vecinales instaladas por el municipio de Puente Alto no tenían alta efectividad para individualizar el domicilio en el que ocurría el incidente que generaba la alarma. En esos dispositivos comunes el sonido de alarma solo permitía alertar una emergencia indeterminada para convocar a los vecinos.



El proyecto del liceo generó alarmas utilizables en forma individual por cada domicilio. El municipio aprobó el prototipo y financió la instalación de veinte alarmas de este tipo, dejando abierta la posibilidad de ampliar este tipo de colaboraciones.

- Proyecto Calles de Puente Alto, realizado como parte de las clases de mantención y programación de computadores personales. A partir del diagnóstico que mostró la existencia de nombres de calles que aludían a personas desconocidas por los vecinos, el proyecto generó acceso a reseñas de esas personas y su aporte a la comuna. Se utilizaron redes sociales, páginas web y códigos QR ubicados en los postes que señalizaban nombres de calles a fin de que los vecinos interesados pudieran acceder a las reseñas históricas.

Debido a la necesidad de investigación histórica y del cuidado en la redacción de las reseñas, el proyecto integró a profesores de lenguaje e historia del liceo, constituyendo una iniciativa interdisciplinaria. El proyecto fue apoyado por la Corporación

Cultural del Municipio de Puente Alto e incluyó una representación teatral de los alumnos en cuatro calles de la comuna cuyos nombres fueron objeto del proyecto.

- Proyecto alarma preventiva en plazas, a partir de un diagnóstico que mostró que en las plazas pueden ocurrir situaciones amenazantes para los vecinos cuando grupos de personas de conducta antisocial ocupan esos espacios públicos. Ante la dificultad o riesgo de encararlos, el proyecto generó alarmas radio controladas que emiten audios disuasivos que se vuelven más amenazantes mencionando el llamado a la policía. Se busca así la retirada voluntaria del lugar de los visitantes indeseados sin que sea necesaria la interacción presencial entre ellos y los vecinos.

Otro tipo de proyectos, aunque no están intencionados a resolver una situación problemática de grupos específicos, tienen interesante valor desde el punto de vista didáctico y de uso general. Dos ejemplos de esta modalidad son los siguientes.

- Proyecto calentador solar, en el que se diseñó un dispositivo que absorbe aire y lo calienta mediante exposición directa al sol para luego expulsarlo al interior de una vivienda. Es un mecanismo de bajo costo y autosustentable, que consiguió llegar a las últimas instancias de uno de los concursos a los que postula el Liceo. En ese evento los alumnos pudieron interactuar con el Ministro de Ciencias, lo que constituyó un logro adicional.
- Proyecto carro de supermercado con lectura de precios, cuyo resultado fue el diseño e instalación de un circuito y código QR en un carro. Mediante un transmisor conectado a un servidor, el usuario del carro de supermercado podía consultar precios de productos individuales, sumar precios y a la vez llevar registro de productos consultados para facilitar el pago de los mismos en la caja.

Considerando que los proyectos se realizan como parte de los módulos de las especialidades de Electrónica, principalmente, y de Telecomunicaciones, en ellos se utilizan materiales de tipo estándar, fungibles (de uso por una vez) y equipos exigidos por el Ministerio de Educación.



Destrezas y resultados buscados a través de ABP
Los testimonios recogidos en la indagación que posibilitó este capítulo sugieren que, aunque la práctica del ABP se encuentra en proceso de vinculación más completa y formal al currículum de niveles tercer y cuarto medio, existe la convicción en sus promotores de que ciertas habilidades pueden estimularse mediante su implementación. Esa convicción se fundamenta en la observación de profesores y directivos y se espera sea sistematizada en el futuro próximo por parte del mismo liceo. Opera como uno de los elementos motores del ABP desde la acción del profesor líder del proceso y de sus colegas. También explica la intención de los directivos de permitir que el ABP se mantenga, su pretensión de formalizarla y de extender su implementación a otras especialidades.

Estas destrezas y resultados pueden agruparse en los siguientes tipos.

- Habilidades sociales y personales, experimentadas por los alumnos durante un proceso de funcionamiento de equipo a lo largo de meses y bajo la responsabilidad de arribar a un resultado presentable a actores relevantes (profesores evaluadores, posibles empleadores, comunidad escolar, comunidad y autoridades de la comuna). Las habilidades son precisamente trabajo en equipo, perseverancia, manejo de las propias limitaciones, comunicación y organización para el logro de objetivos.
- Habilidades de trabajo en proyecto, las que refieren a la experiencia de los alumnos de planificar en base a una específica secuencia de acciones, hitos y entregables, con un desafío especial al momento de presentar a la comunidad los resultados en formato de proyecto. En el caso de este liceo la modalidad proyecto está asociada al concepto de servicio a terceros mediante las soluciones procuradas por los proyectos, para lo cual se utiliza el concepto Aprendizaje Servicio.
- Conocimiento técnico de la especialidad, asociable directamente a los aprendizajes a través de proyectos en este liceo. Específicamente, los módulos de electrónica son el canal mediante el cual los alumnos conocen los contenidos temáticos de su especialidad en forma conceptual y aplicada a los proyectos.

- Conexión con la comunidad, entendida como un resultado institucional y a la vez humano, en la persona de alumnos, docentes y vecinos. En cuanto al aprendizaje de los estudiantes puede traducirse en la estimulación de su interés y empatía hacia las necesidades del entorno, aspectos especialmente valiosos en educación técnico profesional considerando el lenguaje especializado que la caracteriza.

- Involucramiento y motivación de alumnos y profesores, que son disposiciones que generan y a la vez son consecuencia del diseño de proyectos llamativos. No refieren sólo al período de ejecución de proyectos y sus inmediatos resultados, sino a la mantención de una cultura de trabajo estudiantil y docente con foco en la especialización, la experiencia situada y el servicio.

- Interdisciplina, objetivo explícito, indicado por la directora del establecimiento, de la necesaria formalización y extensión de ABP en los próximos años. A la fecha es un aspecto poco desarrollado de la práctica, aunque de alto potencial e interés pedagógico.

Factores impulsores del ABP

El ABP es una modalidad de trabajo pedagógico que, como hemos indicado, se arraiga en aspectos de la cultura organizacional del establecimiento. A su vez, esa cultura es una expresión del sello formativo de la FEPI. Adicionalmente, elementos contextuales y relativos al proceso de innovación favorecieron el ABP. Los siguientes son los elementos culturales, contextuales y características del despliegue de la práctica que han permitido la existencia del ABP.

Como primer punto, la orientación valórica del colegio es uno de los soportes culturales, en tanto se ha expresado en prácticas como voluntariado de los alumnos, el acompañamiento a ellos y a sus familias por parte del liceo, así como el evento Puertas Abiertas, todas ellas previas a la instalación del sistema de proyectos. El ABP ha sido una nueva forma de expresar la intención de aportar a la comunidad en una relación que crea un doble beneficio, a vecinos y a estudiantes. El profesor líder de la práctica es ex-alumno del establecimiento, circunstancia relevante debido a su conocimiento del sello educativo del liceo.

Un segundo elemento facilitador desde lo cultural ha sido el liderazgo personal de algunos profesores orientado a la innovación educativa, posibilitado por un liderazgo desde la dirección del establecimiento que no coarta la exploración de novedades. Consistentemente con la idea de una atención permanente al aprendizaje, el contexto institucional favoreció que un profesor del área Electrónica iniciara en 2011 las primeras experiencias de proyecto. El liderazgo de ese docente obedece sin duda a un mérito individual, y a la vez es expresión de un contexto educativo que genera incentivos directos o indirectos a que ocurra innovación.

La práctica se consolidó debido a su despliegue localizado, relativamente aislado, en la especialidad de Electrónica. Esta idea puede resultar contrainductiva, considerando que la perspectiva sistémica del cambio organizacional sugiere que las innovaciones deben integrar actores y áreas diversas. Sin embargo, la evidencia acerca del cambio organizacional muestra que las experiencias piloto (prueba-error) localizadas con especificidad temporal, espacial y estructural en la organización pueden prosperar precisamente porque eliminan costos y resistencias relacionadas con la coordinación entre actores, a la vez que avanzan gradualmente (Kotter, J., 2015). Estas experiencias de prueba generan la evidencia que legitima y permite extender la innovación a otras áreas de la organización.

El ABP se apoyó en gran medida en la estructura modular y modalidad de trabajo de la especialidad Electrónica. Aun cuando la práctica está en proceso de integrarse en forma más completa al currículo y a los estándares evaluativos, desde sus inicios hizo sentido y relación con el tipo de trabajo que caracteriza el trabajo educativo de especialidad Técnico Profesional.

El buen clima organizacional y la motivación docente y estudiantil parecen factores impulsores insoslayables en la consolidación del ABP. Los profesores involucrados directamente dedicaron esfuerzo y trabajo extras y motivaron a los alumnos mostrando logros visibles de sus propios compañeros. Crearon un espacio de apoyo y credibilidad para su vínculo con los estudiantes. Este compromiso docente y de los alumnos existió en un marco de respeto por parte de la comunidad docente.

Finalmente, ha sido un factor favorable al ABP la relación continua, formalizada y apoyada estructuralmente que el liceo tiene con personas y organizaciones de su entorno comunal y nacional. El apoyo estructural se expresa en una línea de acción estratégica de vinculación con el medio a través de una coordinación dedicada exclusivamente a ello.

Proyecciones del trabajo

Considerando lo anterior, los actores principales abordados en esta indagación identifican las siguientes líneas de acción como requeridas para la continuidad del ABP.

Primero, la integración al currículo, lo que supone revisar una conexión explícita entre las acciones de desarrollo del proyecto y los objetivos de aprendizaje de los módulos temáticos. En este asunto se inscribe el interés de la directora del establecimiento por especificar las destrezas a conseguir por los alumnos, así como mecanismos para gestionar la diversidad de su rendimiento en los proyectos. Específicamente, aumentar el impacto del ABP en términos de la cantidad de alumnos que pueden presentar proyectos de calidad, y también dar cuenta de las dificultades que presentan aquellos que aprovechan en menor grado la metodología. También se menciona a considerar la asignación de tiempo a profesores para coordinación, supervisión y ejecución en la planificación semestral de proyectos.

En segundo lugar, la capacitación de profesores, asunto derivado del punto anterior. A la fecha los impulsores del ABP se han auto instruido con las limitantes que esa opción puede tener. A juicio de los entrevistados, es momento de que el liceo tome las riendas de formalizar el uso de la metodología, de entrenar a los profesores, de establecer criterios de aplicación del ABP y de impulsar su extensión en el establecimiento.

En tercer lugar es relevante la integración de otras especialidades y del Plan General, como paso siguiente a su validación en la especialidad de Electrónica y en otras especialidades. La búsqueda de interdisciplina, señalada como objetivo por directivos y profesores entrevistados, requiere de la integración de docentes del Plan Común, así como de las restantes especialidades. Existe conciencia de

las ventajas de esa posibilidad, así como de la gradualidad y ajustes que se harían para viabilizar una integración de otros actores al ABP. A la fecha de diagnóstico, hay una distancia entre plan Común y las especialidades, como fenómeno cultural general, y específicamente en lo referido a ABP:

Finalmente, es importante ampliar redes institucionales de apoyo, aprovechando la función de Vinculación con el Medio. La creación de un área y posteriormente de un rol de encargado/a a tiempo completo de Vinculación con el Medio son señales organizativas de que el liceo desea robustecer y formalizar posibilidades de posicionamiento en su entorno comunal y social más amplio. Lo particular de las acciones de Vinculación con el Medio en este contexto es que puede tener como uno de sus principales ejes (a modo de impacto en actores externos) el desarrollo de proyectos. También sería un sello el impulso desde la evidencia de relaciones previas y actuales, en las que la reputación del liceo y las experiencias de implementación de proyectos

pueden ser recursos comunicativos con actores empresariales, académicos y con autoridades comunales.

4. Conclusiones

El ABP descrito en este capítulo ha existido en el Liceo Las Nieves como experiencia piloto, inicialmente, y luego como una práctica instalada de positivos resultados pero no plenamente integrada aún a los mecanismos formales de diseño, evaluación curricular y gestión de recursos desde la dirección del liceo. Han sido impulsores efectivos de esta práctica el impulso y liderazgo de uno de los profesores y su equipo cercano de colegas en la especialidad Electrónica, la autorización de la dirección, la motivación de los estudiantes, un buen ambiente laboral, una cultura de la vinculación a la comunidad y los resultados logrados.



El desarrollo de prácticas innovadoras en un ámbito de actividad organizacional tiene particularidades contingentes que llaman a la prudencia al momento de generar conclusiones generalizables y recomendaciones. No es obvio que circunstancias similares arrojen resultados también parecidos entre instituciones. Sin embargo, el conocimiento de las características, despliegue y contexto del ABP en este liceo, al ser asociado a nociones usuales de transformación organizacional, puede iluminar algunos aprendizajes finales que se indican a continuación y que sintetizan ideas expresadas en este capítulo.

1. El ABP es una metodología que puede aportar en forma relevante a la educación Técnico Profesional, por la naturaleza muy específica del conocimiento y la tecnología implicadas, y por su carácter empírico asociado a utilidad práctica.

2. Igualmente, el ABP puede proyectarse con éxito en un entorno institucional y social en el que los lazos entre actores son valorados y valiosos, al punto de considerarse parte esencial de la labor educativa. Las transformaciones de mayor arraigo son aquellas que responden a desafíos adaptativos enfrentados por una organización (Eicholz, J., 2015). En el caso de Liceo Las Nieves, la relación con actores empresariales, comunales y educativos es una exigencia que determina o al menos influye fuertemente en los resultados académicos del colegio, así como en la empleabilidad de sus alumnos.

3. Las tensiones existentes o potenciales entre personas grupos con diferente aceptación de innovaciones, como en este caso es el ABP, pueden moderarse o prevenirse cuando esas prácticas innovadoras se inician en condiciones limitadas de institucionalización y de relacionamiento entre actores. Así, a menor institucionalización de la práctica e integración de diversos actores, aquella puede igualmente avanzar gradualmente con autonomía generando resultados y aprendizajes de proceso y curriculares.

Sin embargo, para que lo indicado en el punto precedente ocurra parece ser necesaria una conducta de los directivos escolares que sea abierta a la innovación y que la autorice. También se necesita la posibilidad de brindar un nivel de autonomía y validación a los líderes de la buena práctica.

Lo señalado en el punto c) no sugiere que para el avance de una buena práctica deba mantenerse un nivel bajo de institucionalización, pues la única forma de extender la aplicación de una práctica en una organización es integrándola a los sistemas regulares de funcionamiento. Esto es justamente lo que se observa actualmente en Liceo Las Nieves. La institucionalización acotada es una posibilidad, no una prescripción, que puede ser útil en contextos organizacionales que posibilitan la autonomía y la innovación y en los que, sin embargo, existe alguna restricción a la incorporación voluntaria de otros actores a las innovaciones.



1. La institucionalización de una buena práctica, tal como se describe en este capítulo respecto del ABP en Liceo Las Nieves, requiere la relación directa de las actividades con los criterios de funcionamiento curricular y con estrategias y metas educativas más generales del establecimiento. También con la formalización de recursos de variado tipo que al menos mantengan la capacidad de ejecución observada a la fecha y que, preferentemente, la incrementen. Finalmente, con la validación también formal de los actores directamente involucrados como sujetos de reconocimiento y de posibilidades de desarrollo profesional.

2. Otra dimensión de la institucionalización debe ser considerada, atendiendo a que puede ser inadvertida hasta generar inconvenientes: la gestión de la transformación que es propia de la extensión de una buena práctica. En este caso, la extensión de ABP al Plan Común implica un rol diferente de los docentes de esa área curricular, algunos de los cuales se han mostrado distantes al ABP. Igualmente, la incorporación de las restantes especialidades Técnico Profesionales genera un desafío. La mayor complejidad, y a la vez la mayor posibilidad de beneficios, radica en la integración interdisciplinaria entre el plan común y el plan técnico profesional a propósito de los proyectos.

3. Ya sea en una etapa de menor o de mayor institucionalización de esta buena práctica, los fundamentos culturales de la institución adquieren relevancia, pues la posibilidad de innovación (incluso localizada y no generalizada) requiere de un significado muy claro que legitime la actividad. En el caso de Liceo Las Nieves, el ABP ocurre en un sistema de actividad en que los actores entienden que hay valores asociados a la práctica, aún si no participan de ella: servicio, aprendizaje significativo, desarrollo de posibilidades laborales y de destrezas sociales en los alumnos para contribuir al propósito social de darles mejores opciones de vida.

4. Finalmente, en el conjunto de factores estratégicos, culturales y estructurales que favorecen esta buena práctica, sigue pareciendo clave el desempeño por sobre lo normal de al-

gunas personas que muestran liderazgo pese a dificultades. Creemos importante finalizar la presentación de este caso recordando que innovación es esencialmente actuación de sujetos que desde su vocación aprovechan y a la vez tensionan condiciones contextuales buscando legitimidad y resultados beneficiosos (Bushe, G.; Marshak, R, 2015). Es en esa relación entre sujetos, contexto e institución en la que esta última se vuelve adaptativa a nuevos desafíos.

Referencias bibliográficas

_Bushe, G; Marshak, R. (2015). Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change. Estados Unidos. Berrett-Koehler Publishers,

_Eicholz, J. (2015). Capacidad adaptativa: Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante. Colombia. Lid Editorial.

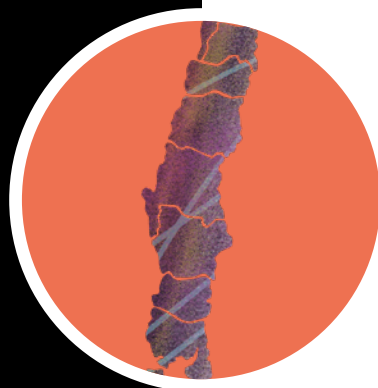
_Kotter, J. (2015). Acelerar. España. Conecta.

_Sotomayor, C.; Vaccaro, C; Téllez, A., (2021). Aprendizaje basado en proyectos. Un enfoque pedagógico para potenciar los procesos de aprendizaje hoy. Chile. Fundación Chile.

09.

Internacionalización de la EMTP: aprendiendo entre comunidades globales

Liceo Bicentenario de Excelencia Nuevo Mundo



Biobío
Mulchén

Autor y equipo investigación:

Mauricio Bravo Rojas / Universidad del Desarrollo
Diego González Lecaros

Categorías temáticas:

Trayectorias educativas laborales
Migración e interculturalidad

CHILE



1. Introducción

Para entregar educación de excelencia y calidad que permita el desarrollo integral de cada uno de sus estudiantes, los establecimientos educacionales del país utilizan sus propias estrategias pedagógicas. El Liceo Bicentenario Nuevo Mundo, ubicado en la comuna de Mulchén, busca en cada una de sus acciones entregar una educación de excelencia en un contexto con problemáticas y necesidades que invitan a generar aprendizajes significativos.

El Liceo Bicentenario Nuevo Mundo es de dependencia municipal, y presenta dos modalidades de educación: Científico-Humanista y Técnico Profesional con especialidades en Administración, Gastronomía y Programación. En el año 2020, como reconocimiento a su labor, el Liceo adquirió el sello Bicentenario, pasando a formar parte de una red de 320 liceos de excelencia en todo Chile.

Los sellos del establecimiento apuntan a entregar una educación integral, visionaria y multicultural. Esto último se ha plasmado en toda la comunidad educativa mediante variados proyectos y actividades, tales como webinars, seminarios internacionales y la enseñanza de idiomas como Chino Mandarín y Portugués. Adicionalmente, se implementó el proyecto “Aulas Conectadas”, en el que se desarrollaron clases con centros educativos secundarios de Brasil, México y Estados Unidos, entre otros. Junto con lo anterior, se adaptó la malla curricular para avanzar hacia cierta articulación internacional y multicultural en beneficio mutuo de los estudiantes del Liceo Nuevo Mundo, como también de los estudiantes internacionales.

A través de la internacionalización han logrado conectar a sus estudiantes con otras culturas y compartir aulas globales. A pesar de las dificultades presentadas por la pandemia, el equipo directivo, en conjunto con los docentes y estudiantes, han logrado promover la participación y el aprendizaje de vanguardia.

El proyecto Aulas conectadas, que a continuación se presenta, cumple con características que lo transforman en una buena práctica porque es una actividad que “se despliega en el tiempo y en el espacio...” (Aristía, 2017). Además, se sitúa como

una buena práctica de liderazgo y gestión educativa porque busca “mejorar la gestión u organización interna de los establecimientos para impactar en los aprendizajes de los estudiantes y los resultados de la misma institución” (Rodríguez et al, 2020).

A continuación se describirá el contexto socioeducativo del establecimiento y se analizará su matrícula, su tasa de deserción e índices de vulnerabilidad, entre otras variables de interés. Luego se describirá el proyecto “Aulas Conectadas”, identificando aquellas cualidades y condiciones que la convierten en una buena práctica. Por último, se desarrollarán las conclusiones que dan cuenta del proceso investigativo y sus principales hallazgos.

2. Presentación de la institución

El año 2001, en la comuna de Mulchén de la región del Bío Bío, se fundó el Liceo Bicentenario Nuevo Mundo, con una oferta en educación Humanista-Científico y Técnico Profesional. El estableci-



miento se ubica en un sector agrícola y ganadero, con una población proyectada para el 2021 de 31.078 habitantes. La estructura productiva de este territorio está enfocada en el sector silvoagropecuario en fase primaria de extracción, que tiene cada vez mayor importancia la elaboración de productos y entrega de servicios, gracias a la transformación de una comuna agrícola en una forestal. El Liceo, ubicado en la periferia de la ciudad, recibe a alumnos de los sectores cercanos con un índice de vulnerabilidad promedio (IVE) de 96,5%.

En el establecimiento trabajan aproximadamente 85 personas, entre docentes, directivos y asistentes de la educación que se han encargado de transmitir los sellos de su proyecto educativo. En este sentido, existe un clima laboral sin complicaciones, donde se incentiva el liderazgo distribuido, la planificación curricular en conjunto y la evaluación de proyectos. Además, sus profesionales constantemente se están formando para lograr entregar una educación integral e innovadora.

"Hay un muy buen equipo de trabajo, nosotros usamos mucho el tema del liderazgo distribuido con libertad amplia de crear, de generar proyectos que son apoyados por nosotros los directivos. Por lo tanto, hay mucho camino por recorrer, eso elimina bastante lo que es el problema de las relaciones humanas (...) Es una especie de metáfora: el liceo es un cielo estrellado y cada uno de nosotros somos estrellas que tienen luz propia y tenemos que permitir que brillen, por lo tanto, el que tiene buenas ideas hay que apoyarlas sí o sí. Debido a esto, han surgido cosas o sea no es cuestión de que aquí hay alguien que sea el creador de todo, es un trabajo en equipo

(Director Liceo Nuevo Mundo).

No obstante, el liceo enfrenta importantes desafíos, ya que uno de los principales problemas de la comuna es el analfabetismo y la baja cantidad de años de escolaridad de sus habitantes. En este sentido, el analfabetismo entre los años 2000 y 2006 duplica el promedio nacional, mientras que, por otra parte, la escolaridad se encuentra en un nivel más bajo que el promedio nacional. Adicionalmente, solamente un 2% de la población tiene un título técnico y 2,9% un título universitario (BCN, 2008). En este contexto, el Liceo trabaja por llevar una educación de calidad y excelencia a cada rincón de la comuna de Mulchén, y se posiciona como una alternativa real de entrega de oportunidades para cada una de los niños, jóvenes y familias del sector.

Con este propósito y desde su creación, ofrece la educación media Técnico Profesional y Humanista Científico a estudiantes de Iº a IVº medio. Actualmente, el liceo cuenta con las especialidades de gastronomía, administración con mención en recursos humanos y programación. Si bien en un principio costó posicionar la educación media Técnico Profesional al interior del liceo, hoy en día ha adquirido una importancia clave para el desarrollo de sus estudiantes. Poco a poco, se fueron implementando mejoras a las especialidades y materiales pedagógicos para alcanzar más y mejores aprendizajes significativos. Esto se logró gracias a la colaboración conjunta de los directivos y el consejo asesor empresarial, junto con la articulación



entre docentes, la formación general y la formación diferenciada.

Es importante mencionar que más del 50% de sus 450 alumnos pertenecen al programa de Subvención Escolar Preferencial (SEP) y 84 de ellos participan en el Programa de Integración Escolar (PIE). Adicionalmente, aquellos estudiantes que viven en sectores más alejados y rurales pueden optar por el internado comunal, residencias familiares y buses de traslado diario para facilitar su asistencia a clases.

En la búsqueda de mejorar las oportunidades, aprendizajes y conocimientos de cada uno de sus estudiantes, el Liceo ha generado importantes redes. El año 2014, el liceo implementó un programa de alternancia con las Instituciones de Educación Superior INACAP y el Instituto Profesional Virginio Gómez de la Universidad de Concepción, con el objetivo de facilitar el ingreso de los alumnos a Instituciones de Educación Superior. Más tarde, el año 2018 el establecimiento desarrolló un programa Dual para liceos Técnico Profesionales que permite a los estudiantes adquirir experiencia en el sector laboral.

Ese mismo año, el liceo participó exitosamente en la segunda convocatoria del programa Liceos Bicentenario de Excelencia, recibiendo financiamiento para proyectos de fortalecimiento educativo e infraestructura. El primero de estos estuvo compuesto por iniciativas dirigidas a crear un proyecto de planificación, un plan de desarrollo estratégico, la contratación de un profesional para vinculación con el sector productivo, una unidad de aseguramiento de trayectorias y otra de innovación e investigación, tales como, una plataforma educativa digital, el desarrollo de Flipped Classroom y de la metodología Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP).

Respecto al proyecto de infraestructura del programa Liceos Bicentenario, el establecimiento impulsó seis mejoras en diferentes espacios, que son parte de las especialidades de gastronomía, administración, programación y de los nodos de lenguaje y matemática. Estos cambios permiten poner énfasis en Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y Tecnologías del Aprendizaje y Conocimien-

tos (TACs), además de un laboratorio de idiomas. Cada una de estas iniciativas en los diferentes proyectos impulsados a través del programa logró desarrollar diferentes capacidades en todos los establecimientos que conforman la comunidad educativa.

El programa Liceos Bicentenario de Excelencia no solamente entrega una fuente de financiamiento adicional a las del sostenedor, el PIE y la ley SEP, sino que considera, además, un apoyo pedagógico constante y la mantención y mejoramiento de los estándares de excelencia a partir de indicadores de resultados (SIMCE, Titulación, IDPS) y de estándares de proceso (seguimiento a egresados, satisfacción de la comunidad educativa, entre otros). Así, se establece también un desafío para toda la comunidad escolar. Es importante destacar que obtuvo financiamiento del Programa Más Capaz del SENCE para acceder a capacitación laboral en oficios de alta demanda, para impulsar las capacidades laborales de los estudiantes.

En el año 2021, con el fin de fomentar nuevas redes de excelencia, el liceo participó activamente de las actividades impulsadas por el Centro de Innovación y Liderazgo Educativo Directivo (CILED) a cargo de la Universidad del Desarrollo, INACAP, Chile Dual, Universidad de Tarapacá y el Tecnológico de Monterrey. Esto supone un nuevo reto y una nueva oportunidad para entregar una Enseñanza Media Técnico Profesional de mejor calidad a cada uno de sus alumnos.

Adicionalmente, el liceo ha establecido otras redes de colaboración a nivel comunal, regional y nacional. En primer lugar, ha trabajado con distintas organizaciones de Mulchén a través de proyectos e iniciativas de interés común. Además, trabajan en conjunto con las escuelas básicas de la comuna para impulsar el desarrollo integral de los alumnos que luego ingresarán al liceo. Por otra parte, el programa de Liceos Bicentenario los ha hecho parte de una Red Nacional de 320 establecimientos de Excelencia en todo Chile, generando reuniones periódicas, seminarios y webinars, entre otros. A nivel regional, el establecimiento se reúne periódicamente con todos los Liceos Bicentenario parte de la región del Bío Bío, y tanto directivos como docentes de matemática y lenguaje participan en distintas instancias de trabajo en red. Por ejemplo,

trabajan en conjunto a favor de la mejora escolar con el Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás, reconocido nacionalmente por su liderazgo, innovación y excelentes resultados de aprendizajes.

En relación a las redes de apoyo estamos siendo asesorados por varias instituciones primero por la red de Liceos Bicentenario, pero también se está dando harta facilidad al desarrollo de la estrategia de en el área técnico profesional (...) Aparte de lo común y corriente que tienen todos los colegios con las organizaciones sociales de cada comuna, nosotros también hemos logrado atender alguna red propia. Con algunos liceos trabajamos bastante y seguimos los pasos del liceo Bicentenario de la comuna San Nicolás. Desde el punto de vista internacional, nos hemos agrandado un poquito y tenemos esta red con nuevos colegios de EEUU y Brasil

(Director Liceo Bicentenario Nuevo Mundo).

El liceo se creó como una solución a los problemas educacionales de la comuna, ya que hasta ese momento, solo existía un establecimiento educacional con enseñanza media Humanista Científica. En el año 2013 asume su actual director que, junto con el sostenedor municipal, han impulsado una visión, misión y sellos educativos construidos por toda la comunidad. La visión del establecimiento está enfocada en avanzar hacia una comunidad educativa formadora de personas pertenecientes a ambientes educacionales democráticos, protectores del medio ambiente y que proporcione aprendizajes significativos para todos sus alumnos con el fin de insertarse con éxito y felicidad en su vida futura. La misión del establecimiento busca desarrollar los planes, objetivos y contenidos propuestos en el currículum, desarrollando una educación de calidad, pertinente, innovadora, moderna, dinámica y respetuosa del medio ambiente. Finalmente, sus sellos educativos se enfocan principalmente en el desarrollo como centro integral con oportunidades de formación académica, liceo vanguardista, visionario, promotor de conciencia ambiental y proveedor de aprendizajes significativos.

A pesar de las dificultades existentes en el establecimiento, vinculadas principalmente con el entorno en que se ubica, el equipo directivo en conjunto con los docentes, han impulsado iniciativas que han logrado destacar y aumentar su prestigio. Por ejemplo, el cambio en la selección y división de estudiantes por rendimiento en cada curso, la creación de un centro de desarrollo integral para estudiantes con necesidades educativas especiales y los cambios en la dinámica de clases hacia el desarrollo de talleres prácticos. Estas acciones han llevado a un cambio de visión, imagen y convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Un hito importante en este tema fue un cambio en la estructura de los procesos en que se seleccionaba los cursos por rendimiento A, B, C (...). Nosotros empezamos a sortear la letra en una especie de ceremonia. Los estudiantes participan sacando la letra que les iba a tocar (...). Después también se crearon talleres, con el propósito de trabajar un poco el área transversal, eso nos dio muy buenos resultados porque sin querer resolvimos otro tema: acá en el liceo había mucha violencia en un momento, por el sector como te mencionaba, comúnmente habían pelea a las afueras, armas blancas, etc. Se crearon los talleres y nosotros dedicamos un día para hacer los talleres, el día miércoles se rompe el esquema curso, miércoles en la tarde levantamos como 25 talleres de distintas áreas y los estudiantes elegían los talleres por internet y no por curso, eso indirectamente mejoró mucho la convivencia (...) Tenemos una muy buena disciplina ahora

(Director Liceo Nuevo Mundo).

En este sentido, todas las acciones desarrolladas en el Liceo han ido en búsqueda de mejorar la calidad de la educación y con ello entregar mejores oportunidades a sus estudiantes. Estas oportunidades no solo se han enfocado en la malla curricular y los contenidos mínimos, sino que también en su desarrollo integral a través de talleres deportivos, arte, teatro, audiovisual, ciencias y PSU, entre otros. El liceo se ha preocupado de generar valores vanguardistas, visionarios y oportunidades a tra-

vés de la promoción de aprendizajes significativos y de carácter multicultural. Por ejemplo, se han incorporado en su oferta cursos de francés, inglés, chino mandarín y mapudungun.

Del año 2012, a la fecha, nosotros somos el liceo que tiene mejor inserción estudiantil de la comuna. Nosotros estamos cerca del 97% o 98% de estudiantes que ingresan a la educación superior, al día de hoy 10 de los 60 profesores que tenemos (...) eran alumnos que me tocó hacerles la relatoría de orientación en cuarto medio. Tú vas al hospital y la mayoría de la parte administrativa es del Liceo Bicentenario Nuevo Mundo. Todos los TENS, la parte logística y la parte administrativa son gente que estudió con nosotros. Entonces cuando tú ves eso dices: estamos haciendo bien la pega

(Orientador del Liceo Bicentenario Nuevo Mundo).

3. Descripción de la buena práctica

El Liceo Bicentenario Nuevo Mundo desde el 2015 ha buscado transitar hacia la globalización, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las trayectorias escolares y ofrecer a sus estudiantes experiencias de internacionalización y multiculturalidad. Para esto se diseñaron planes a corto y mediano plazo, con acciones como el intercambio de contenidos curriculares con distintos profesores y expertos a nivel internacional para fortalecer las competencias de todos y cada uno de los estudiantes del establecimiento. La capacidad de potenciar las especialidades de administración de empresas, gastronomía, programación y la enseñanza humanística científica también es un objetivo institucional.

Para lograr los objetivos propuestos y desarrollar la internacionalización se establecieron convenios con las embajadas de China y Brasil y se comenzaron a enseñar los idiomas de chino-mandarín y portugués. En este punto, el establecimiento diseña el proyecto “Aulas Conectadas” que reúne a los estudiantes de los idiomas antes mencionados con otros estudiantes de diferentes países y centros educativos. Con este fin se genera una clase virtual

para interactuar con estudiantes de otros países a través de los idiomas que están aprendiendo. Por lo tanto, los estudiantes de Brasil se comunican en español con los estudiantes del liceo, y estos últimos se comunican en portugués mediante preguntas cómo: ¿Cómo se han sentido en la pandemia? ¿Qué dificultades han tenido? ¿Cómo ha sido la relación con sus familias cuando están en sus casas?

En ese contexto, el equipo directivo empezó a tener contactos con la organización internacional American Field Service, que se dedica a desarrollar programas interculturales sin fines de lucro, con el objetivo principal de ayudar a las personas en el desarrollo del conocimiento, habilidades y entendimiento mediante una educación integral en diferentes lugares del mundo. Esto llevó a que el establecimiento se propusiera el desafío de una política de intercambio que permitió que algunos estudiantes visitaran ciertos países para conocer sus modelos educativos y laborales. Es así como el Liceo ha recibido estudiantes, por ejemplo, de Italia, quienes aportaron de manera especial al área de gastronomía mediante la enseñanza a sus compañeros y a los propios docentes de su experticia en cuanto a técnica y preparaciones, entre otros. Este se convirtió en el primer paso para instalar la práctica de multiculturalidad en el liceo.

Si bien los proyectos de intercambio implementados antes de 2020 fueron exitosos, las restricciones que impuso la pandemia en todos los países del mundo impidieron la realización de estas actividades. Sin embargo, el establecimiento no estaba dispuesto a dejar la internacionalización de lado, y buscó acciones de mejora para avanzar a pesar de las condiciones que se presentaron. Surgieron dos cuestionamientos para los directivos y docentes: ¿Cómo se mantiene el sello y entorno internacional de forma virtual? y ¿cómo se mejora la participación de los estudiantes en modalidad remota? El liceo consideró que ambas preguntas podían ser respondidas con las ideas, acciones y prácticas que nacen desde el concepto de interculturalidad.

Los directivos y docentes del Liceo Bicentenario Nuevo Mundo vieron cómo la pandemia ofrecía oportunidades para seguir desarrollando el aprendizaje, la participación y, de especial forma, la internacionalización de su establecimiento. Así, se

implementaron una serie de webinars y seminarios para mantener la conexión de los estudiantes con expertos y profesionales de otros países. En estas actividades se profundiza el conocimiento que los estudiantes adquieren en el aula y en los talleres. Además, promueven el interés y participación en clases online mediante la realización de preguntas, formulación de nuevas ideas y proyectos, y del desarrollo de cuestionamientos que desafían sus nuevos aprendizajes.

De igual forma, los estudiantes desarrollan habilidades y capacidades de gran importancia, convirtiéndose en ciudadanos globales que adquieren formación de diferentes lugares del mundo. Profesionales de países como Israel les enseñaron la importancia de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) en la modalidad Técnico Profesional y expositores y expertos de gran trayectoria de Estados Unidos desarrollaron áreas del currículum y los invitaron a aprender sobre ciertos espacios de aprendizaje en otros lugares del mundo. Por su parte, empresarios nacionales les enseñan emprendimiento y conocimientos específicos de las especialidades que ofrecen. Así, los estudiantes acceden a una clase no convencional e innovadora, y logran trasladarse a otra nación a través del aprendizaje, lo que les permite mejorar su autoestima académica y abrir sus mentes.

Con la llegada de la pandemia, el sistema educativo mundial debió buscar estrategias para promover la asistencia y participación de sus estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ahora virtual. En este contexto, el liceo ofreció oportunidades para aumentar o mantener los aprendizajes a través de un trabajo colaborativo entre docentes de otros lugares que se encontraban en situaciones muy parecidas. Así se promovió una aldea global.

El foco internacional se mantuvo a pesar de las restricciones que generó el COVID-19. El año 2021 el establecimiento optó por enriquecer esta práctica y se enfocó en el currículum mediante la conexión con especialistas de diferentes áreas, lo que promovió una red de profesores y estudiantes que en conjunto y colaborativamente definen una ruta de aprendizaje. Hoy, los directivos, docentes de cada idioma y de manera indirecta los profesores jefes son los encargados de esta práctica, y están reali-

zando el diseño de clases con rutas de aprendizajes comunes en colaboración con centros educacionales de Argentina, España, Estados Unidos y Chile. En este espacio los docentes trabajan en un diseño de aula común y conectan a sus estudiantes a través del currículum mediante herramientas digitales que permiten construir el conocimiento en cada lugar del mundo. Asimismo, sus directivos piensan también conectarse con otros establecimientos chilenos e invitarlos y apoyarlos en la implementación de esta práctica.

Cuando partió (...) la pandemia lo que se estaba leyendo en las noticias, respecto a lo que está pasando en el mundo es que los estudiantes no se están conectando. Así parte la idea: hay estudiantes que prenden el computador, se conectan, pero no interactúan entonces había un aprendizaje no realizado o había una conexión falsa dentro del sistema. Ahí fue, en esa conversación con el director que nosotros dijimos: y si le damos una línea internacional a la pandemia, porque están viviendo todos los chiquillos lo mismo, y tratamos de conectar a estudiantes de otros lados para que esos estudiantes puedan de alguna otra manera compartir, al final del camino, hagan que se conecten. Así está fundamentada esta cuestión
(Orientador del Liceo Nuevo Mundo).

De esta manera, el establecimiento enfrenta sus desafíos y metas hacia el futuro con esta práctica que promueve un centro integral de los aprendizajes, vanguardista, visionario y promotor de conciencia ambiental y proveedor de aprendizajes significativos.

El establecimiento ha desarrollado dos mecanismos de evaluación que permiten analizar el desarrollo de esta actividad. Por una parte, se evalúa la participación de los alumnos en clases virtuales, tanto en los espacios educativos relacionados con las clases del currículum nacional e internacional como webinars y otros. Además, cada uno de los profesores observa si el estudiante efectivamente participa más de las clases. Por otra parte, el establecimiento dispone de encuestas de satisfacción posterior a la realización de los webinars y clases.

Ambos instrumentos de monitoreo sirven como insumos para que el liceo evalúe y con ello potencie cada una de sus acciones y así buscar constantemente la mejora continua y sustancial de esta práctica.

Cuando los centros educativos realizan actividades pedagógicas, es difícil diferenciar aquellas que puedan transformarse en una buena práctica. En este sentido, la internacionalización del Liceo ha logrado desarrollarse como tal a través de diferentes aspectos. El establecimiento diseñó de manera consciente esta acción para responder a las necesidades de su contexto educativo. Bajo este razonamiento, la Educación Media Técnico Profesional tiene una gran importancia para el sector productivo y la economía, y es una promesa de movilidad social para los estudiantes y sus familias.

El proyecto “Aulas Conectadas” espera ir más allá en su desarrollo internacional y alcanzar su máximo potencial de vinculación global. En este momento, el establecimiento se encuentra ad portas de firmar un nuevo convenio con un liceo mexicano que desarrolla una metodología de clases basada en el orden, el respeto y la constancia. Esto permitiría a un grupo no menor de estudiantes ir a este establecimiento, visitar un país lejano a Chile, aprender de una nueva cultura y métodos de aprendizaje, además de potenciar la carrera de gastronomía y, con ello, seguir impulsando la interculturalidad en diferentes espacios.

Si esta práctica se consolida puede ser un camino hacia un trabajo internacional potente. Yo también lo asocio un poco a la siguiente frase: hay una en el área de EMTP, llamada vinculación con el medio, pero yo podría decir vinculación internacional. El año antepasado fui a una reunión con una empresa que trabaja en intercambio educativo, ellos usan un concepto que me gustó mucho: ciudadanos del mundo

(Director Liceo Bicentenario Nuevo Mundo).

El liceo ha debido enfrentar desafíos importantes para entregar una educación integral a todos los alumnos, tales como la distancia, la falta de re-

ursos, la conectividad y el bajo acceso a nuevas tecnologías. Esto ha provocado que existan dificultades en los procesos educativos, las que se incrementaron producto de la pandemia. Sin embargo, su equipo directivo, docentes, alumnos, asistentes de la educación, apoderados y comunidad educativa en general, entregan todas sus energías para encontrar una solución y desarrollan acciones para avanzar hacia la adquisición del aprendizaje, interés y participación de cada uno de sus alumnos, y así promover su desarrollo académico y emocional. El establecimiento le hace honor a su nombre “Nuevo Mundo” con características como la globalidad y la multiculturalidad que permiten un mejor espacio educativo, un mejor liceo, una mejor comuna y un mejor país.

4. Conclusiones

La práctica “Aulas Conectadas” responde a una serie de actividades que se sostienen por un periodo de dos años, pero que además son consecuencia



de otras actividades y acciones previas que buscan el mismo objetivo. Hoy esta práctica se está institucionalizando a través de la modificación del currículo, para lograr una mayor articulación entre los contenidos y objetivos de aprendizajes de otros países del mundo. Además, los datos levantados a través de la revisión documental y las entrevistas en profundidad permitieron afirmar que este sistema no es un fenómeno aislado, sino que responde a los sellos institucionales y se complementa con otras prácticas internacionales. Esta práctica está compuesta por una serie de actividades sistematizadas en el tiempo que se desarrollan gracias al trabajo colaborativo entre el equipo directivo y el cuerpo docente.

Junto con lo anterior, los gestores de este sistema cuentan con competencias que facilitaron la realización del proyecto, como el manejo de innovaciones tecnológicas y de un segundo idioma. Asimismo, existe una cultura institucional compuesta de creencias y valoraciones respecto del efecto que tiene una enseñanza global tanto a nivel cognitivo como socioemocional. Por último, el equipo directivo invirtió en recursos tecnológicos para la realización óptima de este proyecto. Así, se generó un círculo virtuoso entre las competencias profesionales, cultura institucional y las materialidades que hicieron posible su éxito y que garantizan su implementación por un periodo prolongado.

Es importante mencionar que esta es una buena práctica porque cuenta con una trayectoria previa que da cuenta del camino que siguió la comunidad educativa hasta institucionalizarla. Además, como fue mencionado anteriormente, los directivos ya habían diseñado e implementado exitosamente otras prácticas que compartían el mismo propósito. Adicionalmente, la práctica es realizada por directivos y docentes en la comunidad escolar bajo un sistema compuesto por reglas y normas institucionales. Los diferentes actores son responsables de ciertas acciones y actividades específicas que se requieren para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Además, es posible afirmar que es una buena práctica porque surge desde el mismo establecimiento, es apoyada por agentes externos como los liceos internacionales y demuestra resultados positivos

para la institución y los aprendizajes de sus estudiantes. “Aulas Conectadas” responde a las necesidades y condiciones particulares de un liceo de enseñanza media técnica profesional que enfrenta desafíos para motivar la asistencia y participación de sus estudiantes en el periodo de cuarentena y qué además tributa a su sello de globalización. Asimismo, responde a cambios graduales y controlados, es decir, parte con algunos estudiantes o un piloto de la misma y que luego de constatar su efectividad comienza a sumar más asignaturas, docentes y estudiantes.

“Aulas Conectadas” muestra resultados tanto de efectos como de procesos. Primero, a nivel de efectos esta práctica genera cambios en la situación de la población objetivo, por ejemplo, cambios en la asistencia y participación de los educandos, entre otros. En tanto, a nivel de procesos se identifican cambios organizacionales donde directivos y docentes trabajan colaborativamente en la implementación de la práctica mencionada.

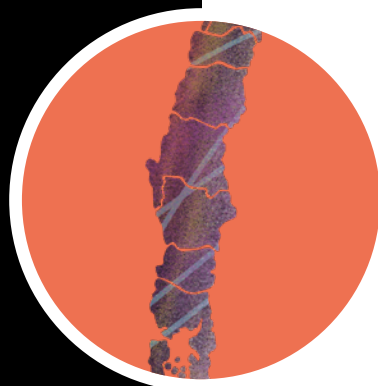
Referencias bibliográficas

- _Ariztía, T. (2017).** La teoría de las prácticas sociales: particularidades, posibilidades y límites. Cinta Moebio, 59, 221-234. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2017000200221
- _BCN (2008).** Reporte Estadístico de la Comuna Mulchén. Santiago. Biblioteca del Congreso Nacional.
- _Barra, E. (2021).** Director del Liceo Bicentenario Nuevo Mundo de Mulchén. Entrevistado por Mauricio Bravo (CILED).
- _INE (2017).** Censo de Población y Viviendas. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
- _Proyecto Educativo Institucional Liceo Bicentenario de Excelencia Nuevo Mundo (2021),** Mulchén.
- _Rodríguez-Gallego, M. R., Sierra, R. O., & López-Martínez, A. (2020).** La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de investigación educativa, 38(1), 275-292.
- _Ruiz, R. (2012).** Orientador del Liceo Bicentenario Nuevo Mundo de Mulchén. Entrevistado por Mauricio Bravo (CILED).

10.

Jornadas Científicas en el Liceo

Liceo Filidor Gaete Monsalve



Biobío
Arauco

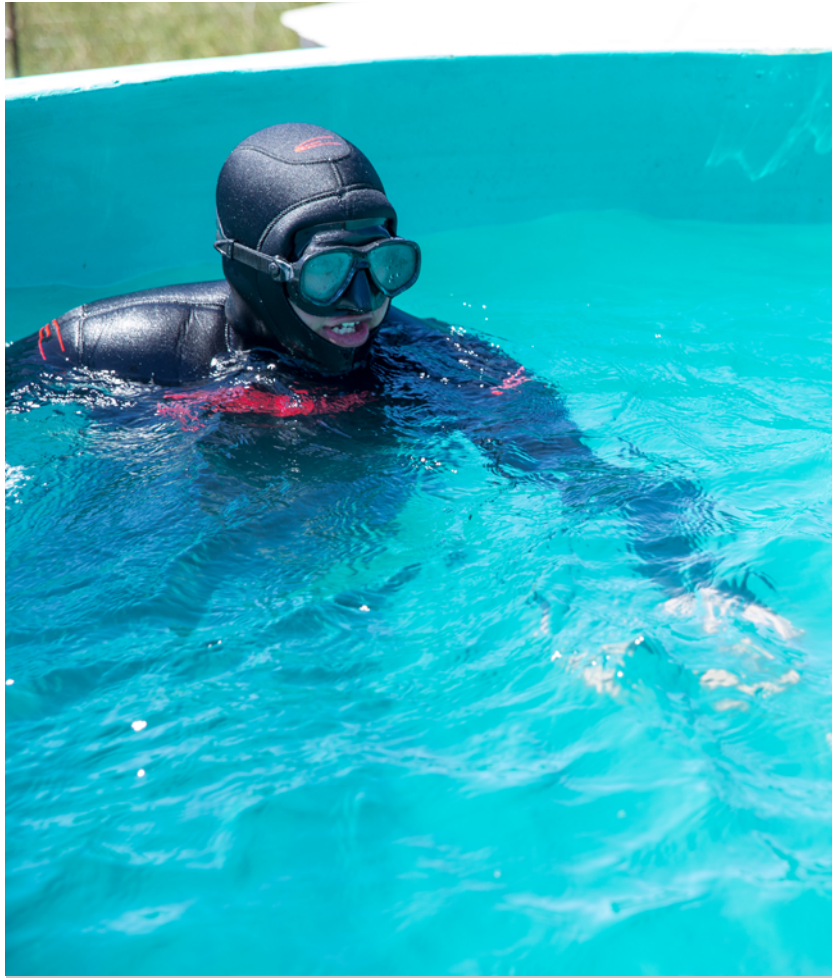
Autor y equipo investigación:

Armando Rojas Jara / Universidad del Desarrollo
Diego González Lecaros

Categorías temáticas:

Convivencia, clima escolar y bienestar
Participación y ciudadanía
Trayectorias educativas laborales
Inclusión y diversidad

CHILE



1. Introducción

El Liceo Filidor Gaete es un establecimiento Técnico Profesional ubicado en el borde costero de la comuna de Arauco. Se encuentra rodeado de localidades rurales que basan su economía en la agricultura, la pesca y la recolección de productos marinos. Lo anterior adquiere especial importancia en un momento en el que la extracción de productos del mar enfrenta una gran crisis, lo que revela la necesidad de desarrollar estrategias de sustentabilidad en el entorno local. En este contexto, parte de la oferta educativa del liceo viene a dar respuesta a dicha necesidad, formando estudiantes técnicos en acuicultura y poniendo el acento en cambiar el prisma de la actividad económica extractiva por la de cultivo de productos, a nivel local y nacional. Asimismo, el Liceo Filidor Gaete tiene como propósito central formar actores y ciudadanos activos, transformadores de la realidad social, que sean capaces de aprovechar las condiciones de su entorno para poder desarrollarse con las herramientas necesarias para un mundo en permanente cambio.

Como parte de este desafío, el Liceo ha desarrollado desde el año 2015 las Jornadas Científicas en Llico, cuyo objetivo principal ha sido desde sus inicios fomentar y difundir la ciencia de manera didáctica y entretenida, para estudiantes de 8vo básico de diferentes escuelas del borde costero de la comuna.

El Liceo Filidor Gaete Monsalve ha orientado su quehacer a potenciar la riqueza de su entorno para mejorar la experiencia de aprendizaje de sus estudiantes. En este sentido, se han logrado crear instancias de convivencia entre la comunidad escolar y la comunidad de Arauco con el fin de empoderar a los alumnos en su futuro pedagógico. Además, de la mano de la creación de redes con otras instituciones de la zona, se han entregado nuevas perspectivas de vida a los estudiantes, quienes progresivamente han ido asumiendo nuevos desafíos, como continuar sus estudios en la educación superior.

2. Presentación de la institución

El Liceo Filidor Gaete Monsalve está ubicado en la Región del Bío Bío, a 30 km de la ciudad de Arauco, en Llico, que geográficamente comprende el borde costero del sur de Arauco, entre el Humedal Raqui-Tubul. Se caracteriza por las actividades agropecuarias, pesca y silvicultura. Considera las caletas de Tubul, Llico, Las Peñas, El Piure, Rumena y Punta Lavapié. Tanto por la cantidad de caletas que incluye como por la actividad desarrollada en ellas se trata de la Zona Pesquera de la comuna.

En términos demográficos- de acuerdo al Censo 2017- la comuna de Arauco cuenta con una población de 36.257 habitantes, de los que 17.875 son hombres y 18.382 son mujeres. En lo referido a indicadores sociales -según la Encuesta CASEN 2017- la comuna presenta una tasa de pobreza por ingresos de un 15,93% (más alta que el promedio nacional, que es de 8,6%) y una tasa de pobreza multidimensional de un 18,4% (más baja que el promedio nacional que es de 20,7%).

En cuanto a los indicadores de natalidad y mortalidad - de acuerdo a datos de la Biblioteca del Congreso Nacional- al año 2021 la comuna presenta una tasa de natalidad de 11,3% (más baja que el promedio nacional que es de 12, 8%). Asimismo, muestra una Tasa de Mortalidad Infantil (c/1.000 nacidos vivos) de 11,5% (superior al promedio nacional que es de 7%).

En relación con los resultados educativos- según datos del MINEDUC- la comuna muestra un puntaje SIMCE promedio en lectura en 4° básico de 275 puntos (el promedio nacional es de 271), mientras que en matemática la comuna muestra un promedio de 264 puntos (el promedio nacional es de 260 puntos).

En lo tocante a indicadores económicos -de acuerdo a datos de la Biblioteca del Congreso Nacional con base a la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos- en la comuna existen al año 2019 un total de 1.564 microempresas, 309 pequeñas empresas, 41 medianas empresas y 9 grandes empresas.

Los orígenes de este liceo se remontan al año 1889, cuando existían en la zona dos escuelas: la número 13 de varones y la número 14 de damas. Posteriormente, en el año 1968 ambas escuelas se unificaron, lo que se mantuvo hasta el año 1995, cuando un incendio la destruyó. Dos años más tarde -en 1997- se reinauguró como una escuela básica en modalidad de internado. Finalmente, en el año 2002 tomó su nombre actual “Filidor Gaete Monsalve de Llico”.

Tras dos años, se tomó la decisión de transformar el establecimiento en Técnico Profesional, con la especialidad en Acuicultura, modalidad que mantiene hasta el día de hoy. En la actualidad, la matrícula del establecimiento es de 183 estudiantes. En promedio, hay 15 estudiantes por curso, siendo un 43% mujeres y un 57% varones. Este establecimiento ofrece cupos desde Educación Parvularia hasta Enseñanza Media, incluyendo un curso especial de integración. Por nivel, solo cuentan con un curso y dada la cantidad de estudiantes por sala, se crea un ambiente de aprendizaje personalizado y focalizado en las necesidades individuales de cada alumno y alumna.

Dentro de la estructura jerárquica, el Director es el docente responsable del funcionamiento total de la Unidad Educativa, liderando de manera democrática el proyecto educativo. Además hay un equipo que se compone de una inspectora general, un jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica, una coordinadora escolar y formación ciudadana, un coordinador de extraescolar y deporte, una coordinadora del Programa Integral Educación PIE, un coordinador de ciencias y PACE, un coordinador Enlaces y una coordinadora de Medio Ambiente. Este equipo de gestión tiene como propósito contribuir en el liderazgo y la gestión institucional, asesorando al Director en materias relativas al proyecto educativo.

La comunidad educativa, a través de los distintos estamentos como el equipo directivo, equipo de gestión, consejo de profesores, cuerpo estudiantil, equipo de convivencia escolar, asistentes de educación, padres y apoderados, incentivan constantemente la misión y visión del establecimiento. En términos organizacionales, el Liceo Filidor Gaete Monsalve de Llico predomina un liderazgo distribuido, el que es entendido como “una práctica

propia de la organización escolar, que surge de la interacción de los líderes con el contexto educativo y el entorno sociocultural en el que se insertan, distribuyéndose tanto entre líderes formales como informales” (Harris y De Flaminis, 2016).

En consecuencia, cada docente perteneciente al equipo de trabajo tiene la gran responsabilidad de aportar con ideas que permitan desarrollar una visión común respecto de los objetivos, metas y estrategias a mediano y largo plazo a nivel institucional. En este sentido, los funcionarios son responsables de monitorear cada una de sus áreas y de aportar desde una visión enmarcada bajo los lineamientos del proyecto educativo y de la mano con los indicadores de seguimiento del PME.

El liceo, además, ha fomentado la creación de redes con otras instituciones, con el fin de que sus estudiantes tengan mayores oportunidades que les permitan acortar brechas sociales. De manera concreta, la Universidad de Concepción otorga becas de gratuidad para estudiantes del liceo que quieran seguir sus estudios superiores, ya sea en la misma universidad, en el Instituto Virginio Gómez o en el CFT (Centro de Formación Técnica) de Lota, entregando también becas de estadía para quienes lo necesiten. También existen alianzas con otras instituciones, como el Centro Interdisciplinario para la Investigación Acuícola INCAR, donde se ofrece asesoría, transferencia tecnológica y apoyo, entre otros. Esta última institución ha sido de gran importancia para la puesta en marcha de las Jornadas Científicas que ofrece el Liceo y ha sido fundamental para poder mejorar la especialidad técnico profesional.

Siguiendo esta misma línea, y en una búsqueda constante de mejora para ofrecer un servicio de calidad, es que el liceo forma parte de la Red de Liceos del Bordo Costero. Esta red fomenta la creación de mesas de trabajo sobre las diversas especialidades que imparten sus liceos, y donde también se discute la creación de alianzas con otras universidades o centros de práctica.

3. Descripción de la buena práctica

Las Jornadas Científicas del Liceo Filidor Gaete se realizaron por primera vez en el año 2015 y nacieron como un esfuerzo concreto para brindar a sus estudiantes mejores oportunidades de aprendizaje, mayor acceso al conocimiento científico de calidad -conectado con el contexto económico y cultural de la zona- y más herramientas para comprender la importancia de continuar estudios superiores.

El objetivo central de las Jornadas es acercar la ciencia de manera didáctica y entretenida, democratizar el acceso al conocimiento científico y fomentar el pensamiento científico-crítico en los escolares del borde costero de la comuna de Arauco. A través de estas instancias se busca conectar con ciencia de primer nivel a estudiantes de escuelas que están en zonas alejadas y excluidas de la información y servicios que ofrecen las universidades y los centros de investigación.

Para este gran objetivo, en el año 2013 el Liceo Filidor Gaete estableció una alianza con el Centro Interdisciplinario para la Investigación Acuícola (INCAR) de la Universidad de Concepción, que tiene como misión generar investigación en temas de acuicultura para aportar a la sustentabilidad de dicha actividad en el país. En este contexto, las instancias de vinculación se convierten en uno de los focos principales de INCAR, en donde se destaca el trabajo con liceos técnicos profesionales con especialidad de acuicultura.

De esta manera, se realizó en 2013 un proyecto piloto de acuaponía con estudiantes del liceo, que tuvo mucho éxito y que fue altamente valorado por la comunidad. Ello constituyó la base para que en 2015 nacieran las Jornadas Científicas. Desde su primera versión, las Jornadas se desarrollan a lo largo de cuatro días, con una temática específica que distingue y orienta todo el trabajo. Un ejemplo de lo anterior fue la temática “cambio climático”, motivo central de las séptimas jornadas.

Durante el primer día de las Jornadas se realizan talleres teórico-prácticos con científicos ligados a centros de investigación de universidades cercanas, quienes explican de manera sencilla los temas relacionados con el ecosistema oceánico, la acuicul-

tura y la sustentabilidad. Estas actividades se realizan en las dependencias del Liceo Filidor Gaete y congregan a estudiantes de séptimo y octavo año del liceo, docentes a cargo de los talleres y estudiantes de los octavos básicos de las escuelas invitadas al evento.

En el segundo día, se realiza una visita pedagógica al Centro Interactivo de Ciencias, Artes y Tecnología (CICAT) y a variadas instalaciones científicas de la Universidad de Concepción, como centros de investigación, laboratorios y museos, lo que permite que los estudiantes entren en contacto directo con el trabajo de investigación que realizan estas instituciones.

Por último, durante el tercer y cuarto día se lleva a cabo la jornada de cierre, reuniéndose todos los participantes en una ceremonia con autoridades locales para destacar la participación de todas y todos los participantes. Paralelo a eso, se realiza una Feria Científica con stands de difusión científica de instituciones y centros relacionados con la temática a tratar. Esta última actividad es abierta a toda la comunidad, contando con la visita de establecimientos, organizaciones territoriales y autoridades a nivel comunal. Es en esta instancia donde los estudiantes de tercero y cuarto medio de la especialidad de acuicultura del liceo difunden las competencias aprendidas y los implementos utilizados durante sus clases de la especialidad, generando espacios de diálogo e interacción con los asistentes.

Las sextas Jornadas Científicas -que se realizaron durante el año 2020 en el contexto de la crisis sanitaria- debieron llevarse a cabo de manera telemática y solo en dos jornadas. Dicha instancia se centró en la temática “Cultivando ciencias para el desarrollo sustentable”, junto a científicos de INCAR y una charla virtual masiva a toda la comunidad con la temática “Economía y Sustentabilidad, nuevas miradas hacia el futuro”.

Finalmente, las séptimas Jornadas Científicas -realizadas en 2021, en modalidad híbrida- tuvieron como tema central “Crisis climática: Una oportunidad para el cambio”. En esta ocasión también se realizaron actividades en solo dos días: En el primero, se llevaron a cabo talleres presenciales en el

Liceo y en el segundo se realizó la ceremonia de cierre y premiación en modalidad híbrida.

Las Jornadas Científicas del Liceo Filidor Gaete son una práctica que ha permitido -a través del trabajo conjunto con INCAR y otros centros de investigación científica- desarrollar en los estudiantes del liceo y de otras escuelas del borde costero de Arauco, competencias claves para desenvolverse en el contexto de hoy. Entre estas competencias encontramos el pensamiento crítico (en las instancias de exposición de la feria científica); la resolución de problemas (en los talleres teórico-prácticos llevados a cabo en conjunto con INCAR) y el pensamiento científico (en todo el trabajo de las Jornadas y su articulación con los módulos de la especialidad) pilar para que las personas puedan tomar decisiones certeras en su vida y aumenten sus oportunidades.

En relación con esta idea, la directora del liceo destaca que “de hecho, esta actividad nos permite gestionar que los estudiantes quieran hacer continuidad de estudios superiores, porque conocen una universidad. Entonces conocen la posibilidad que ellos tienen en torno a la continuidad de estudios superiores”

(Entrevista 1: Directora).

En este sentido, las Jornadas Científicas han permitido profundizar en el conocimiento científico de los estudiantes, a través de talleres prácticos que abordan temáticas como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), Acuiponía y Buceo Sustentable, atendiendo que son contenidos que contribuyen a su formación Técnico Profesional, y que generarán un impacto positivo en su propia comunidad.

Al respecto, el coordinador de ciencias del establecimiento dice que el objetivo de las jornadas es:

Acercar la ciencia y todo lo que la ciencia brinda. Entonces es darle las herramientas a los chiquillos. Bajar las herramientas y bajar el conocimiento. Y luego nos dimos cuenta que no tiene que ver solo con los chiquillos, sino que también va para los apoderados y a la comunidad completa. Ofrecemos charlas abiertas al público con temas de interés para ellos con temas como cambio climático, utilización de recursos naturales. Entonces no es solo una buena práctica para los alumnos sino que abordamos a las familias completas y eso los motiva más a ir a clases, seguir estudiando y llegar a la especialidad.

(Entrevista 2: Coordinador de Ciencias)

El aporte de la implementación de las Jornadas Científicas ha permitido la transformación del establecimiento en muchos aspectos. Uno de los más relevantes es la forma en la que el equipo directivo se ha consolidado con el objetivo de organizar estas jornadas, donde el liderazgo distribuido ha sido un factor clave. La capacidad de delegar y fomentar el liderazgo desde otras personas del grupo ha permitido empoderar a los actores que se relacionan con el trabajo de las Jornadas Científicas.



En este sentido, uno de los profesionales que acompaña al liceo en la organización de las Jornadas destaca la gran motivación y capacidad de organización que tienen en el establecimiento. Esto ha permitido que las conversaciones y disposiciones fluyan de manera natural y sincronizada. Dentro de las fortalezas, destaca que:

Tiene que ver con el nivel de empoderamiento que tiene el equipo del Liceo. O sea, si este Liceo no estuviera empoderado, esto no resultaría como resulta. No tendría la convocatoria que existe, y yo creo que ese es un punto importante. A mí me da la impresión de que como son profes jóvenes están abiertos a generar cambios e innovar con los procesos de aprendizaje

(Entrevista 3: Coordinador de las Jornadas, INCAR, Universidad de Concepción)

En términos globales, es posible afirmar que para la comunidad de Arauco en su totalidad ha sido una experiencia gratificante. Recorriendo elementos socioculturales y dentro de un contexto de vulnerabilidad, el equipo de este establecimiento ha logrado cumplir sus deseos de empoderar a la comunidad estudiantil. Se ha conseguido el objetivo de que desde pequeños, los estudiantes logren encantarse con la educación y la ciencia, tomándola como una herramienta de movilidad social. Esto a su vez ha logrado incentivar a que en el futuro, los estudiantes desarrollen su especialidad técnica bajo una mirada mucho más completa y con un sentido de pertenencia para con la comunidad.

En este sentido, el hecho de que los estudiantes provengan de un contexto familiar que desarrolla su trabajo en la especialidad que imparte el liceo ha facilitado que los alumnos profundicen los conocimientos desde la propia realidad, obteniendo nuevos aprendizajes y miradas desde la enseñanza que el establecimiento y su especialidad Técnico Profesional les entrega.

Por último, la articulación de las Jornadas Científicas como buena práctica ha propiciado la satisfacción personal de los alumnos, lo que se ha demos-

trado a través de su compromiso y participación en esta actividad. Por lo tanto, se han mejorado otras áreas no relacionadas directamente con la ciencia, como lo son la capacidad de exposición frente al público, su autoestima y las expectativas que estos tienen respecto de su desarrollo futuro, ya sea laboral o educacional. En términos globales, es posible afirmar que esta buena práctica ha permitido unir y articular distintas áreas y fortalezas del establecimiento, permitiendo a los alumnos mejorar sus expectativas de vida y generar un mayor conocimiento respecto a su propio establecimiento.

4. Conclusiones

El Liceo Filidor Gaete Monsalve de Llico ha logrado entusiasmar a los jóvenes estudiantes, pertenecientes a un contexto de alta vulnerabilidad social, a través de la ciencia y su especialidad Técnico Profesional. La acuicultura como especialidad le ha permitido formar alumnos con una gran conciencia



sobre el medio ambiente, así como responsables del impacto que su trabajo tiene en nuestro planeta, aspecto que se ha visto potenciado a través de las Jornadas Científicas.

El desafío constante de re-encantar a los jóvenes con la educación ha llevado a este establecimiento a seguir contribuyendo con la formación de estudiantes Técnico Profesionales de excelencia. Ello guarda especial relación con uno de los sellos del Liceo: “Ciencia y tecnología al servicio del desarrollo social y medioambiental: Contribuir al desarrollo medioambiental y social, a través del fortalecimiento de las competencias científicas y tecnológicas, aportando de este modo al desarrollo sustentable a través del ejercicio de una ciudadanía activa”. Así, estas Jornadas Científicas están pensadas de tal manera que los estudiantes logren apropiarse de la idea de llegar a ser Técnicos Profesionales del más alto nivel y con conocimientos apropiados para ser reconocidos en los distintos ambientes laborales.

Si bien el objetivo explícito de las jornadas es aprender sobre ciencias de manera didáctica, existen otras competencias que se refuerzan en segundo plano. El hecho de que a estas jornadas estén invitados alumnos de otros establecimientos y autoridades locales permite también que los alumnos desarrollen el sentido de pertenencia con la comunidad. Este elemento es importante para el proyecto educativo que busca formar estudiantes conscientes y responsables de los recursos naturales con los que la zona cuenta y su explotación.

A modo de conclusión, podemos ver que las Jornadas Científicas del Liceo Filidor Gaete Monsalve de Llico han sido de gran ayuda para fomentar el conocimiento de la ciencia a través de actividades más didácticas tanto para los alumnos como para el equipo directivo y organizador. Siguiendo esta misma línea, resulta apropiado indicar que para la comunidad y el establecimiento esta buena práctica ha brindado experiencias positivas relacionadas con los resultados de satisfacción de alumnos y docentes. Por lo tanto, su implementación a futuro resultará indispensable para poder seguir mejorando en la reducción de brechas sociales y para mejorar las expectativas que los alumnos tienen respecto de su futuro.



Referencias bibliográficas

- _BCN (2021). Reporte Estadístico de la Comuna Arauco. Santiago. Biblioteca del Congreso Nacional.
- _Carmiglia, B (2021). Entrevistado por Armando Rojas.
- _Carrasco, P. (2021). Entrevistado por Armando Rojas.
- _Friz, A. (2021). Entrevistado por Armando Rojas.
- _Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146.
- _INE (2017). Censo de Población y Viviendas. Santiago: Instituto Nacional de Estadística.
- _MINDES (2017). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. Santiago. Ministerio de Desarrollo Social.
- _Molina, P. (2021). Entrevistado por Armando Rojas.

11.

Toma de decisiones ágiles para la inclusión educativa a distancia

Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33



México - Sonora
Rayón

Autora:

Claudia Navarro-Corona / Tecnológico de Monterrey

Categorías temáticas:

Convivencia, clima escolar y bienestar
Trayectorias educativas laborales
Inclusión y diversidad

MÉXICO



1. Introducción

En México, la educación obligatoria se compone de dos tipos educativos. El primero es la Educación Básica. En su modalidad escolarizada, esta integra los niveles de preescolar, que atiende a niños de tres a cinco años, primaria, para niños de seis a once años, y secundaria, para adolescentes entre doce y catorce años. En conjunto, la duración de estos tres niveles es de doce años de escolaridad. El segundo tipo es la Educación Media Superior, a donde asisten jóvenes de quince a diecisiete años, y dura tres años de escolarización (Cámara de Diputados, 2019; Mendoza, 2018). Si bien este último sistema fue integrado como parte de la educación obligatoria en 2012, aún enfrenta grandes retos en su eficiencia terminal (67.5%) y en su cobertura (74.7%) (SEP, 2021a); y su número de planteles a nivel nacional (20.943) representa prácticamente la mitad del número de escuelas en las que se ofrece educación secundaria (40, 578) (SEP, 2021a).

Por su parte, la educación secundaria tiene una absorción del 94.5% y una eficiencia terminal del 91.4%. La cobertura de este nivel ha sido del 95.7% (SEP, 2021a). El servicio de educación secundaria se ofrece a la población mexicana en distintas modalidades: general, telesecundaria, comunitaria, técnica y secundaria para trabajadores. Esta última se ofrece a adultos que desean completar ese grado de educación. Entre estas opciones, la secundaria técnica es una alternativa interesante dentro del sistema educativo mexicano, pues representa una vía de formación para el trabajo que se inscribe dentro del sistema de educación básica.

Dadas sus características de cobertura, absorción y eficiencia terminal, la educación secundaria es, en muchas localidades, el máximo grado de estudios. En estas condiciones, la modalidad técnica aporta a sus egresados herramientas para insertarse en la vida económica de sus localidades con la alternativa de continuar su trayectoria de preparación profesional, si es que así lo desean. Esta es la situación de la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria número 33 (Secundaria N° 33), que representa la principal casa de estudios en Rayón, Sonora y los municipios aledaños, y que forma parte de las 136 escuelas técnicas en dicho estado (SEP, 2021a).

El objetivo del presente capítulo es describir el conjunto de prácticas que el personal de la Secundaria N° 33 llevó a cabo para continuar ofreciendo servicios educativos a los adolescentes de Rayón. Dichas medidas fueron denominadas por el personal de la escuela como “Trayectoria Educativa durante el Trabajo a Distancia” (TED).

La descripción está presentada como un caso de estudio. Para su construcción se analizaron documentos internos de la escuela, registros públicos y documentos de gobiernos federal, estatal y local de acceso abierto. También se realizaron entrevistas en profundidad con cuatro miembros del equipo directivo: la directora escolar, la coordinadora académica, la profesora de atención a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) y el orientador educativo. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas de forma íntegra, para garantizar la validez descriptiva del caso. Los testimonios y la información documental recabada se entretejen para conformar el presente capítulo por lo que el lector encontrará referencias a distintos documentos y a las entrevistas de los participantes debidamente citados (entrevista 1 (E1), entrevista 2 (E2), y así sucesivamente hasta (E5)). Finalmente, se realizó una entrevista final con los participantes en la que se les presentó una versión preliminar para garantizar la validez interpretativa del caso.

Además de este preámbulo introductorio, se incluyen en el capítulo los siguientes apartados adicionales. Primero, se describe el contexto de la Secundaria N° 33 y de la comunidad de Rayón. A continuación, se describe la práctica TED, sus participantes y los recursos necesarios para el desarrollo de la práctica. Además, se describen los diferentes puntos de inflexión que los participantes fueron enfrentando y las decisiones tomadas que configuraron la práctica. Se identifican prácticas periféricas que sirvieron de soporte a la práctica TED y se enlistan los proyectos que el equipo directivo tiene previsto desarrollar en etapas posteriores. Finalmente, se añade un apartado de conclusiones y comentarios.

2. Presentación de la institución

La Secundaria N° 33 fue fundada en 1975. A lo largo de su historia ha tenido quince directores y cinco directoras. Durante las diferentes gestiones, la institución ha alcanzado distintos logros y ha sido distinguida en diferentes rubros; por ejemplo, fue primer lugar en obtener el premio presidencial a la alta productividad de trigo (1980), y en tres ocasiones ha sido reconocida como la escuela con mejores resultados de aprovechamiento escolar obtenidos en los procesos de evaluación que se realizan en el estado para la promoción salarial de los profesores (2000, 2002 y 2003). En estas mismas evaluaciones también recibió una mención especial por haber obtenido el quinto lugar a nivel nacional por los logros académicos de sus estudiantes (2003).

La directora actual, Nancy Villalobos García, ha trabajado en la institución desde 2018. Durante el tiempo de su gestión, el trabajo que el equipo ha realizado en la escuela ha sido reconocido por las autoridades educativas estatales, por lo que en 2020 se les invitó a participar en una investigación que tenía como objetivo documentar las prácticas de liderazgo y dominios de la organización escolar ante los procesos de crisis durante la contingencia (Rodríguez, Jiménez y Santiago, en prensa).

La Secundaria N° 33 es pequeña. Ahí trabajan 14 personas y no se cuenta con la plantilla completa de profesores para ofrecer el currículo nacional. Dado que atiende a un reducido número de estudiantes (57), las autoridades educativas no han asignado un mayor número de personal. La estructura jerárquica está compuesta por la directora escolar, una coordinadora académica con funciones de docencia en historia, geografía y arte, un orientador educativo, una secretaria de dirección y una secretaria de control escolar, un intendente del área agropecuaria y un intendente del área escolar.

La rotación del equipo docente ha sido constante, dado que el personal previo era asignado de forma temporal (interina). Se cuenta con cinco docentes: un profesor para el taller de pecuaria, que es la especialidad técnica que se ofrece en el plantel, y cuatro nuevos profesores que llegaron con contrato permanente en el ciclo 2020-2021 para impartir los cursos de matemáticas, formación cívica, inglés,

y español. No se tiene personal para impartir los cursos de vida saludable, tutoría, biología y química. Estas asignaturas no pueden ser dictadas por profesores no autorizados por las instancias correspondientes.

Adicionalmente, la Secundaria N° 33 cuenta con los servicios de la Unidad de Apoyo a la Educación Regular (USAER), dado que dentro de la comunidad estudiantil se tienen 16 estudiantes diagnosticados con Necesidades Educativas Especiales (NEE). USAER es una instancia técnico operativa de la educación especial adjunta a las escuelas que tiene su propia dirección y estructura, pero cuyo personal realiza sus actividades cotidianas en los planteles proporcionando “apoyos técnicos metodológicos y conceptuales que garanticen una atención de calidad” (Gobierno de México, 2021). Provenientes de esta unidad, trabajan en la escuela la maestra de apoyo USAER y la maestra de comunicación. También se contrata un trabajador eventual subsidiado con ingresos propios de la escuela para apoyar en las labores del campo cuando hay asientos de riego y siembra.

No se puede conocer la Secundaria N° 33 y entender el sentido de las actividades que realizan las personas que ahí trabajan, sin comprender el contexto de la comunidad en la que está inserta. Rayón es una comunidad que existe desde 1638 (Enríquez, 2019); y hasta el día de hoy continúa siendo una población rural. Se ubica en el noroeste de México a 79 kilómetros de la capital estatal, Hermosillo, y a 1621 kilómetros de la Ciudad de México, capital del país (Registro de Municipios de México, 2015). Estas ciudades albergan las oficinas de la Secretaría de Educación y Cultura (SEC) y de Secretaría de Educación Pública (SEP) que son las instancias del sistema educativo mexicano en sus sostenimientos estatal y federal, respectivamente. Dichos organismos son los responsables de tomar decisiones centralizadas respecto a la formación docente, la carrera magisterial, la asignación de profesores y el movimiento de personal de todas las escuelas del país.

Una consideración que pocas veces se hace al hablar de las instituciones educativas está relacionada con el clima. El estado de Sonora es principalmente desértico; esta característica suele incidir en

las dinámicas de las escuelas y calendarios lectivos. En el caso específico de Rayón, su clima, aunque seco, es semicálido, por lo que a diferencia de otros puntos del estado no presenta temperaturas extremas; su temperatura promedio es de 29.3 grados centígrados entre julio y agosto, y de 13.3 entre diciembre y enero (INAFED, 2018). Estas características han establecido las condiciones para que los rayonenses se hayan dedicado por años a la agricultura, la ganadería, el procesamiento del queso cocido (E4, p.2) y el comercio formal e informal. Las actividades económicas desarrolladas por la población justifican que, en sus inicios, la Secundaria N° 33 abriera su servicio con tres especialidades: el taller de ganadería, el de agricultura y el de apicultura (EST. 33, s.f.).

La ganadería es la actividad más importante en la economía del municipio. Los hatos con los que se cuenta tienen doble propósito en la comunidad: la comercialización del becerro (ternero), por un lado, y de la leche para la producción de queso cocido, por otro (Enríquez, 2019). Estas actividades, junto a la agricultura, mantienen ocupada a la mayor parte de la población rayonense, y la especialización ofrecida en la Secundaria N° 33 es acorde con esta actividad económica.

El comercio también es relevante para Rayón. Existen tiendas de conveniencia y alimentación, pequeños negocios de comida preparada al estilo local y tentempiés: botanas, como localmente se les llama a las pequeñas raciones que se consumen entre comidas. Además de esto, aunque en menor medida, los habitantes de Rayón también fabrican esterillas de palma (petates), cestos (guaris), escobas y otros artículos de uso cotidiano (INAFED, 2018), se produce bacanora, que es un destilado de agave originario de esa región (E4, p.2) y en diciembre se dedican a la colecta del chiltepín que es un tipo de ají endémico (E4, p.2; E2, p.29).

El diagnóstico realizado por la administración municipal de Rayón, indica que sus principales problemáticas en el sector económico se relacionan con la falta de financiamiento para pequeños agricultores y ganaderos, la falta de acceso de los productores de bajos recursos a los programas de alianza para el campo, y los elevados costos de producción en este sector (Enríquez, 2019). En este sentido, la

educación técnica ofrecida en la Secundaria N° 33 representa una oportunidad para desarrollar competencias para el trabajo en beneficio de la economía local.

En Rayón viven 1496 personas. Poco más de la mitad son hombres (54.1%). La media de edad de sus habitantes es de 43 años y del total de población el 45.4% es económicamente activa. No obstante, los roles de género son poco flexibles y muy tradicionales. Es común ver en las escuelas que las únicas que asisten a las reuniones familiares son las madres. Es parte de la cultura ahí, que las madres se encargan de la cuestión educativa de los hijos, de la crianza. El padre en cambio es el que sale a trabajar (E1, p.1).

La fluctuación poblacional es una característica común en Rayón. El 72% de las personas dicen haber vivido en un lugar diferente en el año 2015 (INEGI, 2020). La población flotante genera retos a la Secundaria N° 33 en la atención de los estudiantes, el aseguramiento del aprendizaje, su permanencia y la eficiencia terminal.

Los principales motivos que las personas han tenido para cambiar de domicilio han sido el trabajo (26.7%) y las razones familiares (53.5%). También se reportan migraciones por inseguridad (2.0%) y otras causas no especificadas (11.9%). Tan solo el 5.9% indica que en 2015 vivía en otra comunidad por razones vinculadas con sus estudios (INEGI, 2020). De acuerdo con los entrevistados, en el contexto de la comunidad escolar es común que los estudiantes cambien su localidad por subir a la sierra a colectar chiltepines silvestres o de siembra (E2; p. 29; E4, p.2). Esta actividad es parte importante para la subsistencia de algunas familias, “pues el nivel socio económico es muy bajo, es muy bajo. Es marginado” (E4, p. 4).

De acuerdo con la percepción de las personas entrevistadas, la constante migración y los retos del sector económico han ocasionado una tendencia de disminución en la población. En los años recientes la región se encuentra en peligro de quedar despoblada, pues la gente que vive aquí es porque tiene un empleo fijo: o tienen sus tierras de agricultura, que trabajan; o son ganaderos, y engordan a los animales y los ordeñan para vender queso. “Lo

demás pues no hay mucho empleo aquí; salen, tienen que migrar a diferentes lugares” (E5, p. 9).

Según los cuatro censos poblacionales realizados entre 1999 y 2020, el número de habitantes disminuyó en un 18.6% en cuarenta años y la disminución en los últimos diez años fue de 6.4%, lo que está representado por 103 personas. La población en edad de acudir a la secundaria también ha decrecido: en 1990, había 101 adolescentes entre 15 y 17 años; en 2000 hubo 85; en 2010, 94. No se identificaron datos disponibles para el año 2020 (INAFED, 2021, INEGI, 2010). Además, la cobertura escolar no es absoluta. En Rayón asisten a la escuela el 90.9 % de los adolescentes de 12 a 14 años (secundaria). Solo el 33.8% de los jóvenes mayores de 15 años asiste a la escuela (INEGI, 2020).

La combinación de estos factores ha incidido en el número de estudiantes que son atendidos en la Secundaria N° 33, con lo que se han impactado la estructura, el número de grupos y la oferta educativa. El número de grupos se redujo y actualmente se abre una sección para cada grado (1º, 2º, 3º). De acuerdo con una de las personas entrevistadas, “antes eran dos, tres grupos por grado: hasta de 50, cuarenta y tantos, treinta y tantos alumnos; hoy en la actualidad no. El grupo mayor es hasta 26, nada más y son tres grupos” (E5, 9).

Asociado a la disminución de los grupos, los profesores han perdido horas de clase. Esto propició que se tuviesen que realizar adecuaciones a las funciones de los docentes para apoyar al sostenimiento de la jornada laboral del profesorado. Como lo comentaron algunos miembros del equipo directivo: ...antes, la escuela era más grande: tenía más grupos; entonces a ella se le fue descargando las horas de clase porque los grupos se fueron cerrando. Se fue reduciendo la matrícula; entonces esas horas descargadas que ella tenía libres se (...) redirigieron a otra área para que ella hiciera otras actividades (E1, 6).

Mis 39 horas que yo tengo frente a grupo, ya se me quitan 16, a partir de entonces. Esas 16 yo las vengo cubriendo del 2013, 2014 en adelante, en lo que es [un puesto directivo], y ya me quedan mis 23 horas distribuidas (...) para estar frente a grupo (E3, 9).

“Entonces la población bajó; por lógica, se tuvo que hacer una sola especialidad” (E5, p.9). Las especialidades ofertadas también fueron disminuidas y actualmente solo se ofrece el taller de pecuaria “donde se ve agricultura y se ve ganadería” (E1, 8), acorde con las áreas productivas más relevantes de la comunidad. La escuela cuenta con la infraestructura para generar el proceso de producción en estas áreas. La Secundaria N° 33 “tiene un área que le llamamos el establo; es un área agropecuaria. Contamos con 18 hectáreas de tierra y tenemos alrededor de 30 o 33 cabezas de ganado bovino. La escuela también, en esa área, cuenta con un pozo para poder realizar riegos.” (E1, 8). Las actividades agropecuarias que se realizan en la Secundaria N° 33, además de ser el escenario de formación para los estudiantes, constituyen la base del sostenimiento económico del plantel.

La principal producción de la granja mayormente es leche, y adicionalmente, el plantel cuenta con huerto escolar y con un huerto de nogal en donde aprenden a cultivar, procesar y comercializar la nuez.

La leche es entregada a una persona de la comunidad; el pueblo es famoso por sus quesos cocidos; entonces, la leche va a la producción de quesos cocidos (...) Se siembran otras áreas para sembrar alfalfa. La empacas: haces pasturas, haces pacas con ellas y las pacas las sacas a la venta, entonces esa es otra entrada de dinero extra para la escuela. (...) Aquellas hembras que no tienen características para producción de leche también son vendidas junto con el resto de los machos, entonces esa es otra entrada de capital a la escuela. Entonces, de esa área tenemos 3 diferentes productos que comercializamos (E1, 12).

El personal de la escuela señala que “los muchachos tienen mayor tiempo libre en la tarde; entonces no hay mucho qué hacer en el pueblo. No hay tanta vida como en la ciudad”. Esta percepción es consistente con distintos sitios gubernamentales en los que se muestra información sobre Rayón y se indica que la población no cuenta con lugares de interés turístico, monumentos históricos ni museos o centros culturales (INAFED, 2018; Registro de Municipios de México, 2015).

A pesar de lo anterior, en algunos momentos específicos del año se celebran actividades que atraen a visitantes y ofrecen alternativas para el entretenimiento de los rayonenses: las fiestas tradicionales de la Virgen del Rosario en el mes de octubre; el baile ranchero en noviembre; y las fiestas patrias en septiembre reaniman el pueblo cada año (Enríquez, 2019). También en octubre, el Hipódromo de Rayón convoca a visitantes. “El pueblo es famoso por las carreras de caballos por los Derbis que ahí se dan; esto genera mucho turismo, muchas personas de diferentes pueblos, inclusive de Estados Unidos, traen sus caballos a correr ahí” (E2, 2; F.A.A, 2021).

Otro centro relevante para la comunidad es el estadio de béisbol Alberto “pelón” Moreno (Enríquez, 2019). Rayón está inscrito en la liga del Río Sonora; ahí ellos son apasionados del béisbol; entonces hay niños que han sido seleccionados (...) para estar en la escuela de béisbol. (...) Tienen ciertas habilidades ahí en Rayón, para jugar béisbol, y son notorias; entonces es muy importante para ellos el estadio de béisbol (E2, p.4). Además, los pobladores de Rayón tienen como tradiciones importantes los paseos a caballo el 24 de junio, día de San Juan y llevar flores y velar a sus difuntos en el panteón el 02 de noviembre (INAFED, 2018).

Los retos de permanencia y eficiencia terminal no solo se acentúan por la migración, sino también por otras problemáticas sociales en esa región de México y la poca disposición de ofertas de esparcimiento:

Tienen mucho tiempo de ocio mis alumnos y una de las problemáticas que ahorita hemos tenido es que están descuidando un poco la escuela porque en esa área, Claudia, como en muchos los pueblos, nos pega, nos golpea un poco lo que es el crimen organizado (...). La narco cultura es muy atractiva para los jóvenes; seduce a veces a los jóvenes: vas a tener esto...los impactan mucho los buenos autos, los licores caros y demás; entonces, de pronto ellos se ven deslumbrados por eso (E1, pp. 17 y 18).

En promedio, cada vivienda de Rayón es ocupada por 2.8 habitantes. Aunque el poblado cuenta con servicios básicos, el 8.6% de las viviendas no tiene agua entubada, el 3.9% no tiene drenaje y el

2% no cuenta con energía eléctrica. Los recursos tecnológicos para la comunicación son limitados el 16.4% tiene computadora; aunque el 62.1% tiene televisión de paga. El 82.7% cuentan con celular, pero sólo el 26.6% tiene internet y el 14.9% tiene línea telefónica fija (INEGI, 2020). Por otro lado, el 3.4% de la población mayor a 15 años no tiene escolarización alguna. El 74.9% de la población solo cuenta con educación básica terminada, el 15.5% cuenta con educación media superior y el 6.2% cuenta con educación superior. Un porcentaje de la población es analfabeta: el 1.3% de la población entre 15 y 24 años y el 4.2% de los mayores a 25. Las condiciones de acceso a tecnología y conexión y el nivel educativo de la comunidad dificultaron el acceso a la educación en el periodo de contingencia por la pandemia y la supervisión en casa de las actividades escolares de los estudiantes.



3. Descripción de la buena práctica

La práctica “Trayectoria Educativa durante el trabajo a Distancia” (TED) está enfocada en mejorar las acciones de enseñanza de los docentes y la atención a los estudiantes por parte del equipo escolar. Esto es frente al panorama incierto que se vivió en Sonora, México en el contexto de la suspensión de clases nacionales como medida para contener la pandemia de COVID-19 (Villalobos, 2021).

De acuerdo con el registro institucional de la práctica y las entrevistas realizadas con el personal directivo de la Secundaria N° 33, el propósito de esta práctica fue “garantizar un excelente servicio educativo para todos los alumnos de la institución durante la época de pandemia; mediante una atención personalizada y puntual acorde a las necesidades y características de cada estudiante” (Villalobos, 2021, p.1). El compromiso por parte del

personal entrevistado es unánime: “nosotros somos responsables de llevar a cabo lo que dice el artículo 3º constitucional: que los estudiantes deben tener educación básica” (E2, p. 9); “siempre se buscó la necesidad de garantizar de que la escuela (sic) y alumnos estemos en contacto” (E4, p. 5).

La totalidad del equipo directivo, docente y de apoyo participó en la práctica, cada uno con una función específica que se encarnaba en el proceso final. La directora, como líder e impulsora de la práctica; los docentes, como diseñadores de las actividades para el aprendizaje; la coordinadora académica y la profesora de USAER, como responsables de la continuidad de las acciones de aprendizaje, el orientador académico como analista para la evaluación del seguimiento de los resultados, y las secretarías para la generación de materiales y su entrega. En su versión final, la práctica TED se compuso de cuatro ciclos semanales -detallados a continuación-, que se desarrollaron de forma iterativa y simultánea; es decir, semana a semana se reiniciaba el proceso, por lo que todos los ciclos se realizaban de forma conjunta en cada semana.

Primer ciclo. Diseño de estrategias para el aprendizaje e integración de materiales

La primera iteración del ciclo se derivó de los diagnósticos realizados al aprendizaje de los estudiantes por el personal docente y por la profesora de USAER. En lo sucesivo, todo el personal docente trabajó en el diseño del aprendizaje.

Los lunes se iniciaba el diseño de dos tipos de actividades: las generales, que se basan en ejercicios y actividades que son resueltos por la mayoría de los estudiantes, y las personalizadas, adecuadas para las necesidades de estudiantes específicos de acuerdo a las competencias que requieren desarrollar. Es importante destacar que, si bien las adecuaciones son realizadas por el personal de USAER especialmente para atender competencias en comunicación, matemáticas, español y ciencias, los profesores del resto de los cursos reciben asesoría para hacer sus propias adecuaciones.

Durante la semana, ya que el personal docente y el personal de USAER han seleccionado, adecuado y diseñado las actividades que los estudiantes tra-



bajarán durante la semana, se enviaba la selección para ser autorizada. Los docentes las mandaban a la coordinadora académica y el personal USAER al director de dicha instancia. Estas dos autoridades revisaron y corrigieron las actividades; de ser necesario, solicitando ajustes a los docentes.

Los viernes se integraban los cuadernillos de actividades y se envían a las secretarías. El tiempo límite acordado por la comunidad de la secundaria para esta actividad era el lunes siguiente a las siete de la mañana. Las secretarías imprimen algunos cuadernillos generales y personalizados para los estudiantes que no tienen acceso a internet. Siguiendo los protocolos de seguridad para prevenir la propagación de COVID-19, los estudiantes o los tutores de turno recogían los materiales.

Segundo ciclo. Distribución de materiales y realización de actividades de aprendizaje y tutoría para la enseñanza

Los lunes, los profesores empezaban la distribución de los materiales en los grupos de WhatsApp de madres o tutores y de alumnos. Los estudiantes que no cuentan con internet en casa recogían los cuadernillos impresos que las secretarías habían preparado para ellos.

Durante la semana, los estudiantes trabajaban en sus cuadernillos y los profesores atendían sus dudas por diferentes medios de comunicación. Se ofrecieron tutorías tanto a estudiantes como a madres por diferentes vías: por teléfono, videoconferencia e incluso mensajes de WhatsApp, de acuerdo a las posibilidades tecnológicas de cada familia. Además, se ofrecían tres horas de clase a la semana para cada grupo: español, matemáticas y ciencias, en las que se abordaba el contenido y se respondían preguntas. Estas sesiones quedaban grabadas, y los vídeos distribuidos por los grupos en WhatsApp tanto de madres o tutores como de estudiantes.

Los viernes, los estudiantes o los tutores enviaban los trabajos realizados a los grupos de WhatsApp. Los estudiantes que recogieron el cuadernillo de forma física los devolvían a las secretarías en las oficinas de la dirección escolar. Ellas tomaban fotografías de las actividades y las enviaban al grupo

WhatsApp de profesores para que ellos realizaran las calificaciones correspondientes. El límite de entrega era las 14 horas.

El ciclo concluye con la entrega de un informe por parte de los profesores al orientador escolar sobre el estado de cumplimiento de los estudiantes y los resultados obtenidos.

Tercer ciclo. Seguimiento de resultados y toma de decisiones

El sábado, el orientador escolar comenzó la integración de los reportes elaborados por los profesores e identificó los casos de incumplimiento.

Durante la semana contactaba a las madres y tutores de los estudiantes que no entregaron sus actividades el viernes previo, anotando las razones por las cuales no se entregó.

El viernes, o a más tardar el siguiente lunes, se entregaba a la directora un informe de los hallazgos. El orientador daba conocer los motivos de los incumplimientos y notificaba sobre los alumnos a cuyos padres no se ha podido localizar.

El lunes se inicia una siguiente fase que forma parte del seguimiento y que puede extenderse a más de una semana. En este ciclo, la directora se encargaba de contactar personalmente a las madres, padres o tutores que no han atendido la llamada, de corregir números de teléfonos o de identificar nuevas vías de contacto y de realizar visitas domiciliarias acompañada de otros miembros de su equipo.

Cuarto ciclo. Descanso y recuperación de actividades.

La cuarta semana de cada mes se dedicó a la recuperación de las actividades que los estudiantes no realizaron en las semanas previas, de manera que puedan desarrollar los conocimientos programados y recuperar calificaciones. Por otro lado, los estudiantes que habían cumplido con las tareas anteriores cuentan con una semana libre de actividades académicas para poder descansar. Al terminar la semana, los profesores nuevamente entregaban informes de los estudiantes que lograron regula-



rizarse y de quienes no, para poder idear nuevas alternativas de solución.

Se tenía una reunión mensual de seguimiento en la que se verificaba el progreso de los estudiantes y su estado de cumplimiento. Se revisaron así las técnicas y las actividades. Se analizaron los hallazgos del seguimiento y se pivotan o se enfatizan acciones para beneficio de los estudiantes y los profesores. Esta sesión de seguimiento era también un espacio para trabajar distintos temas en apoyo a la salud socioemocional y de enseñanza.

La realización de esta práctica requería de distintos recursos; el acceso a internet es el principal, así como el acceso a dispositivos electrónicos que permitiese a los estudiantes acceder a las clases, materiales y asesorías de los profesores. Se establecieron tres tipos de grupos en WhatsApp: gru-

pos de profesores, grupos de cada profesor con los estudiantes de su clase y grupos de cada profesor con las madres de los estudiantes. Los materiales impresos también fueron un recurso indispensable para poder ofrecer alternativas a los estudiantes que no cuentan con conexión a internet. La práctica TED en su implementación final es una construcción progresiva derivada de las respuestas que el equipo directivo dio a diferentes momentos de inflexión en la configuración de dicha práctica.

Configuración de la práctica TED

La práctica se originó al comienzo del periodo de aislamiento por la pandemia en el año 2020. La SEP anunció la suspensión de clases el 16 de marzo de ese año, a dos semanas del inicio del receso por la semana mayor. Dada la coincidencia entre ambos momentos, se informó a la comunidad el adelanto del periodo vacacional. En este momento, las escuelas dejaron de atender a los estudiantes, ya que se creía que la extensión del periodo de descanso bastaría para regresar a la normalidad.

Cuando paramos en educación en el estado de Sonora, pues pensábamos todos que íbamos a regresar en una semana, máximo dos; entonces estábamos como pendientes. No continuábamos en un sistema formal el trabajo con los alumnos; pero al momento de saber que esto había llegado para quedarse, entonces yo me siento y digo: “pues ¿cómo voy a continuar?” (E2, p.8).

El primer paso fue establecer contacto con los estudiantes y mantener conectado al equipo docente. Se establecieron grupos en WhatsApp para coordinar las actividades. La estrategia ideada a nivel nacional por la SEP fue “Aprende en Casa” que consistió en la transmisión de los contenidos curriculares por televisión. Se montó una página en internet (SEP, 2021b) y se proveyó a profesores y alumnos de correos y acceso a distintas plataformas de videoconferencia:

Inicialmente, para llevar un trabajo más estructurado y mejor, yo les digo a los maestros que vamos a incorporar Teams. Entonces eso dio más problemas que aciertos, porque no había una conectividad real en el pueblo, y con los estudiantes. Ellos tenían que gastar muchos más datos para poder ingre-

sar y subir sus trabajos, cargarlos a la plataforma. Entonces tuvimos, yo creo que, dos semanas con Teams nada más, y decidimos que no quedaba a nuestras condiciones. No era viable (E2, p.18).

La dificultad en la implementación de la estrategia diseñada de forma centralizada fue un punto de inflexión en el proyecto. Liderados por la directora del plantel, realizaron encuestas sobre los medios de comunicación disponibles en la comunidad escolar.

(...) al hacer la encuesta, nosotros, de medios, nos da el resultado de que algunas familias no cuentan con televisión (...) Al momento de estar iniciando todo esto, empezamos a enviar actividades de manera informal, no como una organización dada, porque pensábamos que regresaríamos pronto; entonces, al momento de alargarse esto, realizamos este proyecto: el proyecto de cómo vamos a atender a los estudiantes en este tiempo de adversidad (E2, p.9).

Una vez que el equipo determinó que la estrategia nacional no era viable en la comunidad de Rayón, se comenzaron a diseñar actividades pedagógicas de forma local. No obstante, esta primera tentativa en la atención de estudiantes tuvo complicaciones.

Comenzamos a trabajarlo como lo teníamos programado en nuestra materia, pero pues no nos funcionó. Nosotros mismos nos dimos cuenta que era demasiado para los muchachos. Hubo una semana que en primer grado fueron 21; en segundo, 24, y en tercero, ¡casi 30 actividades! para una semana (E4, p.21).

El inconveniente fue tratado en el Consejo Técnico Escolar (CTE), en las reuniones que celebra el director de cada escuela con la totalidad del personal docente con el “objetivo de plantear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a abordar problemáticas, logros académicos y necesidades pedagógicas de las y los alumnos” (SEP, 2021c). En CTE los docentes decidieron que, antes de enviar las actividades a los estudiantes, éstas fueran revisadas por la coordinadora académica o por el director de USAER, dependiendo de si los estudiantes tenían necesidades educativas especiales (NEE), y de si necesitaban adecuaciones curriculares o no. En es-

tas reuniones también se diagramaron las primeras versiones de los primeros tres ciclos de la práctica TED (E2, p.10).

En las primeras iteraciones del tercer ciclo para el seguimiento de resultados que los estudiantes estaban teniendo en distintos cursos, se identificó que los estudiantes que no habían entregado sus actividades eran justamente aquellos estudiantes que eran atendidos por USAER por tener NEE. La directora contactó a la profesora de apoyo de USAER e identificó que las adecuaciones curriculares sólo se estaban haciendo en los cursos de español y matemáticas, de acuerdo con las estrategias de dicha instancia; por tanto, en ese momento, el resto de las materias representaba un reto adicional para estos estudiantes, incrementando el incumplimiento. Se determinó entonces que el equipo de USAER hiciera una asesoría para los profesores, con el objetivo de hacer las adecuaciones



necesarias, seleccionar y priorizar contenidos en los distintos cursos.

Las clases en línea impusieron a los profesores el reto de aprender a enseñar y asesorar de una forma distinta. Se los motivó a compartir técnicas y estrategias de enseñanza en línea, muchas de ellas de nueva implementación en el grupo de profesores, por provenir de una tradición de enseñanza presencial. El grupo de WhatsApp de profesores sirvió para intercambiar ideas y estrategias de adaptación que les permitieran dar una mejor atención a los estudiantes. También se establecieron las reuniones de seguimiento mensual, en las que se analizaron los informes de cumplimiento y se actualizó la información contextual y de movimiento de las familias, ocasionadas por la migración por trabajo u otras razones.

Aún con todos los esfuerzos del equipo directivo y docente, había estudiantes que continuaban sin reportar las actividades, o incluso, sin recoger el cuadernillo. Este hecho dio pie a que se implementaran las visitas domiciliarias como nueva estrategia de seguimiento.

Íbamos con nuestro cubre bocas, que esto, que la careta puesta... ¡sí!, así. Porque ellos estaban sin cubre bocas (...) ya eso era cuando eran casos extremos, que no venían por los cuadernillos, que no mirábamos un interés y ahí era donde nosotros, con el acompañamiento de la directora Nancy Villalobos, íbamos a sus casas y hacerlos partícipes pues... (E4, p. 8).

Las visitas a los hogares de los estudiantes no sólo permitió al equipo contactar a los alumnos y sus padres, sino también adentrarse en su contexto cotidiano: “veíamos que, en los ranchos, pues no contaban con internet; no contaban con un dispositivo móvil (E5, p.3).

nos damos cuenta de las condiciones que hay en el hogar, podemos ver los hogares; podíamos ver padres que estaban desvelados, que aún estaban acostados, podíamos ver que no había un apoyo real con los padres, que les comentaban a sus hijos “bueno hazlo si quieres, si no quieres, no lo hagas. Este año es así” (E2, p.13).

Ante las condiciones de pobreza y de falta de conexión a internet, se decidió que la escuela absorbiera el costo de la impresión de los cuadernillos. Se ajustó el segundo ciclo de la práctica para la distribución de materiales impresos. Una de las entrevistadas comentó: “hubo un tiempo también que yo me traje la impresora a mi casa y yo les imprimía los cuadernillos y aquí los tengo y yo los hacía, “de tales horas a tales horas vengan por él” (E4, p. 23).

El equipo de las visitas domiciliarias, conformado principalmente por la directora, el orientador y la profesora USAER, recabó información del contexto y la comunicó de forma sensible al equipo docente y al resto del equipo directivo en las reuniones mensuales. La pobreza y la carencia de los recursos necesarios para acceder a los materiales escolares y la falta de supervisión de las tareas escolares eran las principales razones del incumplimiento. También se identificó que los estudiantes que tenían un récord de buen desempeño comenzaban a presentar cuadros de estrés y ansiedad. “Estábamos teniendo estudiantes muy cumplidos [que] estaban estresándose, que estaban (sic) comiendo las uñas, que estaban teniendo problemas de sueño. Esas informaciones nos los (sic) daban los padres de familia” (E2, p.14). Como medida resolutoria se implementó la semana de descanso y recuperación al final de mes. Los estudiantes con incumplimientos podían ponerse al corriente, en tanto que los estudiantes de buen desempeño podían tener algunos días de tranquilidad.

La tensión emocional no solamente estaba presente en la comunidad estudiantil, también se encontraba en el cuerpo de profesores. En palabras de la directora, “ya tenía maestros desmotivados (...) en las reuniones miraba en sus caras” (E2, p.18) por lo que decidió integrar a las reuniones contenidos para el soporte emocional del equipo docente y otros temas de interés. Un miembro del equipo directivo dio su testimonio sobre la dinámica de estas reuniones mensuales:

la maestra, no nos pide de un día para otro las actividades nos pide desde una semana antes de la actividad. (...) Nosotros hacemos gráficas; adelantamos. La maestra concentra todo lo de nosotros y nada más lo llevamos a exponer, explicar algo más rápido. La maestra le apuesta a un tiempo a un

tema y hace invitaciones a diferentes personalidades; por ejemplo, invita a un psicólogo clínico (...), con diferentes temas. Por ejemplo, ahorita (...) a nivel general hay problemas emocionales. (...). ...son diferentes dinámicas. En una ocasión, en dos, (...) nos trabajó las emociones a nosotros como personas, en lo personal y ¡créame que es muy padre!, ¡a mí me súper encantó! En otra ocasión invitó a otros maestros (...) con temas también relevantes, eso es lo que me gusta de la maestra que aparte de sacar el trabajo de lo que es (sic) los consejos técnicos escolares, la maestra le apuesta a un tema fuerte de acuerdo a las necesidades educativas de nuestros alumnos, de lo que es el contorno escolar como unidad y a ello; y no nada más a ello pues, se preocupa por nosotros como maestros, porque sí nos da a acompañamiento para que nosotros estuviéramos un poco más tranquilos, más relajados, no estuviéramos estresados (E5, p. 24).

Prácticas periféricas

Existe un conjunto de prácticas periféricas que se han desarrollado en la Secundaria N° 33 que han servido como soporte a la práctica central ya descrita. Entre las más relevantes se encuentra la Semana de la Discapacidad coordinada por USAER, en la que se realizaron cinco actividades, una por día. En esta instancia se movilizó a los estudiantes y a la comunidad de Rayón en general para realizar carteles, cápsulas informativas, realizar juegos de roles, y preparar alimentos en promoción a la inclusión. Las actividades fueron difundidas por medio de redes sociales y con apoyo de la radiodifusora de Ures, un municipio contiguo.

Se realizaron actividades virtuales para celebrar el 16 de septiembre, Día de la Independencia del México, y el 02 de noviembre, Día de Muertos, con un concurso de personificación de héroes nacionales y de disfraces de catrinas por medio de redes sociales. La sociedad de estudiantes organizó por medio de Facebook un concurso en el que los estudiantes debían subir una foto de ellos mismos con sus mamás para celebrar el 10 de mayo, Día de las Madres. Luego, entregaron en el domicilio un pastel a los ganadores. Este tipo de actividades reanimó a la comunidad y permitió darle sentido de pertenencia tanto a estudiantes como a docentes.

Proyectos futuros

El personal directivo tiene proyectos futuros que desean realizar para beneficio de los estudiantes y de la comunidad de Rayón. Uno de ellos es consolidar el desarrollo de un plan junto con el municipio para sembrar las tierras que están en propiedad de la secundaria. Se propone que, además de dar un espacio de formación en técnicas agrícolas a los estudiantes, se generen productos que puedan alimentar a las familias más necesitadas en Rayón y contribuir a generar recursos para su alimentación.

Un segundo proyecto es la implementación de talleres y ofertas de formación y actividades complementarias de bienestar y cocina que enriquezcan la formación de los jóvenes en Rayón y le ofrezca alternativas para participar en su comunidad. Además, este proyecto busca contribuir a ofrecer espacios de ocio y esparcimiento seguro que los mantenga alejados del crimen organizado presente en la zona.

El tercer plan consiste en el desarrollo del huerto de nogal cuyas plantas aún son jóvenes. Se proyecta que dichas plantas comiencen a producir en siete u ocho años. Esto dará nuevos espacios de formación a los estudiantes en donde puedan aprender técnicas de riego, cultivo, procesamiento y comercialización de la nuez.

Actualmente, el equipo docente de la Secundaria N° 33 se está capacitando en Lenguaje de Señas Mexicanas, dado que el ciclo escolar 2021-2022 habrían de recibir una estudiante con diagnóstico de hipoacusia. Los docentes sienten el compromiso de dar el mejor servicio. “Cuando la cabeza principal coordina muy bien y nos sabe pedir las cosas, yo digo que ahí, maestra, ahí es donde uno responde. Si una está comprometida al 100%, no da el 100, da el 360” (E5, p. 25).

4. Conclusiones

La práctica TED está inspirada en los procedimientos seguidos por las metodologías ágiles. En el campo de la administración, “ágiles” es una filosofía que se basa en el rápido movimiento y toma de decisiones derivado del análisis constante de resultados y con el propósito de mejorar la experiencia



de los usuarios de un servicio o producto y promover la innovación (Rigby, Elk & Berez, 2020). Las metodologías ágiles se caracterizan por la capacidad de adaptar las prácticas de forma rápida a las condiciones ya existentes. El proyecto se amolda a los resultados generados y al análisis de la información disponible (Rosselló, 2019). A diferencia de un proyecto de intervención, que tiene una fase de planeación, una de aplicación y una de evaluación, el personal de trabajo de la Secundaria N° 33 fue generando estrategias más personalizadas para dar solución inmediata a las distintas condiciones que fueron descubriendo y comprendiendo en profundidad conforme avanzaban en la implementación de su proyecto.

TED es considerada como una buena práctica, no solo porque representa un proyecto educativo comprometido con la equidad y la inclusión de

todos los estudiantes de la escuela; sino también porque constituirse en una plataforma de formación, profesionalización y cohesión del equipo directivo y de los profesores.

El rol de la directora Nancy Villalobos García fue esencial para organizar la práctica como un sistema de varios ciclos en los que cada uno de los participantes tuviera una función específica, valiosa e irremplazable. Los entrevistados dieron testimonio de que, para el caso de esta comunidad, un liderazgo abierto, flexible, distribuido y respetuoso puede inspirar a los participantes a comprometerse con el proyecto y con los estudiantes.

La estructura de la práctica es compleja, pero su organización en ciclos facilitó el seguimiento y la claridad de los resultados en cada fase. La capacidad de rápida respuesta por medio de la genera-

ción de información previa a la toma de decisiones permitió a los participantes adquirir conocimientos profundos de la comunidad en la que participan, adaptarse con rapidez a las condiciones de la contingencia y continuar ofreciendo el servicio educativo.

La constitución cronológica de la práctica permite identificar diferentes momentos de inflexión que permitieron su configuración progresiva. Se identifican al menos cuatro momentos en los que un problema fue atendido mediante la exploración profunda de la situación, derivando en la toma de decisiones:

- El fracaso de la estrategia nacional en el contexto local de Rayón que llevó a explorar las condiciones de acceso tecnológico y decidir los mecanismos de entrega de contenido.
- El descubrimiento del gran número de tareas asignadas a los estudiantes, que llevó a analizar las actividades enviadas y definir un proceso de integración de materiales para el aprendizaje y seguimiento.
- La identificación de estudiantes con bajo nivel de cumplimiento, lo que llevó a revisar las estrategias adecuadas para los estudiantes con NEE y establecer asesorías para todo el equipo docente, reuniones mensuales e intercambio de estrategias para enseñar a distancia.
- La identificación del rezago de estudiantes, que llevó a visitas domiciliarias y desembocó en la integración de profesionales para el apoyo socioemocional de los profesores y la comunidad y en el subsidio por parte de la escuela de la generación de materiales impresos para los estudiantes de bajos recursos.

Dar respuesta a los nuevos retos que emergieron como hallazgos en sus evaluaciones e indagaciones requirió de las personas que conforman el equipo directivo distintas habilidades y competencias, entre las que se identifican las siguientes:

- Liderazgo y capacidad de coordinación.
- Flexibilidad y rápida respuesta.
- Resiliencia y empatía.
- Generación de información y toma de decisiones.

- Adaptación y flexibilidad.
- Delegación de funciones y compromisos.
- Colaboración y participación activa.

Los espacios permanentes de encuentro para los profesores y la incorporación de voces externas a la escuela por medio de la participación de expertos y especialistas se perciben como una oportunidad para enriquecer las narrativas, el estado de ánimo y las estrategias de los profesores y el personal directivo.

En general, el proceder de la organización escolar fue consistente con el propósito de la institución planteado en la documentación interna en el que se busca dar atención personalizada a los estudiantes (Villalobos, 2021; EST, s.f.). La variedad de alternativas construidas permitió una inclusión de los estudiantes al servicio educativo y a la comunidad escolar. No obstante, queda como un asunto pendiente discutir si los esfuerzos que la tarea educativa demanda de los actores escolares e s correspondida con justicia por los apoyos estructurales que las escuelas mexicanas reciben de los sistemas de sostenimiento estatales y federales.

Referencias bibliográficas

- _Cámara de Diputados de México (2019).** Ley General de Educación. Diario oficial de la federación, 30 de septiembre de 2019. Autor. <http://www.diputados.gob.mx/Leyes-Biblio/ref/lge.htm>
- _Cota, V. (2020).** Entrevista a la profesora de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular en la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33 realizada por Claudia Navarro-Corona.
- _Enríquez, (2019).** Plan municipal de desarrollo 2019-2020. <http://rayonsonora.gob.mx/transparencia/PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%202019%20-%202021%20RAYON.pdf>
- _Espinoza, C. (2020).** Entrevista a la Coordinadora Académica de la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33 realizada por Claudia Navarro-Corona.
- _EST. 33 (s.f.).** Reseña escolar. Documento interno de la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria número 33, Rayón, Sonora.
- _F.A.A. (2021).** Carreras en el Hipódromo de Rayón 03 de octubre de 2021. <https://www.youtube.com/https://open.spotify.com/episode/7uY4bN6TjQXBLvAjvTg607watch?v=VSc4mp4W2-Q>
- _Gobierno de México (2021).** Educación Especial. S/Autor. https://www.aefcm.gob.mx/que_hacemos/especial.html
- _INAFED [Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal] (2018).** Rayón <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26050a.html>
- _INAFED [Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal] (2021).** Sistema Nacional de Información Municipal. <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- _INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía] (2010).** Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010. Sonora. <https://estrategia.sonora.gob.mx/images/PSEEG/publicaciones/Principales-Resultados-del-Censo-de-Poblacion-y-Vivienda-2010-SONORA--parte-I.pdf>
- _INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía] (2020).** Panorama sociodemográfico de México 2020. Autor, México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197995.pdf
- _Medina, R. (2020).** Entrevista al Orientador Educativo de la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33 realizada por Claudia Navarro-Corona.
- _Mendoza Rojas, J. (2018).** Situación y retos de la cobertura del sistema educativo nacional. Perfiles educativos, 40(SPE), 11-52. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982018000500011
- _Registro de Municipios de México (2015).** Rayón. <https://www.los-municipios.mx/municipio-rayon-son.html>
- _Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020).** Doing agile right: Transformation without chaos. Harvard Business Press.
- _Rodríguez, A. L., Jiménez, A. G. y Santiago, J. M. (en prensa).** Liderazgo Directivo en procesos de crisis. Hermosillo, Sonora.
- _Rosselló, V. (2019).** AGILE Y SCRUM, las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. IEBs, Madrid.
- _SEP [Secretaría de Educación Pública] (2021a).** Principales cifras del Sistema Educativo Nacional. 2020-2021. Autor. http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2020_2021_bol-sillo.pdf
- _SEP [Secretaría de Educación Pública] (2021b)** Aprende en casa. Autor. <http://aprendeencasa.sep.gob.mx>
- _SEP [Secretaría de Educación Pública] (2021c).** ¿Sabes qué es el Consejo Técnico Escolar (CTE)?, Autor. <https://www.gob.mx/sep/articulos/sabes-que-es-el-consejo-tecnico-escolar-cte?idiom=es>
- _Villalobos, N. (2020).** Entrevista realizada a la Directora de la Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33 realizada por Claudia Navarro-Corona.
- _Villalobos, N. (2021).** Trayectoria educativa durante el trabajo a distancia. Registro de la práctica en la convocatoria de buenas prácticas del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo. Documento interno.



El presente capítulo tiene por objetivo describir la metodología de investigación utilizada para el levantamiento de las buenas prácticas descritas en este libro. Nuestro interés es dejar establecido el procedimiento y camino recorrido, de manera que este trabajo sea un aporte para la investigación acerca de esta temática.

En una primera instancia se retomarán el problema a investigar, los objetivos y las preguntas de investigación. Luego, se presentará el modelo metodológico implementado para el logro de estos objetivos. Para indagar más sobre los antecedentes que dieron luz al interés por realizar este proyecto en el ámbito de la Educación Técnico- Profesional y los elementos teóricos claves para comprender el procedimiento metodológico, se sugiere al lector revisar el capítulo de antecedentes de este libro.

Problema a investigar

Debido a la ya mencionada importancia del liderazgo dentro de los establecimientos educacionales, particularmente en aquellos que poseen estudiantes de poblaciones vulnerables -como los liceos de EMTP-, junto con los beneficios que trae consigo sistematizar las propias buenas prácticas, se vuelve relevante comprender las buenas prácticas de liderazgo que están efectuando los liceos de EMTP. De esa forma, se podrá facilitar una futura posible sistematización y/o divulgación de estas (Ahumada, 2012; Mulford, 2006; Leithwood et al. 2006; Leithwood et al. 2008; UDP, 2008). Es por lo anterior que surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo son las buenas prácticas de liderazgo de los liceos TP?

Objetivos de investigación

Para intentar dar respuesta a esta pregunta se formularon los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Comprender las buenas prácticas de liderazgo en liceos de Educación Media Técnico-Profesional.

Objetivos específicos:

1. Comprender las relaciones fundamentales entre los componentes de la Teoría de la Actividad (sujetos, objeto, mediadores, reglas, comunidad y organización del trabajo) involucrados en las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.
2. Describir a los protagonistas (sujetos) de las buenas prácticas de liderazgo EMTP, comprendiendo sus relaciones en la práctica.
3. Comprender el sentido (objeto) que los actores de las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP atribuyen a sus prácticas.
4. Describir los mediadores involucrados en las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.
5. Describir las trayectorias (incluyendo conformación de las comunidades, sus reglas y su organización social) de las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de EMTP.

Preguntas directrices

1. ¿Quiénes son los sujetos (comunidad y líderes) involucrados en las buenas prácticas de liderazgo?
2. ¿Cuál es el sentido que las comunidades y líderes participantes de las buenas prácticas de liderazgo le adscriben a las mismas?
3. Dentro de la comunidad en la que se llevan a cabo las buenas prácticas de liderazgo, ¿cómo es su organización social del trabajo?
4. ¿Cómo son las reglas de la comunidad de la buena práctica?
5. ¿Cuál es el sentido (motivo) que los ejecutores atribuyen a sus buenas prácticas de liderazgo?
6. ¿Cómo se estructura la valoración de la práctica en esta cultura? ¿Qué valoran de ella?
7. ¿Qué tipos de prácticas son valoradas como “buenas” por los líderes de liceos EMTP?
8. ¿Cómo son los objetos (mediadores materiales) que se utilizan en la ejecución de la buena práctica de liderazgo?
9. ¿Cómo es el acceso y utilización de esos mediadores de la práctica?
10. ¿Cómo es la trayectoria histórica de la buena práctica de liderazgo EMTP?

11. ¿Qué elementos aparecen como fundamentales para entender las transformaciones temporales que han experimentado la buena práctica de liderazgo?

Marco metodológico de la investigación

En esta investigación se buscó explorar las relaciones que explican la forma en que se despliega una buena práctica de liderazgo en EMTP, y cómo se dan estas entre los diferentes planos de la actividad sociocultural. De esa forma, se analizó cómo se relaciona el despliegue de la práctica con las condiciones contextuales en que ella es llevada a cabo. Se utilizó un diseño que pudiera captar relaciones a lo largo del tiempo y el entramado de componentes que se dan en dichas prácticas, y no sólo dar cuenta de lo que ocurre con cada componente de manera aislada y atemporal. Desde una mirada dialéctica, investigaron tanto las condiciones de las prácticas como la relación de componentes dentro de las mismas, lo que permitió la conceptualización de la práctica como un todo.

Considerando lo anterior, se destaca que este fue un estudio de carácter cualitativo, exploratorio, situado en una epistemología dialéctica, con el fin de captar la riqueza, profundidad y calidad de lo que se produce. Para ello, se seleccionaron casos paradigmáticos mediante una muestra intencionada, selección frecuente para investigaciones donde lo que se busca es analizar valores, ritos o significados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

La mirada que se propuso para esta investigación está inspirada en la propuesta del método sociohistórico de Vigotsky, que luego fue adoptado por la investigación sociocultural. Desde esta mirada, se propone que la práctica de lo humano es una actividad que se encarna en objetos, que se crea y recrea en una relación dialéctica entre la actividad y el objeto. Por esto, la tarea fundamental en la generación de conocimiento es encontrar las relaciones entre las prácticas o actividades que producen los artefactos básicos y sus condiciones (Hedegaard y Fleer, 2008).

Selección de los participantes

Se seleccionaron diez casos paradigmáticos para dar cuenta de las relaciones que definen el surgimiento, desarrollo e instalación de buenas prácticas de liderazgo en liceos TP. En un estudio de caso como éste, adquiere relevancia el poder dar cuenta de las particularidades de cada caso, en contraste con la validez de la generación de la elección de variedad de casos (Stake, 1995). Se incluyó también un caso de México, por tratarse de un país al que pertenece uno de nuestros asociados, sin embargo, dada la lógica situada de nuestra comprensión, no se incorporó en los análisis transversales.

La selección de los casos se realizó a través de un proceso de búsqueda activa de prácticas, que se inició con una convocatoria abierta a todas las comunidades de liceos de EMTP a las cuales el CILED tiene acceso. En proceso de selección incorporó un instrumento de postulación, que completó cada liceo, y un instrumento de evaluación con el que una comisión revisó cada caso. Cada uno fue puntuado por dos personas distintas, de tal forma de asegurar que no hubiese sesgo en la selección. A través de este procedimiento de evaluación se seleccionaron las prácticas más idóneas para el estudio. De esta manera, se establece que “la muestra es intencionada en función de los intereses temáticos y conceptuales, y los casos se pueden seleccionar según diversos criterios” (Neiman y Quantara, 2009, p.220). Los estudios de casos se focalizan en lograr una comprensión compleja y profunda de lo que en ellos se estudia. Al crear un diseño de investigación de casos se hace posible construir teoría tomando como punto de partida la guía de un determinado marco conceptual y teórico. Estos diseños permiten, a partir de diferentes instancias de comparación, transferir los hallazgos empíricos a niveles más teóricos de reflexión y de comprensión de procesos específicos en contextos particulares que pueden ser similares para otros casos (Miles y Huberman, 1991 en Neiman y Quantara, 2009).

Casos seleccionados

Comuna / Región	Fecha inicio práctica	Institución
Tocopilla / Antofagasta	2020	Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos
Alto Hospicio / Tarapacá	2018	Liceo Bicentenario Minero SS Juan Pablo II
Puchuncaví / Valparaíso	1998	Colegio General Velásquez Bórquez
Los Andes / Valparaíso	2012	Liceo Mixto Bicentenario Los Andes
Calle Larga / Valparaíso	2020	Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda
Ñuñoa / Metropolitana	2020	Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán
San Joaquín / Metropolitana	2019	Liceo Industrial de San Miguel Agustín Edwards Ross
Puente Alto / Metropolitana	2020	Escuela Industrial Las Nieves
Mulchén / Biobío	2015	Liceo Bicentenario de Excelencia Nuevo Mundo
Arauco / Biobío	2015	Liceo Filidor Gaete Monsalve
Rayón / México	2020	Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33

Para hacer los análisis de los casos, se utilizó como base teórica la Teoría de la Actividad descrita en los antecedentes y el marco teórico.

Producción de información

Las prácticas son consideradas procesos o secuencias de acciones que se desarrollan en el tiempo y en un contexto dado, lo que exige que éstas sean estudiadas holísticamente desde una perspectiva cualitativa. Así, una estrategia de investigación adecuada es el estudio de casos, ya que permite investigar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto natural y considerar sus múltiples dimensiones y características.

Dado que el objetivo del presente estudio es comprender las buenas prácticas de liderazgo en liceos de educación técnico profesional, se siguieron las siguientes etapas para levantar la información requerida.

Convocatoria

La convocatoria se llevó a cabo a través de distintos medios de difusión online, contactando a los Liceos Técnico-Profesionales a los cuales el CILED tenía acceso. En esta convocatoria, los liceos interesados en participar llenaron un formulario de Google Forms. En este formulario se solicitaba que algún integrante del liceo describiera la buena práctica de

liderazgo que le interesaría compartir. Se recibieron 15 formularios que autodefinían las buenas prácticas de sus liceos y que fueron analizadas al momento de la preselección de los casos a estudiar.

Preselección de los casos

Se seleccionaron 10 liceos a lo largo de Chile con sus respectivas buenas prácticas, y además uno en México. Dicha selección se llevó a cabo por una comisión de expertos, la cual revisó todas las postulaciones de buenas prácticas de los liceos y seleccionó las mejores postulaciones. Para este procedimiento se definieron como criterios de inclusión los siguientes factores: ser liceos de Educación Media Técnico-Profesional, que su práctica seleccionada manifestara un resultado concreto, que la práctica seleccionada tuviera una instalación (dicho de otra forma, que el establecimiento la sintiera como parte del mismo y ya esté consolidada dentro del liceo), que la práctica tuviera una narrativa clara, que tuviera una trayectoria (cómo se originó, si ha sufrido transformaciones durante el tiempo, entre otros), y que en la postulación existiera alguna evidencia que respaldara la existencia de dicha práctica (puede ser desde gráficos, fotos, actas, productos, etc.). Durante este proceso se confirmó que los datos enviados en la postulación permitieran definir esa práctica como buena práctica y levantarla como caso de estudio.

Levantamiento de casos

Una vez seleccionados los casos, se organizaron equipos constituidos por un docente investigador con experiencia en investigación cualitativa y, al menos, un ayudante. Estas duplas siguieron un proceso de formación para conocer el marco de las Teorías de la Actividad y la estrategia para hacer el levantamiento de información. Además, se les presentaron los procedimientos e instrumentos de producción de información. Se generó un instrumento general de categorías a recolectar, que incluían desde las condiciones contextuales del liceo hasta los componentes de las prácticas (se adjunta el instrumento de temas a indagar en anexos). Para completar este instrumento se desarrollaron propuestas de tipos de entrevistas en que se esperaba

que los investigadores obtuvieran y sistematizaran la información que fueran recolectando.

La recolección de información se generó durante el segundo semestre de 2021, en un proceso de aproximadamente tres semanas en cada establecimiento. En una primera etapa, se hicieron los contactos iniciales y entrevistas de coordinación con las autoridades de los establecimientos con el propósito principal de conseguir autorización para realizar el estudio. En una segunda etapa de la investigación, que no siempre coincidió con la segunda semana cronológicamente, se recolectaron los instrumentos de gestión del establecimiento y se enviaron los consentimientos informados a la institución y a los participantes de las entrevistas. Los criterios de inclusión para ser seleccionados para dichas entrevistas fueron los siguientes: ser un funcionario del liceo seleccionado, ser mayor de 18 años, y tener algún tipo de relación con la buena práctica (conocimientos de la práctica, ser un ejecutor o un gestor de la misma). Ciertos miembros de los equipos directivos de cada liceo fueron entrevistados independiente de su relación con la buena práctica, por su calidad de actores que manejaban información muy valiosa para contextualizar la comunidad en la cual ocurren las prácticas. Las siguientes semanas, una vez obtenidos los consentimientos informados firmados, se realizaron visitas, entrevistas y lectura de documentos. Debido a la pandemia por Covid-19 y a las condiciones de distancia de los liceos (en distintas ciudades), el levantamiento de información se realizó de manera presencial y remota. En este período también se produjeron materiales complementarios como videos y fotografías.

Finalmente, cada grupo de investigadores y ayudantes a cargo del caso redactó uno de los capítulos de este libro. Este capítulo contó con una pauta predefinida entregada por los investigadores principales (se incluye la pauta en los anexos). El objetivo de cada capítulo fue relatar, a partir de la información recabada, la experiencia de la práctica, de manera tal que se obtuviera un producto narrativo que permita a un lector comprender dicha práctica. Cada capítulo fue enviado a las comunidades para que confirmaran que el relato refleja de manera clara su práctica.

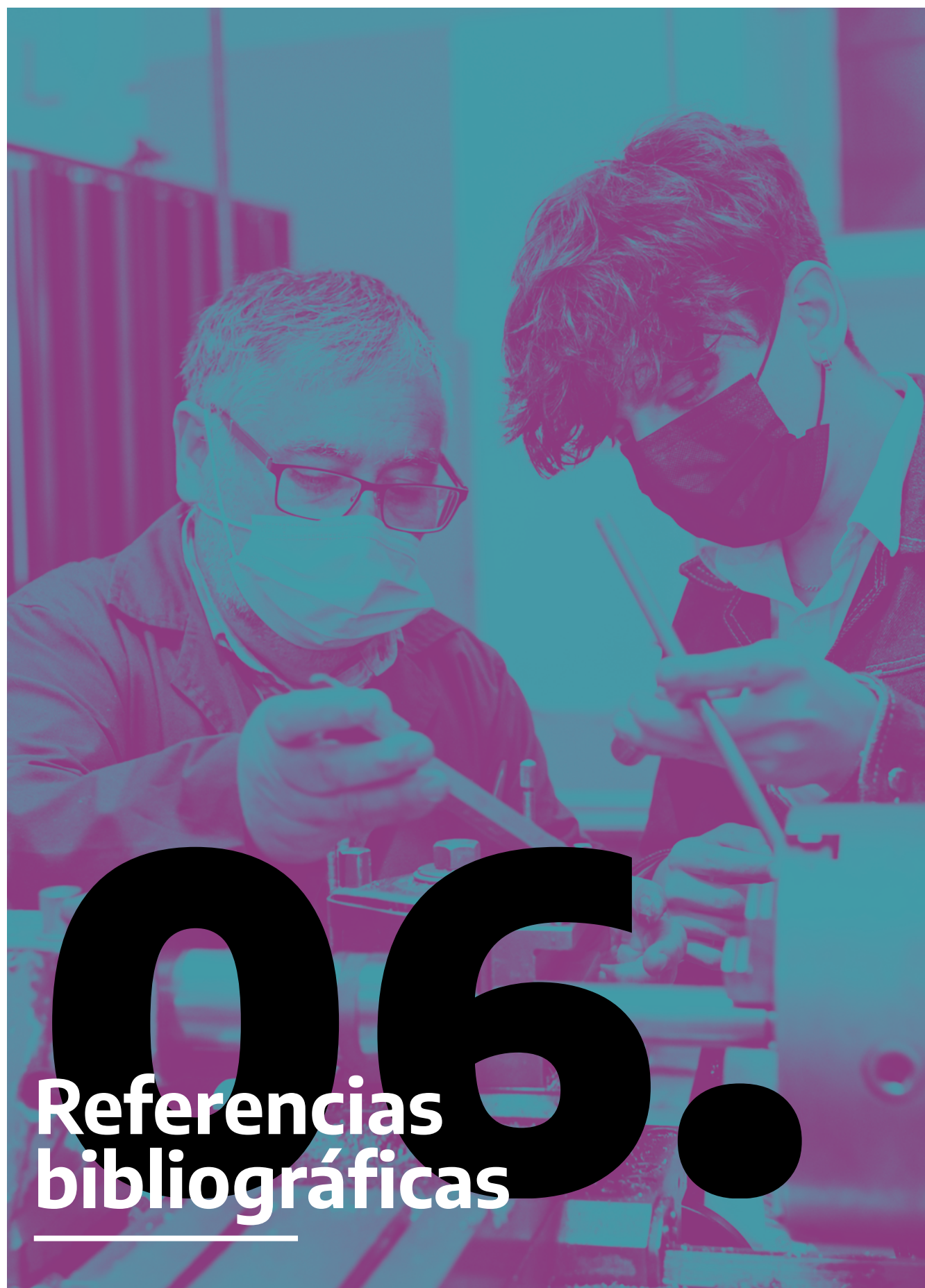
Análisis de las prácticas

Se consideró como unidad de análisis el trabajo con las buenas prácticas de liderazgo en los liceos de EMTP, desde el modelo estructural de la Teoría de la Actividad y sus elementos constituyentes (sujeto, objeto, mediadores materiales, reglas, comunidad y organización social) (Engestrom, 1987), para así ser coherente con la perspectiva sociocultural en la cual la unidad de análisis no es un elemento aislado, sino que contiene y preserva las características del todo (Vygotsky, 1986). Ante lo anterior, Vygotsky plantea que la unidad es una parte vital e irreductible del todo y que la psicología debe identificar esas unidades en las que la característica del todo está presente, aunque pueden presentarse en una forma diferente (Vygotsky, 1986).

Para dar cuenta de las relaciones en este modelo se utilizó como estrategia de análisis la propuesta por Hedegaard y Flear (2008), quienes plantean que para poder dar cuenta de las relaciones y del todo al mismo tiempo es posible seguir un procedimiento que parte desde un análisis inicial o del sentido común, luego se construye un análisis de la práctica situada y finalmente un análisis temático. A continuación, se describe cada uno de estos análisis:

- El análisis inicial o del sentido común busca objetivar las interacciones de los participantes. Este nivel no requiere conceptualización explícita de los hallazgos y se realiza con piezas de información individuales y sin sets cruzados de datos.
- En el segundo nivel de análisis, el de la práctica situada, el análisis se mueve desde la actividad singular y se relaciona con otras actividades en el mismo escenario. “Los motivos dominantes, los patrones de interacción y los problemas pueden ser explicitados en este nivel. Las relaciones conceptuales son usadas explícitamente en el análisis de los escenarios de actividad, en la búsqueda de patrones conceptuales” (Hedegaard, 2008, p.58) El análisis en este nivel es sistemático, los patrones de interacción son considerados individualmente y se van creando narrativas que a través de un proceso iterativo de formular y reformular categorías, termina en la formulación de nuevas ideas y conceptos.

- Finalmente, el análisis temático se conecta directamente con las preguntas de la investigación (Hedegaard, 2008). El propósito de esto es encontrar patrones significativos que llevan a la generalización y a la interpretación situada en relación con el objetivo de investigación. Aquí la dialéctica entre el objetivo de la investigación, las precondiciones teóricas y materiales concretas se hacen evidentes. Es desde la aproximación temática que se busca la construcción de teoría. Este último nivel solo se desarrolla en el análisis comparado de los casos.



06

Referencias bibliográficas

- _Abdoulaye, A. (2003).** Conceptualisation et dissemination des “bonnes pratiques” en education: essai d’une approche internationale à partir d’enseignements tirés d’un projet. Bureau International d’Éducation. Recuperado de: https://www.academia.edu/9265811/Conceptualisation_et_diss%C3%A9mination_des_bonnes_pratiques_en_%C3%A9ducation_Essai_dune_approche_internationale_%C3%A0_partir_denseignements_tir%C3%A9s_dun_projet
- _Agencia de Calidad de la Educación. (2016).** Calidad educativa en educación media técnico profesional desde la perspectiva de los actores claves del sistema.
- _Agencia de Calidad de la Educación. (2018).** Claves para el mejoramiento escolar. Comité Editorial: Millicent Bader y María de la Luz González.
- _Ahumada, L. (2012).** Liderazgo en organizaciones educativas. Persona, 15, 239-252.
- _Arias, E., Farías, M., González-Velosa, C., Huneeus, C., & Rucci, G. (2015).** Educación técnico profesional en Chile
- _Ariztía, T. (2017).** La teoría de las prácticas sociales: particularidades, posibilidades y límites. Cinta Moebio, 59, 221-234. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2017000200221
- _Banerjee, A. V., Duflo, E., & Mato Díaz, F. (2019).** Repensar la pobreza: Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global. Taurus.
- _Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (Eds.). (2020).** El liceo en tiempos turbulentos: ¿cómo ha cambiado la educación media chilena? (1a edición). LOM Ediciones : Universidad de Chile, CIAE.
- _Centro UC Políticas Públicas, CPC, DuocUC, & Inacap. (2017).** Formación, competencias y productividad. Propuestas para mejorar la Educación Técnica en Chile.
- _CIEPLAN. (2008).** Buenas prácticas de gestión municipal. Lecciones y desafíos en cuatro áreas clave. Recuperado de: https://www.academia.edu/3067552/Buenas_Practicas_de_Gesti%C3%B3n_Municipal
- _Cole, M. y Engestromm, Y. (2001).** Enfoque histórico-cultural de la cognición distribuida. En Gavriel Salomon (Ed.), Cogniciones distribuidas: consideraciones psicológicas y distribuidas (pp. 23-74). Amorrotu.
- _Dinham, S., Anderson, M., Caldwell, B., y Weldon, P. (2011).** Breakthroughs in school leadership development in Australia. School Leadership & Management, 31, 139-154.
- _Encina, F. (1950).** Capítulo XIII: Gobierno interior. La gestión administrativa y la enseñanza. En Historia de Chile. Desde la prehistoria hasta 1891: Vol. XIV. Editorial Nascimento.
- _Encina, F. (1951).** Capítulo LV: La instrucción pública. En Historia de Chile. Desde la prehistoria hasta el 1891: Vol. XVIII. Editorial Nascimento.
- _Engestrom (1987).** Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach To Developmental Research.
- _Elmore, R. (2004).** Mejorando la escuela desde la sala de clases. Area de Educación, Fundación Chile. Salesianos Impresores S.A.
- _Flessa, J., & Anderson, S. (2012).** Temas de actualidad en la investigación sobre liderazgo escolar: conectando la experiencia chilena con la literatura internacional. En Weinstein, J. y Muñoz, G.: ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? pp. 427-450. Fundación Chile.
- _Galdames, L. (1935).** Educación Técnica. La enseñanza técnica como educación general. En Informes y Trabajos: Vol. II (pp. 303-311). Editorial Borrásé Hnos
- _García, R. (2017).** La teoría de la actividad en el estudio del comportamiento informacional humano: consideraciones fundamentales. Inf. Pauta, 2, 50-72.
- _González, O. y González, L. (2012).** Estilos de liderazgo del docente universitario. MULTICIENCIAS, 12, 35-44.
- _Hedegaard, M., y Fleer, M. (2008).** Studying Children: A cultural-historical approach. New York: McGraw Hill.
- _Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, C. (2010).** Metodología de la investigación (5ª edición). MCGRAW-HILL.
- _Larrañaga, O., Cabezas, G., & Dussailant, F. (2013).** Informe completo del estudio de la educación técnico profesional. Chile: PNUD/Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad.
- _Leithwood, K. (1992).** The move toward transformational leadership. Educational Leadership, 49, pp. 8-12.
- _Leithwood, K. (2007).** Should educational leadership focus on best practices or next practices? Journal of Educational Change, 9, 71-75. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10833-007-9045-7>
- _Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006).** Successful School Leadership. What It Is and How It Influences Pupil Learning. (Informe N°800). National College for School Leadership.
- _Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008).** Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28, 27-42.
- _Maino, M. (2018).** Trayectoria laboral de los egresados de educación media: Comparación entre la historia laboral de los egresados EMTP y EMCH [Tesis para optar al grado de Magíster en Políticas Públicas]. Universidad de Chile.
- _Ministerio de Educación (2016).** Política Nacional de Formación Técnico-Profesional.
- _Ministerio de Educación. (2018).** Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional.
- _Mulford, B. (2006).** Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado, 10, 1-21.
- _Neiman, G. y Quaranta, G. (2006).** Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis, I., Estrategias de Investigación Cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.

- _Rodríguez-Gallego, M. R., Sierra, R. O., & López-Martínez, A. (2020).** La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de investigación educativa*, 38(1), 275-292
- _Ruz- Fuenzalida, C. (2021).** Educación virtual y enseñanza remota de emergencia en el contexto de la educación superior técnico profesional: posibilidades y barreras. *Revista Saberes Educativos*, 6, 128- 143.
- _Schatzky, T. (1996).** Social practices: a wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge University Press.
- _Servat, B. (2017).** Origen, trayectoria y efectividad de la educación media técnico profesional en Chile. *História da Educação*, 21(52), 111-135. <https://doi.org/10.1590/2236-3459/67121>
- _Sevilla, M. (2010).** Educación Técnica Profesional en Chile. Antecedentes y claves de diagnóstico. Ministerio de Educación.
- _Sevilla, M.P, Farías, M., & Weintraub, M. (2014).** Articulación de la Educación Técnico Profesional: una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública. *Calidad en la Educación*, 41, 83- 117.
- _Shove, E. Pantzar, M. & Watson, M. (2012).** The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How it Changes. Sage.
- _Spillane, J. P., & Healey, K. (2010).** Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The elementary school journal*, 111(2), 253-281.
- _Stake, R. (1995).** The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- _Townsend, T., Acker-Hocevar, M., Ballenger, J. y Place, W. (2013).** Voices from the field: what have we learned about instructional leadership? *Leadership and Policy in Schools*, 12:1, 12-40.
- _Universidad Diego Portales. (2008).** Estudio para el diseño e implementación de un sistema de identificación, sistematización y transferencia de buenas prácticas de gestión escolar.
- _Vygotsky, L. (1986).** La Imaginación y el Arte en la Infancia. Madrid: Ediciones Akal.





Consentimiento informado

Por medio del presente documento, yo _____
_____, RUT: _____

por voluntad propia declaro autorizar mi participación en una entrevista realizada por el/la investigador/a XXX. Ésta se realiza en el marco de la investigación de Buenas prácticas de liderazgo en liceos técnico profesionales, llevada a cabo por el CILED. El objetivo de la presente investigación es comprender las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de Educación técnico Profesional seleccionados para la investigación del CILED.

La entrevista será grabada en audio/video para su posterior análisis, a la cual tendrán acceso los y las investigadores/as que conforman el grupo de trabajo. Doy fe de que mi participación en esta actividad es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin dar ninguna explicación. Si tengo alguna duda, puedo comunicarme por mail con XXX a su correo electrónico XXX

Con respecto al material recabado, tengo conocimiento de que éste será utilizado para fines académicos. Asimismo, autorizo que el material grabado sea utilizado en XXX.

Fecha

Nombre y firma

Consentimiento institucional

Por medio del presente documento, yo _____
_____, RUT: _____,
actuando como representante de la institución educativa _____

declaro autorizar la realización de una investigación por parte de los investigadores XXX, para el estudio titulado “Buenas prácticas de liderazgo TP” llevada a cabo por el CILED. He sido informado/a que dicha investigación tiene como objetivo comprender las buenas prácticas de liderazgo en liceos de educación técnico superior, para lo cual los investigadores recopilarán información de la buena práctica seleccionada así como también información propia del contexto y del establecimiento educacional. Para poder lograr dicho objetivo los/as investigadores/as llevarán a cabo un proceso de recabación de información en el cuál entrevistarán a miembros directivos del establecimiento, así como también docentes y/o cualquier otro actor parte de la comunidad educativa que tenga una relación directa con la práctica, siendo una condición para las entrevistas que sean trabajadores para el establecimiento y mayores de 18 años. Dichas entrevistas duraran un aproximado de 45 minutos, cualquier entrevista podrá ser alargada en la medida que tanto entrevistado como entrevistador lo estimen conveniente durante la entrevista o mediante previo acuerdo a través de la vía de contacto entregada por el establecimiento para contactar al entrevistado. Además de lo anterior, los/as investigadores/as leerán documentos institucionales, los cuales como colegio accedemos a facilitárselos con el fin de que tengan más información sobre el establecimiento en sí, así como también del contexto de la comunidad. Finalmente, los/las investigadores también pudiesen llegar a solicitar tener observaciones de la práctica a ser estudiada, para lo cual se contactaran conmigo como representante del establecimiento para coordinar dicha instancia y evaluar su factibilidad. Los y las investigadores/as tienen el compromiso de resguardar la información proporcionada por el establecimiento y emplearla tan solo con el fin de responder al objetivo de la investigación. Asimismo, De esta misma manera, como establecimiento tenemos el compromiso de facilitar a los/las investigadores/as la información solicitada, ya sea mediante la entrega de documentos institucionales, tales como el PIE, como también mediante la coordinación con los actores institucionales que cumplen con las características ya mencionadas para ser entrevistados/as y también facilitar la gestión para poder efectuar una observación de la práctica en vivo y en directo.



Que comprenda una etapa de recabación de información, mediante entrevistas, lectura de documentos y observaciones a clases u otras instancias académicas, análisis de los datos recopilados, y posterior redacción de un informe por parte de los investigadores XXX, para el estudio titulado “Buenas prácticas de liderazgo TP” llevada a cabo por el CILED.

He sido informado de los objetivos y resultados esperados de esta actividad y de las características de la participación de la institución. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento.

Doy fe de que la participación de la institución en esta actividad es voluntaria. Si tengo alguna duda, puedo comunicarme por mail con XXX a su correo electrónico XXX. Con respecto al material recabado, tengo conocimiento de que éste será utilizado para fines académicos. Asimismo, autorizo que el material sea utilizado en XXX.

Fecha

Nombre y firma

Asentimiento informado

He sido invitado/a a participar voluntariamente de la investigación de “Buenas prácticas de liderazgo en liceos Técnico profesionales”, llevada a cabo por el CILED a cargo de la investigadora responsable Viviana Hojman académica de la Universidad del Desarrollo.. El objetivo de la presente investigación es comprender las buenas prácticas de liderazgo de los liceos de Educación Técnico Profesional seleccionados para la investigación del CILED. Mi participación en esta investigación consiste en una entrevista semi- estructurada realizada por el/la investigador/a - _____

_____ y que tendrá una duración aproximada de una hora. La entrevista será anónima y confidencial. Luego de la entrevista se asignará un código a cada participante y sólo los/las investigadores directos/as a cargo podrán acceder a los datos personales de los/las participantes, siendo los responsables de la protección de esta información personal. La publicación de los resultados se realizará de manera completamente anónima resguardando así la confidencialidad. La información recopilada será guardada en una carpeta en google drive con acceso restringido y clave de acceso durante 5 años. Posterior a este período se eliminará esta carpeta para todos quienes tengan acceso. Además, la participación es voluntaria, lo que implica que como participante me puedo retirar en cualquier momento sin necesidad de justificar la causa. La entrevista será grabada en audio y luego transcrita para su posterior análisis, a la cual tendrán acceso los y las investigadores/as a cargo. Dicha grabación será empleada única y exclusivamente para fines académicos, y será exclusiva responsabilidad de los/las investigadores/as velar por la seguridad y su buen uso. Autorizo que el material grabado sea utilizado en para la investigación ya mencionada. Asimismo, entiendo que se tendrá una devolución individual de la información recopilada. Se cuenta con un permiso previo de parte del establecimiento para entregar resultados generales sobre el estudio de caso que abarca la práctica del liceo. Si tengo alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puedo comunicarse con el investigador responsable Viviana Hojman A. al mail vhojman@udd.cl y por cualquier inquietud o conflicto ético con el Dr. Francisco Ceric, Presidente del Comité de Ética Institucional UDD, fceric@udd.cl, 562- 23279437.

Fecha

Nombre y firma

Firma investigador responsable

Formato del capítulo sobre cada liceo

1. Introducción

Se espera que en este apartado los redactores del capítulo puedan llevar a cabo una síntesis de su trabajo, de no más de 1 plana. Dicha síntesis debe dar cuenta de las características centrales de la institución educativa donde se lleva a cabo la práctica investigada, el contexto en que se lleva a cabo y la práctica en sí misma. Esto con el objetivo de introducir los principales elementos y/o características que serán profundizadas en los siguientes apartados.

2. Presentación de la institución

Descripción general de la institución en la cual se lleva a cabo la práctica investigada, guiándose en base a lo recopilado mediante los instrumentos de levantamiento de información, los cuales responden al listado de temáticas a indagar. Se espera que la presentación de la institución sea de 4 planas máximo. Este apartado tiene por objetivo permita contar con una imagen general de la institución, del contexto en el cual esta está inserta, y del funcionamiento interno del establecimiento.

3. Descripción de la práctica

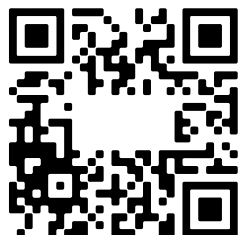
Este apartado tiene por objetivo describir la buena práctica seleccionada de manera de dar cuenta de aspectos tales como: la historia/trayectoria de la práctica, sus transformaciones, actores involucrados, competencias y materialidades requeridas para su ejecución, etc. Para lo anterior, los redactores se guiarán en base a lo recopilado a través de los instrumentos de levantamiento de información. Se espera que la descripción de la práctica no ocupe más de 6 planas de extensión.

4. Conclusiones

Este último apartado tiene por objetivo realizar una síntesis de los aspectos más relevantes presentados en los apartados anteriores, incluyendo posibles reflexiones finales que hayan surgido en el proceso de análisis de la práctica y las dinámicas del establecimiento educativo que permiten su realización. Se espera que este apartado no ocupe más de 2 plana de extensión y que logre dar un cierre apropiado para la lectura del capítulo.

Temas a indagar en cada práctica

Comuna / Región	Fecha inicio práctica	Institución
Tocopilla / Antofagasta	2020	Liceo Politécnico Diego Portales Palazuelos
Alto Hospicio / Tarapacá	2018	Liceo Bicentenario Minero SS Juan Pablo II
Puchuncaví / Valparaíso	1998	Colegio General Velásquez Bórquez
Los Andes / Valparaíso	2012	Liceo Mixto Bicentenario Los Andes
Calle Larga / Valparaíso	2020	Liceo Técnico Profesional Pedro Aguirre Cerda
Ñuñoa / Metropolitana	2020	Liceo Industrial Bicentenario Chileno Alemán
San Joaquín / Metropolitana	2019	Liceo Industrial de San Miguel Agustín Edwards Ross
Puente Alto / Metropolitana	2020	Escuela Industrial Las Nieves
Mulchén / Biobío	2015	Liceo Bicentenario de Excelencia Nuevo Mundo
Arauco / Biobío	2015	Liceo Filidor Gaete Monsalve
Rayón / México	2020	Escuela Secundaria Técnica Agropecuaria N° 33



www.ciled.cl

