HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
| X | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS: LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL [[1]](#footnote-1)**

**Luis Ahumada Figueroa**

Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

***Resumen***

Antecedentes: La formación profesional ha sido señalada como un tipo de formación clave para el desarrollo de los países y la inserción laboral de los jóvenes en el mundo del trabajo. La pertinencia de la formación profesional es especialmente relevante en un contexto organizacional caracterizado por la denominada cuarta revolución industrial. El rol de los directivos en el desarrollo de la innovación y de culturas de trabajo más colaborativas aparece como un factor importante. Objetivo: En esta comunicación se presenta un estudio de caso cuyo objetivo fue estudiar el liderazgo distribuido y la cultura de colaboración en un centro de formación técnico profesional con una trayectoria sostenida de mejoramiento. Método: Para seleccionar el caso de estudio se analizaron datos cuantitativos de desempeño organizacional de la última década. Se revisaron también otros indicadores de calidad tales como tasa de titulación e inserción laboral. Para el análisis del liderazgo distribuido se aplicó el cuestionario de liderazgo distribuido y se realizó un análisis de redes sociales. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad y grupos focales con directivos y docentes. Resultados: Los resultados dan cuenta de la importancia de aprendizaje basado en proyectos como una práctica de formación y desarrollo organizacional que facilita la distribución del liderazgo y la conformación de una cultura de colaboración. En el caso investigado, las redes de colaboración se dan no solo en el interior del centro educativo, sino que aparece también un fuerte vínculo con empresas y centros de formación superior. El uso de la metodología de aprendizaje basado en proyectos es una herramienta que permite desarrollar competencias de análisis de datos, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento crítico y toma de decisiones basadas en datos. Todas estas competencias son coherentes con los requerimientos de una industria donde la formación práctica y el desarrollo de competencias profesionales en áreas del conocimiento que requieren de nuevas formas de relación y acción.

**APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS: LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL[[2]](#footnote-2)**

**Luis Ahumada Figueroa**

Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

***1.1. Introducción***

La formación profesional ha sido destacada en diversos países como una forma de facilitar el acceso de los jóvenes al mundo laboral desarrollando las competencias necesarias para el trabajo. La cuarta revolución industrial está asociada a procesos de automatización, robótica, toma de decisiones basada en algoritmos, inteligencia artificial (Ivaldi, Scaratti y Fregnan, 2022). Para dar respuestas a estos cambios en la industria se requiere de una serie de habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar estos desafíos. Entre otros, se plantea la necesidad de un uso intensivo de las nuevas tecnologías, de análisis de datos, pensamiento crítico pero también habilidades sociales tales como el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo (Lafont, Torres y Ensuncho, 2021).

Los centros de formación técnico profesional se ven en la necesidad de cambiar sus metodologías de enseñanza y aprendizaje con el fin de poder desarrollar en sus estudiantes competencias que les permitan estar preparados para las nuevas demandas laborales. Tanto en Europa como en diversos países de Latinoamérica y el Caribe, se ha planteado la necesidad de fortalecer el vínculo entre las empresas y los centros de formación profesional (Sevilla, 2017).

La educación dual, como modelo educativo que alterna la formación práctica en la empresa con la formación teórica en los centros de formación profesional, ha sido una de las propuestas de vinculación. Sin embargo, la investigación muestra la dificultad de implementar estos modelos educativos en contextos en donde no existe una cultura de colaboración tanto al interior de las organizaciones como entre organizaciones. La dificultad de compatibilizar ambos tipos de educación se debe a que no existe claridad respecto a lo que se espera con esta relación ni metodologías de enseñanza y aprendizaje que se ajusten a estos nuevos requerimientos (Li y Pilz, 2021).

En Costa Rica, por ejemplo, la investigación muestra las dificultades para alcanzar acuerdos entre trabajadores, empresas y centros educativos respecto a las condiciones laborales que deben tener estos estudiantes en práctica, de manera que desarrollen sus competencias sin que esto signifique un deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores (Láscarez-Smith, y Schmees, 2021). En España, la investigación señala la dificultad de aplicar modelos provenientes de otros países (principalmente Alemania) sin la debida adecuación a la realidad local (Domingo, 2021) y a la cultura organizacional (Šćepanović y Artiles, 2020). En general, la investigación en Latinoamérica y el Caribe muestra la escasa vinculación entre el sector educativo y el sector empresarial (Sevilla, 2017). Existiendo brechas importantes entre las competencias que se entregan en los centros formativos y las requeridas por la industria (Lafont, Torres y Ensuncho, 2021).

Un aspecto que aparece como central para enfrentar estos nuevos desafíos en el contexto organizacional es el liderazgo que puedan ejercer los directivos y la innovación en las metodologías de enseñanza y aprendizaje. Respecto al liderazgo directivo, la investigación lo sitúa como el segundo factor más relevante en los procesos de mejoramiento seguido de la labor que cumplen los docentes (Leithwood, Harris y Hopkins, 2019). Los directivos de estos centros de formación profesional jugarían un rol importante en los procesos de desarrollo y cambio organizacional, siendo capaces de fortalecer una cultura de trabajo más colaborativo (Villa Sánchez, 2019).

El liderazgo distribuido entendido como un liderazgo que emerge del trabajo cotidiano y en donde lo relevante es la red de relaciones entre los distintos miembros de una organización a la hora de enfrentar un desafío, es un tipo de liderazgo clave para el mejoramiento y el cambio educativo (Spillane y Ortiz, 2019). En este tipo de liderazgo aparece como relevante lo que se hace, las prácticas de liderazgo, más que la posición o la persona que realiza la acción. Siendo importante tanto los líderes formales como los informales, para la conformación de comunidades de aprendizaje que faciliten el aprendizaje organizacional (Azorin, Harris y Jones, 2020).

La investigación realizada en Chile acerca de los patrones de liderazgo distribuido, muestra la dificultad de instaurar este tipo de liderazgo en estructuras organizacionales jerárquicas en donde la responsabilidad última recae en la figura del director y en donde existen pocas oportunidades para que emerjan nuevos liderazgo a partir de estructuras intermedias (Maureira y Garay, 2019). Existirían además importante brechas entre lo que los directivos y docentes esperan respecto a la distribución del liderazgo y lo que efectivamente se da en los centros educativos (Ahumada, Maureira y Ascencio, 2019). Se requiere pues de un cambio cultural pero también de un cambio en las políticas educativas que contribuyan a una mayor distribución del liderazgo tanto en los centros educativos como en los niveles intermedios asociados al territorio (Bravo, Rojas y Mondaca, 2021).

Por otro lado, la investigación también ha resaltado la necesidad de instaurar metodologías de enseñanza y aprendizaje más activas que permita a los estudiantes desarrollar competencias y habilidades necesarias para el contexto laboral actual. El trabajo colaborativo entre docentes al interior de los centros educativos, estaría mediado por metodologías de enseñanza y aprendizaje que permitan realmente una interacción no solo a nivel de estudiantes sino también entre colegas de distintas áreas de conocimientos y disciplinas (González-Fernández, Iturra y Hernández, 2022).

El aprendizaje basado en proyectos (ABP), por ejemplo, aparece como una metodología de enseñanza y aprendizaje que permite conectar y articular distintas disciplinas en torno a un problema o reto compartido. El ABP requiere aplicar una metodología de investigación científica, recogiendo datos, analizando el problema desde distintas perspectivas disciplinares, vincular la adquisición teórica de conocimientos con su aplicación a la realidad, actitud activa de los estudiantes frente a la generación del conocimiento, trabajo colaborativo y aprendizaje organizacional donde el docente es un gestor del aprendizaje y renuncia a ser la única fuente de conocimiento (Salido, 2020).

Tanto el liderazgo distribuido como la utilización de metodologías activas de aprendizaje aparecen pues como necesarias para fortalecer una cultura organizacional de trabajo colaborativo no solo hacia el interior del centro educativo sino hacia el exterior, estableciendo vínculo con todas aquellas organizaciones y empresas que puedan hacerse parte del proceso formativo, incorporando nuevas formas de trabajo y organización.

***1.2. Objetivos***

El objetivo de esta investigación fue comprender cómo el liderazgo distribuido contribuye a generar una cultura de colaboración que facilite la mejora sostenida. Específicamente, el objetivo fue analizar las prácticas de liderazgo en un centro de formación técnica profesional con una trayectoria sostenida de mejoramiento. Se buscó comprender los facilitadores y obstaculizadores, así como los aprendizajes organizacionales derivados de la implementación de dichas prácticas.

***1.3. Metodología***

Para el logro de los objetivos, en el marco de un proyecto de investigación mayor (Fondecyt 1210249) fueron seleccionados 11 establecimientos del país con una trayectoria sostenida de mejoramiento. En esta comunicación reportan los resultados de uno de los casos estudiados. El caso correspondió a un Centro de Formación Profesional de la Región de Valparaíso, Chile. Para la selección de este Centro se consideraron una serie de indicadores tales como el IDE (Índice de Desempeño Educativo) desarrollado por Valenzuela et al. (2016), e indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), inserción laboral y tasa de titulación. Todos estos indicadores dan cuenta de un centro educativo con una trayectoria sostenida de mejoramiento educativo durante los últimos 10 años.

La misión institucional del centro seleccionado, refiere a la formación de técnicos profesionales de nivel medio que tengan la capacidad de involucrarse y transformar el medio social, cultural, político y económico del país. Alrededor de 1000 estudiantes forman parte de la matrícula, los cuales pueden optar a una de las siguientes cinco especialidades técnicas: Mecánica Industrial, Electricidad, Mecánica Automotriz, Construcciones Metálicas o Instalaciones Sanitarias.

Para la producción de datos se realizaron entrevistas individuales a cada uno de los cuatro miembros del equipo directivo, un grupo focal con docentes y otro grupo focal con los jefes de especialidad. Además, se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (Maureira, y Garay, 2019) que permite evaluar 6 patrones de liderazgo distribuido y un instrumento diseñado para el análisis de redes sociales (ARS).

En lo que concierne a los resguardos éticos, la investigación contó con la aprobación del comité de ética de la institución responsable del proyecto.

***1.4. Resultados***

En relación a la práctica de liderazgo distribuido se pudo identificar el desarrollo de la metodología aprendizaje basado en proyectos (ABP) como una práctica relevante para generar una cultura de colaboración y una mejora sostenida. Para la implementación de dicha práctica se destaca una sería de condiciones y elementos que facilitan o dificultan la instauración de una cultura de trabajo colaborativo.

Dentro de las condiciones facilitadoras, a nivel directivos se destacaron la generación constante de una visión y comprensión común de la metodología ABP, la cual ha sido llevada a la práctica principalmente a través de capacitaciones externas, gestión de talleres internos dirigidos por pares, gestión y financiamiento de una asesoría externa, y la gestión de recursos para nuevos proyectos. Por su parte una de las condiciones claves a nivel docente fue la capacidad de innovar, es decir de abrirse a experimentar nuevas rutas de enseñanza en colectividad y con autonomía.

A nivel de los efectos de la metodología ABP se desataca la inclusión educativa, lo cual ha sido fruto de la riqueza de dicha metodología que rompe con la enseñanza tradicional dando espacio para el desarrollo de nuevas habilidades y métodos de aprendizaje, tales como el trabajo en equipo, el desarrollo de roles dentro de los proyectos y la aplicación del método científico. Otro de los efectos importantes que aparecen como resultados de la implementación de la práctica del ABP, ha sido el trabajo interdisciplinar, tanto en el proceso de planificación de la enseñanza como en su desarrollo. Este trabajo interdisciplinar ha permitido la articulación entre las asignaturas de formación general y de especialidades, confluyendo en proyectos que requieren de la integración de conocimientos y la aplicación de estos.

A nivel de los aprendizajes docentes destaca la toma de conciencia de la importancia del modelado de lo que se quiere enseñar, lo que nace de una reflexión compartida que ha permitido que los docentes generen espacios de relación y trabajo en equipo. Por otro lado, la metodología ABP ha impulsado una actualización de conocimientos profesionales en los docentes, lo cual se ha desarrollado tanto de manera colaborativa, como de manera individual.

En relación a los aprendizajes que ha generado la metodología ABP en estudiantes, destacan las exposiciones de los proyectos a la comunidad, talleres de innovación, trabajo interdisciplinario, entre otros. En especial destaca la utilización del método científico orientado a definir un problema, formular hipótesis de trabajo, implementar acciones y finalmente tomar decisiones basadas en datos. Todo esto conlleva un pensamiento crítico y una metodología de trabajo muy necesaria para la inserción en el mundo laboral.

Por otro lado, el desarrollo de la metodología ABP ha generado algún grado de inteligencia organizacional, una mayor distribución de liderazgo y una cultura de trabajo docente caracterizada por un trabajo colaborativo en el cual se destacan valores como la autonomía y la innovación. En definitiva, el ABP ha significado implementar más trabajo en equipos interdisciplinarios en servicio de la mejora educativa de las especialidades, con el propósito de definir e implementar proyectos de relevancia social. Esto lo manifiesta un docente directivo en la siguiente cita:

Las ideas se emanan desde las especialidades, que son como digo los espacios donde más ABP hay instalado y ellos entonces echan mano de distintos conocimientos o disciplinas que pueden enriquecer el aprendizaje ahí, por lo tanto, ni docencia, ni dirección estamos pauteando lo que se debe hacer y esa es la riqueza del método, el método es liderazgo distribuido en sí mismo porque es todo en base a consenso, en base a lo que nosotros nos interesa, es súper claro (Entrevista Directivo).

Asimismo, es interesante la cita que sigue, ya que refleja y confirma, en palabras de un docente de aula, que la metodología ABP ha sido un dispositivo que ha promovido la distribución de liderazgo en este centro de formación profesional:

 Yo creo que es un poco difícil responder [quien lidera] porque al ser un proyecto en conjunto. En el grupo de estudiantes, por ejemplo, siempre hay un estudiante encargado de comunicar al profesor o de exponer al profesor, sin embargo, no es que lidera al grupo porque al hacerlo entre todos no hay un líder, sino que solamente hay uno que para hacer más fluida la comunicación le informa o le consulta al docente. En el caso de los docentes al estar todos en los proyectos ABP no hay ningún docente que lidere más un proyecto que otro porque es compartido, entonces es como difícil decir quien lidera porque como es en conjunto de verdad es como súper articulado (Grupo Focal Docentes).

***1.5. Conclusiones y Discusión***

En conclusión, y según los resultados de los instrumentos y la aplicación de las entrevistas y grupos focales, se puede observar una valoración positiva de la distribución del liderazgo en el establecimiento investigado, con presencia principalmente del patrón de distribución formal, estratégico y cultural, con redes de colaboración internas medianamente densas centralizadas de manera bidireccional en líderes formales, y con una presencia importante de líderes informales en los mismos términos. En este sentido concluimos también que la implementación de la metodología ABP ha sido clave en el desarrollo del liderazgo distribuido y la colaboración en el centro educativo.

**REFERENCIAS**

Ahumada, L., Maureira, O.J., y Ascencio, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 23 (2), 153-168. doi:10.30827/profesorado.v23i2.9261

Azorin, C., Harris, A. and Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. School Leadership and Management, 40 (2-3), 111-127, doi: 10.1080/13632434.2019.1647418

Bravo, M. Rojas, A. y Mondaca, C. (2021). Liderazgo distribuido y sistémico con pertinencia cultural en la educación media técnico profesional chilena: Desafíos y propuestas de política educativas. Interciencia, 46(12), 462-47.

Domingo, V. (2021). La Formación Profesional Dual en Aragón: visión empresarial del sector de atención a la dependencia. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 23, e25, 1-12. <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e25.3551>

González-Fernández, D., Iturra Herrera, C. y Hernández González, O. (2022). Trabajo colaborativo entre maestros y logopedas: Una revisión acerca de las barreras y de su estructura subyacente. Revista de Investigación Educativa, 40(1), 165-182. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.444821>

Ivaldi, S., Scaratti, G. & Fregnan, E. (2022) Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. Journal of Workplace Learning, 34 (1), pp. 1-26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>

Lafont Mendoza, J., Torres Hoyos, F., y Ensuncho Muñoz, A. (2021). Desafíos de las universidades ante la tendencia mundial de la Industria 4.0. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII (Especial 4), 306-318.

Lafont Mendoza, J., Torres Hoyos, F., y Ensuncho Muñoz, A. (2021). Desafíos de las universidades ante la tendencia mundial de la Industria 4.0. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(Especial 4), 306-318.

Láscarez-Smith, Daniel y Schmees, Johannes K. (2021). The Costa Rican business sector’s concepts of the transfer of German dual training. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 21(2), 1-30. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i2.46792>

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019): Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(4), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Li, J. & Pilz, M. (2021): International transfer of vocational education and training: a literature review, Journal of Vocational Education & Training, <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1847566>

Maureira Cabrera, Óscar, & Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. Perfiles Educativos, 41(166). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>

Maureira, O, y Garay, S. (2019) Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. Perfiles Educativos, 41 (166), 141-159.

Salido López, P. V. (2020). Metodologías activas en la formación inicial de docentes: Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y educación artística. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 24(2), 120-143. DOI: 10.30827/profesorado.v24i2.13565

Šćepanović, V., & Martín Artiles, A. (2020). Dual training in Europe: a policy fad or a policy turn? Transfer: European Review of Labour and Research, 26(1), 15–26. <https://doi.org/10.1177/1024258919898317>

Sevilla, M. P. (2017). Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe. CEPAL.

Spillane, J. y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. Revista Eletrônica de Educação, 13(1), 169-181. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993070>

Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Revista de Investiga3c0ió1n Educativa, 37(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

1. Se agradece el financiamiento del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (Proyecto Fondecyt 1210249) [↑](#footnote-ref-1)
2. Se agradece el financiamiento del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (Proyecto Fondecyt 1210249) [↑](#footnote-ref-2)