



Cómo lograr alianzas estratégicas
y colaboraciones de beneficio mutuo

MANUAL DE NEGOCIACIÓN PARA VINCULAR LA EDUCACIÓN TÉCNICA CON EL SECTOR SOCIAL Y PRODUCTIVO





Cómo lograr alianzas estratégicas
y colaboraciones de beneficio mutuo

**MANUAL DE NEGOCIACIÓN PARA
VINCULAR LA EDUCACIÓN TÉCNICA
CON EL SECTOR SOCIAL Y PRODUCTIVO**

ELABORACIÓN

Mabel Andrade
Natalia Maldonado

VVOB EDUCATION FOR DEVELOPMENT

Lotte Staelens
Country Programmes Manager

Mabel Andrade
Coordinadora de Educación Técnica

ISBN: 9789942893451

MEDIACIÓN

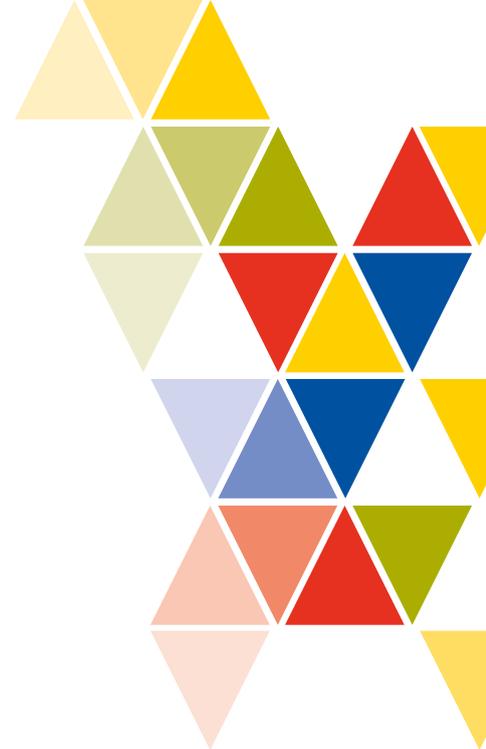
Manthra Editores

CORRECCIÓN DE ESTILO

Manthra Editores

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Manthra Editores



Primera edición, 2021

© VVOB Education for development
Dirección: Bourgeois N35-75, entre
Teresa de Cepeda y República
Teléfonos: +593 (2) 510 8481
www.ecuador.vvob.org
Quito, Ecuador

La reproducción parcial o total de esta publicación,
en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o
electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada
por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA
PROHIBIDA SU VENTA

Índice

Capítulo 1: Introducción	5
Recursos complementarios	8
Capítulo 2: La negociación	11
¿Qué es negociar?	13
Antes de la negociación	15
Preparación para el proceso de negociación	19
Durante las reuniones de negociación	21
Después de las reuniones de negociación	24
Capítulo 3. Aspectos clave del proceso de negociación para la colaboración entre educación e industria	27
Herramientas de apoyo para negociar y vincular la educación técnica con la industria	32
4. Bibliografía	35
5. Anexos	39
Anexo 1. Lista de comprobación de acciones para el seguimiento del proceso	41
Anexo 2. Caja de mensajes claves (ejemplo)	42
Anexo 3. Ayuda memoria “ Nombre de Reunión”	43



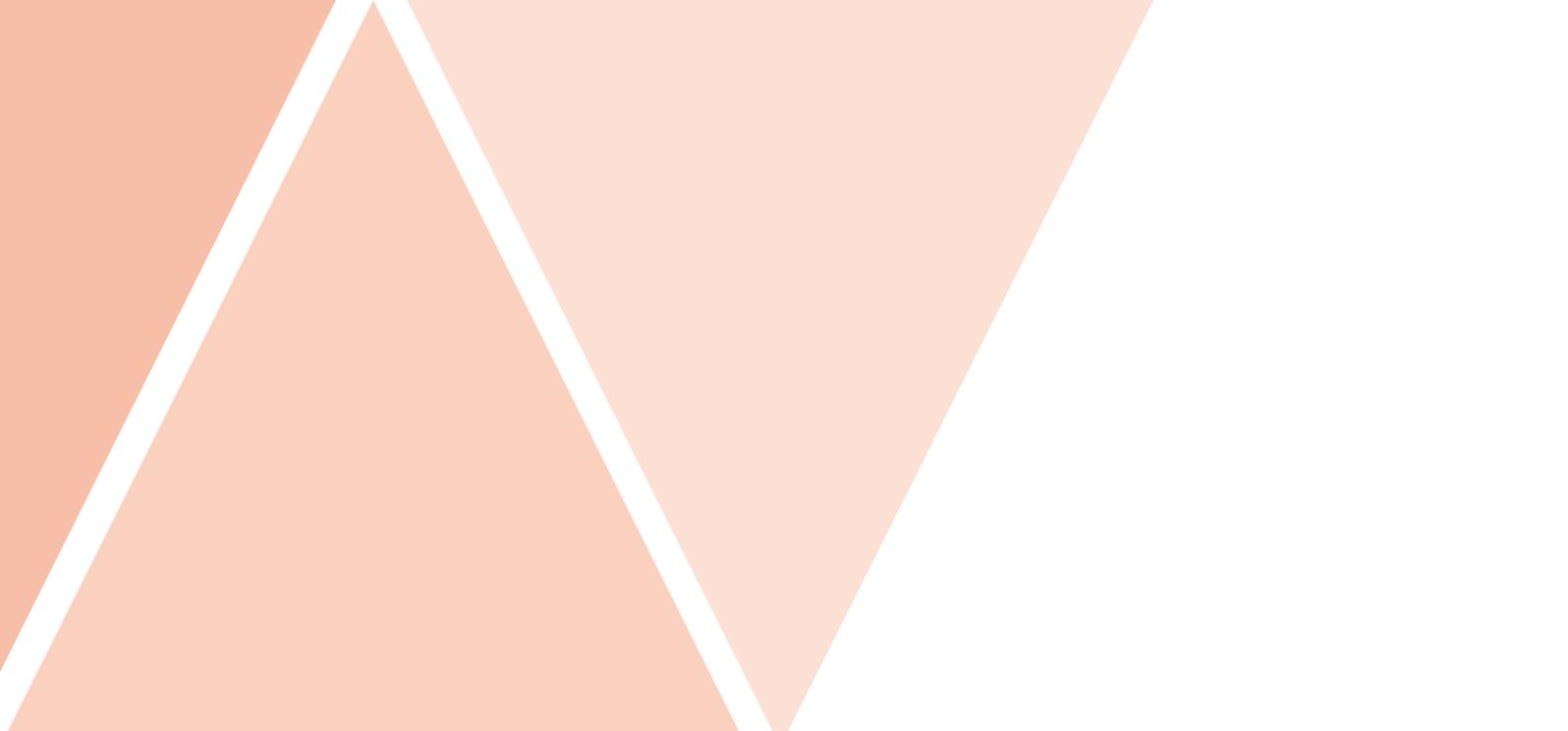
Foto: Unsplash.com



Foto: Unsplash.com

Introducción

1



La **Educación y Formación Técnica Profesional** (EFTP) está ligada a las demandas de las industrias. Se la considera una educación de alto costo porque requiere de procesos de aprendizaje a través de prácticas que necesitan de equipamiento y conocimientos con diferentes niveles de complejidad. Estos, además, van cambiando de manera rápida según el sector o industria y el ritmo de avance de la tecnología que esté involucrada.

Por estas características, serán siempre insuficientes los esfuerzos del sector público para responder por sí solo a una EFTP que resulte relevante para las industrias y que genere reales oportunidades de empleo decente para jóvenes. De ahí la necesidad de vincular y colaborar con diferentes sectores, a fin de contribuir a una educación para el desarrollo tanto de las industrias como de las personas jóvenes que van a participar en el mundo laboral, al igual que para contribuir al progreso de sus territorios.

Es clave plantear una vinculación y colaboración entre la educación técnica y el sector productivo mediante la negociación con instituciones, empresas u organizaciones que puedan convertirse en socias potenciales, no únicamente para conseguir prácticas estudiantiles, sino también para acceder a procesos de actualización técnica para docentes y/o estudiantes, como visitas guiadas, desarrollo de proyectos conjuntos para beneficio de ambos sectores y/o de la comunidad, o acceso a equipamiento como parte de la formación práctica del estudiantado.

Asimismo, la **Formación en Centros de Trabajo** (FCT) es un módulo de prácticas estudiantiles indispensable para la formación profesional del bachillerato técnico. Se lleva adelante en entidades receptoras relacionadas con las diversas figuras profesionales. Su objetivo principal es



Mapeo de organizaciones e instituciones:

es una técnica que permite identificar personas u organizaciones que se consideran importantes para la planificación, diseño e implementación de un proyecto.

fortalecer la adquisición de competencias técnicas profesionales de estudiantes de bachillerato en el lugar de trabajo como preparación para su futuro académico-vocacional y laboral. El proceso de vinculación del estudiantado con las entidades receptoras está liderado por una comisión de docentes en cada institución educativa, que se encarga de identificar a las entidades disponibles en su localidad, gestionar un convenio, diseñar y acompañar el plan formativo que los estudiantes y las estudiantes deberán cumplir durante las 160 horas que dura su práctica estudiantil.

En este sentido, la negociación entre los equipos docentes y las potenciales empresas e instituciones socias es fundamental, no solo por la posibilidad de conseguir espacios disponibles para que el estudiantado pueda realizar sus prácticas, sino también espacios de calidad que ofrezcan oportunidades de aprendizaje significativo y desarrollo de competencias que constituyan un valor agregado en su formación técnica. Las competencias que se adquieren durante las prácticas estudiantiles son determinantes para el perfil del estudiantado de bachillerato técnico, ya que les brinda herramientas para desempeñarse en diversas funciones y les prepara para las exigencias del mercado laboral.

Con estas consideraciones, el presente **Manual de negociación** tiene el objetivo de fortalecer la experiencia acumulada en los equipos de docentes de bachillerato técnico en procesos de identificación, negociación y vinculación con el sector productivo. Para ello, se proponen varios insumos, como: una herramienta de mapeo de organizaciones e instituciones, infografías sobre el bachillerato técnico en turismo, plantillas pre-determinadas para ser usadas en las jornadas de negociación con las organizaciones socias, entre otros.

Recursos complementarios

Para complementar este manual, se detallan a continuación algunos recursos que se ofrecen a los equipos docentes para implementar un proceso de vinculación integral. El acceso a todos estos materiales se encuentra en el apartado 4. Herramientas de apoyo para negociar y vincular la educación técnica con la industria.



- **Herramienta de mapeo**

Es una plantilla en formato Excel (Herramienta de apoyo A) que permite el registro de información y gestión de datos para identificar, caracterizar, priorizar y dar seguimiento a las potenciales instituciones y organizaciones socias del sector turístico local con quienes se puedan vincular los colegios técnicos para la FCT o actualización docente. Es una base de datos que sirve para caracterizar a estas organizaciones antes de las reuniones de acercamiento y negociación que se prevé realizar con cada una de ellas.

Esta herramienta viene acompañada de un instructivo digital y un video tutorial de apoyo.



- **Claves para negociaciones de beneficio mutuo: Portafolio de materiales de apoyo para docentes y equipo negociador**

Se trata de una serie de fichas que presenta la estrategia de vinculación entre las instituciones educativas y las organizaciones socias que han sido previamente identificadas, para que se conviertan en entidades colaboradoras a través de las prácticas estudiantiles o en socias expertas para la actualización técnica de docentes u otros ya mencionados arriba.



- **Videos con consejos para el antes durante y después de una reunión de negociación**

Videos tutoriales que describen: Consejos para el “antes”, “durante” y “después” de las reuniones de negociación con las entidades colaboradoras.



Foto: Unsplash.com



Foto: Flickr WOB

La negociación

2

¿Qué es negociar?

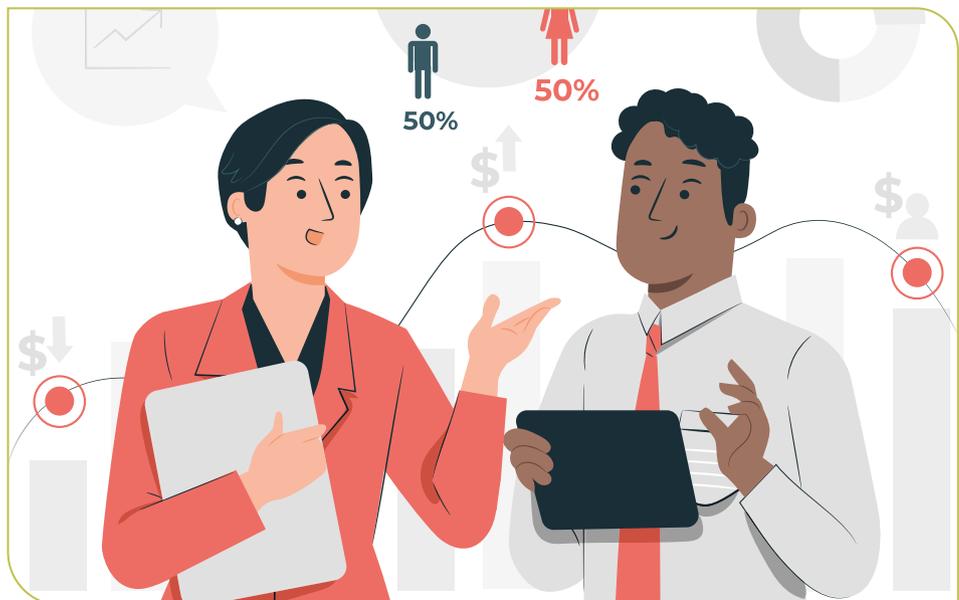


Para tener en cuenta

Negociar es, de modo muy breve, buscar un acuerdo o solución. Desde un modelo cooperativo, negociar también significa que las partes involucradas logren alcanzar convenios ventajosos para ambos lados (Aldao, 2009).

“La negociación [es] el arte de ampliar las posibilidades”

“Negociar es dar y recibir”





A continuación, se presentan sugerencias y recomendaciones para llevar a cabo un acercamiento y un proceso de negociación para una alianza estratégica o colaboración con la industria.



Recopilación y organización de un banco de datos de potenciales entidades colaboradoras.



Identificación y selección de las entidades colaboradoras.



Realización de visitas a entidades cuya actividad económica tiene relación con la oferta formativa, para conocer de cerca su organización y grado de apertura para colaborar con la unidad educativa.



Análisis y selección de las entidades colaboradoras que ofrezcan mejores condiciones para la formación técnica, en escenarios reales de producción/prestación de servicios.



Coordinación de acciones, actividades y compromisos con las entidades seleccionadas (plan de trabajo), especialmente relacionados con el programa formativo propuesto para definir especificaciones y acuerdos en la operativización de los compromisos/acuerdos.



Formalización de la relación de colaboración mediante la suscripción de un convenio o carta de compromiso.



Ejecución y monitoreo de las actividades acordadas/planificadas.

Convenio:

Acuerdo entre dos o más personas o entidades sobre un asunto.

Alianza estratégica:

Es un acuerdo entre empresas, organizaciones o instituciones de diferentes sectores con el fin de fortalecer sus objetivos particulares y mutuos. Todo ello, a través de acciones que beneficien a un mismo sector.



En resumen

Tomando en cuenta esta ruta para la generación de una alianza o un proceso colaborativo con una entidad colaboradora o socia, este manual busca contribuir con algunas sugerencias y recomendaciones para el antes, durante y después de la negociación con potenciales organizaciones socias de la industria/sector que permitan acercar a la EFTP, sus equipos docentes y estudiantado al mundo del trabajo.

Antes de la negociación



Para tener en cuenta

La motivación principal para llevar a cabo el proceso de negociación es ampliar el acceso del estudiantado de bachillerato técnico a una educación pertinente y de calidad, que les brinde las herramientas necesarias para vincularse al mercado laboral de la industria/sector relevante en su territorio.

Punto de partida

Antes de iniciar las negociaciones, se deben tomar las siguientes decisiones:

- Conformar el equipo docente que estará a cargo de gestionar las prácticas estudiantiles.
- Definir las funciones y actividades requeridas en el proceso, como:
 - Socializar con el equipo la lista de empresas turísticas, la herramienta de mapeo y todo el material audiovisual creado para fortalecer el proceso de negociación con organizaciones socias en el ámbito del turismo.
 - Definir quiénes llenarán la herramienta de mapeo y cómo actualizarla.
 - Identificar a las potenciales organizaciones socias de la localidad, que es una actividad que se realiza cada año para conseguir las plazas para las prácticas estudiantiles.

¿Cómo identificar posibles empresas u organizaciones socias?

En la actualidad se cuenta con un listado de empresas turísticas de su región, elaborado por el Ministerio de Turismo, que le permitirá hacer

una búsqueda más exhaustiva de organizaciones e instituciones socias, no solo locales, sino también a nivel parroquial y provincial.

Tome en cuenta que las instituciones privadas y públicas que trabajan en turismo o lo gestionan también pueden ser consideradas como socias expertas; por ejemplo, los GAD, las universidades, institutos superiores, gremios o asociaciones locales de turismo.

Contar con la lista de empresas turísticas y de las diversas organizaciones de la provincia que trabajan en turismo permite:

- Ampliar las oportunidades de vincularse con el sector turístico en beneficio de las instituciones educativas.
- Hacer un análisis más estratégico de las organizaciones socias en los diversos territorios, generando así mayor interés por parte del sector turístico hacia la educación técnica.
- Garantizar nuevas y mejores opciones de aprendizaje y acercamiento al mundo del trabajo para estudiantes y docentes.

Herramienta de mapeo

Una vez que se han identificado las potenciales instituciones y organizaciones socias en la lista, los siguientes pasos son:

1. Utilizar la **Herramienta de mapeo**, instrumento diseñado en Excel para registrar y caracterizar a las organizaciones socias según los servicios que ofrecen.
2. Identificar los distintos tipos de colaboración que pueden brindar a los colegios técnicos (FCT, actualización docente, charlas, participación en ferias de promoción del bachillerato técnico, proyectos conjuntos, etc.).
3. Fortalecer el vínculo con las organizaciones socias con quienes ya se tiene una historia de trabajo como resultado del proceso de la FCT u otro tipo de colaboración, por medio de acciones que el equipo puede realizar para mantener su interés y compromiso, por ejemplo: envío periódico de logros obtenidos por el estudiantado de la Figura Profesional (FIP), proyectos ejecutados, actividades extracurriculares, entre otros.
4. Convertir en aliadas a las organizaciones con quienes aún no se ha establecido un vínculo previo, pero que tienen una alta influencia en el sector turístico o en otra industria/sector. Para esto se recomienda:

- Hacer una llamada o enviar un correo electrónico solicitando una primera cita informativa del proceso de FCT, actualización docente u otro proceso de colaboración, de ser el caso.

5. Preparar una presentación que contenga:

- Información relevante sobre la Unidad Educativa, su misión, visión, datos y estadísticas, y algunos elementos que destaquen a la institución.
 - El proceso de la FCT u otro proceso de colaboración y su importancia en la educación técnica, las necesidades de actualización docente, así como la necesidad y oportunidad de acercamiento del estudiantado al mundo del trabajo.
 - Información relevante de las figuras profesionales en las que trabajan.
 - Las competencias que el estudiantado ha adquirido durante el quimestre o año lectivo, de manera que el socio pueda hacerse una idea de las funciones que potencialmente podrían ocupar en la entidad colaboradora.
- Definir con anterioridad los roles del equipo docente al momento de hacer la presentación, por ejemplo, quién será la vocera o el vocero principal, quiénes proveerán datos complementarios o cubrirán un tema específico durante la presentación.
 - Ensayar la presentación con diversas audiencias que den retroalimentación para mejorar y hacer ajustes a la presentación, en caso de ser necesario. Algunos elementos por evaluar son: cuán clara, concisa y coherente es la exposición; si están claros los objetivos y la propuesta de colaboración; si la presentación es atractiva y logra captar el interés del potencial socio e incluye un espacio de discusión y negociación.

Seguimiento del proceso

Luego de haber establecido el primer contacto con potenciales organizaciones socias, se recomienda hacer un seguimiento de los acuerdos y fechas establecidas en la reunión, para demostrar el interés del equipo docente y de la institución, y coordinar las acciones necesarias para concretar la colaboración entre la empresa u organización y la institución educativa.

Se sugiere hacer uso de la siguiente lista de comprobación de acciones que también puede encontrar en el Anexo 1 de este manual.



ACCIONES	SÍ	NO
Ingreso de información de las organizaciones socias potenciales del sector/industria en la base de datos.		
Organización del banco de datos ¹ sobre las potenciales organizaciones socias del sector/industria para su caracterización.		
Identificación y selección de las potenciales organizaciones socias del sector/industria.		
Contactar a las potenciales organizaciones socias para coordinar una visita o reunión en la empresa.		
Realización de la visita o reunión en la empresa, para conocer de cerca su organización y grado de apertura para participar.		
Análisis y selección de las entidades colaboradoras que ofrezcan mejores condiciones para la formación técnica.		
Coordinación de acciones, actividades y compromisos con las entidades seleccionadas (plan de trabajo).		
Suscripción de un convenio o carta de compromiso entre las dos partes.		
Inicio de la ejecución de las prácticas estudiantiles en la empresa, actualización docente u otro proceso de colaboración.		

Banco de datos:
Espacio de compilación de datos de forma ordenada, de tal manera que permita ubicar información de forma fácil y rápida.



En resumen

■ Antes de la negociación ■



- 1 Conformar el equipo docente y definir sus funciones.
- 2 Revisar el listado de empresas turísticas de su región
- 3 Utilizar la Herramienta de mapeo para registrar y caracterizar a las organizaciones socias, según los servicios que ofrecen.
- 4 Identificar los distintos tipos de colaboración posibles.
- 5 Fortalecer el vínculo con las posibles organizaciones socias.
- 6 Crear y ensayar una presentación.
- 7 Realizar un primer acercamiento y mantener una cita informativa.
- 8 Realizar un seguimiento de los acuerdos.

Preparación para el proceso de negociación



Para tener en cuenta

Las negociaciones suelen involucrar una fase previa de reconocimiento o comprensión de **con quién** nos gustaría negociar y **para qué**, así como **con qué** negociaremos, es decir, cuáles son los medios o recursos con los que se puede negociar.

Además, como ya hemos visto, involucra un acercamiento previo, ya sea telefónico, en persona, por correo electrónico o mediante un oficio, como antecedente al proceso de negociación.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza

- Es recomendable que, durante el proceso de identificación de instituciones y organizaciones, se recoja información que permita evaluar grupalmente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la propia organización y de la institución o instituciones con las que se busca negociar y generar una alianza.
- Para negociar una alianza se deben comprender tanto los principales potenciales aliados, sus posibles intereses y aportes, así como el aporte de la institución educativa en caso de llevarse a cabo dicha alianza.
- La herramienta FODA puede aplicarse también a la alianza que se busca como tal.
- Es importante tomar en cuenta en dónde se llevará a cabo la negociación, la distribución del espacio y la ubicación de las personas o equipos de negociación. Es preferible negociar en mesas redondas donde todos se encuentran equidistantes, en caso de que se puedan escoger las condiciones y espacios.

Planificación

Una vez que se tenga claro por qué una organización podría ser una aliada potencialmente importante y cuál es la persona o institución con la que nos gustaría negociar, se deben planificar los siguientes puntos:

- Si se va a realizar una presentación digital, se la debe llevar grabada en una laptop o en una memoria USB, de ser posible. Otra opción es solicitar con antelación al equipo anfitrión de la reunión que disponga

del equipamiento necesario, como una laptop, proyector o pantalla, así como los adaptadores requeridos.

- Preparar una agenda de trabajo que defina los principales puntos y momentos de la reunión.
- Comprender la estructura de la institución y conocer quiénes son los puntos focales y tomadores de decisiones para la alianza que se busca.
- Preparar una ayuda memoria con (i) mensajes clave (Anexo 2) que no se pueden olvidar y (ii) una lista de preguntas frecuentes sobre los potenciales temas que suelen surgir en la negociación.
- Dependiendo del tema y del potencial aliado, se sugiere tener una presentación de ensayo y dar retroalimentación a la persona que va a exponerla.
- Para la ejecución de la reunión, es importante asegurarse de estar entre 5 y 15 minutos antes de la reunión en el lugar físico o virtual donde se llevará a cabo.
- Tener clara la duración de la reunión y los puntos de la agenda. De todas formas, tomar en cuenta cuáles son los temas medulares de negociación, por si se requiere ajustar los tiempos.



En resumen

■ Preparación para el proceso de negociación ■



1

Establecer con quién se debería negociar, para qué, así como con qué se negociará

4

Encontrarse entre 5 a 15 minutos antes en el lugar de la reunión.

2

Recopilar información que permita evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de un posible acuerdo entre su institución y la organización socia.

5

Priorizar los temas medulares.

3

Planificar la reunión: presentación, recursos tecnológicos, agenda de la reunión, ayudamemoria con mensajes clave y ensayo de la reunión.

Durante las reuniones de negociación



Para tener en cuenta

Las negociaciones requieren de, por lo menos, una reunión introductoria, en la que se establezcan los puntos de interés clave que negociará cada una de las partes.

Idealmente, la negociación se realizará en un espacio neutro de forma presencial; sin embargo, en general se llevará a cabo en el espacio de la persona o equipo con quien estamos interesados en negociar.

Actualmente, las negociaciones también pueden llevarse a cabo de manera virtual, con lo que se puede extender el alcance para incluir a más personas o instituciones, sobre todo las que han estado restringidas de asistir debido a la distancia. Sin embargo, en el escenario virtual, se debe tomar en cuenta que puede ser más complejo leer la comunicación no verbal.

Consideraciones para la reunión de negociación

A la hora de mantener una reunión de negociación, tome en cuenta los siguientes puntos:

- Si hay alguna persona que está familiarizada y mantiene una buena relación con las dos partes, se recomienda que acompañe la reunión e introduzca a las dos partes y mencione las posibles sinergias o alianzas que podrían resultar de ambas partes, como un paraguas para iniciar la reunión.
- Es recomendable siempre incluir un espacio introductorio con un formato que permita romper el hielo; por ejemplo: compartir algo de tomar o comer, proponer preguntas generadoras de diálogo que permitan conocer algún aspecto personal de cada uno de los participantes, etc.
- Presentarse mencionando el nombre, cargo y rol dentro de la institución a la que representa, con un tono de voz firme, pero cordial, y manteniendo contacto visual con todos quienes participan en la reunión, incluyendo el equipo de la propia institución.
- Anotar los nombres y cargos del equipo con quien negocia para poder dirigirse a cada persona por su nombre o un título más su apellido, dependiendo de la formalidad del espacio de negociación.



- La presentación puede ser únicamente hablada o acompañarse de ayudas visuales, por ejemplo, con una presentación PowerPoint o con material impreso o digital de apoyo (Herramienta de apoyo H), como un folleto, una infografía de la institución, una publicación institucional, o incluso con un corto video.
- Es recomendable siempre compartir la misión y visión de la institución, su oferta educativa y algunos datos de interés (por ejemplo, si la configuración de la comunidad educativa presenta características especiales en lo que se refiere a su diversidad, o si la institución se encuentra ubicada en alguna zona de particular atractivo).
- Mostrar el tipo de trabajo que realiza la institución y utilizar referencias o testimonios, estadísticas y datos duros que puedan expresar los resultados de su labor.
- Vincular la labor de la institución y sus resultados con una solución para una problemática que puede ser de interés de la persona o institución con que se está negociando.
- Escuchar con atención y leer la comunicación no verbal para comprender los elementos de interés, preocupaciones y/u objeciones que pueden surgir durante la negociación.
- Apuntar los elementos de interés identificados y generar estrategias para abordarlos. Si lo amerita, solicitar otra reunión para discutir dichos puntos.
- Se sugiere comprometerse al inicio en acciones de articulación de bajo riesgo, en las que puedan participar con facilidad, para probar el interés y la capacidad de colaboración de las partes. Ejemplos de estos espacios son: invitar a dar charlas en ferias o eventos de la institución; participar con algún apoyo puntual como socio de difusión (media partner) para incluir el logo de la institución.
- Designar a una persona del equipo para que tome apuntes y sistematice los principales temas, acuerdos, fechas, responsables y próximos pasos, para después enviarlos como ayuda memoria a quienes participaron (Anexo 3).
- Designar a la persona de contacto para los próximos pasos.

Comunicación

no verbal:

Comunicación que se manifiesta a través de movimientos del cuerpo y de las manos como gestos, miradas, posición de brazos y piernas, inclinación hacia adelante o atrás, entre otras acciones.

Sinergia:

Es un término de origen griego, “synergía”, que significa “trabajo conjunto”. Se trata de un esfuerzo conjunto entre una o más partes para realizar una determinada tarea muy compleja.



En resumen

■ En la reunión de negociación ■



1

Identificar a una persona que pueda presentar a ambas partes, destacando los beneficios que puede tener este encuentro.

2

Crear un espacio introductorio para romper el hielo.

3

Presentarse con nombre, cargo y rol dentro de su institución.

4

Anotar los nombres y cargos del equipo con quien negocia.

5

Desarrollar su presentación. De ser posible, usar apoyos visuales.

6

Vincular la labor de su institución con una solución para una problemática que puede ser de interés de la organización con la que está negociando.

7

Escuchar con atención y leer la comunicación no verbal.

8

Articular acciones de bajo riesgo.

9

Sistematizar y tomar apuntes de la reunión.

10

Designar a la persona de contacto.

Después de las reuniones de negociación



Para tener en cuenta

Una vez que ha finalizado la reunión, es recomendable que se realice una reunión interna de equipo para realizar un análisis conjunto sobre los puntos altos y bajos del encuentro. De ser posible, solicitar a otras personas involucradas en el proceso que se unan para escuchar su opinión con una mirada externa a la reunión.

Si esta reunión no puede realizarse de inmediato, lo mejor es no dejar pasar mucho tiempo, de tal manera que las ideas y reflexiones todavía estén frescas en la memoria del equipo.

Consideraciones para después de la reunión de negociación

- Enviar un correo u oficio de agradecimiento por la apertura y la reunión realizada, con un resumen de los puntos de acuerdo o los aspectos importantes por destacar, y adjuntar la ayuda memoria de la reunión (Anexo 3).
- Si la negociación fue fluida y se llegó a acuerdos, definir otra reunión para poder establecer cómo concretar los detalles de la alianza, tales como cuáles recursos humanos, económicos, logísticos, administrativos son necesarios para dicha colaboración o alianza.
- Es importante que se calculen los costos de recursos humanos (personal administrativo, docente, estudiantado), materiales y servicios como transporte, alimentación, infraestructura, seguros, entre otros.
- Se sugiere que los acuerdos entre las instituciones se reflejen en un convenio marco, un memorando de entendimiento o una carta de compromiso o de intención.
- Generar un proceso simple de monitoreo de los acuerdos.



En resumen

■ Después de las reuniones de negociación ■



1

Realizar evaluación de la reunión.

4

Calcular costos de las acciones.

2

Enviar correo de agradecimiento y ayuda memoria de los puntos importantes.

5

Promover la creación de un documento que contenga los acuerdos entre las partes.

3

Definir nueva reunión para concretar detalles de los acuerdos.

6

Monitorear el proceso.



Foto: envatoelements.com

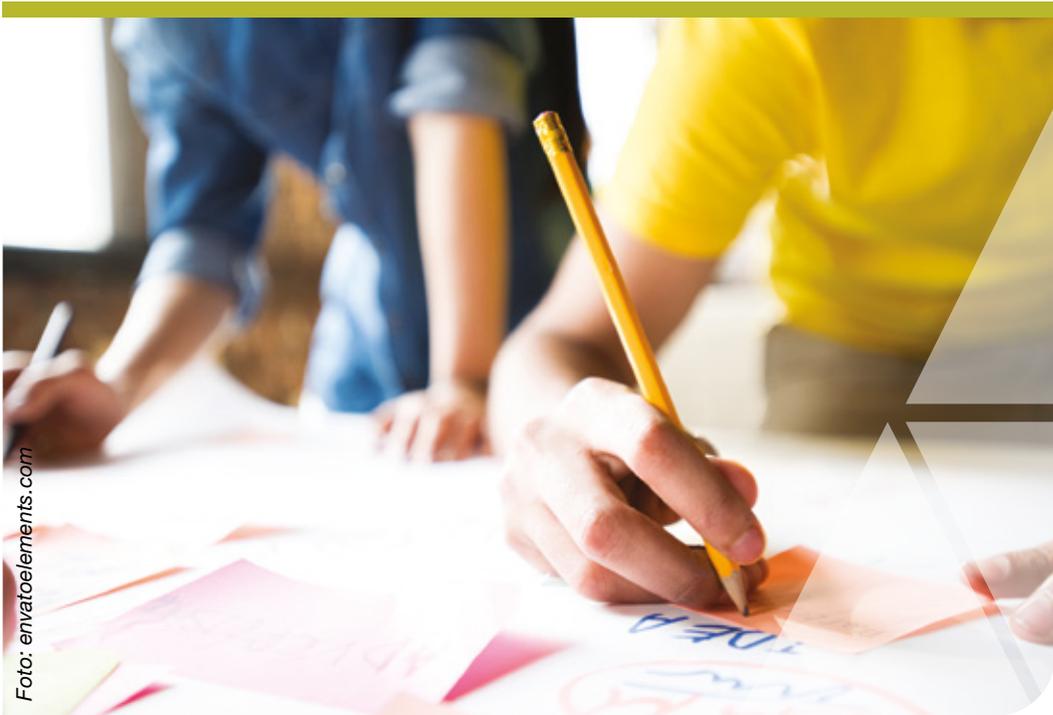


Foto: envatoelements.com

**Aspectos clave
del proceso de
negociación para
la colaboración
entre educación
e industria**

3



Durante la reunión se deben tomar en cuenta los puntos que se describen a continuación, dependiendo de las personas o integrantes del equipo que participarán en la negociación.

- **Atención, intuición y olfato**

Es indispensable tener intuición y “olfato” para descubrir los intereses de las organizaciones socias, que van a ir revelándose, ya sea entre líneas, según los temas o frases recurrentes, por la orientación que toma la discusión, por el tipo de preguntas que se realizan durante la reunión, etc. También se pueden manifestar mediante otros elementos como el lenguaje corporal o el tiempo que se dedica a la reunión (se acorta, se extiende más allá de la hora pactada, el tipo de información que se comparte, quiénes participan en la reunión y su capacidad de decisión en el proceso).

- **Enfoque de beneficio mutuo**

Es muy importante mantener el enfoque de beneficio mutuo, es decir, cómo lograr sinergias y no solo buscar el beneficio propio, independientemente de los resultados para el otro. Es una ventaja analizar al socio, su contexto, su competencia, su estructura organizacional, para obtener una primera idea de esas necesidades e intereses de la potencial entidad colaboradora.

- **Capacidad de adaptación**

Se debe tener un manejo fluido del discurso institucional, de los objetivos y principales planteamientos para la negociación; sin embargo, también es importante considerar que puede irse adaptando en

el proceso de diálogo dependiendo de los intereses comunes que se van descubriendo, más allá de los supuestos iniciales.

- **Temas de relevancia para la industria**

Sin duda, los dos puntos anteriores sobre el enfoque de beneficio mutuo y la capacidad de adaptación en el proceso de diálogo van a allanar el camino para poder llegar a una visión compartida que permita colaborar entre educación e industria. Los temas de relevancia para la industria van a estar relacionados con la productividad, competitividad, innovación, habilidades blandas, uso de tecnologías necesarias para desarrollar al sector, brecha entre lo que oferta el sector educativo y lo que demanda la industria, inserción laboral con mecanismos de flexibilidad, entre otros.

No obstante, es importante encontrar los objetivos que trascienden tanto a la educación como a la industria. En ese ámbito se vuelve mucho más fácil llegar a una colaboración que involucre una mirada de corresponsabilidad, compromiso y mecanismos de sostenibilidad de dicha colaboración en el tiempo.

- **Costear el tiempo invertido en las negociaciones**

Todo proceso de negociación debe evaluar y visualizar las contrapartes o aportes de cada una de las partes interesadas¹. Esto es mucho más abstracto para el sector educativo, que no cuenta con muchos datos e información sobre los costos que implica un proceso de vinculación y colaboración con la industria. En este sentido, se sugiere hacer un ejercicio de costear en horas el costo unitario de los recursos humanos dedicados (autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes), y visualizar y estimar los costos de utilización de aportes como infraestructura; gastos administrativos, operativos y logísticos, comunicación, entre otros. De esta manera se podrá valorar y tener una idea, sobre todo en tiempo dedicado, de cuál es el aporte de un proceso de negociación, vinculación y, en definitiva, de la colaboración buscada.

- **Evaluación de la negociación**

Con posterioridad a los espacios de negociación, debe haber una etapa corta de evaluación de dicha negociación. Para ello, se recomienda definir algunos criterios de valoración, por ejemplo, aspectos de la preparación del equipo, los elementos de la presentación, cómo fue el ambiente en que se desarrolló la negociación, el grado de apertura e interés que se logró, la capacidad de respuesta que tuvieron los dos lados a las preguntas o comentarios aclaratorios.

**Colaborar:**

Trabajar en conjunto con otra u otras personas para alcanzar un objetivo.

Esta palabra proviene del latín *collaborāre*, que significa ‘trabajar juntos’.

Partes**interesadas:**

se refiere a cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado, beneficiar o ser beneficiado, en el desarrollo de una acción determinada.

- **Seguimiento y análisis continuo**

Otro aspecto clave es la capacidad para dar seguimiento y utilizar las herramientas como el mapeo de organizaciones e instituciones, que permita registrar sus avances, para mostrar tanto la evolución de los procesos de negociación como las acciones colaborativas llevadas a cabo. Es particularmente importante que este mapeo se mantenga actualizado y que el equipo que negocia pueda acceder a él.

- **De lo más sencillo a lo más complejo**

Finalmente, es necesario tener en cuenta que las acciones colaborativas deben ir, preferiblemente, de menos a más, de más sencillas a más complejas, dependiendo de cómo se manejan los lazos de confianza y cómo se van cumpliendo o ajustan los acuerdos. Por ello, se requiere siempre un espíritu promotor y creativo que pueda reconocer una variedad de acciones conjuntas. Estas pueden ir desde la invitación a una charla; compartir testimonios en un video o en un espacio con otras audiencias; realizar visitas para obtener una actualización técnica o conocer nuevos procesos innovadores de la industria, espacios de aprendizaje, generación de redes, negocios como las ferias; generar propuestas de proyectos que involucren a contrapartes o aplicar a fondos conjuntamente, e incluso llegar a crear redes colaborativas con diferentes partes interesadas, organizaciones, sectores, etc.

Con base en los procesos de negociación y resultados de las acciones conjuntas es posible ampliar las metas de negociación, colaboración y diversificar las acciones colaborativas entre la educación y la industria

Herramientas de apoyo para negociar y vincular la educación técnica con la industria

- a. Herramienta de mapeo de actores
- b. Claves para negociaciones de beneficio mutuo: Portafolio de materiales de apoyo para docentes y equipo negociador
- c. Videos con consejos para el antes durante y después de una reunión de negociación
- d. Lista de instituciones de turismo (hoja Excel)
- e. Metodología y hoja de análisis de costos (archivo pdf, hoja excel)
- f. Herramienta de autoevaluación de FCT (archivo pdf, hoja excel)



- <https://ecuador.vvob.org/noticia/herramientas-de-apoyo-para-negociaciones-con-enfoque-en-el-beneficio-mutuo>

- g. Análisis FODA Cómo se hace paso a paso



<https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>

- h. Videoconferencias y reuniones virtuales:
claves para perfeccionarlas



<https://www.bizneo.com/blog/reuniones-virtuales/>

- i. Interpretar la comunicación no verbal



https://www.youtube.com/watch?v=7n_REoFdeG4&ab_channel=C%C3%A9sarPiqueras

- j. Qué es un brochure



<https://besartepublicidad.com/que-es-un-brochure/>

k. Guía de Formación en Centros de Trabajo (MinEduc)



<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/Guia-para-la-Formacion-en-Centros-de-Trabajo-2019.pdf>

l. Guía de Modelo de Vinculación (MinEduc)



<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/10/Guia-Modelo-de-Vinculacion.pdf>



Foto: envatoelements.com



Foto: envatoelements.com



Bibliografía

4

Aldao-Zapiola, C. (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. 4.^a ed. rev. Montevideo: OIT/Cintefor. 496p.

Austin, J. E. (2000). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Granica.

Formar una alianza para fortalecer la educación técnica profesional y tecnológica. (s. f). encolombia. Recuperado de: <https://encolombia.com/educacion-cultura/educacion/temas-de-interes-educativo/formar-una-alianza-para-fortalecer-la-educacion-tecnica-profesional-y-tecnologica/> [19 de Julio,2021]

Jweiles, Z. (2019). *Enhancing Institutionalized Partnerships between TVET Institutions and the World of Work in Palestine*. Beirut: UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States.

Lee, J. (2009). Partnerships with industry for efficient and effective implementation of TVET. *International Journal of Vocational Education and Training*. Vol. 17, 2: 39-56.

Ortiz, M., Matamoro, V., y Psathakis, J. (2016). *Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas*. Fundación Cambio Democrático.



Anexos

5

Lista de comprobación de acciones para el seguimiento del proceso

Acciones	Sí	No
Ingreso de información de las organizaciones socias potenciales del sector/industria en la base de datos.		
Organización del banco de datos ¹ sobre las potenciales organizaciones socias del sector/industria para su caracterización.		
Identificación y selección de las potenciales organizaciones socias del sector/industria.		
Contactar a las potenciales organizaciones socias para coordinar una visita o reunión en la empresa.		
Realización de la visita o reunión en la empresa, para conocer de cerca su organización y grado de apertura para participar.		
Análisis y selección de las entidades colaboradoras que ofrezcan mejores condiciones para la formación técnica.		
Coordinación de acciones, actividades y compromisos con las entidades seleccionadas (plan de trabajo).		
Suscripción de un convenio o carta de compromiso entre las dos partes.		
Inicio de la ejecución de las prácticas estudiantiles en la empresa, actualización docente u otro proceso de colaboración.		

Caja de mensajes clave (ejemplos)

Unidad educativa

Es la unidad educativa más importante en turismo en la región.

Cuenta con una planta de 100 docentes y 1000 estudiantes. El 80% de las figuras de turismo se coloca en la industria local de turismo.

Tiene 30 años de vida institucional. Durante este tiempo ha trabajado con más de 50 empresas.

Proyecto "X"

Es una propuesta educativa interdisciplinaria para fortalecer el turismo de la localidad.

Es una propuesta construida desde una perspectiva de las necesidades territoriales. Se han potenciado 3 de los 4 sitios turísticos de la comunidad.

Para qué

El Proyecto X busca fomentar las posibilidades de empleo en el sector turístico ofreciendo guías, y rehabilitación de espacios.

Cómo lo hacemos

Recibimos y administramos aportes de USD 30 000 de la empresa privada para desarrollar infraestructura que responda a prácticas agroecológicas y construcción verde.

Ayuda memoria

Fecha	Hora	Lugar
Agenda	1. _____ 2. _____ 3. _____	
Asistentes	_____ _____ _____	
Desarrollo de la reunión		
Introducción	_____ _____ _____	
Desarrollo de temas	_____ _____ _____	
Acuerdos establecidos		
Actividades	Responsable	Fecha prevista
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____





9789942893451

La educación y formación técnica profesional (EFTP) adquiere relevancia si existe un diálogo y acción colaborativa entre las instituciones educativas y los espacios productivos en los que se pondrá en práctica. Este **manual** recoge aspectos que facilitan la negociación con enfoque en el beneficio mutuo. Además, brinda pautas para reconocer y fortalecer el trabajo docente y de las instituciones educativas en los procesos de establecimiento de relaciones sinérgicas con las organizaciones productivas locales.

El presente documento es parte de las acciones del programa "Desarrollando Capacidades de Jóvenes en Turismo Sostenible", establecido con el apoyo de la Fundación Dubai Cares y el Gobierno de Bélgica.

 @VVOBEcuador

 @VVOBEcuador

 www.ecuador.vvob.org