



Universidad del Desarrollo

Facultad de Psicología

**PROCESO DE CONSULTORÍA MEDIANTE INDAGACIÓN APRECIATIVA APLICADA AL
CONTEXTO EDUCATIVO**

Por: Marcela Ebner, Natalia Muñoz, Natalia Rebolledo, Jimena Soto

Proyecto de grado presentada a la Facultad de Psicología de la
Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Desarrollo
Organizacional y Dirección de personas

PROFESOR GUIA:

Sr. DANIEL SOTO

Diciembre, 2024

Concepción

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	8
I CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
1 Antecedentes de la organización	9
1.1 Descripción de los Objetivos Organizacionales de la Fundación Educativa	14
2 Perfil competitivo de la empresa	19
2.1 Análisis FODA	19
2.2 Análisis interno (CANVAS)	22
II CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESAFÍO DE CONSULTORÍA	23
1 Contacto inicial con el cliente y el sistema - cliente	23
1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema	25
1.2 Mapa de problema / oportunidad / desafío según reporte del cliente	25
1.3 Clarificación del rol de los consultores en la organización.	26
2 Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema	27
2.1 Análisis de las fuerzas de Kurt Lewin	27
3 Situación organizacional a la base del problema / oportunidad / desafío	30
4 Justificación / relevancia del problema / oportunidad / desafío.	32
5 Objetivo general y específicos del trabajo de grado.	34
5.1 Objetivo General	34

5.2 Objetivos Específicos:	34
III CAPÍTULO: PROPUESTA TEÓRICA - METODOLÓGICA	35
1 Revisión teórica y de antecedentes	35
1.1 Cinco principios fundamentales de la Indagación Apreciativa:	36
1.2 Ciclo de Indagación Apreciativa	38
1.3 Etapas de la Indagación Apreciativa	39
2 Formulación del problema de investigación	41
3 Preguntas de investigación	43
4 Objetivos generales y específicos de la investigación	43
4.1 Objetivo General	43
4.2 Objetivos Específicos	43
5 Enfoque, tipo y diseño de la investigación	44
6 Población y muestra.	45
6.1 Población	45
6.2 Muestra	45
6.3 Plan de recolección y análisis de datos.	45
6.4 Aspectos éticos de recolección de datos.	46
IV. CAPÍTULO: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
1 Resultado a nivel descriptivo	46
2 Resultados a nivel interpretativo	52
2.1 Modelo de Burke – Litwin	52

2.2	Modelo de Engagement	59
3	Definición final del problema	64
4	Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.	65
V.	CAPÍTULO: PLAN DE ACCIÓN	68
1	Diseño del plan de acción	68
1.1	Antecedentes del plan de acción	68
1.2	Plan general de trabajo	70
1.3	Etapas de la propuesta y detalles de actividades, resultados y entregables por etapa.	72
1.4	Cronograma de actividades (Gantt)	85
1.5	Presupuesto de implementación de la propuesta (Plan financiero)	85
1.6	Conclusiones	86
1.7	Recomendaciones para la implementación de la propuesta:	88
2	Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente	89
3	Ajustes y elaboración final del plan de acción	90
4	Feedback del plan de acción por parte del cliente	91
5	Ejecución de la actividad inicial del plan de acción	92
6	Aprendizajes sobre la actividad inicial	93
VI.	REFERENCIAS	95
VII.	ANEXOS	97
1	Anexo: Pauta entrevista a personas que componen el equipo directivo del colegio	97
2	Anexo: Programa del Summit	98

3	Anexo: Carta Gantt	104
4	Anexo: Síntesis de resultados de entrevista directivos Colegios	106

RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Educativa, fue fundada en el año 1993, como una institución educativa que busca trascender más allá de la educación convencional, fomentando la formación integral en sus estudiantes. Así mismo, hoy busca cultivar un ambiente de trabajo más colaborativo, motivador y centrado en el crecimiento personal y colectivo para su equipo docente y administrativo.

Las personas, como colaboradores de una empresa, juegan un papel fundamental en su desarrollo, siendo los actores principales en los procesos de cambio. Son ellos quienes movilizan la cultura de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional es un proceso continuo que busca mejorar y fortalecer la salud general de una organización, impulsando cambios sostenibles en sus diferentes áreas.

La Indagación Apreciativa es un campo del DO que se centra en identificar y potenciar los aspectos positivos de la organización. En lugar de enfocarse en corregir debilidades. Esta metodología promueve el cambio a partir de las fortalezas y los logros ya existentes.

Este proyecto tiene por objetivo contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante un proceso de consultoría basado en indagación apreciativa.

En el desarrollo de este proyecto, se realizó un proceso de consultoría, iniciando con un diagnóstico que permitió identificar áreas prioritarias dentro de la Fundación Educativa, que administra tres colegios. A partir de los datos recabados, se determinó que las necesidades y urgencias específicas de intervención se concentran principalmente en uno de los establecimientos que componen la Fundación Educativa, debido al sentido de urgencia, necesidades, e impacto para la Fundación.

Mediante el enfoque de Indagación Apreciativa, se espera contribuir a que la fundación obtenga un incremento del bienestar del equipo docente, el incremento del sentido de pertenencia y

satisfacción laboral. A largo plazo, se espera que este proceso de cambio también fomente un cambio cultural significativo y sostenible, alineado con los objetivos de la organización.

Este proyecto representa un paso estratégico hacia el desarrollo del colegio, potenciando sus fortalezas y aspiraciones colectivas para construir un futuro de éxito compartido.

ABSTRACT

The Educational Foundation, was founded in 1993, as an educational institution that seeks to transcend beyond conventional education, fostering integral formation in its students. Likewise, today it seeks to cultivate a more collaborative and motivating work environment, focused on personal and collective growth for its teaching and administrative staff. People, as collaborators of a company, play a fundamental role in its development, being the main actor in the processes of change. They are the ones who mobilize the culture of the organizations. Organizational Development is a continuous process that seeks to improve and strengthen the overall health of an organization, promoting sustainable changes in its different areas. Appreciative Inquiry is a field of OD that focuses on identifying and enhancing the positive aspects of the organization. Instead of focusing on correcting weaknesses, this methodology promotes change based on existing strengths and achievements. The objective of this project is to contribute to the achievement of institutional objectives through a consulting process based on appreciative inquiry. In the development of this project, a consulting process was carried out, starting with a diagnosis that allowed identifying priority areas within the Educational Foundation, which manages three schools. From the data collected, it is determined that the specific needs and urgencies for intervention are mainly concentrated in one of the schools that make up the Educational Foundation, due to the sense of urgency, needs, and impact for the Foundation. Through the Appreciative Inquiry approach, it is expected to contribute to the foundation to obtain an increase in the well-being of the teaching staff, an increase in the sense of belonging and job satisfaction. In the long term, it is expected that this change process will also foster a significant and sustainable cultural change, aligned with the organization's objectives. This project represents a strategic step towards the development of the school, leveraging its collective strengths and aspirations to build a future of shared success.

I CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1 Antecedentes de la organización

La Fundación Educativa, es una institución fundada en 1993, la cual inició sus actividades con un primer colegio, siendo uno de los pocos colegios de la zona con una formación bilingüe y una filosofía humanista-cristiana. Actualmente la Fundación cuenta con tres colegios en la ciudad de Concepción.

Para efectos del presente trabajo y a fin de resguardar la confidencialidad de la información, se modificó el nombre de la fundación educacional y sus colegios.

El proyecto de la Fundación Educativa busca formar personas bilingües, con sólidos valores cristianos, integrales y con conciencia medioambiental. La institución ofrece formación educativa en sus tres colegios desde pre básica hasta cuarto medio. Sin embargo, cabe destacar que los tres colegios a su vez poseen diferencias en cuanto al foco de su proyecto educativo, y a la comunidad educativa en donde está inserta la organización.

Tabla 1.1: Proyecto educativo

	Colegio N°1	Colegio N°2	Colegio N°3
Año de conformación:	1993	2006	2021
Descripción:	Enfoque bilingüe y académico.	Enfoque bilingüe y académico.	Enfoque bilingüe, académico, desarrollo Socio emocional y Aprendizaje Basado en Proyecto.
Tipo de admisión:	Sistema SAE	Sistema SAE	Entrevista con familia y alumno

Cantidad de matrículas:	1.700 alumnos.	1.500 alumnos	462 alumnos
Resultado SIMCE:	Promedio L/M 286 puntos	Promedio L/M 305,5 puntos.	Promedio L/M 295,6 puntos

Respecto a su sello formativo, los colegios proporcionan formaciones extracurriculares de libre elección tanto artísticas, como deportivas y culturales, además de las actividades de Pastoral, todas ellas de carácter voluntario, en donde cada estudiante puede desarrollar su espiritualidad y tener un mayor contacto social.

La Fundación Educativa cuenta con dos colegios subvencionados los cuales se acogen al sistema único de postulación escolar y reciben subvención del estado. A su vez el tercer colegio de la fundación es de carácter particular.

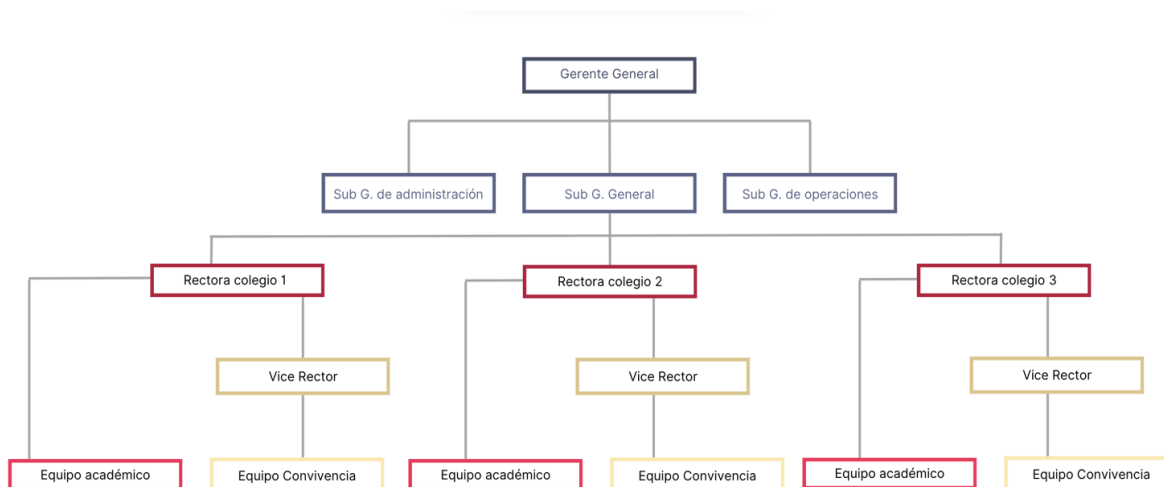
En cuanto a la estructura organizacional, la Fundación Educativa cuenta con una estructura de tipo divisional estando a la cabeza de toda la organización un Gerente General quien reporta al directorio, y es seguido por el Subgerente de Operaciones, la Subgerente de administración y finanzas y la Subgerente General siendo los tres cargos que prestan servicios corporativos. En el caso de la Sub-Gerente General tiene a cargo el área académica de los colegios teniendo relación directa con cada Rectoría. Cada colegio es liderado a su vez, por una Rectora, Vicerrector/a, jefes de departamentos y jefes de ciclo. Esta estructura se repite en todos los colegios. (ver Tabla 1.2)

Dotación y política de contratación:

Los Colegios de la fundación están compuestos por una dotación total de 291 trabajadores, de los cuales el 75% corresponde a mujeres y el 25% a hombres. Respecto al nivel académico de la dotación un 92% posee estudios universitarios, 6 % profesionales técnicos o administrativos. y un 2% no cuenta con estudios superiores formales.

Los colegios cuentan con una dotación del 2% teniendo una antigüedad promedio de 10 años por trabajador.

Tabla 1.2 Organigrama Fundación Educativa



Gestión de personas:

La Fundación Educativa, actualmente no cuenta con un área responsable de llevar adelante la gestión de los equipos de trabajo, sino que esta responsabilidad recae en el equipo directivo de la fundación y los colegios (Gerente General, Subgerente General y Rectoras/es). A la fecha los procesos de capacitación se han centrado en el desarrollo de competencias técnicas, por sobre las habilidades estratégicas.

Respecto al aprovisionamiento de personal, la Fundación Educativa externaliza la mayoría de los procesos de reclutamiento y selección, o bien el equipo directivo designa a las personas que

son sujetas de promoción interna. No existe un procedimiento formal respecto a la promoción o postulación en procesos internos.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, se genera una evaluación anual del desempeño, en este proceso participan todos los cargos.

Situación del negocio:

Durante el año 2019 la Fundación Educativa, enfrentó un duro proceso de quiebra de uno de sus colegios, pasando este colegio de ser particular subvencionado a ser un colegio particular pagado que actualmente para efectos de este trabajo se llamará Colegio n°3. Actualmente este colegio vive un momento de crecimiento organizacional con un 85% de ocupación de matrícula.

Respecto a sus otros dos colegios, quienes cuentan con el mayor volumen de matrículas, se encuentran en una situación dispar en cuanto a sus resultados académicos, siendo el Colegio N°2 el que presenta la situación más crítica y desafiante.

Reseña histórica:

El primer Colegio de la Fundación Educativa, abrió sus puertas en el año 1993. Nació como un establecimiento particular de filosofía humanista-cristiana con una matrícula de 75 alumnos y cursos hasta 3º básico.

En 1999 se creó e implementó la enseñanza media y ese mismo año egresó la primera promoción de 4º medio, compuesta por 9 alumnos.

A partir del 2000 se ofreció a la comunidad un proyecto bilingüe inglés desde Pre Kínder hasta 3º básico y el nombre del colegio surgió de un concurso interno donde participaron alumnos y apoderados.

El año 2003, el plantel comenzó a funcionar en la modalidad particular subvencionado, pasando a ser uno de los pocos establecimientos educacionales bilingües de inmersión, cristiano y de financiamiento compartido del país.

El año 2006, con un proyecto educacional consolidado y a solicitud de la comunidad, la Fundación Educativa abrió su segundo colegio, cuya primera generación de estudiantes egresó en 2012.

En el año 2021 la Fundación Educativa incursiona en el mundo particular y nace su tercer colegio, el cual opera en modalidad particular pagado y cuenta con cursos desde Pre Básica a 2do medio.

Desde su gestación, los Colegios buscan innovar a nivel nacional formando ciudadanos para el futuro. Para consolidarse como un proyecto integral, su equipo buscó conocer in situ experiencias internacionales exitosas de pedagogía y aprendizaje. De hecho, en 2003 una delegación visitó varios colegios en la ciudad de Calgary, provincia de Alberta, Canadá, destacada a nivel internacional por sus logros académicos y formativos. Buenas prácticas que se replicaron en los colegios de la fundación, para luego implementarse en los establecimientos.

En 2014 fue el turno de Finlandia, uno de los principales referentes en la materia a nivel mundial. Los profesionales de los Colegios vieron por dentro el funcionamiento del sistema educacional preescolar, primario y secundario del país nórdico, además del proceso de formación docente en las universidades.

Una de las principales lecciones de esa gira fue apuntar a que el espíritu innovador fluyera desde el grupo directivo a los profesores. Para ello les ofrecieron mayor confianza y flexibilidad para

diseñar e impartir sus cátedras, además de permitirles generar nuevas estrategias para entregar el contenido, pero también para saber usarlo.

En 2019, una delegación visitó el instituto High Tech High de San Diego, Estados Unidos para estudiar in situ el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Un modelo en que los estudiantes escogen un problema del mundo real y buscan darles una solución junto a sus pares.

Gracias a esta experiencia, las asignaturas electivas de tercero y cuarto medio se pudieron implementar exitosamente, transformándose en espacios de trabajo colaborativo para formar a los alumnos en las habilidades vitales para el siglo XXI, como la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo y la alfabetización digital. Y se hizo invitándolos a identificar desafíos ambientales y ciudadanos, investigar bibliografía atinente, formular propuestas concretas de ayuda y difundirlas entre sus pares.

La gestión educativa es dinámica, es por esto que en los colegios de la Fundación Educativa se busca constantemente evaluar e implementar nuevas tendencias y herramientas educacionales con el fin de formar estudiantes integrales, capaces de desenvolverse en un mundo globalizado y que puedan enfrentar con éxito los desafíos del futuro que les toque vivir.

1.1 Descripción de los Objetivos Organizacionales de la Fundación Educativa

A. Visión

“Construir una comunidad educativa bilingüe, donde sus integrantes vivan valores cristianos y experiencias de aprendizaje significativas para un mundo global, considerando la protección y valoración del medio ambiente, adquiriendo así virtudes, habilidades y destrezas que les permitan alcanzar con éxito su proyecto vital.”

La visión de los Colegios se erige como la brújula que orienta sus esfuerzos y aspiraciones a largo plazo. Busca trascender más allá de la educación convencional, fomentando un ambiente que inspire el pensamiento crítico, la creatividad y la formación integral de individuos capaces de enfrentar los desafíos globales con excelencia y responsabilidad.

B. Misión

“Organización indiscutiblemente reconocida por los aportes de sus egresados y Comunidad a la sociedad”

La misión de los Colegios de la fundación refleja su compromiso inquebrantable con la educación de calidad. Se esfuerza por proporcionar un entorno educativo inclusivo y desafiante que fomente el aprendizaje continuo, la ética y la ciudadanía global. A través de programas educativos innovadores, se busca empoderar a los estudiantes para que se conviertan en líderes proactivos y agentes de cambio en sus comunidades.

C. Valores

“Reconocemos el valor inherente y los derechos innatos de los seres humanos. Somos tolerantes viviendo la diversidad. Cuidamos de nuestro entorno y respetamos a todos los seres vivos”

- Sencillez
- Compromiso
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Tenacidad
- Honestidad

Los valores fundamentales de los Colegios son la base sobre la cual se construye toda la comunidad educativa. Estos incluyen el respeto, la integridad, la colaboración, la diversidad y la excelencia académica. Estos valores no solo se enseñan, sino que se viven en el día a día, creando un entorno en el que los estudiantes internalizan y aplican estos principios en su crecimiento personal y académico.

D. Lineamientos Estratégicos:

El proyecto educativo convoca a formar personas bilingües, con sólidos valores cristianos, integrales y con conciencia medioambiental.

Cuentan con un programa de inmersión en inglés desde Pre básica hasta 5º básico, que al impartir asignaturas en ese idioma proporciona herramientas para desenvolverse a nivel internacional.

A través de las actividades de Pastoral, todas ellas de carácter voluntario, cada estudiante puede desarrollar su espiritualidad y tener un mayor contacto social.

Ofrecen una amplia gama de “Clubs”, actividades curriculares de libre elección, tanto artísticas como deportivas y culturales, que permiten adquirir habilidades diferentes y complementarias a las que se obtienen en las asignaturas obligatorias.

Quienes poseen talento y entusiasmo por las competencias y participación en torneos y muestras, hay selecciones deportivas y artísticas opcionales con una asignación horaria exclusiva para entrenamiento y ensayos, así como perfeccionamiento de técnicas y expresión artística.

Los colegios cuentan con certificación ambiental y están permanentemente innovando en infraestructura para hacerla más amigable con el entorno. A partir de ahí, la formación del

alumnado apunta a una educación basada en el desarrollo sustentable, respeto al medio ambiente y la protección de toda forma de vida.

Aspiran a que los estudiantes sean competentes en lo académico, social, deportivo, artístico y ambiental.

- *Colegio Bilingüe Inglés*

La dimensión bilingüe de los Colegios se posiciona como un pilar clave. Los lineamientos estratégicos en este aspecto incluyen la mejora continua de la enseñanza y aprendizaje del inglés, la incorporación de metodologías pedagógicas efectivas para la adquisición del idioma y la promoción de experiencias de inmersión cultural para fortalecer la competencia lingüística y cultural de los estudiantes.

- *Colegio Cristiano*

El componente cristiano de los colegios se refleja en la integración de principios éticos y valores morales en la vida académica y cotidiana de los estudiantes. Los lineamientos estratégicos se centran en fortalecer la formación espiritual, promover la tolerancia religiosa y fomentar la aplicación práctica de los principios cristianos en el servicio y la convivencia.

- *Aprendizaje Socioemocional*

La atención al desarrollo socioemocional se convierte en un eje transversal en la formación integral de los estudiantes. Estrategias que promueven la inteligencia emocional, el manejo de conflictos y la empatía son fundamentales. Se buscará implementar programas específicos y

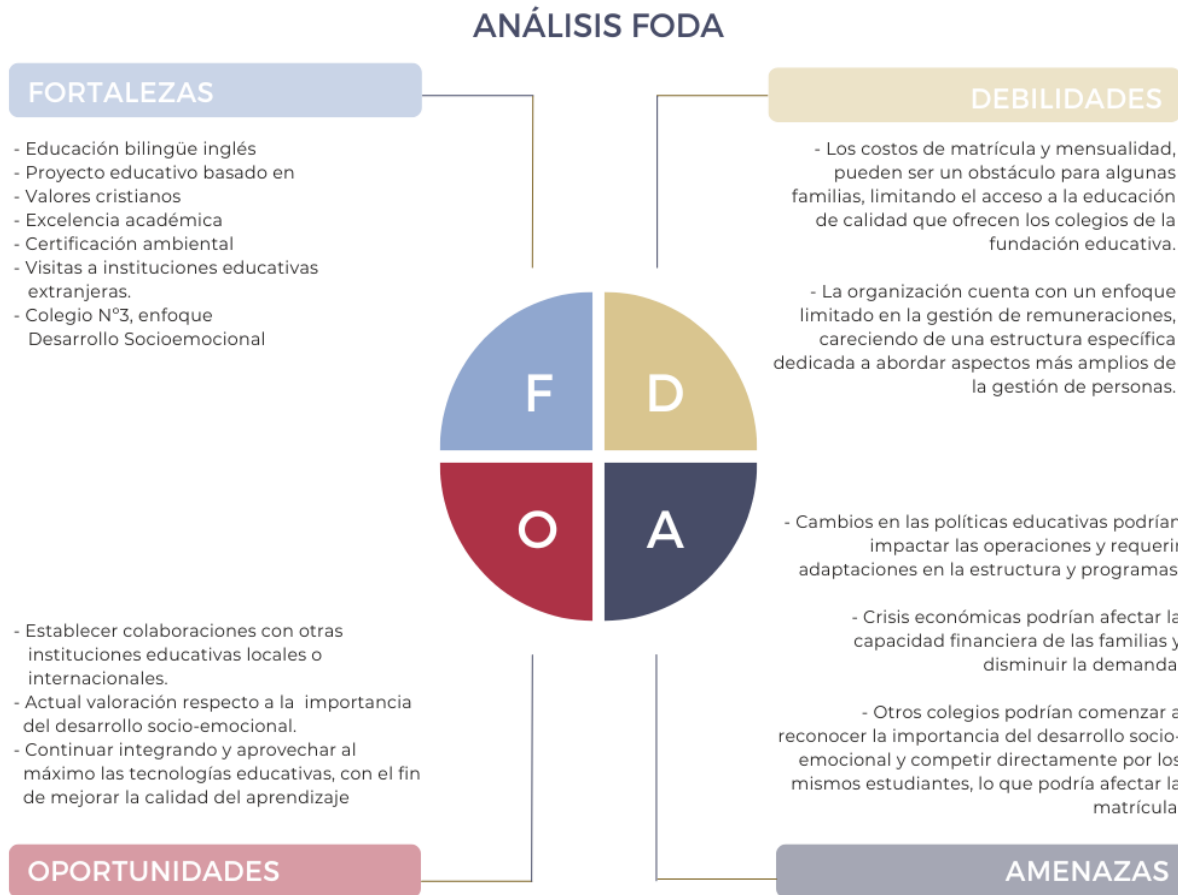
evaluar su impacto en el bienestar emocional y social de la comunidad educativa. Cabe destacar que este pilar solo aplica para el tercer colegio de la fundación.

- *Aprendizaje Basado en Proyectos*

El aprendizaje basado en proyectos se destaca como una metodología pedagógica innovadora. Los lineamientos estratégicos se enfocan en la expansión y mejora continua de esta práctica, promoviendo la interdisciplinariedad, la resolución de problemas del mundo real y la creatividad. La evaluación constante garantizará la efectividad de esta metodología en el logro de los objetivos educativos. Cabe señalar que este pilar solo aplica para el tercer colegio de la fundación de manera transversal desde los cursos de Educación Parvularia hasta enseñanza media.

2 Perfil competitivo de la empresa

2.1 Análisis FODA



- **Fortalezas:**

La institución ha demostrado un compromiso constante con la innovación educativa, incorporando metodologías como el aprendizaje basado en proyectos y buscando inspiración en experiencias internacionales.

La oferta bilingüe desde pre básica hasta quinto básico y la inmersión en inglés contribuyen a formar estudiantes competentes en un mundo globalizado.

La integración de valores cristianos en la educación promueve un ambiente ético y moral que contribuye al desarrollo integral de los y las estudiantes.

Colegios reconocidos por su éxito académico los últimos 15 años. PAES 2023 Colegio 1 subvencionado, obtiene uno los mejores resultados en Chile, 7to lugar con un promedio de 731,4 PTS.

La certificación ambiental y el enfoque en la sustentabilidad demuestran un compromiso con la responsabilidad social y la conciencia medioambiental.

Las visitas a instituciones educativas en Canadá, Finlandia y Estados Unidos muestran un esfuerzo por aprender de experiencias exitosas a nivel global.

El tercer colegio de la fundación tiene entre sus pilares fundamentales un enfoque en Desarrollo Socioemocional: La principal fortaleza del colegio es su compromiso con el desarrollo socioemocional de los estudiantes. Este enfoque puede mejorar significativamente el bienestar emocional y las habilidades sociales de los estudiantes.

- *Oportunidades:*

La apertura del colegio N°3 de la fundación y la experiencia internacional, brindan oportunidades para expandir la presencia y atraer estudiantes de diferentes regiones y países.

Establecer colaboraciones con otras instituciones educativas locales o internacionales puede enriquecer aún más la oferta educativa.

La creciente conciencia sobre la importancia del desarrollo socioemocional en la educación puede resultar en una mayor demanda de familias que prioricen este aspecto. El colegio puede aprovechar esta tendencia para atraer a más estudiantes y padres.

Contar con la colaboración de organizaciones externas especializadas en desarrollo socioemocional puede ofrecer oportunidades para enriquecer los programas y recursos disponibles en la escuela.

Continuar integrando y aprovechando al máximo las tecnologías educativas, con el fin de mejorar la calidad del aprendizaje.

- *Debilidades:*

Los costos de matrícula y mensualidad, pueden ser un obstáculo para algunas familias, limitando el acceso a la educación de calidad que ofrecen los colegios de la Fundación Educativa. La competencia con otros colegios locales podría afectar la matrícula, ya sea en el caso de los colegios subvencionados por el sistema SAE (sistema de admisión escolar), y el tercer colegio de financiamiento particular privado.

La organización solo cuenta con un enfoque limitado en la gestión de remuneraciones, careciendo de una estructura específica dedicada a abordar aspectos más amplios de la gestión de personas.

La ausencia de un equipo de profesionales capacitados en psicología educativa y desarrollo socioemocional que implementen programas efectivos y proporcionen apoyo individualizado a los estudiantes y al equipo docente.

- *Amenazas:*

Cambios en las políticas educativas podrían impactar las operaciones y requerir adaptaciones en la estructura y programas.

Crisis económicas podrían afectar la capacidad financiera de las familias (Amenazas relacionadas con pandemias, crisis de salud, económicas, entre otras) y disminuir la demanda de educación particular y subvencionada.

Otros colegios podrían comenzar a reconocer la importancia del desarrollo socioemocional y competir directamente por los mismos estudiantes, lo que podría afectar la matrícula.

2.2 Análisis interno (CANVAS)

MODELO CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad educativa - Centro general de Padres - Centro de alumnos - Equipo directivo del establecimiento - Cuerpo docente - Equipo administrativo 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Programas Educativos - Innovación Continua. - Evaluación y mejora constante de la calidad educativa. 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa bilingüe inglés desde Pre básica hasta 5º básico con inmersión. - Enfoque en la excelencia académica. - Formación Integral, integración de valores cristianos en la educación. - Programa de desarrollo socioemocional - Aprendizaje basado en proyectos - Certificación Ambiental, compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención y relación personalizada con padres y estudiantes. - Entrevistas trimestrales con entre profesores jefes y familias para ver los avances de los alumnos 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padres y apoderados que buscan una educación bilingüe y basada en valores cristianos. - Familias que buscan acceder a una educación particular y particular subvencionada de calidad.
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Económicos - Intelectuales - Físicos 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa externa para publicidad y adm. de redes sociales - Participación en ferias educativas. - Colaboración con comunidad externa desde el área de pastoral - Plataforma digital para comunicación con padres y estudiantes. 			
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de recursos del área de gestión. - Sueldos y beneficios para el equipo educativo y administrativo. - Mantenimiento de instalaciones y tecnología educativa. - Recursos para proyectos y actividades extracurriculares. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifas por concepto de matrícula y mensualidades por parte de apoderados y subvención por parte del estado en los colegios N° 1 y N°2 		

II CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESAFÍO DE CONSULTORÍA

1 Contacto inicial con el cliente y el sistema - cliente

El primer paso del proceso consistió en establecer un contacto directo con el cliente, el Gerente General de los Colegios, para identificar las expectativas y los objetivos del proceso. Durante este encuentro, se detectó un fuerte interés por parte del Gerente General cuando mencionamos la metodología que utilizaremos en la investigación. Explicamos cómo la Indagación Apreciativa (IA) ha demostrado mejorar el desempeño de equipos, enfocados en resaltar y trabajar tanto las fortalezas individuales como las colectivas. El Gerente General mostró entusiasmo respecto a la propuesta, expresando que el enfoque positivo de la IA resonaba con su visión de liderazgo, promoviendo la participación de todo el equipo directivo en las iniciativas de crecimiento, más allá de quienes ya sobresalen en sus roles actuales.

- *Presentación del Proyecto a las Rectoras de los Colegios:*

Se presentó el proyecto inicialmente a las rectoras de los tres colegios pertenecientes a la fundación. Sin embargo, luego de una evaluación detallada basada en entrevistas con las rectoras y miembros de los equipos directivos, se decidió enfocar el trabajo únicamente en el segundo colegio de la fundación, dado que surgieron necesidades más específicas en esta institución que tienen relación con su alto impacto sobre los resultados de la fundación, alto volumen de matrículas, cambios en el liderazgo de la rectoría del colegio y resultados académicos de los últimos años.

La decisión de centrar el trabajo en el colegio N°2 surgió tras la realización del análisis de las entrevistas con los equipos directivos de los tres colegios y según la necesidad planteada por el cliente. Para ver la síntesis de resultados de estas entrevistas ver el anexo N°4. De ahora en adelante nos referiremos al colegio N°2 como colegio.

- *Identificación del grupo piloto:*

Tras la decisión de concentrar el proyecto en el Colegio N°2, se identificó un grupo piloto dentro de la institución, compuesto por todo el equipo directivo. Este grupo fue seleccionado debido a sugerencia de equipo consultor, junto con la mirada del Gerente General del colegio, ya que se consideró que este equipo tiene capacidad de influir en las demás áreas del colegio y por ser los líderes tanto en los temas académicos como de convivencia. (13 personas en total).

- *Reunión de Trabajo con Sesiones de Indagación Apreciativa:*

Se programó una instancia de trabajo en la cual se llevó a cabo el Summit a través de la metodología de IA. La experiencia estaba centrada en explorar las fortalezas existentes del equipo directivo.

La actividad tuvo una duración específica de cuatro horas, donde se discutieron los logros alcanzados hasta el momento, las áreas de oportunidad y las visiones de futuro. Esta sesión fue pensada con el objetivo de promover la reflexión positiva y colaborativa.

- *Presentación de los Resultados al Gerente General y Rectoras:*

Los resultados obtenidos en la sesión de trabajo fueron presentados al Gerente General y la Subgerente de Personas. Durante esta presentación, se destacó cómo la IA había permitido identificar fortalezas claves dentro del equipo directivo y el potencial para fomentar un liderazgo más cohesionado e inclusivo.

Plan de Acción Basado en el Feedback

De acuerdo con los resultados obtenidos y el feedback proporcionado por el equipo directivo, se elaboró un plan de acción personalizado para el Colegio N°2. Este plan contempla estrategias específicas para continuar con el enfoque de Indagación Apreciativa y promover el desarrollo de todo el equipo directivo. Se acordó que la persona encargada de recibir este plan es la Rectora,

la cual colaborará en la implementación de estas estrategias, adaptando el plan según las necesidades particulares de su equipo.

1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema

Se espera que el proceso de consultoría aporte un cambio en la cultura organizacional del equipo directivo, enfocándose en la autogestión y el empoderamiento de los miembros. Se destacó la importancia de que el desarrollo del liderazgo no se limite a ciertos individuos, sino que abarque a todo el equipo, de modo que cada integrante se vea como un agente de impacto positivo, tanto para los estudiantes como para los docentes.

El Gerente General destacó que, si bien algunos miembros del equipo directivo ya cuentan con un alto nivel de compromiso, existe otro grupo que, por diferentes razones, no está logrando conectar su trabajo con el impacto en los estudiantes. Para él, este proceso debe crear un espacio para que todos los miembros del equipo reflexionen sobre sus roles y se comprometan con el objetivo educativo.

1.2 Mapa de problema / oportunidad / desafío según reporte del cliente

- Oportunidad:

Existen importantes fortalezas dentro del equipo directivo del colegio como un alto sentido de compromiso con la enseñanza de cara a los estudiantes, innovación y la mejora continua, lo que genera una base sólida para implementar cambios significativos a nivel organizacional.

- Desafío:

El principal desafío es reducir las brechas que existen entre quienes están más comprometidos con el impacto educativo directo y quienes perciben el rol directivo como una salida de la labor

docente tradicional. Se identificó una necesidad de recalibrar la percepción del cargo directivo para que todos los miembros del equipo compartan la misma visión sobre la relevancia de su trabajo en la vida de los estudiantes.

- *Problema:*

Hay un grupo de directivos que se ha distanciado del impacto directo en los estudiantes y, en cambio, ve su rol más enfocado en la administración y gestión. Esta desconexión genera una barrera para implementar cambios que favorezcan la mejora en la experiencia educativa de los estudiantes.

1.3 Clarificación del rol de los consultores en la organización.

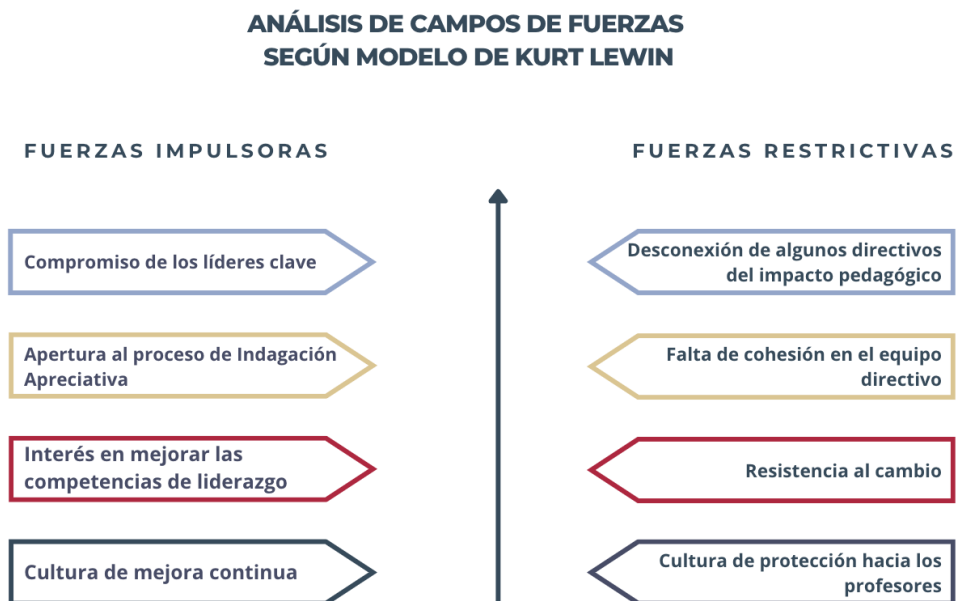
El rol de los consultores será facilitar el proceso de Indagación Apreciativa, guiando al equipo directivo en un proceso de reflexión sobre sus fortalezas individuales y colectivas. Se diseñará un espacio en el que todos los miembros del equipo participen en diálogos constructivos y colaborativos para identificar sus mejores prácticas y áreas de oportunidad en el ejercicio docente.

El enfoque estará centrado en crear un Summit donde se trabajen dinámicas apreciativas que fomenten la autogestión y el liderazgo compartido. Durante estas sesiones, se hará hincapié en la importancia de fortalecer el compromiso con el impacto directo en los estudiantes, rompiendo la barrera que algunos miembros han creado entre el liderazgo y la enseñanza.

La expectativa final es que este proceso no solo fortalezca el equipo directivo, sino que también permita alinear los objetivos de cada miembro con el impacto educativo que se quiere lograr como institución.

2 Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema

Para abordar la descripción de las dinámicas organizacionales que subyacen al problema, la oportunidad y el desafío identificado, utilizaremos el enfoque de "campos de fuerzas" de Kurt Lewin. Este modelo permite analizar las fuerzas que impulsan el cambio y las que lo obstaculizan dentro de la organización. En el caso del equipo directivo del Colegio N°2, se observan fuerzas positivas que favorecen el desarrollo de un liderazgo pedagógico efectivo y otras que actúan como barreras para lograr un impacto directo en los estudiantes a través del rol directivo.



2.1 Análisis de las fuerzas de Kurt Lewin:

- Fuerzas impulsoras

Compromiso de los líderes clave: Existen miembros del equipo directivo que están comprometidos con el impacto positivo en los estudiantes y en la comunidad escolar. Estos líderes han demostrado una capacidad de innovación, un enfoque hacia el bienestar estudiantil y una clara vocación de servicio. Este grupo ve el rol directivo como una oportunidad para influir

positivamente en los resultados académicos y emocionales de los estudiantes, lo que genera una fuerza significativa hacia la mejora continua.

Apertura al proceso de Indagación Apreciativa (IA): La disposición del Gerente General a implementar un enfoque de IA es una gran oportunidad para fortalecer las dinámicas. La IA permite que los equipos se centren en sus fortalezas y en lo que ya hacen bien, lo que fomenta un ambiente de confianza y colaboración. Este enfoque resalta lo mejor de cada miembro del equipo, lo que puede generar un cambio en la forma en que perciben su rol y la conexión con los estudiantes.

Interés en mejorar las competencias de liderazgo: Existe un claro interés en que el equipo directivo mejore sus competencias de liderazgo. El GG del colegio ha identificado la necesidad de que los líderes educativos desarrollen habilidades para gestionar equipos, innovar en la práctica pedagógica y, sobre todo, mantener un vínculo directo con los estudiantes, incluso desde posiciones de liderazgo. Este interés fomenta una predisposición al cambio organizacional.

Cultura de mejora continua: Los colegios de la fundación han desarrollado una cultura de mejora continua, en la que se valora la autocrítica constructiva y la búsqueda de mejores resultados. Esta cultura está alineada con el enfoque apreciativo, ya que promueve una visión de crecimiento y desarrollo constante, tanto a nivel individual como institucional.

- *Fuerzas restrictivas*

Desconexión de algunos directivos del impacto pedagógico: Una de las dinámicas más problemáticas que enfrenta el equipo directivo es la desconexión de algunos miembros del impacto directo en los estudiantes. Hay quienes perciben el rol directivo como un escape de la labor docente o como una forma de "protección" frente al estrés del aula. Esto genera una barrera, ya que los esfuerzos de liderazgo se centran más en la gestión administrativa que en las necesidades pedagógicas de los estudiantes.

Falta de cohesión en el equipo directivo: El equipo directivo parece estar dividido en dos grupos: aquellos que ven su rol como una forma de influir directamente en la experiencia educativa de los estudiantes y aquellos que priorizan su bienestar personal o la gestión de los docentes. Esta división afecta la cohesión del equipo y, en consecuencia, la eficacia de las decisiones y las acciones que se toman en beneficio del estudiantado.

Resistencia al cambio: Como en muchas organizaciones, algunos miembros del equipo directivo pueden presentar resistencia a nuevas formas de trabajo o a iniciativas que exijan una mayor inversión de tiempo y esfuerzo. Esta resistencia se manifiesta en la falta de compromiso para implementar cambios que desafíen la comodidad de los roles actuales. La resistencia también puede venir de la falta de comprensión sobre el impacto positivo que estos cambios pueden tener, tanto en su propio desempeño como en el de los estudiantes.

Cultura de protección hacia los profesores: Una de las barreras mencionadas por el Gerente General es que algunos miembros del equipo directivo tienden a proteger a los profesores de ciertas responsabilidades o esfuerzos adicionales. Esta actitud puede estar vinculada a una percepción de que los docentes ya están suficientemente presionados y no se les debe cargar con más responsabilidades, lo cual, aunque bien intencionado, puede limitar la innovación y el progreso pedagógico.

Las dinámicas organizacionales que subyacen al problema, la oportunidad y el desafío identificado en el equipo directivo del colegio pueden ser entendidas como una tensión entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Mientras que existe un compromiso con el crecimiento y la mejora continua, hay obstáculos significativos relacionados con la desconexión de ciertos miembros del equipo del impacto pedagógico y la resistencia a cambios profundos en la forma en que se concibe el liderazgo.

El enfoque de Indagación Apiciativa tiene el potencial de equilibrar estas dinámicas, fortaleciendo las fuerzas impulsoras a través de la identificación y potenciación de las fortalezas del equipo, y reduciendo las fuerzas restrictivas mediante un proceso reflexivo que conecte a todos los miembros con el propósito central de su rol: impactar positivamente en la vida de los estudiantes.

3 Situación organizacional a la base del problema / oportunidad / desafío

El colegio, enfrenta una situación organizacional marcada por tensiones entre su potencial para un liderazgo pedagógico efectivo y diversas barreras que dificultan el impacto directo en los estudiantes. Estas tensiones se manifiestan en la desconexión de algunos miembros del equipo directivo respecto a su influencia pedagógica, así como en la falta de cohesión dentro del grupo. Aunque existen fuerzas impulsoras, como el compromiso de líderes clave y una cultura de mejora continua, las fuerzas restrictivas presentan desafíos significativos.

El problema central radica en la desconexión de ciertos directivos respecto al impacto que su liderazgo tiene en la experiencia educativa de los estudiantes. Esta desconexión se traduce en una priorización de la gestión administrativa sobre la pedagógica, limitando así la capacidad del colegio para generar un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo.

La implementación de un enfoque de Indagación Apiciativa (IA) representa una oportunidad valiosa. Este enfoque puede ayudar a orientar al equipo directivo hacia sus fortalezas, promoviendo un sentido renovado de propósito y conexión entre ellos y con los estudiantes. Al enfocarse en lo que ya funciona bien, se puede cultivar un ambiente colaborativo que facilite el cambio.

El principal desafío consiste en superar la resistencia al cambio que algunos miembros del equipo pueden mostrar. Para que la IA tenga éxito, es crucial fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo. Además, se requiere un esfuerzo consciente para construir la cohesión entre los miembros del equipo, alineando sus objetivos y promoviendo una visión compartida. La situación del colegio es relevante no solo desde el punto de vista educativo, sino también en términos de gestión organizacional. La capacidad del equipo directivo para adaptarse y mejorar sus prácticas tendrá un impacto directo en el rendimiento académico y emocional de los y las alumnas, lo que, a su vez, influirá en la percepción de la comunidad sobre la calidad del colegio.

El enfoque en el liderazgo pedagógico y la conexión con los estudiantes es pertinente en un contexto donde las instituciones educativas buscan constantemente mejorar sus resultados. En un entorno competitivo, la capacidad de un colegio para adaptarse a las necesidades de sus estudiantes y fomentar un aprendizaje significativo es clave para su éxito a largo plazo.

La factibilidad de abordar estas problemáticas radica en la disposición de algunos miembros del equipo directivo a implementar cambios. Con la adopción del enfoque de IA y un plan estratégico que promueva la capacitación en liderazgo y la colaboración, es posible reducir las fuerzas restrictivas y fortalecer las impulsoras. Sin embargo, esto requerirá un compromiso sostenido y la creación de un ambiente seguro para la exploración de nuevas ideas.

La situación organizacional en el colegio presenta un escenario complejo pero manejable. Identificar y abordar las dinámicas subyacentes puede transformar los desafíos en oportunidades para un liderazgo pedagógico más efectivo. La relevancia y pertinencia de esta transformación son claras, y con un enfoque estratégico y colaborativo, la factibilidad de un cambio positivo se convierte en una posibilidad real de lograr.

4 Justificación / relevancia del problema / oportunidad / desafío.

El problema de desconexión entre el equipo directivo del colegio y su impacto pedagógico es crucial, ya que afecta directamente la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes. Un liderazgo pedagógico efectivo es fundamental para crear un entorno de aprendizaje positivo, donde se prioricen las necesidades y el desarrollo integral de los estudiantes. Sin un compromiso claro por parte del liderazgo en esta área, los estudiantes pueden enfrentar dificultades que limitan su rendimiento académico y emocional.

La desconexión del liderazgo respecto a su impacto en la educación es un fenómeno común en muchas instituciones educativas. Sin embargo, abordarlo de manera proactiva es esencial para mejorar la eficacia del colegio. La relevancia del problema radica en su potencial para influir en el desempeño académico, la motivación estudiantil y, en última instancia, la percepción que la comunidad del colegio. Un liderazgo comprometido y alineado con las necesidades pedagógicas no sólo mejora los resultados educativos, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo para todos los actores involucrados.

La implementación de un enfoque de IA ofrece una oportunidad significativa para transformar la dinámica del equipo directivo. Este enfoque permite identificar y fortalecer las prácticas que ya están funcionando, promoviendo un sentido de colaboración y apoyo mutuo. Al centrar la atención en las fortalezas del equipo, se puede desarrollar una cultura organizacional más positiva que incentive la innovación y la mejora continua.

El desafío principal consiste en superar la resistencia al cambio que algunos miembros del equipo pueden presentar. Este fenómeno es común en organizaciones donde los individuos se sienten cómodos en sus roles actuales y temen las incertidumbres que pueden surgir con nuevos

enfoques. Además, construir una cohesión sólida dentro del equipo directivo es esencial para garantizar que todos los miembros se alineen en torno a un objetivo común: el impacto positivo en los estudiantes. La falta de cohesión puede llevar a decisiones fragmentadas y a la falta de un liderazgo efectivo.

Desde la perspectiva de la disciplina de Dirección de Personas, la situación en el colegio es un claro ejemplo de cómo la gestión del talento humano puede influir en el rendimiento organizacional. La capacidad de un equipo directivo para trabajar en conjunto, alinearse en torno a una misión compartida y comprometerse con la mejora continua es fundamental para el éxito institucional.

Los estudios en dirección de personas enfatizan la importancia de un liderazgo efectivo, la cohesión del equipo y la gestión del cambio. La implementación de la IA no sólo se alinea con estos principios, sino que también proporciona un marco práctico para abordar los problemas de desconexión y resistencia. Fomentar un ambiente donde los líderes se sientan empoderados para innovar y colaborar es esencial para crear un entorno educativo que beneficie a todos los involucrados.

La identificación y abordaje del problema de desconexión en el equipo directivo del colegio presenta una oportunidad valiosa para mejorar la calidad educativa y el bienestar estudiantil. La relevancia de este problema, junto con el desafío de implementar un cambio cultural y organizacional, resalta la importancia de una gestión efectiva de personas en el contexto educativo. Al aplicar enfoques innovadores como la IA, se puede avanzar hacia un liderazgo pedagógico más efectivo y alineado con las necesidades de los estudiantes.

5 Objetivo general y específicos del trabajo de grado.

5.1 Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico integral y respectivo plan de acción para el colegio mediante la metodología de Indagación Apreciativa, identificando inquietudes, expectativas, fortalezas y áreas de mejora clave del equipo directivo, como base para estructurar estrategias que fortalezcan al equipo.

5.2 Objetivos Específicos

- Realización de focus group (entrevistas grupales e individuales), de levantamiento de información con las personas pertenecientes a los equipos directivos de los colegios de la fundación.
- Identificar las inquietudes y expectativas previas al Summit por parte de las personas en roles directivos.
- Análisis del levantamiento de la información resultante y de las reuniones con los equipos directivos y con el equipo de gerencia, previas a la jornada.
- Realizar una jornada de indagación apreciativa con el equipo directivo del Colegio N°2.
- Diseñar y elaborar un plan de trabajo que permita generar los ajustes organizacionales necesarios para obtener mejores resultados académicos y de convivencia desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional y la Indagación Apreciativa.

III CAPÍTULO: PROPUESTA TEÓRICA - METODOLÓGICA

1 Revisión teórica y de antecedentes

La indagación apreciativa (IA) es un enfoque de la gestión del cambio y desarrollo organizacional que se centra en identificar y construir sobre las fortalezas y aspectos positivos existentes dentro de una organización o sistema. A diferencia de los modelos tradicionales que se enfocan en solucionar problemas y corregir deficiencias, es decir, en la brecha, la Indagación Apreciativa busca descubrir lo que está funcionando bien, cómo potenciar y expandir las capacidades y fortalezas existentes y cómo construir sobre ellas para lograr mejoras sostenibles. Las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que poseen (Schiffer & Robert Nelson, 2003).

La Indagación Apreciativa tiene sus inicios en la década de 1980 y fue desarrollada y creada por el Profesor David L. Cooperrider (1986) de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA). Es un método de intervención para el cambio organizacional que pone el énfasis en el potencial de la organización. Se enfoca en la búsqueda de lo positivo entre sus colaboradores, la organización y el entorno que rodea a la empresa. Su trabajo inicial se basó en un método para transformar organizaciones enfocándose en sus fortalezas y logros, en lugar de sus debilidades y problemas. Esta metodología se originó en el contexto de la teoría organizacional y la psicología positiva. Al centrarse en las fortalezas y aspectos positivos, la IA busca crear un impacto duradero y positivo al fomentar una visión compartida y colaborativa del futuro, ofreciendo una alternativa valiosa a los enfoques tradicionales los cuales se centran en problemas. La indagación apreciativa es también una metodología de intervención para promover el cambio social donde teoría, práctica e intervención se encuentran (Reed, 2007).

1.1 Cinco principios fundamentales de la Indagación Apreciativa:

- El principio de constructivismo social: Este principio sostiene que el lenguaje y las conversaciones o narrativas positivas tienen un impacto significativo en la forma en que las personas perciben y se comportan en sus organizaciones y entorno. Lo que hablamos y cómo lo hablamos influye en cómo percibimos y actuamos en el mundo. Las conversaciones y el lenguaje que utilizamos construyen nuestra realidad social. Por lo tanto, al centrarse en el lenguaje positivo, se promueve un ambiente donde se valoran las fortalezas y se exploran posibilidades en lugar de enfocarse en problemas y deficiencias. Esto puede aumentar la motivación, la creatividad y el compromiso. La forma en que se formula una pregunta o se presenta una narrativa puede influir en las respuestas y en la cultura organizacional.

Esto significa que al cambiar la forma en que hablamos sobre nuestras experiencias y desafíos, podemos cambiar nuestra percepción y, en consecuencia, nuestras acciones y resultados. Por lo tanto, fomenta un entorno donde se valoran las narrativas positivas y se construyen nuevas posibilidades a partir de ellas.

- El principio simultáneo: Este principio sostiene que la indagación y el cambio no son situaciones aisladas o separadas, sino que simultáneas, es decir, que el acto de indagar y preguntar ya es un acto de intervención.

Las preguntas que hacemos influyen en lo que descubrimos y, por lo tanto, en el futuro que creamos. Esto implica que cada interacción es una oportunidad para influir positivamente en la dirección de la organización o del grupo. Así, la forma en que se formula una pregunta o se presenta una narrativa o interacción puede influir en las respuestas y en la cultura organizacional: el acto de preguntar o indagar ya es un acto de cambio.

- El principio poético: Según este principio, las organizaciones y sus historias son como libros abiertos. Podemos elegir qué aspectos estudiar, qué historias contar, y estas decisiones, o elecciones, influyen en cómo las personas se sienten, responden y actúan. Esto permite, que al enfocarnos en las historias de éxito y en lo que funciona bien, podamos inspirar y motivar a las personas a replicar esos éxitos, siendo las organizaciones una fuente inagotable y de constante aprendizaje. Finalmente, esto promueve una cultura de apreciación y reconocimiento de los logros.
- El principio de libre elección: Este principio sostiene que las personas tienen la libertad de elegir cómo participar y contribuir en el proceso de cambio. Cuando las personas eligen libremente, están más comprometidas y motivadas. Esto implica que al permitir que los individuos decidan cómo quieren involucrarse, se fomenta un mayor sentido de propiedad y responsabilidad hacia los resultados, dando un sentido de pertenencia a la organización y sus logros.
- El principio anticipatorio: Este principio se centra en la motivación, en la idea de que las imágenes positivas del futuro y los sueños de los equipos de una organización o comunidad pueden inspirar acciones positivas en el presente. Visualizar un futuro deseado puede motivar y guiar el comportamiento actual. Esto implica que, al crear y compartir visiones inspiradoras del futuro, podemos movilizar a las personas hacia la acción, guiando la conducta actual de la organización a un cambio positivo logrando los objetivos deseados. Para triunfar, las organizaciones necesitan crear el sueño de lo que quieren llegar a ser (Cooperrider & Whitney, 1999).

1.2 Ciclo de Indagación Apreciativa:

La realización de una intervención apreciativa supone la aplicación de un proceso que es a la vez riguroso y flexible y que consta de cuatro fases o dimensiones:

- 1ª **DESCUBRIR** lo que da vida a una organización.
- 2ª **SOÑAR** lo que puede llegar a ser.
- 3ª **DISEÑAR** lo que puede llegar a ser.
- 4ª **DESTINO** lo que puede llegar a ser. (Subirana y Cooperrider, 2013)

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las etapas que conforman el ciclo de aprendizaje de la IA:



1.3 Etapas de la Indagación Apreciativa:

A. Descubrir

Consiste en la identificación de los aspectos positivos y efectivos dentro de la organización o comunidad. Conocer fortalezas a través de la apreciación. El descubrir las fortalezas busca fomentar el orgullo y la motivación, celebrando los éxitos y motivando a los miembros a participar en el proceso. La etapa de descubrimiento valora los logros pasados, construye confianza en la capacidad del equipo para alcanzar las metas futuras basado en lo mejor de lo vivido. El método que usa la intervención apreciativa para descubrir lo mejor que tiene la organización es la Entrevista Apreciativa.

B. Soñar

Es la creación de una visión compartida y positiva del futuro basado en las fortalezas descubiertas, es la visión de futuro de lo que queremos ser. La etapa de soñar se centra en imaginar el futuro ideal y más deseable para la organización. Es un momento de creatividad y visión, donde todos los miembros del equipo se unen para soñar en grande, y sin limitaciones, acerca de lo que desean lograr y cómo quieren que sea su entorno de trabajo. En esta fase, se fomenta la generación de ideas innovadoras con el objetivo de construir una visión colectiva que inspire y motive a todos.

La etapa de sueño es crucial porque establece una visión clara y atractiva que moviliza a todos hacia un objetivo común, fortaleciendo el sentido de propósito y cohesión dentro del equipo.

C. Diseñar

Esta etapa busca el desarrollo de planes y estructuras para realizar la visión. Se genera un compromiso en base a propuestas concretas de lo que sueñan. La etapa de diseño se enfoca en transformar las visiones y sueños idealizados en planes y estructuras concretas. Es el momento

en que las ideas se convierten en acciones prácticas y estrategias tangibles a través de la “co-creación”. Aquí, el objetivo es crear las condiciones necesarias para que la visión compartida se haga realidad. Esta etapa es crucial porque convierte los sueños en realidades prácticas. Establece un puente entre lo deseado y lo realizable. Crear planes y estrategias claras, proporciona una hoja de ruta que guía a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

D. Destino

Esta etapa consiste en la implementación y consolidación de los cambios para garantizar que las mejoras sean sostenibles en el tiempo. Incluye la evaluación del progreso de los planes diseñados en la etapa anterior y la adaptación de éstos según sea necesario. En esta etapa la idea es instaurar el plan de acción. Hay que asegurar que los cambios sean efectivos y perdurables, y que continúen generando valor a largo plazo. Se busca ajustar y mantener.

En la actualidad, la IA como intervención es fundamental ya que se ha comprobado, a lo largo de los distintos estudios realizados, que el uso de buenas prácticas y fomento de posturas positivas en la construcción de organizaciones saludables es más efectivo que la mera solución de problemas. La búsqueda de calidad por encima de los elementos negativos permite que se genere crecimiento y se potencien, tanto a los miembros de la organización como a sus procesos y políticas, multiplicando las mejoras y motivando a los empleados a crecer en conjunto con la empresa (Glenn, Saretsky y Stetson, 2014). Además, la indagación apreciativa contribuye al bienestar en el entorno laboral, creando un clima de trabajo positivo en el que todos los integrantes del equipo se sienten motivados a alcanzar los objetivos. Esto se debe a que han estado involucrados en la definición de dichas metas y en el proceso para lograrlas. Su

participación activa fortalece su compromiso tanto con su desarrollo personal como con el de la organización.

Por último, el uso de esta estrategia de intervención tiene como consecuencia la generación de visiones positivas compartidas, provocando una cultura apreciativa y de aprendizaje constante, lo que a su vez contribuye favorablemente al clima organizacional, estimula la creatividad, el compromiso personal en los trabajadores e integra a los participantes direccionando el trabajo en pro de la misión y visión de esta (Fundación Factor Humá, 2011).

2 Formulación del problema de investigación

Existen importantes fortalezas dentro del equipo directivo del Colegio que se pueden potenciar, mostrando compromiso con la innovación y la mejora continua, punto importante para implementar cambios significativos a nivel organizacional. El principal desafío es reducir las brechas que existen entre quienes están más comprometidos con el impacto educativo directo y quienes perciben el rol directivo como una salida de la labor docente tradicional.

Se identificó una necesidad de recalibrar la percepción del cargo directivo, para que todos los miembros del equipo compartan la misma visión sobre la relevancia de su trabajo en la vida de los estudiantes.

Existe un grupo de directivos que se ha distanciado del impacto directo en los estudiantes y, en cambio, ve su rol más enfocado en la administración y gestión. Esta desconexión podría generar una barrera para implementar cambios que favorezcan la mejora en la experiencia educativa de los estudiantes.

Si bien algunos miembros del equipo directivo ya cuentan con un alto nivel de compromiso, existe otro grupo que, por diferentes razones, no está logrando conectar su trabajo con el impacto en

los estudiantes. Es necesario que los miembros del equipo reflexionen sobre sus roles y se comprometan con el objetivo del proyecto educativo.

El equipo directivo presenta diversas perspectivas en relación con su rol. Un grupo enfatiza la influencia directa en la experiencia educativa de los estudiantes, mientras que otro prioriza aspectos como el bienestar personal o la gestión docente. Estas diferentes visiones pueden generar dinámicas complejas dentro del equipo y afectar la cohesión necesaria para tomar decisiones efectivas en beneficio de los estudiantes.

Es común encontrar en equipos directivos diversas actitudes frente al cambio. Algunos miembros pueden mostrar cierta reticencia a adoptar nuevas metodologías o iniciativas que requieran un mayor compromiso de tiempo o esfuerzo. Esta resistencia puede manifestarse en una menor participación en la implementación de cambios que impliquen salir de la zona de confort de los roles habituales. En algunos casos, esta actitud puede estar relacionada con una falta de claridad sobre los beneficios que estos cambios pueden traer, tanto para su propio desempeño como, en este caso, para el aprendizaje de los estudiantes.

Otra dinámica presente en algunos equipos directivos es la tendencia a proteger al personal docente de ciertas responsabilidades o cargas de trabajo adicionales. Esta postura, aunque puede surgir de una genuina preocupación por el bienestar de los docentes, puede limitar la implementación de nuevas prácticas pedagógicas. Esta actitud puede estar vinculada a la percepción de que los docentes ya cuentan con una carga laboral significativa, lo cual, si bien es comprensible, podría obstaculizar el proceso de mejora educativa.

3 Preguntas de investigación

Desde la perspectiva del modelo de Indagación Apreciativa, ¿Cuáles son los factores inquietudes, expectativas, fortalezas y áreas de mejora clave del equipo directivo del colegio, y cómo estas servirán como base para diseñar estrategias efectivas que faciliten la alineación del equipo a la estrategia y desempeño organizacional?

4 Objetivos generales y específicos de la investigación

4.1 Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico integral y respectivo plan de acción para el colegio mediante la metodología de Indagación Apreciativa, identificando inquietudes, expectativas, fortalezas y áreas de mejora clave del equipo directivo, como base para estructurar estrategias que fortalezcan al equipo.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las inquietudes y expectativas previas a la jornada de Indagación Apreciativa por parte de las personas en roles directivos.
- Realización de una jornada de Indagación Apreciativa con las personas pertenecientes al equipo directivo del colegio.
- Análisis de la información resultante de la jornada de Indagación Apreciativa y de las averiguaciones previas a la jornada.
- Diseñar y elaborar un Plan de acción sobre la base de las fortalezas y propuestas identificadas en la jornada de Indagación apreciativa.

- Diseñar un plan de acción que permita generar los ajustes organizacionales necesarios para obtener un mejor desempeño institucional desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional y la Indagación Apreciativa, en el colegio.

5 Enfoque, tipo y diseño de la investigación:

Enfoque de investigación: Cualitativo, ya que se centra en la comprensión de las situaciones que ocurren dentro de la organización, a través de la recolección de información y comprensión de las características únicas e individuales del grupo de estudio. Este tipo de enfoque busca explorar percepciones, experiencias y significados.

Tipo de investigación: Investigación Descriptiva, ya que busca mostrar, describir, caracterizar e identificar la situación que se presenta en la organización y grupo de estudio, logrando obtener un perfil, sin intervenir en el desarrollo de sus actividades. Se utilizarán técnicas como entrevistas y recolección de información mediante un Summit de Indagación apreciativa.

Diseño de investigación: Investigación no experimental, ya que no se alteran o manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan los fenómenos que ocurren dentro del colegio tal como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. El diseño de esta investigación es conveniente para este proyecto, ya que es un método adecuado para investigar temas sensibles o difíciles de abordar.

6 Población y muestra.

6.1 Población:

Equipo directivo del Colegio.

6.2 Muestra:

Miembros del equipo directivo Colegio, total 15 participantes. Para este proyecto se definió como población y muestra al mismo grupo de estudio, ya que en este contexto se trata de un equipo reducido. Esto permite enriquecer la investigación al tener datos más completos y detallados, permitiendo disminuir el sesgo de muestreo, ya que todos los sujetos de interés se encuentran considerados. Finalmente, permite realizar un análisis más profundo del comportamiento y las características del grupo de estudio.

6.3 Plan de recolección y análisis de datos.

Para la recolección de datos se realizaron las siguientes actividades:

- Entrevistas semi estructuradas: Se realizaron entrevistas individuales y en duplas, con el fin de obtener información de cada uno de los colegios de Fundación Educativa. Las entrevistas se realizaron para Rectores/as, Vicerrectores/as, y en duplas para jefes de Departamento y jefes de ciclo de los colegios (Anexo 1).
- Summit de Indagación Apreciativa: Se diseñó una pauta de trabajo basada en Indagación Apreciativa, que se aplicó en el summit y que se utilizó como base para conocer las fortalezas, dinámicas de relacionamiento y otros antecedentes relevantes del equipo directivo (ver anexo 2).

6.4 Aspectos éticos de recolección de datos.

La recolección de datos fue realizada a través de entrevistas semiestructuradas, observación participante y grupos focales, los cuales fueron conformados de manera aleatoria para asegurar una representación equitativa de los diferentes grupos componentes de los equipos directivos.

Todos los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos de la actividad y en forma voluntaria accedieron a participar en el proceso de consultoría.

IV. CAPÍTULO: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1 Resultado a nivel descriptivo

El Summit realizado con el equipo directivo del Colegio, se organizó siguiendo las 4 etapas fundamentales de la metodología de Indagación Apreciativa (IA): Identificación de fortalezas, Formulación del sueño, Diseño de acciones y Definición de acciones necesarias. A continuación, se presentan las etapas ajustadas al Summit:

- I. Identificación de fortalezas.
- II. Formulación del sueño.
- III. Visión del equipo directivo.
- IV. Definición de acciones necesarias.

Presentación de síntesis de los resultados de cada etapa:

Etapas I: Identificación de fortalezas:

En esta etapa de trabajo, se solicitó al equipo recurrir a sus experiencias previas de alto desempeño, compartida, e identificar momentos claves significativos. Estas experiencias fueron narradas por cada representante de los grupos y luego se les solicitó identificar cuatro fortalezas principales de cada relato. Posteriormente las fortalezas identificadas fueron llevadas a plenario y se escogieron cinco fortalezas centrales que representan a todo el equipo directivo del colegio.

Tras la realización de este ejercicio reflexivo, el equipo de Colegio identifica cinco fortalezas:

- Perseverancia
- Compromiso
- Trabajo colaborativo
- Profesionalismo
- Capacidad de adaptación y flexibilidad

Descripción de las fortalezas:

- Perseverancia: El equipo directivo describe contar con capacidad de constancia y tenacidad sobresalientes, manteniendo el esfuerzo personal y la motivación, a pesar de enfrentar diversos desafíos y obstáculos. Esta característica les permite alcanzar sus objetivos y superar las dificultades con resiliencia.
- Compromiso: Existe una alta valoración a la dedicación y responsabilidad hacia la misión y visión del colegio, y su rol hacia los alumnos. Este compromiso se refleja en todas las acciones y decisiones del equipo directivo, asegurando, desde su percepción, que estén alineadas con los objetivos institucionales y fomentando una cultura de excelencia y responsabilidad.

- Trabajo colaborativo: La colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito del colegio. El equipo directivo considera que promueve una comunicación abierta y el intercambio de ideas, lo que facilita la cohesión y el logro de metas comunes. Esta apertura comunicacional, se evidencia en la relación entre ellos, sin embargo, no es posible identificar si se practica hacia sus subordinados.
- Profesionalismo: El equipo actúa con ética, integridad y excelencia en el desempeño de sus funciones, creando un ambiente de confianza y respeto. Este profesionalismo es crucial para mantener altos estándares educativos y administrativos.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad: El equipo es capaz de ajustarse a las circunstancias cambiantes y responder eficazmente a los desafíos del entorno educativo. Esta capacidad de adaptación y flexibilidad promueve la innovación y la mejora continua dentro del colegio.

Es posible desprender del análisis de estas fortalezas, la constante del equipo, de obtener un alto desempeño en momentos que requieren de un alto esfuerzo personal identificado en las fortalezas y cómo son entendidas, lo que refleja una alta valoración por parte del equipo directivo a manifestar una actitud un tanto “heroica” de sobreponerse a la adversidad, mostrar sacrificio personal, y un alto desgaste profesional. Asimismo, se evidenció una percepción de asimetría en la valoración de los esfuerzos del equipo por parte de los otros colegios de la fundación y el área de gestión.

Etapas 2: Formulación del sueño

En esta etapa, los participantes debieron formular un relato en el que ellos como equipo se encuentren trabajando de manera óptima e ideal en el futuro. En primera instancia esta formulación futura o “sueño” es una representación gráfica visible, la cual es llevada a plenario

encogiéndose una sola imagen, sobre la cual se formulará el relato que es el sueño haciendo referencia a las fortalezas, las capacidades de ejecución, el propósito y sus nuevas capacidades.

A continuación, se presenta el resultado de la formulación del sueño del equipo Colegio.

Somos un equipo que se caracteriza por: “Ser perseverantes, comprometidos, trabajamos colaborativamente, somos profesionales, y somos capaces de adaptarnos y ser flexibles.”

Es capaz de: “Adaptarse, creer en su proyecto educativo, poner al servicio conocimientos, formar personas para el futuro y trabajar por un propósito.”

Cuidamos especialmente de nosotros: “El buen trato, las buenas relaciones, y buen ambiente. También cuidamos el espacio para expresarnos, el respeto, el sentido de pertenencia y el cuidado de los otros.”

Lo que más queremos cuidar de otros: “Que tengan un buen ambiente laboral, y buena convivencia (niños, niñas, profesores, comunidad educativa).”

Y somos muy buenos en: “Aprender a adaptarnos, trabajar colaborativamente, confiar en el trabajo, en equipo y valorar nuestro trabajo.”

El sueño del equipo refleja una visión positiva y aspiracional que pone énfasis en el trabajo colaborativo, la adaptación y el bienestar de los miembros del equipo. Sin embargo, se puede observar que hay un énfasis en las relaciones internas (cuidado mutuo) y un fuerte deseo de fortalecer la cohesión del equipo, para impactar positivamente a toda la comunidad educativa.

Etapas III: Diseño

En esta etapa los participantes debieron formular acciones a llevar a cabo y que puedan contribuir al logro del sueño compartido. Se solicita idear acciones innovadoras, de alto impacto y

gestionables en el contexto actual de ellos como equipo. Esta etapa se llevó a cabo mediante la técnica de brainstorming, cuyo desafío inicial es idear la mayor cantidad de ideas, para luego en plenario depurarlas en función de los criterios de innovación e impacto. En el plenario los participantes seleccionaron cinco ideas principales y posteriormente, debieron identificar la fortaleza del equipo necesaria para ejecutar esta acción y la persona o personas que podrían ejecutar esa iniciativa.

Etapas IV: Definición de acciones necesarias

Las acciones definidas por el equipo directivo son:

- Modelo pedagógico: Desarrollar y consolidar un modelo pedagógico que refleje las fortalezas y la visión del colegio, promoviendo una educación integral y de calidad.
- Involucramiento de las familias en el proceso de aprendizaje: Fomentar una mayor participación de las familias en el proceso educativo, creando un vínculo fuerte y colaborativo entre el hogar y el colegio.
- Vinculación con el medio: Establecer conexiones significativas con la comunidad y el entorno, enriqueciendo el proceso educativo con experiencias y recursos externos.
- Bienestar de docentes y equipos: Promover el bienestar físico y emocional de los docentes y equipos directivos, creando un ambiente de trabajo saludable que permita a todos los involucrados desempeñar su labor de manera eficiente y satisfactoria.
- Perfeccionamiento continuo: Implementar programas de desarrollo profesional continuo, permitiendo a los docentes y equipos actualizar y mejorar sus habilidades y conocimientos de manera constante.

Las acciones definidas están orientadas a fortalecer tanto el ámbito pedagógico como el bienestar de los miembros de la comunidad educativa. Las propuestas son innovadoras y reflejan un enfoque integral que involucra a todos los actores clave del proceso educativo (familias, comunidad y docentes).

El Colegio, a través de las entrevistas y focus group realizados con Rectora, Vicerrectora, los jefes de Departamento y los Jefes de Ciclo, ha permitido identificar tanto fortalezas como áreas de mejora clave para el desarrollo del equipo directivo y la comunidad educativa en general.

Entre las fortalezas del equipo directivo, se destaca el autoconocimiento claro de las debilidades existentes, lo cual es un paso importante para poder abordarlas de manera efectiva. Además, se observa que el equipo se encuentra en una etapa de reflexión, lo que indica un compromiso con el proceso de mejora continua. Este momento es una oportunidad para revisar prácticas, identificar aciertos y reconocer áreas de mejora, permitiendo una visión más amplia y consciente de las realidades del colegio.

El equipo directivo está también en un proceso de adaptación al estilo de liderazgo de la Rectora, lo que implica una búsqueda de coherencia y alineación en los métodos de trabajo y en la toma de decisiones. Esta fase de adaptación permite a los miembros del equipo ajustar sus enfoques y fomentar una colaboración más fluida entre los distintos actores del colegio. Además, es destacable que el equipo se valora a sí mismo (visión empática), lo que fortalece el sentido de pertenencia y cohesión dentro del equipo, permitiendo una interacción más positiva y un ambiente de trabajo más armonioso.

Se identificaron, además, diversas áreas que requieren atención para continuar con el fortalecimiento del equipo y mejorar los resultados globales del colegio. En primer lugar, es necesario reforzar el liderazgo dentro del equipo directivo, aunque el equipo relata tener disposición al cambio, el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y una mayor claridad en la

toma de decisiones, son elementos fundamentales para guiar al colegio hacia una visión compartida y alcanzar metas comunes. Otro aspecto crucial es fortalecer la autogestión en el equipo y en la comunidad educativa en general, esto implica fomentar la capacidad de cada miembro del equipo directivo y docente para tomar decisiones informadas y responsables dentro de su ámbito de acción.

Para finalizar se dio énfasis en que es esencial profesionalizar aún más el rol en el equipo directivo y también docente, lo cual puede lograrse a través de programas de desarrollo profesional continuo que refuercen las competencias pedagógicas, de gestión y de liderazgo. Por último, es fundamental que el equipo directivo y docente se sensibilicen de manera más profunda respecto a los desafíos emocionales y sociales que enfrentan los estudiantes, creando un entorno más inclusivo y atento a sus necesidades.

2 Resultados a nivel interpretativo

Dadas las características del fenómeno de estudio y la configuración de colegios que componen la fundación, se analizarán los resultados en base al modelo de Burke - Litwin y el modelo de análisis de Engagement.

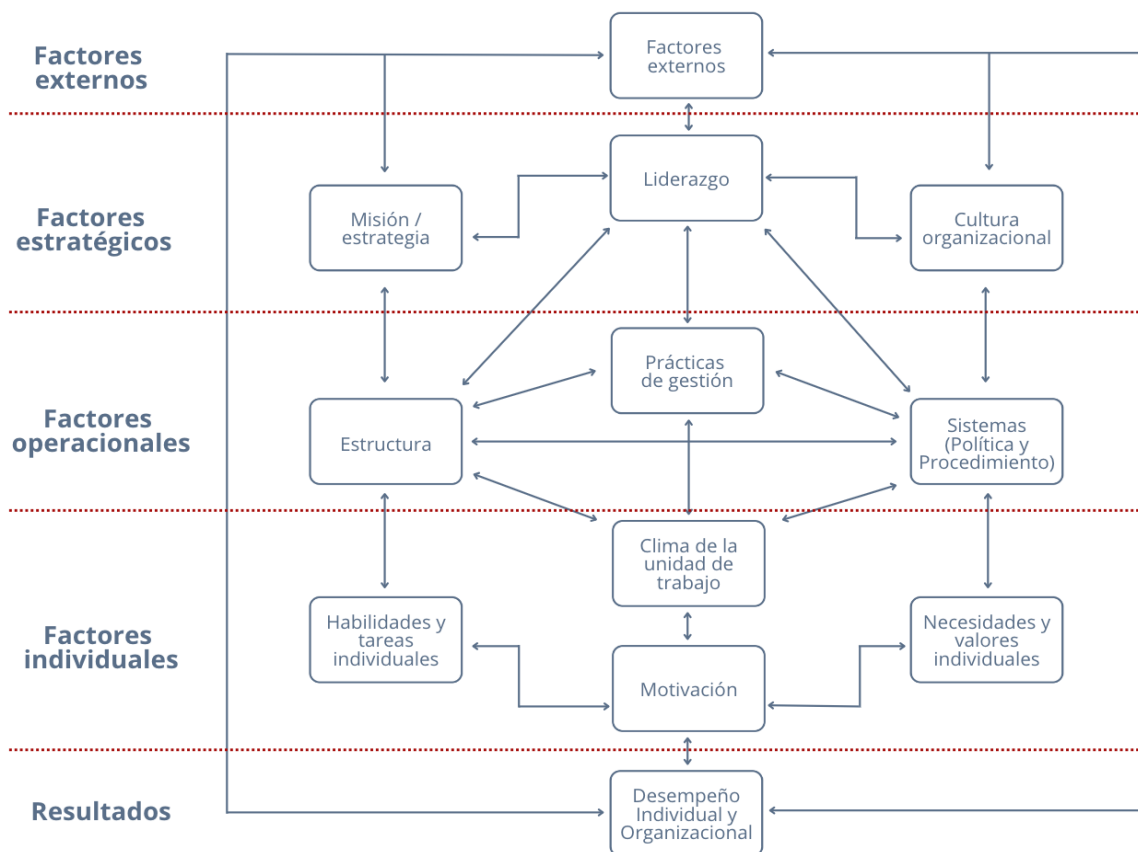
2.1 Modelo de Burke – Litwin

El modelo de Burke y Litwin se seleccionó para analizar la dinámica del Colegio debido a su enfoque integral, que considera la interacción entre factores estratégicos, culturales, operacionales e individuales dentro de la organización, así como su relación con los factores externos.

Este modelo permite identificar desajustes entre la estrategia organizacional y la cultura.

El modelo de Burke y Litwin es ideal porque conecta estos niveles de análisis, identificando relaciones causales claras entre los factores externos, internos y su impacto en el desempeño organizacional. Esta capacidad para integrar y explicar dinámicas complejas hace que sea una herramienta fundamental para comprender las tensiones y oportunidades en el colegio, y para diseñar intervenciones estratégicas que permitan alinear cultura, estrategia y liderazgo de manera sostenible.

Diagrama: Adaptación del Modelo Causal de Burke y Litwin para analizar la influencia de la diversidad en el rendimiento organizacional (Burke y Litwin, 1992).



En el Colegio, la misión y estrategia, representadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), están alineadas con la rectoría, pero el equipo directivo percibe que no reflejan las necesidades de su comunidad educativa, enfocándose mayormente en el aspecto académico. Esto ha generado una desconexión cultural, ya que el equipo directivo valora la resiliencia y el sacrificio, en contraste con un PEI que no considera estas particularidades.

Adicionalmente, el modelo considera el impacto del liderazgo, en este caso los cambios de rectores han generado variaciones significativas en el estilo de liderazgo. La actual rectora, con un enfoque orientado a la tarea, ha acentuado el desajuste con un equipo acostumbrado a liderazgos más flexibles, lo que afecta la cohesión interna y la alineación con los objetivos organizacionales.

El análisis de factores operacionales bajo este modelo destaca cómo la estructura y los sistemas de gestión, aunque alineados formalmente con la estrategia, no responden adecuadamente a las necesidades del contexto. Por ejemplo, la falta de especialización en el área de convivencia ha obligado al equipo docente a asumir roles para los que no están preparados, evidenciando una falta de correspondencia entre la estructura y las demandas culturales y estratégicas.

Finalmente, el modelo considera las dimensiones individuales, como el clima laboral, la motivación y las necesidades del equipo directivo. Aunque existe unidad en el equipo, se perciben no escuchados por el área de gestión, lo que afecta su motivación y desempeño. Su percepción de estar en una "situación imposible" para mejorar resultados académicos, sin apoyo estructural o estratégico, limita su capacidad de respuesta.

A. Factores externos:

El Colegio opera en un entorno educativo dinámico y competitivo. Factores externos como políticas educativas respecto al sistema de admisión, ha traído modificación en la configuración

de la comunidad educativa, como la presencia de alumnos con necesidades educativas especiales, exigencias de nuevos requisitos por parte de los padres y la evolución tecnológica influyen en las decisiones estratégicas del colegio. Estos factores impulsan la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad dentro de la organización y configuran un entorno que puede ser llamado de la sociedad.

Adicionalmente, otro componente del entorno externo relevante para el Colegio, son los otros colegios que componen la Fundación Educativa, y el área de gestión, quienes se encuentran en continua tensión por las prácticas de liderazgos en el sentido más amplio que tienen de manera sostenida en el tiempo, entre los liderazgos de toda la institución y la rectoría y equipo directivo de Colegio. En esta relación, se evidencia que la rectoría parece estar en coherencia, ósea atenta y alineada a las exigencias del liderazgo de la institución.

B. Factores estratégicos:

- Misión y estratégica: Esta categoría de análisis guarda relación con la estrategia organizacional de la fundación, la cual se encuentra declarada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que es aplicable a los dos colegios de la Fundación Educativa en régimen particular subvencionados. A este respecto encontramos que, a nivel de rectoría, hay un ajuste respecto a los lineamientos, propósito y formas de proceder, sin embargo, desde la percepción de los directivos del Colegio, el PEI no tiene en cuenta las características particulares y necesidades de su comunidad educativa, poniendo un énfasis inadecuado en lo académico, por sobre otras variables que están a la base de los bajos resultados académicos del colegio.
- Liderazgo: El Colegio ha cambiado de rector en varias ocasiones los últimos 10 años, y estos rectores han tenido estilos de liderazgo muy diferentes generando improntas

distintas en la manera en la que se hace el trabajo, y en cómo el equipo se relaciona entre sí y con el área de gestión. La actual rectora se incorporó en el cargo a principios del año 2023, y tiene un liderazgo con una alta orientación a la tarea, lo que en ocasiones ha sido percibido como distante por parte del equipo directivo, a su vez el liderazgo de la rectoría parece muy alineado a la estrategia organizacional y a los objetivos de la gerencia.

Se observa que el liderazgo de la rectora del Colegio está centrado y enfocado en la tarea, alineado con el PEI. Sin embargo, el equipo directivo se encuentra desajustado con esta nueva forma de proceder, manifestando que anteriormente operaban bajo un estilo de liderazgo diferente.

- Cultura organizacional: A nivel cultural, Colegio es una institución que destaca el valor de orgullo y compromiso hacia el mismo colegio, el equipo se define a sí mismo en base a este sentimiento de resistencia, “lucha en la adversidad” y orgullo por lo logrado, el cual le permite mantener la integridad interna del sistema y su diferenciación respecto a los otros colegios la Fundación Educativa y el equipo de gestión. El equipo, no percibe deficiencias en su funcionamiento, predomina un sentimiento de orgullo, y percibe que pese a la falta de recursos y de un PEI que se haga cargo de sus necesidades, ellos han logrado ajustar y sincronizar con su entorno organizacional cercano, la comunidad educativa y sus necesidades.

Lo anterior, da cuenta del desajuste cultural que existe entre la estrategia y la cultura, pues como veremos más adelante esto se evidencia en la práctica diaria en que la estructura operacional, provista por la estrategia es disonante con la cultura y el liderazgo.

C. Factores operacionales:

- Estructura: La estructura organizacional del colegio es jerárquica, y se encuentra muy alineada en términos de recursos, cargos y procesos a la estrategia organizacional, sin embargo, la estructura se encuentra desajustada en relación a la cultura organizacional y el liderazgo del colegio. Además, desde la perspectiva del equipo directivo, la estructura organizacional no considera el contexto social en el cual se encuentra inserto el colegio. Un ejemplo de esta situación se observa en el área de convivencia, que cuenta con tan solo una psicóloga a cargo, razón por la cual los profesores han tenido que asumir funciones para las que no están debidamente entrenados y no alcanzan a cumplir sus tareas habituales. Esto presenta una debilidad de la estructura en relación con la estrategia.
- Sistemas de gestión: El colegio utiliza sistemas de gestión que apoyan la planificación, ejecución y evaluación de procesos educativos y administrativos. Estos sistemas aseguran la coherencia y la alineación con la misión y los objetivos estratégicos de la institución, sin embargo, en la práctica del día a día existen condiciones bases en la forma en la que se articulan las jornadas de trabajo que no permiten atender necesidades del área de convivencia dado que no cuentan con los recursos de la estructura , y a su vez el equipo del colegio, ha utilizado como una forma de soslayar estas deficiencias poniendo en valor el sacrificio, y la resiliencia a nivel cultural, sin abordar las condiciones de recursos y estrategia a la base.

D. Factores individuales:

- Clima laboral: En el equipo directivo predomina un sentido de unidad entre ellos, la cual se reafirma en relación con las diferencias que perciben respecto a la estrategia y el área de gestión, quienes en su percepción no proveen la estructura ni sistemas necesarios para desarrollar su trabajo.
- Necesidades de capacidad y habilidad: El equipo ha sido capacitado en aspectos técnicos para desarrollar su trabajo, sin embargo, esta adquisición de nuevos conocimientos y habilidades no es acompañada con cambios en la estructura ni sistemas, de tal manera que puedan aplicar en su trabajo lo aprendido. Esto se evidencia en gran medida en el esfuerzo que la organización ha realizado en capacitar a los docentes en temas de convivencia, sin embargo, no se han proporcionado los tiempos dentro la jornada laboral, y protocolos formales, que sostienen estas nuevas actividades.
- Motivación individual: El equipo directivo, considera que se encuentra en una situación “imposible” para mejorar su desempeño académico, debido a que la estructura organizacional y sus sistemas no se hacen cargo de las necesidades que ellos perciben como esenciales en los alumnos, razón por la cual el sistema docente se ajusta y decide encontrar su propia forma de manera imprecisa y poco eficiente, de atender las necesidades diarias del alumnado.
- Necesidades y valores individuales: Para el equipo directivo sus necesidades y valor en el trabajo radica en lo que entienden como su misión última de educar y acompañar a sus alumnos, consideran que cumplen esta misión pese a que no cuentan con el enfoque estratégico adecuado por parte de la organización ni con los recursos suficientes.
- Desempeño individual en la organización: En términos de resultados, el Colegio ha presentado resultados académicos negativos de manera sostenida y progresiva en el tiempo, pese a esto, se encontró que mejorar los resultados académicos no es la prioridad

del equipo directivo, pues atribuyen estas causas a que como institución no se está atendiendo el desarrollo psicoemocional de los alumnos, y la convivencia debidamente.

Se presenta a continuación un segundo modelo de análisis pertinente a los hallazgos diagnósticos.

2.2 Modelo de Engagement

El modelo integrador del engagement propone que el bienestar y la motivación en el trabajo dependen de la interacción entre los recursos laborales y personales con las demandas laborales. Según este modelo, los recursos laborales (como el apoyo organizacional, oportunidades de desarrollo y autonomía) y los recursos personales (como la autoconfianza y resiliencia) permiten que las personas respondan mejor a las demandas laborales (carga de trabajo, presión temporal, etc.). Cuando los recursos son adecuados, el personal no solo afronta bien estas demandas, sino que se involucra activamente en su trabajo, logrando un estado de engagement.

En el contexto del proyecto en el Colegio, el modelo sugiere que el fortalecimiento de los recursos personales y laborales dentro del equipo directivo, mediante prácticas de liderazgo y desarrollo continuo, contribuye a una mayor dedicación y motivación para alcanzar los objetivos educativos y organizacionales, mejorando el compromiso hacia el trabajo y el impacto en el entorno educativo.

El concepto de "engagement" en el contexto laboral se refiere a un estado positivo y satisfactorio de las y los trabajadores, caracterizado por su entusiasmo, motivación, dedicación y compromiso hacia el trabajo. Según Bobadilla Yzaguirre, Callata Nosiglia y Caro Rojas (2015), este estado va más allá de la satisfacción laboral, involucrando una conexión emocional y cognitiva profunda con las tareas y metas de la organización. El estudio del engagement ha evolucionado desde

enfoques centrados en las condiciones laborales hacia modelos más integradores que consideran tanto factores organizacionales como individuales.

El análisis detallado de estos factores organizacionales, junto con el entendimiento de cómo afectan el comportamiento y la actitud de los/as trabajadoras es fundamental para gestionar eficazmente el engagement en las organizaciones. Alfes y Truss (2014) argumentan que este enfoque no solo mejora el desempeño individual y organizacional, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Algunos factores que influyen sobre el engagement laboral no han sido exhaustivamente identificados. Sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que existen posibles factores a nivel individual, organizacional y contextual que impulsan el engagement en los empleados (Suharti y Suliyanto 2012).

El modelo de Engagement se seleccionó para el análisis del Colegio debido a su enfoque en el bienestar, la motivación y el compromiso de los trabajadores, elementos cruciales para comprender y abordar las dinámicas observadas en el equipo directivo y su impacto en la organización.

El modelo permite analizar cómo los recursos laborales y personales interactúan con las demandas del entorno, influyendo en el nivel de motivación y desempeño de los directivos. En el Colegio se identificaron recursos limitados, como la falta de apoyo estructural y sistemas efectivos, lo que genera un alto nivel de desgaste emocional en el equipo. Por ejemplo, la insuficiencia de apoyo en el área de convivencia para los alumnos y docentes.

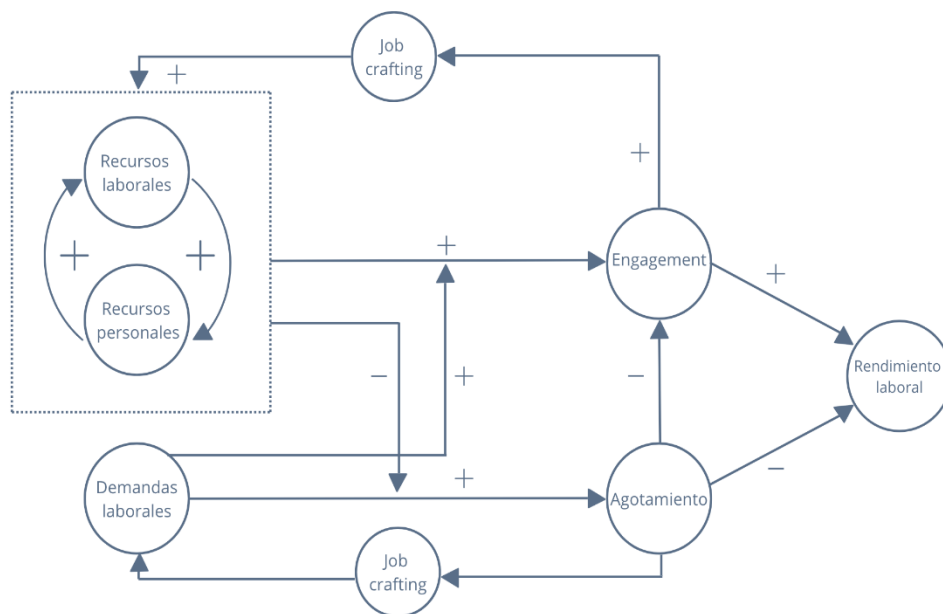
Además, el modelo ayuda a identificar cómo factores como la cultura organizacional y el liderazgo influyen en el engagement. Aunque el equipo directivo valora la resiliencia y el orgullo en su trabajo, estas actitudes también reflejan una cultura de "sacrificio" que consideran no es comprendida por el área de gestión.

Además, el modelo destaca la importancia de la motivación intrínseca, que es visible en el equipo directivo de Colegio, ya que priorizan el acompañamiento y el desarrollo integral de los estudiantes. Sin embargo, la falta de reconocimiento y apoyo por parte de la gerencia afecta su capacidad de mantener un estado positivo de engagement.

El modelo de Engagement también permite abordar las demandas laborales específicas del equipo directivo. Estas incluyen la percepción de desconexión con la estrategia organizacional y la necesidad de asumir funciones que no están alineadas con sus habilidades o tiempo disponible. Este desbalance entre demandas y recursos contribuye al estrés laboral y reduce el compromiso efectivo con los objetivos institucionales.

Por último, al fortalecer el engagement del equipo directivo, se puede mejorar no solo su bienestar, sino también su desempeño y su capacidad para liderar el cambio organizacional de manera efectiva.

Diagrama: Modelo integrador del engagement (Bakker y Demerouti, 2007; 2008). Adaptado de Bakker y Leiter (2010, p. 187).



El modelo de Engagement, resulta adecuado para analizar el contexto del Colegio, ya que permite comprender cómo estos factores influyen en el compromiso y bienestar del equipo directivo y docente. A continuación, se desarrolla su pertinencia en relación con los factores identificados por el equipo directivo en la actividad de indagación apreciativa y en las entrevistas diagnósticas, como se explica a continuación:

- Modelo Pedagógico:

El colegio busca implementar un modelo pedagógico que enfatice el acompañamiento, y el trabajo colaborativo. Estos elementos constituyen recursos laborales clave, ya que incrementan el sentido de competencia y control de los docentes, mejorando su engagement. Además, la centralización de datos académicos y la revisión de prácticas pedagógicas efectivas contribuyen a reducir las demandas emocionales, creando un entorno más estructurado y predecible para los directivos. Sin embargo, la implementación exitosa de este modelo depende de la adecuada provisión de recursos y formación.

- Involucramiento de las Familias

La participación activa de las familias puede actuar como un recurso social que fomente la colaboración y apoyo en el proceso educativo, aliviando demandas sobre los docentes. Esto subraya la importancia de implementar estrategias claras para fortalecer el vínculo entre la comunidad educativa y las familias.

- Vinculación con el Medio

Establecer conexiones significativas con la comunidad puede enriquecer el entorno educativo y actuar como un recurso valioso, al proporcionar nuevas oportunidades de aprendizaje y apoyo externo. Sin embargo, si estas iniciativas no se gestionan correctamente, pueden convertirse en una carga adicional para el equipo directivo y docente, afectando negativamente su motivación y engagement.

- Bienestar de Docentes y Equipos

El bienestar físico y emocional del equipo directivo y docente es un factor crítico para mantener un engagement saludable. Según el modelo JD-R, un ambiente laboral motivador actúa como un recurso protector frente al agotamiento. La falta de espacios de escucha y apoyo emocional, identificada en el diagnóstico, constituye una demanda significativa que puede incrementar el estrés y reducir el compromiso. Es esencial incorporar iniciativas que promuevan el bienestar del equipo, como espacios de autocuidado y comunicación abierta.

- Perfeccionamiento Continuo

Los programas de desarrollo profesional son un recurso clave para mantener a los docentes actualizados y motivados, fortaleciendo su engagement. Sin embargo, cuando la formación no está acompañada de cambios estructurales que faciliten su aplicación, como tiempos adecuados o protocolos claros, puede transformarse en una fuente de frustración. Esto resalta la necesidad de vincular la capacitación con condiciones laborales que permitan su implementación efectiva.

- Factores Externos y Liderazgo

Los cambios en el sistema de admisión y la composición de la comunidad educativa introducen demandas adicionales que afectan la dinámica interna del colegio. Un liderazgo alineado con los principios del engagement debe priorizar la escucha activa, la adaptación a las necesidades del equipo y la promoción de un entorno colaborativo.

- Ambiente Laboral y Trabajo en Equipo

La motivación y compromiso del equipo directivo son recursos esenciales que promueven el engagement. Sin embargo, la falta de reconocimiento por parte de la gerencia genera demandas emocionales significativas, afectando negativamente la percepción del valor de su trabajo. Incorporar prácticas de reconocimiento regular y valorar los logros del equipo es crucial para mantener su motivación y compromiso.

Al aplicar este modelo, se identifican intervenciones clave, como fortalecer el bienestar emocional, gestionar adecuadamente las demandas y potenciar los recursos disponibles, para promover un entorno laboral más saludable y motivador. Esto, a su vez, impactará positivamente en el desempeño organizacional y en los resultados educativos del colegio.

3 Definición final del problema

El equipo directivo del Colegio experimenta su funcionamiento como un “sistema” diferenciado del resto de los sistemas que componen los colegios de la fundación y del área de gestión, generando esto una situación de tensión e incomodidad.

En la percepción del equipo directivo del Colegio, esta discrepancia surge de la exigencia de ajustar su enfoque a un proyecto educativo del cual no se sienten partícipes, y que además desde su percepción, no responde de manera efectiva a las verdaderas necesidades de su comunidad educativa.

Considerando lo planteado por el cliente y lo observado en el diagnóstico parece ser que el equipo directivo del colegio efectivamente tiene algunas tensiones o áreas de mejora en aspectos específicos de gestión. Sin embargo, en un análisis más profundo de la situación pareciera ser que el fenómeno que subyace a lo anterior es, desde el punto de vista del análisis sistémico el funcionamiento del colegio como “un sistema diferenciado”.

4 Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se realiza la devolución al cliente respecto a los principales resultados, en una reunión de asesoría liderada por el equipo consultor.

Durante la reunión de devolución de resultados y diagnóstico levantado desde el equipo directivo, se presenta al cliente un análisis general de la situación actual del Colegio y del análisis realizado durante la intervención, destacando la metodología utilizada y de los principios teóricos que sustentan el análisis de los principales hallazgos.

Se presentan al cliente cuatro focos principales que tienen relación con su área de Gestión:

- I. Fortalecer la relación del equipo directivo con la gerencia:* Fomentar la comunicación y la confianza, a través de una relación entre gerencia y equipo directivo, basada en acciones para generar confianza y participación.

- II. *Formalización de roles, funciones y responsabilidades:* Se sugiere la definición estructural de funciones, responsabilidades y competencias para el cargo.
- III. *Equipos que asesoren a los principales líderes:* Ante la ampliación y complejización de un sistema creciente, se requiere de equipos (externos) que asesoren a los principales líderes de Colegio. Este apoyo especializado tiene como meta aumentar la capacidad de los líderes para enfrentar desafíos, asegurando que se mantenga la eficacia en la gestión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- IV. *Equipo multidisciplinario interno:* Se sugiere integrar los esfuerzos que se realizan en convivencia y dar mayor estructura, mediante un equipo multidisciplinario que asesore y acompañe a docentes y directivos internamente en los colegios de la fundación.

En conclusión, se indicó al Gerente General que el Colegio presenta un gran potencial para mejorar sus resultados académicos y fortalecer su cultura organizacional. Sin embargo, es necesario abordar los desafíos identificados a través de un enfoque integral que combine el fortalecimiento de las relaciones internas, la clarificación de roles y responsabilidades, la búsqueda de asesoramiento externo y la creación de un equipo multidisciplinario interno.

Durante la reunión de entrega de resultados, el Gerente General evidenció un alto interés por obtener información sobre nuestra mirada y de lo que habíamos realizado en el Colegio. En un primer momento, expresó asombro al confirmar que el área que él consideraba con dificultades efectivamente las presentaba, lo que validaba sus preocupaciones iniciales, pero también genera confianza en que el trabajo fue exhaustivo. A medida que avanzaba la presentación, comenzó a buscar explicaciones sobre las causas y posibles soluciones inmediatas sobre los problemas identificados. Finalmente, manifestó su expectativa de contar con un plan que le permita contar con soluciones adecuadas que permitirán implementar cambios significativos y mejorar la situación del Colegio en un periodo de tiempo que no se extienda hasta el año 2025.

V. CAPÍTULO: PLAN DE ACCIÓN

1 Diseño del plan de acción

1.1 Antecedentes del plan de acción

Tras la presentación de los principales resultados, se formula un plan de trabajo con tres focos de atención en base a la prioridad de intervención e impacto que se busca alcanzar en la organización. Dada la cultura y estructura organizacional de la Fundación Educativa, se plantea un plan de trabajo con un enfoque sistémico. Este enfoque reconoce a la organización como un sistema complejo e interconectado, donde cada elemento influye en el todo y viceversa. Al adoptar esta perspectiva, se busca abordar los desafíos identificados de manera integral, considerando las relaciones y dinámicas existentes entre los diferentes actores y niveles de la institución.

El enfoque constructivista, por su parte, subyace a las acciones propuestas, ya que reconoce que el conocimiento se construye de manera colaborativa y a partir de las experiencias individuales y colectivas. En este sentido, se promueve la participación de los equipos directivos en la definición de sus roles y responsabilidades, fomentando así un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales a través de tres focos de trabajo que se presentan a continuación.

Focos de trabajo:

- I. *Equipos que asesoren a los principales líderes:* Este foco se alinea con la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo en la organización. Al proporcionar equipos multidisciplinarios de asesoría, se busca potenciar la toma de decisiones estratégicas y fomentar una cultura de innovación y mejora continua.

- II. *Fortalecer la relación del equipo directivo con la rectora:* Este foco apunta a establecer una relación de confianza y colaboración entre la rectora y su equipo, lo cual es fundamental para una gestión efectiva de la institución. El coaching grupal y la co-construcción de roles contribuyen a fortalecer la cohesión del equipo y a clarificar las expectativas y responsabilidades de cada miembro.
- III. *Formalización de roles, funciones y responsabilidades:* Este foco busca establecer una estructura organizacional clara y transparente, lo que facilita la coordinación de esfuerzos y la asignación de responsabilidades. Al definir los perfiles de cargo, se promueve la especialización y el desarrollo profesional de los miembros del equipo directivo.

Se espera que la implementación de este plan de trabajo genere los siguientes impactos en la organización:

- *Mayor eficacia y eficiencia en la gestión:* Al contar con equipos de liderazgo fortalecidos y una estructura organizacional clara, se optimizarán los procesos y se alcanzarán los objetivos institucionales de manera más efectiva.
- *Fomento de una cultura de aprendizaje y desarrollo:* Las acciones de capacitación y coaching promoverán el desarrollo de competencias y habilidades en los equipos directivos, fomentando una cultura de mejora continua.
- *Mejora de la comunicación y colaboración:* La co-construcción de roles y la definición de responsabilidades contribuirá a establecer una comunicación más fluida y colaborativa entre los miembros del equipo directivo.

- *Aumento del compromiso y la satisfacción laboral:* Al involucrar a los equipos directivos en la definición de sus roles y responsabilidades, se incrementará su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

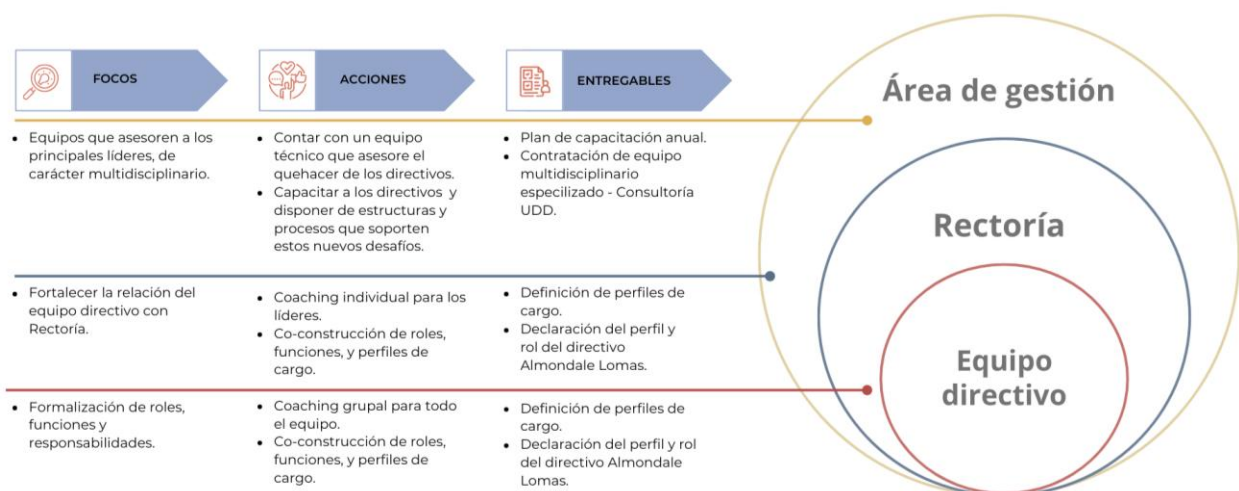
El plan de trabajo propuesto representa una apuesta por el desarrollo de una organización más ágil, innovadora y orientada a resultados, donde los equipos directivos juegan un papel fundamental.

1.2 Plan general de trabajo

Los esquemas presentados a continuación, tienen por objetivo presentar una visión general del plan de trabajo.

- *Esquema de focos de acción*

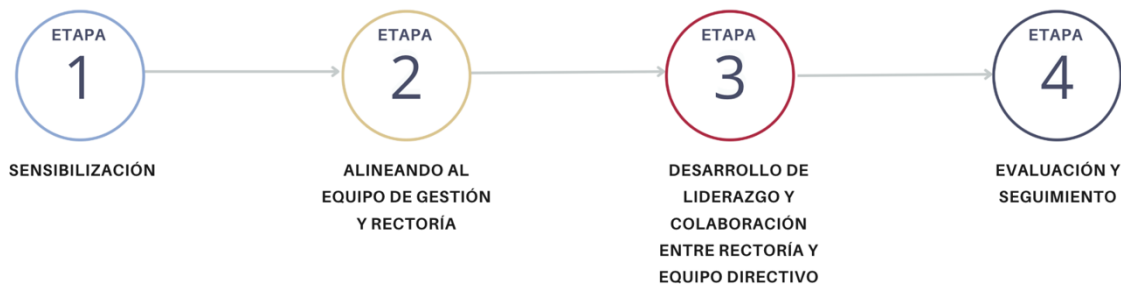
Los focos de acción representan las principales áreas de trabajo en las que se centrará el plan para alcanzar los objetivos propuestos. Cada foco agrupa acciones y estrategias relacionadas, permitiendo una intervención organizada y específica.



- *Esquema de etapas del plan de acción*

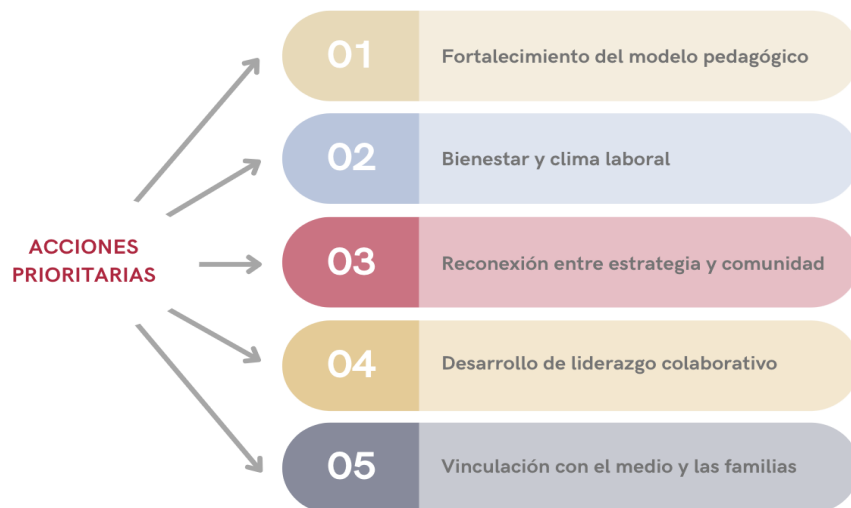
Este esquema presentado a continuación ilustra las distintas etapas necesarias para implementar el plan de manera estructurada y efectiva. Cada etapa representa un conjunto de actividades y resultados esperados. Normalmente, las etapas pueden incluir: objetivo de la etapa, acciones para cada área y entregables.

Este enfoque secuencial asegura que el proceso sea coherente y sostenible.



- *Esquema de acciones prioritarias*

Las acciones prioritarias son aquellas actividades clave identificadas por el equipo directivo. Este esquema muestra de manera visual las tareas esenciales a abordar. Identificar y priorizar estas acciones permite optimizar recursos y esfuerzos, garantizando que se avance en aspectos cruciales del plan de manera oportuna.



- *Descripción áreas de trabajo:*

- A. Área de gestión: Esta área de la organización, está compuesta por la gerencia, subgerencia de personas, subgerente general, subgerente de operaciones y finanzas. Estos cargos influyen y se relacionan con todos los colegios de la fundación y a su vez cuentan con equipos que atienden directamente a cada uno de los colegios. En esta ocasión los participantes de la intervención serán la gerencia y subgerencias.
- B. Rectoría: Esta área está compuesta por una persona en el cargo cuya misión es liderar integralmente la institución educativa, asegurando el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos, promoviendo un ambiente organizacional colaborativo. Sus reportes directos son los miembros directivos.
- C. Equipo directivo: Es un área integrada por los cargos que lideran tanto el área formativa como académica del colegio.

1.3 Etapas de la propuesta y detalles de actividades, resultados y entregables por etapa.

Anteriormente se describió en términos generales y conceptuales la propuesta de plan de trabajo a fin de obtener una visión global del trabajo a realizar. A continuación, se presenta el detalle de ejecución del plan de trabajo en etapas en orden cronológico.

A. Etapas del plan de acción:

Etapa I: Sensibilización.

Etapa II: Alineando al equipo de gestión y rectoría.

Etapa III: Desarrollo de liderazgo y colaboración entre rectoría y equipo directivo.

Etapa IV: Evaluación y seguimiento.

Etapa I: Sensibilización

La etapa de sensibilización tiene como propósito preparar al área de gestión como principal patrocinador del cambio, al equipo directivo y a la rectoría para el cambio organizacional, centrando la atención en los beneficios de un liderazgo pedagógico comprometido y conectado con el impacto educativo. A través de la instancia se introducen los conceptos de compromiso (engagement) y trabajo colaborativo y su impacto positivo en los resultados escolares.

Desde la gestión del cambio, esta etapa busca establecer un entorno de apertura y confianza, donde los participantes expresen sus percepciones y expectativas hacia el cambio. También se aplicarán estrategias de comunicación empática y clara para generar un clima positivo y disminuir posibles resistencias. En este contexto, se presenta el proyecto como una oportunidad de crecimiento profesional y personal, motivando al equipo a participar activamente y alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Etapa II: Alineando al equipo de gestión y rectoría

El propósito de esta etapa es alinear los objetivos y expectativas del equipo directivo con la visión estratégica de la rectoría y el área de gestión, generando una visión compartida y coherente entre todos los líderes. Para ello, se realizarán reuniones de trabajo en las que se deberán construir las metas educativas, los roles y las responsabilidades de cada miembro del equipo, promoviendo el compromiso colectivo hacia el propósito educativo.

Para gestionar el cambio, se implementarán prácticas de comunicación efectiva y liderazgo compartido, que permitirán un entendimiento profundo de los valores institucionales y fomentarán la colaboración en la toma de decisiones.

Etapa III: Desarrollo de liderazgo y colaboración entre rectoría y equipo directivo

En esta etapa, se trabajará en el fortalecimiento del liderazgo compartido y la colaboración entre la rectoría y el equipo directivo. Con el enfoque de Indagación Apreciativa, se llevarán a cabo actividades destinadas a identificar y potenciar las fortalezas individuales y colectivas del equipo.

Esta etapa se enfocará en promover la co-creación y el empoderamiento de los líderes para que adopten un rol activo en el proceso de transformación. También se generarán oportunidades para la innovación en prácticas pedagógicas y de gestión, fomentando un compromiso a largo plazo con los objetivos del proyecto. Esta fase consolida una cultura de apoyo mutuo y mejora continua, clave para la sostenibilidad del cambio organizacional.

Etapa IV: Evaluación y seguimiento

La etapa final del plan de acción se centrará en la evaluación y seguimiento de las acciones implementadas, estableciendo un ciclo de mejora continua. Se realizarán evaluaciones periódicas que consideren tanto indicadores de desempeño organizacional como indicadores de bienestar y engagement del equipo directivo. A través de reuniones de retroalimentación, se analizarán los avances y los desafíos, permitiendo al equipo ajustar sus estrategias según las necesidades emergentes.

Es relevante que en esta etapa se integren mecanismos de retroalimentación constructiva y ajuste continuo, promoviendo un ambiente de aprendizaje y desarrollo en el que los participantes puedan reflexionar sobre sus prácticas y mejorar sus resultados de forma continua. Esta fase asegurará la sostenibilidad del cambio y la alineación continua de los líderes con la misión y visión institucional, manteniendo un impacto positivo en el bienestar del equipo y en los resultados educativos.

A partir del taller de Indagación Apreciativa realizado con el equipo directivo del Colegio N°2, se identificaron las siguientes acciones prioritarias para abordar en el plan de acción:

Fortalecimiento del modelo pedagógico: Promover un modelo que priorice el desarrollo socioemocional, el trabajo colaborativo y el acompañamiento pedagógico.

Bienestar y clima laboral: Crear espacios para el autocuidado y la escucha activa dentro del equipo directivo y docente.

Reconexión entre estrategia y comunidad: Alinear la estrategia organizacional con las necesidades específicas de la comunidad educativa, reduciendo la desconexión percibida.

Desarrollo de liderazgo colaborativo: Potenciar habilidades de liderazgo que promuevan la cohesión y colaboración dentro del equipo directivo.

Vinculación con el medio y las familias: Fortalecer los lazos con la comunidad y las familias para enriquecer el proceso educativo.

Con estas 5 acciones prioritarias, sumado a los 4 focos que se identificaron con el trabajo realizado con el colegio y que tienen relación con el área de Gestión (Fortalecer la relación del equipo directivo con la gerencia, Formalización de roles, funciones y responsabilidades, Equipos que asesoran a los principales líderes y Equipo multidisciplinario interno), el plan de acción se estructura en cuatro etapas con acciones y entregables específicos para la gestión, rectoría y el equipo directivo.

B. Detalle del plan de acción (11 meses de duración)

Etapa I: Sensibilización (meses 1-2)

A. Objetivo: Generar conciencia sobre la necesidad de cambios estratégicos y culturales en todos los niveles de la organización.

B. Acciones por área:

Área de gestión:

1. Taller inicial con gerencia y rectoría sobre los resultados del taller de Indagación Apreciativa y su impacto organizacional.
2. Diagnóstico compartido para priorizar recursos y apoyo en áreas clave.

Rectoría:

3. Sesiones de sensibilización con el equipo directivo, para compartir los hallazgos del taller y los focos identificados.
4. Comunicación clara de la visión estratégica alineada con el PEI y las necesidades de la comunidad.

Equipo directivo:

5. Taller participativo sobre el impacto de sus prácticas actuales en la cultura organizacional y el bienestar del colegio.

C. Entregables:

- Resumen ejecutivo del diagnóstico compartido con gerencia y rectoría.
- Plan de comunicación interna para sensibilización.
- Acta de compromisos iniciales entre los tres niveles organizacionales.

Etapa II: Alineación del equipo de gestión y rectoría (meses 3-5)

A. Objetivo: Reducir las brechas entre estrategia, liderazgo y ajuste de roles.

B. Acciones por área:

Área de gestión:

1. Revisión conjunta del PEI para ajustar su implementación a las necesidades específicas del Colegio N°2.
2. Diseño de protocolos para mejorar la comunicación entre rectoría y equipos directivos.
3. Construcción de roles, funciones, y perfiles de cargo.
4. Asesoría de parte de equipo multidisciplinario interno, en área de convivencia.

Rectoría:

5. Contar con asesoría de profesional o equipo externo, que brinde apoyo a Rectora de Colegio N°2.
6. Implementación de reuniones mensuales con el equipo directivo para revisar avances estratégicos y operativos.
7. Clarificación de roles y expectativas del liderazgo de las personas que componen el equipo directivo.

Equipo Directivo:

8. Taller de alineación estratégica para identificar cómo las metas del PEI pueden integrarse en las prácticas diarias.
9. Jornada de especificación de roles y liderazgo.

C. Entregables:

- Documento ajustado del PEI con recomendaciones específicas para Colegio N°2.
- Calendario de reuniones entre rectoría y equipo directivo.
- Definición de perfiles de cargo actualizados, declaración del perfil y del directivo Colegio N°2.
- Registro de instancias de asesoría con Rectora.

Etapa III: Desarrollo de liderazgo y colaboración (Meses 6-8)

A. Objetivo: Potenciar habilidades de liderazgo pedagógico y fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

B. Acciones por área:

Área de Gestión:

1. Gestionar programa de capacitación en liderazgo para rectoría y directivos, fortaleciendo, además, la comunicación y confianza entre las áreas.
2. Creación de una red de apoyo entre los colegios de la Fundación Educativa para compartir buenas prácticas de liderazgo (Equipo Multidisciplinario Interno)

Rectoría:

3. Facilitación de talleres de desarrollo de liderazgo colaborativo con énfasis en inteligencia emocional y gestión de conflictos.
4. Participación en programa de Liderazgo.

Equipo Directivo:

5. Participación en programa de Liderazgo.

6. Implementación de dinámicas de trabajo colaborativo para fortalecer la cohesión y la confianza.
7. Espacios de co-creación de soluciones pedagógicas y organizacionales.

C. Entregables:

- Manual de liderazgo colaborativo diseñado para la red la Fundación Educativa.
- Agenda de talleres y capacitaciones realizadas.
- Registro de iniciativas co-creadas por el equipo directivo.
- Registro de asesorías de equipo multidisciplinario externo.

Etapas IV: Evaluación y seguimiento (Meses 9-11)

A. Objetivo: Monitorear y ajustar el plan de acción para garantizar su impacto y sostenibilidad.

B. Acciones por área:

Área de Gestión:

1. Diseño de indicadores de desempeño para medir el impacto en las áreas clave (liderazgo, bienestar, comunidad educativa, modelo pedagógico).
2. Implementación de encuestas semestrales de clima laboral y satisfacción.

Rectoría:

3. Revisión trimestral del avance del plan con el equipo directivo y gerencia.

Equipo Directivo:

4. Reflexiones grupales periódicas para evaluar el impacto de las acciones en su trabajo y en los resultados del colegio según indicadores institucionales.

C. Entregables:

- Informe semestral de avances basado en los indicadores definidos.
- Encuestas de clima laboral y resultados analizados.
- Informe de acompañamiento y asesoría durante y posterior al término del proyecto.

La combinación de estas etapas beneficia un enfoque integral que aborda las necesidades específicas del Colegio, desde la sensibilización hasta la evaluación. Al trabajar en paralelo con la gestión, la rectoría y el equipo directivo, el plan de acción busca alinear la estrategia con la cultura, promover un liderazgo efectivo y generar un impacto positivo y sostenible en el bienestar y el desempeño de la organización.

A continuación, se presenta una tabla del plan de acción.

Tabla: Esquema visual del plan de acción por áreas y focos:

Esquema visual del plan de acción con áreas por cada foco

ETAPAS	ACCIONES PRINCIPALES	ACCIONES	ÁREAS INVOLUCRADAS	ENTREGABLES	MESES
Sensibilización	Fortalecimiento del modelo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Taller inicial con gerencia y rectoría sobre los resultados del taller de Indagación Apreciativa y su impacto organizacional. Diagnóstico compartido para priorizar recursos y apoyo en áreas clave. Sesiones de sensibilización con el equipo directivo para compartir los hallazgos del taller y los focos identificados. Comunicación clara de la visión estratégica alineada con el PEI y las necesidades de la comunidad. Taller participativo sobre el impacto de sus prácticas actuales en la cultura organizacional y el bienestar del colegio. 	Gestión, Rectoría, E. Directivo	<ul style="list-style-type: none"> Resumen ejecutivo del diagnóstico compartido con gerencia y rectoría. Plan de comunicación interna para sensibilización. Acta de compromisos iniciales entre los tres niveles organizacionales. 	1 - 2

<p>Alineación del equipo de gestión y rectoría</p>	<p>Establecer metas estratégicas conjuntas y roles claros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión conjunta del PEI para ajustar su implementación a las necesidades específicas del colegio. • Diseño de protocolos para mejorar la comunicación entre rectoría y equipos directivos. • Construcción de roles, funciones, y perfiles de cargo. • Asesoría de parte de equipo multidisciplinario interno, en área de convivencia. • Implementación de reuniones mensuales con el equipo directivo para revisar avances estratégicos y operativos. • Clarificación de roles y expectativas del liderazgo de las personas que componen el equipo directivo • Contar con asesoría de profesional o equipo externo, que brinde apoyo a Rectora del colegio. • Taller de alineación estratégica para identificar cómo las metas del PEI pueden integrarse en las prácticas diarias. • Jornada de especificación de roles y liderazgo. 	<p>Gestión y Rectoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento ajustado del PEI con recomendaciones específicas para el colegio. • Calendario de reuniones entre rectoría y equipo directivo. • Definición de perfiles de cargo actualizados, declaración del perfil y del directivo del colegio. • Registro de instancias de asesoría con Rectora. 	<p>3 - 5</p>
--	---	--	---------------------------	---	--------------

<p>Desarrollo de Liderazgo</p>	<p>Fortalecer liderazgo y colaboración entre áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar programa de capacitación en liderazgo transformacional para rectoría y directivos, fortaleciendo además la comunicación y confianza entre las áreas. • Creación de una red de apoyo entre los colegios de la fundación con el fin de compartir buenas prácticas de liderazgo (Equipo Multidisciplinario Interno). • Facilitación de talleres de desarrollo de liderazgo colaborativo con énfasis en inteligencia emocional y gestión de conflictos. • Participación en programa de Liderazgo transformacional. • Implementación de dinámicas de trabajo colaborativo para fortalecer la cohesión y la confianza. • Espacios de co-creación de soluciones pedagógicas y organizacionales. • Participación en programa de Liderazgo transformacional. 	<p>Gestión, Rectoría, E. Directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de liderazgo colaborativo diseñado para los colegios de la fundación. • Agenda de talleres y capacitaciones realizadas. • Registro de iniciativas co-creadas por el equipo directivo. • Registro de asesorías de equipo multidisciplinario externo. 	<p>6 - 8</p>
--------------------------------	--	---	--	---	--------------

Evaluación y Seguimiento	Monitorear avances y ajustar estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de indicadores de desempeño para medir el impacto en las áreas clave (liderazgo, bienestar, modelo pedagógico). • Implementación de encuestas semestrales de clima laboral y satisfacción. • Revisión trimestral del avance del plan con el equipo directivo y gerencia. • Reflexiones grupales periódicas para evaluar el impacto de las acciones en su trabajo y en los resultados del colegio. 	Gestión, Rectoría, E. Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Informe semestral de avances basado en los indicadores definidos. • Encuestas de clima laboral y resultados analizados. • Informe de acompañamiento y asesoría posterior al término del proyecto. 	9 - 11
--------------------------	--	---	---------------------------------	---	--------

1.4 Cronograma de actividades (Gantt)

Este proyecto se desarrollará a lo largo de un período de aproximadamente 11 meses, considerando el mes de marzo para el inicio de su ejecución. Durante los meses de enero y febrero de 2025 no podrá desarrollarse el proyecto debido a las vacaciones de verano, periodo durante el cual el equipo directivo estará ausente.

El enfoque principal estará en la etapa II, que se centrará en la alineación del equipo directivo y gerencia y se llevará a cabo a partir del mes de abril de 2025. La última etapa, que será la más extensa, estará dedicada a la evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados. A través de estas etapas, se busca fortalecer el liderazgo del equipo directivo del Colegio N°2, mejorar la colaboración y asegurar la sostenibilidad de los cambios en la institución.

A lo largo de esta planificación, los focos del plan general de trabajo podrán ser ejecutados de manera simultánea, desarrollando uno o más de ellos en cada etapa de la planificación. Esto se debe a que el desarrollo de los focos está estrechamente interconectado entre las distintas áreas involucradas (Área de Gestión, Rectoría y Equipo Directivo) y no se limitan a una etapa en específica para ser trabajados (ver anexo 3).

1.5 Presupuesto de implementación de la propuesta (Plan financiero)

A continuación, se presenta la valorización de la propuesta, cuya duración será de un total de 46 semanas y con una estimación de un total de 1400 horas de trabajo involucradas para el proyecto completo.

Propuesta	Duración	Equipo	HH Consideradas	Total
Etapa I: Sensibilización	4 semanas	4 consultores con grado de Magister	240	160 UF
Etapa II: Alineando al equipo de gestión y rectoría	13 semanas	4 consultores con grado de Magister	660	442 UF
Etapa III: Desarrollo de liderazgo y colaboración entre rectoría y equipo directivo	6 semanas	4 consultores con grado de Magister	270	180 UF
Etapa IV: Evaluación y Seguimiento	20 semanas	4 consultores con grado de Magister	230	140 UF
			TOTAL	922 UF

El total de la propuesta considera un valor de 922 UF.

1.6 Conclusiones:

El plan de acción para el Colegio N°2 tiene como objetivo generar un cambio organizacional integral que mejore el liderazgo, la colaboración y el bienestar dentro de la institución, a la vez que optimiza el modelo pedagógico y fortalece la conexión con la comunidad educativa. Este proceso se lleva a cabo a través de cuatro etapas clave, cada una enfocada en aspectos específicos pero interrelacionados del cambio organizacional.

El plan se centra en una transformación cultural profunda que involucra a todos los niveles de la organización, desde la gerencia hasta el equipo directivo. La sensibilización inicial y la alineación de la rectoría y el equipo directivo son pasos fundamentales para generar un compromiso con los objetivos estratégicos y construir una visión compartida. La fase de sensibilización también es muy relevante en la creación de un ambiente de apertura, confianza y comunicación efectiva, lo que facilitará la aceptación y el éxito del proceso de cambio.

Una de las metas relevantes del plan es promover un liderazgo compartido entre la rectoría y el equipo directivo, con énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional, inteligencia emocional y trabajo colaborativo. A través de talleres, programas de capacitación y espacios de co-creación, se busca empoderar a los líderes para que asuman un papel activo en

la transformación educativa y organizacional, impulsando la cohesión interna y mejorando la toma de decisiones estratégicas.

La clara definición de roles y responsabilidades, tanto en el equipo directivo como en la relación entre la rectoría y el área de gestión del Colegio N°2, es fundamental para garantizar que todos los miembros comprendan su contribución al éxito organizacional. Las reuniones periódicas de seguimiento y el trabajo conjunto en la alineación estratégica permitirán fortalecer la colaboración y reducir las brechas entre los objetivos del colegio y las acciones diarias.

La etapa de evaluación y seguimiento garantiza que el proceso de cambio sea sostenible a largo plazo, proporcionando los mecanismos necesarios para medir el impacto de las acciones implementadas. Con la implementación de indicadores de desempeño organizacional, encuestas de clima laboral y un sistema de retroalimentación continua, se asegura que el plan se ajuste a las necesidades emergentes y se mantenga alineado con los valores y la misión institucional.

Los focos identificados a través del taller de Indagación Apreciativa, como el fortalecimiento del modelo pedagógico, la mejora del bienestar y clima laboral, y la reconexión con la comunidad educativa, son cruciales para asegurar que el cambio no solo sea organizacional, sino también pedagógico y en la comunidad educativa en general. Estos focos, combinados con el trabajo en áreas de gestión, rectoría y equipo directivo, establecen una base importante para un cambio integral, significativo y sostenible en el tiempo.

El plan de acción tiene asociado un cronograma, que se extiende por 11 meses, por lo que consideramos es pertinente para abordar de manera eficaz las distintas etapas del plan. Las actividades están distribuidas de forma que se pueda ejecutar el proyecto en paralelo en diferentes áreas. El enfoque en la etapa de alineación y la evaluación y seguimiento es esencial para asegurar que los avances se monitoreen de manera continua y se realicen ajustes según sea necesario.

Para finalizar consideramos que el plan de acción propuesto para el Colegio N°2, establece una hoja de ruta clara y detallada para impulsar un cambio organizacional que se base en el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la colaboración entre los diferentes niveles de la organización y el alineamiento estratégico con las necesidades de la comunidad educativa. La combinación de sensibilización, desarrollo de liderazgo, reestructuración de roles y evaluación constante, garantizará que el cambio no solo sea efectivo, sino también sostenible en el tiempo, con un impacto positivo tanto en los resultados educativos como en el bienestar de toda la comunidad educativa.

1.7 Recomendaciones para la implementación de la propuesta:

Es fundamental que tanto el equipo de gestión como la rectoría se comprometan plenamente con el proceso de implementación. Para ello, se recomienda llevar a cabo de manera programada la etapa de sensibilización, con el objetivo de alinear las expectativas y objetivos, en la que todos los miembros involucrados comprendan el valor de la propuesta y se comprometan a trabajar de manera conjunta. Esto incluye la comunicación de los objetivos, avances y resultados de las actividades, así como el fomento de la retroalimentación constante entre los miembros del equipo directivo y las demás áreas.

Si bien el plan de acción es fundamental que se lleve a cabo en el orden sugerido, es crucial que las acciones de formación sean adaptativas y se ajusten a las necesidades específicas de cada directivo/a. Las capacitaciones, talleres y asesorías deben ser dinámicas y permitir que todas las áreas puedan poner en práctica lo aprendido, especialmente en situaciones cotidianas de la gestión educativa.

Incorporar herramientas digitales para gestionar el seguimiento de actividades, el plan de metas grupales y la evaluación continua, puede optimizar el proceso de implementación.

Durante todo el proceso, es esencial que se realicen evaluaciones periódicas para monitorear el progreso y el impacto de las actividades implementadas. Se recomienda hacer una evaluación formal al final de cada trimestre y ajustar el plan si es necesario. Las evaluaciones deben ser participativas y basadas en los resultados obtenidos, tanto a nivel individual como de equipo.

Aunque el enfoque principal es el equipo directivo y Rectoría, es importante considerar cómo las acciones tomadas impactan a toda la comunidad educativa. Se sugiere que el proceso sea comunicado de manera clara y transparente a todos los docentes, personal administrativo y familias, para asegurar el apoyo y compromiso a largo plazo.

La implementación de esta propuesta tiene el potencial de transformar de forma positiva la gestión educativa del Colegio N°2, fortaleciendo la capacidad del equipo directivo, mejorando las estructuras y procesos internos, y promoviendo una cultura de liderazgo colaborativo.

2 Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente

La presentación del plan de acción al cliente es realizada tras el análisis exhaustivo de la situación actual del Colegio N°2, se llevó a cabo en una reunión de entrega de resultados dirigida por el equipo consultor, con la presencia de gerente general y subgerente. La sesión tuvo como objetivo presentar los hallazgos clave y las recomendaciones estratégicas para abordar los desafíos identificados, estableciendo una base sólida para la mejora organizacional del colegio.

Durante la reunión, el equipo consultor brindó al cliente una visión detallada del contexto actual y del análisis realizado. Se explicaron la metodología aplicada y los principios teóricos en los que se fundamentan los hallazgos. La presentación estuvo estructurada en dos momentos, primero en los hallazgos levantados con el equipo directivo; donde definieron 5 acciones a trabajar: Modelo pedagógico, Involucramiento de las familias en el proceso de aprendizaje: , Vinculación

con el medio, Bienestar de docentes y equipos y Perfeccionamiento continuo. Y, además, en torno a cuatro focos principales de atención para el área de gerencia y Rectoría, que fueron: Fortalecimiento de la relación entre el equipo directivo y la gerencia, Formalización de roles, funciones y responsabilidades, Equipos asesores para los principales líderes y Equipo multidisciplinario interno.

La respuesta del cliente, en particular del Gerente General, fue positiva. Desde el inicio, el cliente mostró un alto nivel de interés y aprecio por el análisis profundo presentado. Su validación de los resultados fue inmediata, ya que reconoció que el área que inicialmente le preocupaba presentaba, efectivamente, las dificultades esperadas. Esto reforzó la confianza en el trabajo del equipo consultor.

A medida que se avanzaba en la presentación, el cliente mostró interés en explorar las causas de los problemas y solicitó recomendaciones inmediatas para implementar soluciones. La expectativa expresada fue clara: contar con un plan de acción eficaz, que permita implementar cambios significativos a corto plazo, sin prolongarse hasta el año 2025.

La reunión se desarrolló de forma muy constructiva, y el feedback del cliente permitió afinar el enfoque de las propuestas. El equipo consultor finalizó la sesión asegurando su compromiso en la co-creación de soluciones prácticas y efectivas para lograr una mejora sostenible en el Colegio N°2.

3 Ajustes y elaboración final del plan de acción

Tras recibir el feedback del cliente y revisar los principales hallazgos, se procedió a realizar ajustes clave para perfeccionar el plan de acción, con el objetivo de garantizar su efectividad en el corto y mediano plazo. La retroalimentación del cliente orientó la revisión hacia soluciones más

inmediatas y alcanzables, alineadas con la expectativa de mejorar la situación del colegio antes del año 2025.

En la elaboración del Plan de Acción se realizan ajustes sobre todo con relación a la inmediatez de la implementación, tras ello se finalizó el plan de acción, incluyendo las etapas de implementación, los resultados esperados e indicadores de logro.

En las etapas de implementación, cada una con acciones y un cronograma claro, así como en los entregables de cada acción. Se establece una etapa de seguimiento para medir el progreso, como la satisfacción del equipo, el cumplimiento de metas por etapa y la mejora en la comunicación interna. Esto permitirá al cliente evaluar el impacto del plan, hacer mejoras y proyectarlo a largo plazo.

4 Feedback del plan de acción por parte del cliente

Tras la presentación de los ajustes y la elaboración final del plan de acción, el cliente (Gerente General) expresó una respuesta muy positiva, manifestando conformidad con las recomendaciones y estrategias propuestas. El Gerente General valoró la claridad y la practicidad de las etapas de implementación, así como la estructura detallada de los indicadores de éxito y las herramientas de evaluación. Comentó que el plan responde adecuadamente a las necesidades detectadas en el Colegio N°2 y se alinea con su expectativa de mejoras significativas en el corto plazo.

El Gerente General confirmó su interés en proceder con la implementación del plan, señalando que el proyecto contará con el apoyo de un equipo de la Universidad del Desarrollo para garantizar la continuidad y el monitoreo de los avances. Esta colaboración con la Universidad del

Desarrollo fue especialmente bien recibida, ya que permitirá un seguimiento riguroso y aportará experiencia académica y profesional, contribuyendo a fortalecer el proceso de cambio.

Finalmente, el cliente expresó su confianza en que este plan permitirá alcanzar los objetivos de desarrollo y consolidación en el Colegio N°2, manifestando su compromiso con el proyecto.

5 Ejecución de la actividad inicial del plan de acción (taller de sensibilización / definición de roles)

Debido al interés de la Fundación Educativa por llevar a cabo este proyecto y el alcance definido en este trabajo, es que se identifica la necesidad de realizar un acompañamiento en el desarrollo e implementación de la propuesta de trabajo. En este contexto, la gerencia de la fundación solicita la participación y asesoría del equipo consultor especializado en educación de la Universidad del Desarrollo, con el objetivo de continuar con este proceso.

La actividad inicial del plan de acción consistió en la entrega del diagnóstico obtenido del proceso de consultoría realizado, al equipo Consultor de la Universidad del Desarrollo compuesto por especialistas en educación. Esta actividad se llevó a cabo el día 20 de agosto de 2024. Este intercambio involucró el diagnóstico obtenido a partir de las reuniones con el Gerente general y la Subgerente de Personas, así como la síntesis de resultados de las entrevistas al Equipo Directivo y, en profundidad, los hallazgos obtenidos en el Summit de Indagación Apreciativa y el proceso de consultoría en general.

En esta reunión se conversó sobre las apreciaciones del resultado del Summit de IA, los cuales incluyeron las fortalezas identificadas, el sueño compartido por el equipo y los compromisos que deberían asumir para convertirse el equipo que desean ser. Adicionalmente, se abordó cuál fue

la postura del Equipo Directivo frente a la actividad, destacando los aspectos más desafiantes para el Equipo durante la actividad desarrollada.

Con base en esta interacción y el diagnóstico entregado, la Consultora de la Universidad del Desarrollo podrá establecer el camino a seguir en el desarrollo del proyecto, asegurando que todos los actores involucrados tengan claridad sobre los próximos pasos y las acciones necesarias para el éxito del proyecto. Este acompañamiento y asesoría continua garantizarán que la implementación del plan sea efectiva y esté alineada con los objetivos y expectativas de la Fundación Educativa, creando un impacto positivo y duradero en la comunidad educativa del Colegio N°2.

6 Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesta

Inicialmente el presente trabajo fue concebido como una actividad académica, que buscaba atender a las necesidades relacionadas al Desarrollo Organizacional que presenta la Fundación Educativa y el Colegio N°2, sin embargo tras los hallazgos encontrados y la alta valoración que la gerencia tuvo respecto a la metodología y la necesidad de establecer un plan de trabajo a mediano plazo con el colegio, se solicita la participación y asesoría del equipo consultor especializado en educación de la Universidad del Desarrollo, siendo esta la actividad inicial del plan de acción.

Para dar inicio al plan de trabajo, se concretó una reunión de traspaso de los principales hallazgos y plan de trabajo al equipo asesor UDD, en el cual se expusieron los principales desafíos y oportunidades presentes en Colegio N°2. A partir de este encuentro, se identificó la necesidad imperiosa de fortalecer los lazos entre el equipo directivo y la gerencia, así como de establecer

roles y responsabilidades de manera más precisa. Asimismo, se evidenció la importancia de contar con un equipo multidisciplinario que brinde apoyo especializado, tanto a los líderes como a los docentes. Estos aprendizajes son fundamentales para el diseño del plan de acción, ya que orientarán las intervenciones hacia el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, la mejora de la comunicación interna y la implementación de estrategias pedagógicas más efectivas. En este sentido, el plan de acción propuesto se centrará en la creación de espacios de colaboración entre los distintos actores de la comunidad educativa, el desarrollo de programas de formación continua para los docentes y la implementación de herramientas de gestión que permitan monitorear y evaluar los avances.

Tras la realización de esta actividad el equipo asesor UDD, iniciará en coordinación con la gerencia de la fundación, la ejecución del plan de trabajo.

VI. REFERENCIAS

- Abarca Muñoz, J. (2013). Indagación apreciativa aplicada al trabajo de los entrenadores de una institución universitaria y su impacto en los elementos de la psicología positiva de los deportistas (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología). Repositorio institucional (disponible). <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256691.PDF>
- Alfes, Kerstin y Truss, Catherine (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. 1 a ed. New York: Routledge.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1.
- Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global 1 [Trabajo de investigación para optar 2 al grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas]. Universidad del Pacífico. Repositorio Digital de la Universidad del Pacífico. https://core.ac.uk/outputs/51209578/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cooperrider, D. L. (2005). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. Recuperado de <https://www.example.com>

Fundación Factor Humà. (2011). La indagación apreciativa: Céntrate en las pocas cosas que tienes la oportunidad de hacer bien.

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9166/indagacio_apreciativa_cast.pdf

https://www.researchgate.net/publication/26572362_La_intervencion_apreciativa_una_nueva_manera_de_descubrir_crear_compartir_e_implementar_conocimiento_para_el_cambio_en_instituciones_gubernamentales_o_privadas

Lahiton, WJ (2024). Plan estratégico de RRHH para impulsar el cambio organizacional a través del modelo de indagación apreciativa (Trabajo de investigación, Universidad Internacional de Andalucía). Pelayo Díaz, Y. (Directora).

Martínez, J. (2020). Impacto de las tecnologías en la educación moderna. Almanaque de la Universidad Metropolitana.

<https://revistas.unimet.edu.ve/index.php/Almanaque/article/view/43/28>

Reyes Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positiva en las organizaciones laborales. Universidad y Sociedad, 10 (1), 104-111.<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Varona Madri, F. (2007). La intervención apreciativa: Una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. Investigación y Desarrollo, 15 (2)

VII. ANEXOS

1 Anexo: Pauta entrevista a personas que componen el equipo directivo del colegio.

PREGUNTAS DESCRIPCIÓN DE ROL

- 1 ¿Cómo describiría su rol actual en la institución? (... qué entiende usted...)
si no hay mucha información: ¿de qué se trata lo que hace?, ¿cuál es su sello?
- 2 La siguiente pregunta se realiza sólo si la persona entrevistada no lo ha mencionado. (esta pregunta apunta a la red de roles de la persona)
- 3 ¿Quiénes son las personas (contactos claves) que ayudan o permiten que usted desempeñe bien su trabajo?
- 4 ¿Qué elementos o factores de la organización son los más positivos para usted, su trabajo y los resultados que usted tiene que tener?(impulsores, pueden ser elementos o personas, lineamientos, etc.).
- 5 ¿Cuál considera usted es el principal desafío (o desafío de mejora) de desarrollo que tiene en su colegio?
(mejoramiento de su labor)
- 6 ¿Qué decisiones o acciones corresponden adaptar para avanzar en lo que esperamos?
- 7 Para los avances que necesita el colegio o corporación, ¿cree que sería útil una actividad para las personas que tienen un cargo de jefatura?, ¿Qué impulso deberíamos darle?
- 8 ¿Cómo nos podría explicar cómo es la relación con otras personas de jefatura? (GG, Sub G y otras Rectorías)

2 Anexo: Programa del Summit

24 de mayo de 2024

PROGRAMA SUMMIT

"Redescubriendo juntos nuestras fortalezas y valorando nuestros vínculos"

10:00 – 10:10 h	Presentación ejecutiva Paula, Daniel, Se presentan las 4 alumnas del MG
10:10 a 10:20 h	Momento de conexión Explicación del taller y la metodología a emplear Encuadre conceptual: Fortalezas que se buscan de tipo transversal (situaciones donde haya personas diversas, de distintos equipos, etc.) (10 min) Definición de fortalezas
10:20 a 11:15 h	Etapa I: El equipo revive la historia. (10 min) cada uno escoge una historia. Etapa II: Etapa de la actividad cada uno cuenta su historia con la información y las 3 fortalezas identificadas. El grupo escoge 1 historia, la más potente (30 min) y las tres fortalezas escritas en cartulina de color. Etapa III: Escoger representante. Cada grupo presenta una historia y las 3 fortalezas más importantes identificadas (20 minutos)
11:15 a 11:35 h	Plenario quedar con 4 fortalezas (20 minutos) (Menti)
11:35 a 13:00 h	Etapa IV Soñar (1:30)
13:00 a 13:30 h	BRUNCH
13:30 a 15:00 h	Bloque 3 Diseño (1:00 hr) 1:30
15:00 a 15:00 h	Cierre Palabras de agradecimiento

Distribución de actividades

ETAPA	ACTIVIDAD
BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN GENERAL	Presentación de Claudia, Daniel y alumnas del MG
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de fortalezas • El equipo revive la historia. <p style="text-align: center;">1',30"</p>	<p>ETAPA I Etapa dinámica Se deben formar 4 grupos de 5 personas que no trabajan directamente. Primera Tarea: 30"</p> <p>El equipo revive la historia. Recuerda 2 o 3 hechos o situaciones que hayan ocurrido, una experiencia laboral en la que hayas sentido que se trabajaba en equipo, donde había un sentido y claridad de los objetivos, los temas se enfrentaban directamente, con respeto y llegando a acuerdos, había feedback y reconocimiento permanente y cada uno confiaba en las fortalezas de los integrantes del equipo.</p> <p>·¿Describe una situación concreta que ejemplifica la situación? ¿Qué personas participaron? ¿Qué efecto provocó esta acción? ¿Cuándo ocurrió? ¿Qué aprendiste?</p> <p>ETAPA II Etapa de la actividad (Historia) Queda plasmada en una cartulina. Revivir una historia compartida por los miembros del equipo, que represente una o más fortalezas del equipo de Lomas (sin distinguir si son profesores, directivos etc.). A lo menos una fortaleza debe estar nítidamente representada, no debe estar asociada a una persona puntual, sino, debe ser una fortaleza del equipo, del colegio. Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cada mesa (5 personas) escojan un facilitador o moderador y otra persona que tome el tiempo. • Todos deben detectar y anotar la clave del éxito de la historia. • Como grupo tendrás 25 minutos para compartir las historias (5 minutos cada uno) • Finalmente enumeren y escojan los conceptos más importantes, potentes o atrayentes que fueron presentados en las historias "Claves del Éxito" equipo efectivo. • De la lista, como grupo, discute y acuerda los aspectos positivos que tienen en común y qué además hayan desafiado o comprometido al máximo por alguien o algo. • Aspectos comunes no significan las mismas palabras. Están buscando los tópicos que presentan más energía positiva para el grupo. • Las votaciones no están autorizadas. Hay que dialogar y consensuar. • Elaboren 3 tópicos y escríbalos en el cuadro "Descubre" del Mural. • Además, anoten las claves del éxito del sueño en el cuadro del Mural "Sueño".

ETAPA III

Cada grupo presenta su historia y las fortalezas (3 por historia).

- Presentación de cada historia. Muestran visualmente en una cartulina un simple dibujo.
- Cada grupo pasa adelante y explica sólo 1 historia.
- El grupo debe mencionar cuáles son las fortalezas del grupo que estaban presentadas en el dibujo.
- Pueden ser dos palabras o una frase, pero no una narración.
- El grupo presenta la historia que tiene más potencia (mesa) Presenta sólo 1 historia
- Debemos quedar con 4 historias potentes.
- Para dar término a esta etapa se les pide reconocer las fortalezas presentes.
- Se transparenta que todas las fortalezas son importantes, pero deben quedar las 4 principales que enorgullece al grupo que quede evidenciado que el grupo las tiene (fortalezas)

Descripción:

- Puede ser en una cartulina grande, visualmente la historia. Debe haber una narración respecto a la historia.
- Con los círculos digitales y de manera individual, lee todos los tópicos del Mural y valoriza los que más te representan en relación con la mejor experiencia de trabajo en equipo que te haga sentido...
- ¿Qué frase los representa más o quieren ver más?

SEGUNDA ETAPA: DESCUBRIMIENTO

45"

- Identificar cuáles capacidades y por qué creen ustedes...
 - Expresar la capacidad por medio de un recurso visual (papeles de color con las palabras (fortalezas) escogidas)
- Cada grupo pasa adelante y relata 1,2 ó 3 de las situaciones. (el grupo exterioriza emoción y/o orgullo de distintas situaciones (pueden ser dolorosas o no)

Al término de las presentaciones se pueden reducir las palabras:
"escojan 1 o 2 fortalezas que les parezcan más expresivas para mostrar al plenario"
12:15 deben quedar 4 situaciones selectas.
Ideal quedar con 5 fortalezas (Ley de una mano)

**TERCERA ETAPA:
SOÑAR**

1 Hora 30 min.

En esta etapa se debe explicar el concepto de “SUEÑO”

Destacar que tenemos 5 fortalezas finales las cuales son evidencias reales de nuestro trabajo cuando es exitoso y funciona para nosotros y para el equipo y que además nos representan a todos, incluso de las personas que hoy no están aquí presentes y comparten el trabajo del día a día con nosotros.

Resumen de atributos clave del Éxito (Ya conocimos nuestra historia de éxito, descubrimos nuestro presente, ahora los invitamos a soñar nuestro futuro teniendo presente las fortalezas claves)

a. Declaración de Aspiración para el futuro:

“Imagina que has viajado en una máquina del tiempo al año 2027. Al bajar, te das cuenta de que estás camino al trabajo, pero algo ha cambiado. Todo es como siempre soñaste que sería: tus colegas están más conectados que nunca, todo funciona sin problemas y hay una sensación de cercanía y satisfacción porque el trabajo es reconocido

¿Qué ves?

¿Qué ha pasado?

¿Quiénes están presentes?

¿Cuál fue tu participación para apoyar este cambio?

b. Compartir (1) entre miembros del grupo las historias de sueño. (determinar tiempo) 10 min

c. Representar en un dibujo simbólico los elementos del Sueño del Grupo y una frase o palabra que ayude a entender el dibujo (Expresión visual). 10 min

d. Presentación de Dibujos Explicar el sueño a través del dibujo 20 min

Los participantes preguntan sobre lo que necesitan aclaren del equipo presentador y se aclara lo que quisieron expresar.

e. Crear una frase para todo el equipo:(Propuesta provocativa) 50 min.

Luego de las 4 presentaciones, todo el equipo elige una “frase que englobe el sueño de equipo” que represente a todos, que exprese una imagen del futuro que desean (El SUEÑO es una expansión de lo que ya tienen, desarrollo del interés del equipo y de una capacidad que ya tienen)

ES RECOMENDABLE QUE EL EQUIPO HAGA ALUSIÓN EN LO QUE DESEA CUIDAR EN SU GRUPO COLECTIVO. RECONOCER LO MAS PRECIADO

“SOMOS UN EQUIPO QUE SE CARACTERIZA POR: (4 grandes fortalezas)

Y QUE ES CAPAZ DE: (2 o 3 cosas que la imagen del futuro muestra que están haciendo en el futuro, acciones).

CUIDAMOS ESPECIALMENTE EN NOSOTROS: (fortaleza/interés, buenas relaciones como equipo ejemplo, autocuidado)

LO QUE MÁS QUEREMOS CUIDAR DE OTROS:

Y SOMOS MUY BUENOS EN APRENDER A: (nuevas capacidades)”

Cierre del 2do bloque.

Recursos:

– 4 cartulinas blancas

– Plumones, lápices

– Data o pizarra

– Masking tape

**CUARTA ETAPA:
DESTINO**

1 Hora 30 min.

a. Brainstorming:

Sobre las posibles acciones de alto impacto que pueden contribuir al logro del sueño. Las cuales deben ser innovadoras, de alto impacto y gestionables. Estas ideas serán plasmadas en un papel grafo con post-it. Se les indicará que al momento de proponer una acción, es necesario que tengan presente las fortalezas que el equipo tiene.

PASO A PASO: (33 MIN)

1. Generación de Ideas: Cada integrante del equipo debe escribir de manera individual en 3 minutos, la mayor cantidad de ideas que se les ocurra. El objetivo es liberar el pensamiento creativo de manera progresiva. (3 min)
2. Mejorar las ideas: Los integrantes del equipo compartirán las ideas que generaron individualmente y plasmaran visualmente en un papelógrafo todas aquellas ideas que contribuirían al sueño. Posteriormente deben introducir mejoras a cada una de las ideas. 15 min. Esta actividad será acompañada de música diferente para favorecer el pensamiento divergente. (15 min)
3. Evaluación: Cada grupo deberá exponer las ideas que generó de manera visual cuidando los criterios de: Innovación, alto impacto, gestionable. (15 min)

b. PLENARIO (27 minutos)

1. Los integrantes de cada grupo deberán leer las ideas de los otros equipos y evaluar en base a los siguientes criterios en una pauta (cuadro de mando). (10 min)
2. Cada grupo conversó brevemente sobre aquellas ideas que le parecieron mejor evaluadas. (5 min)
3. Cada grupo escogerá 2 acciones que cumplen de mejor manera los criterios argumentando al respecto. Quedando una selección de 10 acciones. (10 min)

Cuadro de mando:

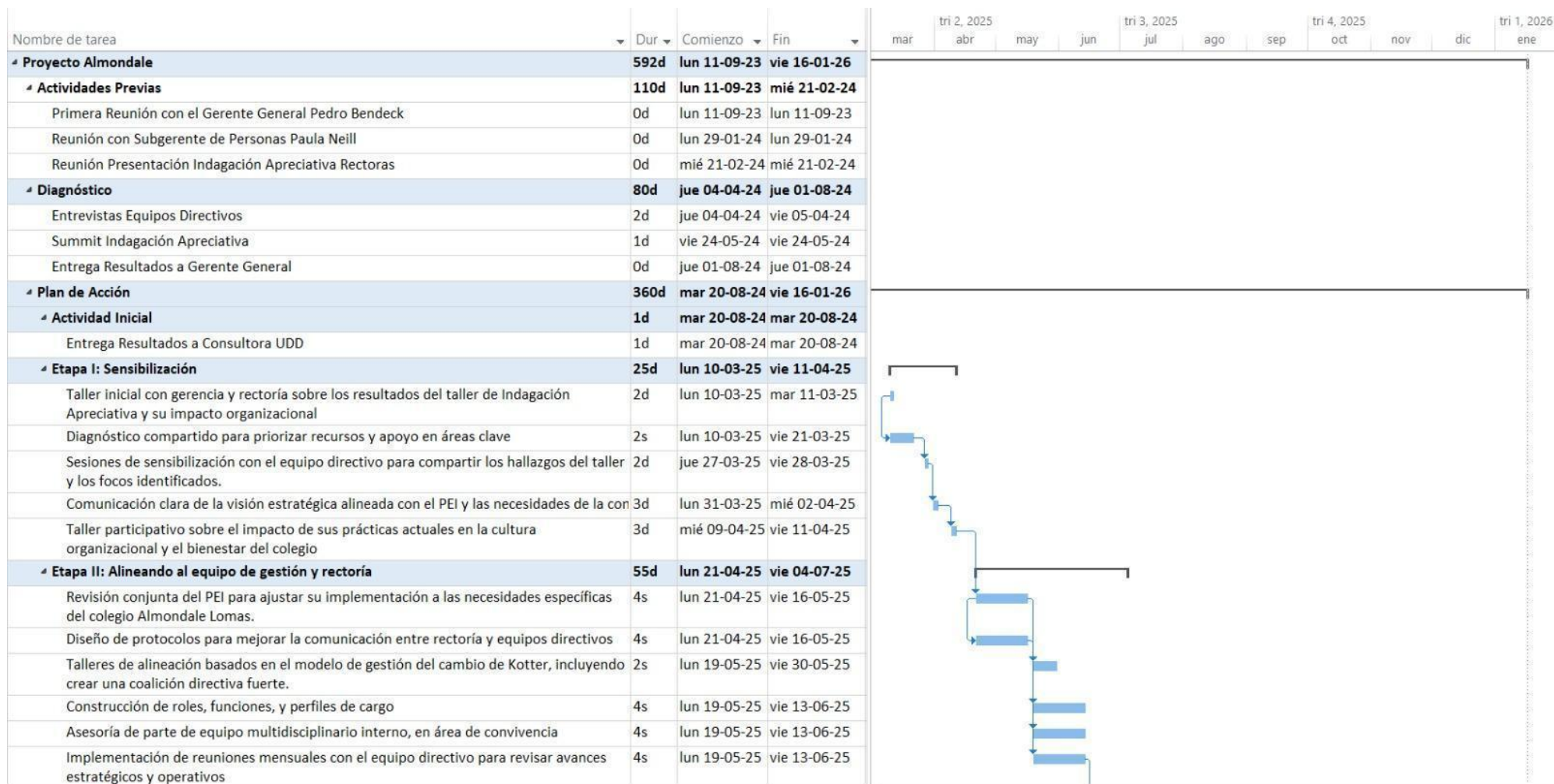
Evalúe de 1 a 3, siendo 3 la nota más alta en la categoría y 1 la nota mínima

	Innovación	Alto impacto	Gestionable	Total
Idea 1				
Idea 2				
Idea 3				

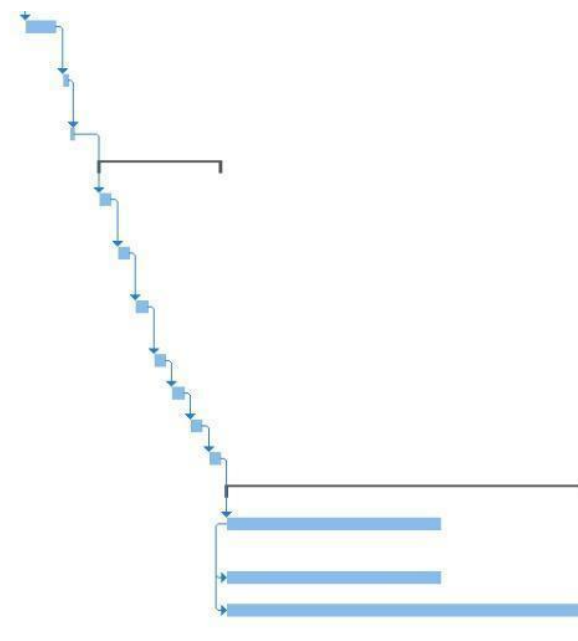
Recursos:

- Parlante
- Plumones coloridos
- Papelógrafo x 8
- Post-it x 16 (2 por grupo)
- Scotch o masking tape para adherir los papelógrafos a la pared

3 Anexo: Carta Gantt



Clarificación de roles y expectativas del liderazgo de las personas que componen el equipo directivo	2s	lun 16-06-25	vie 27-06-25
Taller de alineación estratégica para identificar cómo las metas del PEI pueden integrarse en las prácticas diarias	3d	lun 30-06-25	mié 02-07-25
Jornada de especificación de roles y liderazgo	2d	jue 03-07-25	vie 04-07-25
◀ Etapa III: Desarrollo de liderazgo y colaboración	35d	lun 14-07-25	vie 29-08-25
Programa de capacitación en liderazgo transformacional para rectoría y directivos, fortaleciendo además la comunicación y confianza entre las áreas	1s	lun 14-07-25	vie 18-07-25
Creación de una red de apoyo entre los colegios Almondale para compartir buenas prácticas de liderazgo	1s	lun 21-07-25	vie 25-07-25
Facilitación de talleres de desarrollo de liderazgo colaborativo con énfasis en inteligencia emocional y gestión de conflictos	1s	lun 28-07-25	vie 01-08-25
Participación en programa de Liderazgo transformacional	1s	lun 04-08-25	vie 08-08-25
Implementación de dinámicas de trabajo colaborativo para fortalecer la cohesión y la cor	1s	lun 11-08-25	vie 15-08-25
Espacios de co-creación de soluciones pedagógicas y organizacionales	1s	lun 18-08-25	vie 22-08-25
Participación en programa de Liderazgo transformacional	1s	lun 25-08-25	vie 29-08-25
◀ Etapa IV: Evaluación y Seguimiento	100d	lun 01-09-25	vie 16-01-26
Diseño de indicadores de desempeño para medir el impacto en las áreas clave (liderazgo, bienestar, modelo pedagógico)	3me	lun 01-09-25	vie 21-11-25
Implementación de encuestas semestrales de clima laboral y satisfacción	3me	lun 01-09-25	vie 21-11-25
Reflexiones grupales periódicas para evaluar el impacto de las acciones en su trabajo y en los resultados del colegio.	5me	lun 01-09-25	vie 16-01-26



4 Anexo: Síntesis de resultados de entrevista directivos Colegios:

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas con los Rectores, Vicerrectores, jefes de Departamento y Jefes de Ciclo de los tres colegios destacando las fortalezas y las necesidades de mejora identificadas en cada institución. Una vez obtenidos los resultados se tomó la decisión en conjunto con Gerente General, el trabajar con Colegio N°2.

Colegio N°1:

Se describen las principales Fortalezas:

El Colegio N°1 se caracteriza por contar con jefaturas experimentadas y un fuerte nivel de confianza por parte de las familias, lo que refuerza la credibilidad y la cohesión en la comunidad educativa

Los docentes reciben apoyo para desplegar su talento y se fomenta la innovación, lo que contribuye a un ambiente de trabajo dinámico.

Existe una sólida cultura de unión y buen trato entre el personal, lo que favorece un excelente clima laboral.

La estructura de trabajo está bien definida, con un equipo docente altamente especializado y una baja rotación del personal. Además, los buenos resultados académicos y la capacidad de adaptación del colegio post pandemia son aspectos destacados, así como la cercanía entre todos los miembros de la comunidad educativa, promovida por una política de puertas abiertas en la rectoría

La relación entre colegas, jefaturas y rectoría es sólida, y se reconoce y valora la trayectoria y experiencia de cada miembro del equipo.

Necesidades de mejora:

El colegio enfrenta la necesidad de contar con más personal de apoyo en convivencia escolar, especialmente profesionales como psicólogos, paradocentes o asistentes de la educación, debido a la alta carga de trabajo del personal actual en el área de convivencia.

También se ha identificado que el proceso de integración o inducción de nuevos trabajadores es complicado, debido a la cultura particular del colegio, lo que sugiere la necesidad de desarrollar métodos más efectivos de onboarding que no recaigan únicamente en los miembros más antiguos.

Para finalizar es relevante mencionar que consideran en su mayoría que el hacinamiento en el establecimiento es un desafío que puede generar roces entre los estudiantes, afectando el ambiente escolar. Se espera mejorar las condiciones del entorno para promover una mejor convivencia y aprendizaje.

Colegio N°2:

Se describen las principales Fortalezas:

El equipo directivo del Colegio N°2 ha demostrado un buen conocimiento de sus debilidades y se encuentra en una etapa de contemplación y reflexión, lo que permite una introspección constructiva.

Están en proceso de adaptación al estilo de liderazgo de la Rectora, lo que está favoreciendo una mayor alineación dentro del equipo.

Equipo que se valora a sí mismo y se define como empático, lo que fortalece las relaciones internas y crea un ambiente de trabajo colaborativo.

Necesidades de mejora:

Se destaca la necesidad de fortalecer el liderazgo del equipo directivo, ya que esto es fundamental para impulsar una gestión educativa más efectiva y unificada.

Requieren crear espacios de reflexión y análisis que permitan a los miembros del equipo directivo evaluar y mejorar continuamente sus prácticas.

Se requiere fomentar la autogestión en el equipo docente y directivo, y profesionalizar aún más el rol docente, lo que implicaría la implementación de programas de desarrollo profesional.

Reforzar la mirada sensible de los adultos frente a las necesidades emocionales y educativas de los niños, niñas y adolescentes, para garantizar una atención integral que favorezca tanto la convivencia como el rendimiento académico (Formación en inclusión)

Colegio N°3:

Se describen las principales Fortalezas:

El Colegio N°3 se distingue por su enfoque hacia el modelo socioemocional, con profesionales y directivos comprometidos con este enfoque.

Los miembros del equipo son abiertos al cambio y al aprendizaje, lo que contribuye a una constante búsqueda de la excelencia, reflejada en la certificación Oxford y el interés por mantenerse a la vanguardia educativa.

Existe un trato cordial dentro de la comunidad educativa, lo que favorece la convivencia y las relaciones interpersonales.

Necesidades de mejora:

Uno de los aspectos que requiere atención es lograr que los docentes tengan una voz activa dentro del colegio, sin que esto afecte el cumplimiento de sus roles, para fomentar un ambiente más participativo.

Se ha identificado una falta de compromiso y sentido de pertenencia entre algunos nuevos profesionales, lo que podría abordarse a través de estrategias para aumentar su involucramiento con la institución.

Aunque el trato cordial es una característica del colegio, se observa que este trato puede ser algo segmentado, lo que dificulta la interacción y colaboración entre todo el equipo.

Se considera importante revisar y fortalecer la cultura organizacional, para reencontrarse con los valores y principios fundacionales del colegio.

