



Fundación Loyola
Educación Jesuita Gratuita

Plan de Desarrollo 2022-2026



**La identidad ignaciana
comprende fe y justicia como
'dos caras de una misma
moneda'. Creer en el amor de
Dios exige respetar y cuidar
la dignidad de toda persona
como algo sagrado. Por eso,
aspiramos a formar hombres
y mujeres conscientes,
competentes, compasivos y
comprometidos".**

(Sobre nuestra identidad y proyecto, 2020)

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	5
II. CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN Y SUS COMUNIDADES	6
- Colegio San Alberto (CSA)	6
- Colegio José Antonio Lecaros (CJAL)	8
- Escuela San Ignacio de Calera de Tango (ESICT)	9
- Escuela San Ignacio de Loyola de Valparaíso (ESILV)	10
- Oficina Central de la Fundación y relación con la Red Educacional Ignaciana (REI)	11
III. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE ESTE PLAN DE DESARROLLO	12
IV. EL PLAN: CUATRO FOCOS Y DIEZ LÍNEAS ESTRATÉGICAS, CON SUS OBJETIVOS Y ACCIONES	16
- Educación integral de excelencia	16
1. Identidad y relato fundacional	16
2. Fortalecimiento de la gestión curricular y pedagógica	16
3. Formación integral ignaciana	16
- Formación y desarrollo profesional	18
4. Fortalecimiento de la cultural profesional y retención del talento	18
5. Desarrollo de competencias en docentes y colaboradores	18
- Liderazgo y gestión directiva	18
6. Liderazgo directivo del sostenedor	18
7. Toma de decisiones en base a datos	18
- Condiciones y recursos	18
8. Infraestructura y equipamiento	18
9. Optimización de procesos administrativos	18
10. Sustentabilidad financiera	18
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	22
- Dimensión operativa	22
- Dimensión de resultado e impacto	23
- Plazos en el seguimiento y evaluación	23
VI. ANEXO: INDICADORES E IMPACTOS A OBSERVAR	24



I. PRESENTACIÓN

Con alegría, les presentamos este Plan de Desarrollo 2022-2026 de la Fundación Educacional Loyola (FEL). Representa el trabajo de muchas personas, buscando –por un lado– acoger los lineamientos estratégicos de la Compañía de Jesús para todos sus colegios y escuelas en Chile, y –por otro lado– asumir los grandes desafíos de la FEL y sus cuatro comunidades escolares en el momento actual. Así, este Plan nos permitirá caminar alineados con los demás colegios jesuitas de Chile, a la vez que profundizar en el sello de una “educación jesuita gratuita”, que es lo propio de la FEL en el marco mayor del Área de Educación Escolar de la Compañía de Jesús en Chile.

Se trata de un Plan ambicioso, pero con cuatro focos claros. Primero, en la educación integral de excelencia que queremos que caracterice a los establecimientos de la FEL, combinando calidad académica y una propuesta sólida en lo pastoral-formativo. En segundo lugar, en la formación y desarrollo profesional de educadores y educadoras. En tercer lugar, en los niveles directivos, tanto de cada establecimiento como de la Oficina Central de la Fundación. Aquí, buscamos desarrollar y fortalecer capacidades de planificación y gestión que la Fundación y sus establecimientos requieren. Por último, el cuarto foco son los recursos y las condiciones administrativo-financieras que se necesitan para que la FEL y sus comunidades se proyecten sosteniblemente hacia el futuro.

Creemos que este Plan pondrá a la FEL y su gente en un proceso decidido de mejora, conocido por todas y todos. A su vez, quisiéramos que este Plan refuerce el trabajo en red entre las cuatro comunidades escolares y la Oficina Central de la Fundación, generando gradual pero articuladamente la mejora escolar que esperamos y buscamos.

En pocas palabras, soñamos que los colegios y escuelas de la FEL ofrezcan una educación ignaciana integral de calidad al alcance de todas y todos, con la mirada y los criterios de Jesús. Este es el mejor servicio que podemos ofrecer a cada estudiante, así como a la Iglesia y las comunidades de Estación Central, Calera de Tango y Valparaíso. Que Dios bendiga estos sueños, y este Plan nos ayude a avanzar significativamente hacia ellos.

Guillermo Richards, *Director Ejecutivo*
Juan Cristóbal García-Huidobro S.J., *Presidente*

II. CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN Y SUS COMUNIDADES

La Fundación Educacional Loyola (FEL), de la Compañía de Jesús, sostiene cuatro instituciones escolares particulares-subvencionadas adscritas a la gratuidad. Es una entidad sin fines de lucro, que nació en 1997 para sostener los cuatro establecimientos mencionados, preexistentes a la Fundación.

Con los años, la FEL ha pasado por diversas etapas y configuraciones. Desde 2012, sin embargo, ha habido un proceso decidido de madurez organizacional buscando ofrecer sostenibilidad a los cuatro colegios y escuelas, manifiesto en el nombramiento de Direcciones Ejecutivas que han ido consolidando procesos de ordenamiento financiero, laboral, de la infraestructura, académico, etc., hasta el momento actual. El objetivo permanente ha sido siempre que los establecimientos puedan formar ciudadanas y ciudadanos solidarios y eficaces en la construcción de una sociedad más justa y solidaria, mediante una educación jesuita integral de calidad, centrada en la persona e inspirada en la pedagogía ignaciana.

Entre las cuatro comunidades escolares, hay dos colegios en la comuna de Estación Central, San Alberto y José Antonio Lecaros, y dos escuelas básicas, San Ignacio de Calera de Tango y San Ignacio de Loyola de Valparaíso. Los orígenes de cada una de estas instituciones son diversos, pero todos mantienen un vínculo muy importante con su territorio y la tradición de presencia jesuita en dicho contexto.



Colegio San Alberto (CSA)

Nació en 2007, producto de la fusión de dos establecimientos escolares jesuitas preexistentes, en la misma población Los Nogales de Estación Central: el Colegio Francisco de Borja Echeverría y la Escuela María Goretti. Hoy, el CSA tiene dos sedes, que corresponden a los antiguos establecimientos que dieron origen al CSA: (a) la Sede Goretti, para los cursos de pre-kínder a 4° básico, y (b) la Sede Borja, para los cursos de 5° básico a IV° medio. Por los cambios demográficos en la Población Los Nogales durante las últimas décadas, el CSA ha desarrollado un importante trabajo en interculturalidad, que permite ser un ejemplo en la acogida de estudiantes de origen haitiano y de otros países de Latinoamérica.

Modalidad	Técnico-Profesional
Matrícula	928 estudiantes (pre-kínder a IV° medio, 2 cursos por nivel)
N° de docentes	56
N° de asistentes y administrativos	37 asistentes, auxiliares y administrativos
IVE	81% en educación básica y 83% en educación media
Proyectos recientes	Nuevo casino en la Sede Goretti
Proyectos a ejecutar	Habilitación de nueva capilla en la Sede Borja
Proyectos a futuro	Implementación HC en los niveles de III° a IV° Medio, y bibliotecas





Colegio José Antonio Lecaros (CJAL)

Ubicado en la Población Villa Alessandri, fue fundado en 1960 como escuela parroquial de la parroquia contigua, Jesús de Nazareth. Después de años de ser sólo una escuela básica, hace unos años incorporó enseñanza media. Se caracteriza por su espíritu comunitario y el alto compromiso de quienes forman parte de la comunidad.

Modalidad	Humanista-Científico
Matrícula	540 estudiantes (pre-kínder a IV° medio, 1 curso por nivel)
N° de docentes	38
N° de asistentes y administrativos	22 asistentes, auxiliares y administrativos
IVE	77% en educación básica y 80% en educación media
Proyectos recientes	Construcción de 3° y 4° piso
Proyectos en ejecución	Habilitación e implementación nueva biblioteca
Proyectos a futuro	Diseño e implementación de la nueva capilla





Escuela San Ignacio de Calera de Tango (ESICT)

Fue fundada en 1890, en espacios contiguos a la casona y la capilla tradicional de la Compañía de Jesús en Calera de Tango, en el sector rural de El Sauce. Su misión es formar niños y niñas integralmente, con valores cristianos que se viven a través de la espiritualidad ignaciana.

Modalidad	Humanista-Científico
Matrícula	393 estudiantes (pre-kínder a 8° básico, 1 curso por nivel)
Nº de docentes	22
Nº de asistentes y administrativos	22 asistentes, auxiliares y administrativos
IVE	86% en educación básica
Proyectos recientes	Apertura del nivel pre-kínder en 2021
Proyectos en ejecución	Construcción de nuevas salas de preescolar y multiuso
Proyectos a futuro	Habilitación de salas para talleres complementarios y mejoramiento de biblioteca.





Escuela San Ignacio de Loyola de Valparaíso (ESILV)

Es el establecimiento más antiguo de la FEL, fundado en 1870 y ubicado en el plano de Valparaíso, vecino al templo jesuita de la ciudad y a cuerdas del Congreso Nacional.

Modalidad	Humanista-Científico
Matrícula	635 estudiantes (kínder a 8° básico, 2 cursos por nivel)
N° de docentes	42
N° de asistentes y administrativos	33 asistentes, auxiliares y administrativos
IVE	92% en educación básica
Proyectos recientes	Remodelación sala profesores 2° ciclo y oficinas, habilitación nueva sala recursos PIE.
Proyectos a futuro	Ampliación de instalaciones para Jornada Escolar Completa en 1° y 2° básico, e implementación del nivel pre-kínder.





Oficina Central de la Fundación y relación con la Red Educacional Ignaciana (REI)

Para apoyar a estas cuatro instituciones con sus 2.496 estudiantes y 270 colaboradores, y facilitar la colaboración entre ellas, la FEL tiene una administración central, que se organiza de la siguiente manera:

Gobierno	Directorio de siete personas, presidido por el Delegado del Provincial Jesuita para la Educación Escolar.
Equipo ejecutivo	Dirección Ejecutiva y tres Coordinaciones de Áreas. Las Direcciones de los cuatro colegios y escuelas reportan a la Dirección Ejecutiva de la Fundación.
Área académica	Una Coordinación del Área con un equipo de asesores, que acompañan el trabajo académico y la implementación de los programas comunes en los colegios y escuelas.
Área de personas	Una Coordinación del Área con un equipo que presta soporte a los colegios y escuelas en todos los temas de recursos humanos y desarrollo de personas.
Área de administración y finanzas	Una Coordinación del Área con un equipo que presta soporte a los colegios y escuelas en temas administrativos, contables, informáticos y de mantención de infraestructura.



Los cuatro establecimientos educacionales sostenidos por la FEL forman parte de la Red Educacional Ignaciana (REI), que vincula 16 colegios y escuelas (jesuitas y “compañeros en la misión”) en base a la identidad ignaciana compartida. Para la FEL, la REI constituye el medio privilegiado para (a) acompañar y desarrollar el trabajo pastoral-formativo en sus 4 colegios y escuelas, así como (b) asegurar la formación de sus educadores y educadoras en temas de identidad ignaciana.



III.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE ESTE PLAN DE DESARROLLO

A la base de este Plan, hay tres documentos que son antecedentes fundamentales. En primer lugar, el *Plan Estratégico 2021-2026* del Área de Educación Escolar de la Compañía de Jesús en Chile, publicado a fines de 2021. Este contiene 14 envíos (o mandatos) de la Compañía de Jesús para todas sus instituciones escolares. Parte importante del trabajo de construcción de este Plan de Desarrollo fue apropiarse de tales envíos en el contexto particular de la FEL y sus comunidades educativas.

Los otros dos documentos que son antecedentes importantes de este Plan fueron elaborados por el Directorio de la Fundación, luego de consultar a las cuatro comunidades escolares, y ofrecen lineamientos transversales para la acción de los cuatro colegios y escuelas, así como para la Oficina Central. Estos documentos son: (a) *Sobre nuestra identidad y proyecto* (2020), que plantea 10 aspiraciones centrales para el trabajo de la FEL, como el cuidado de la inspiración católica, la opción por la excelencia, y el anhelo de garantizar el derecho a la educación de calidad a todo niño, niña y joven en nuestras aulas; y (b) *Orientaciones para el trabajo académico en aprendizajes críticos* (2021), donde se formula la urgencia de ciertos focos y prioridades académicas, por la constatación de que ciertos aprendizajes básicos de nuestros estudiantes se encuentran muy descendidos.

Con estos antecedentes a la vista, todo el trabajo para construir el Plan de Desarrollo, fue guiado por los siguientes cuatro principios.

- 1. Liderazgo de un Equipo Impulsor, que combinó al Equipo Ejecutivo de la Fundación y las Direcciones de los cuatro establecimientos.** Se creó este equipo para asegurar, durante todo el proceso, un diálogo fluido entre la Oficina Central de la FEL y las cuatro comunidades. Este Equipo condujo todo el proceso desde el comienzo.
- 2. Participación diversificada de las comunidades escolares y el Directorio de la Fundación.** En relación con los colegios y escuelas, se definieron dos modos y niveles de participación. Por un lado, hay momentos en que se convocó a los Equipos Directivos completos de las cuatro comunidades. Por otro lado, hubo instancias de trabajo (locales) con todos los educadores y educadoras de cada comunidad. Como último responsable del quehacer de la Fundación y sus establecimientos, el Directorio de la FEL intervino en tres oportunidades, validando avances del Equipo Impulsor y proponiendo ciertos ajustes al proceso. Esta participación diversificada de distintos actores a lo largo del proceso ayudó a construir sentidos compartidos y un relato común.
- 3. Contextualización permanente.** El diseño incluyó transversalmente el principio de que el Plan fuese muy acorde a la situación actual de la FEL y sus comunidades. Esto refiere a sus recursos y capacidades de gestión realmente disponibles, que determinan desafíos concretos que son más urgentes que otros, y exige postergar otros desafíos más complejos para años que vendrán en la vida de la Fundación y los colegios y escuelas.
- 4. Asegurar articulación y coherencia de los distintos niveles de planificación.** Finalmente, se consideró fundamental asegurar que este Plan articule bien las prioridades estratégicas de la Compañía de Jesús para todos sus colegios y escuelas (en el *Plan Estratégico 2021-2026*) con las prioridades y desafíos formulados por cada comunidad escolar en su *Plan de Mejoramiento Escolar* (PME). Así, habrá coherencia entre los distintos niveles de la organización.

En concreto, el proceso de planificación que condujo a este Plan comenzó en enero 2022, con una Jornada en la Casa de Retiros de Padre Hurtado de la cual participaron las Direcciones y los Capellanes de los 4 colegios y escuelas, más el Equipo Ejecutivo y el Presidente de la Fundación. Esta Jornada buscó acoger el *Plan Estratégico 2021-2026* del Área de Educación Escolar de la Compañía de Jesús en el contexto particular de la FEL, animando una primera visión estratégica colectiva de la Fundación y sus comunidades hacia el año 2026, con un análisis de las capacidades disponibles, que incluyó las áreas: académica, de pastoral y formación (con la REI), administrativo-financiera, y de personas.

En marzo 2022, se constituyó el Equipo Impulsor, que retomó el trabajo de la Jornada de enero y diseñó la ruta a seguir durante el año 2022, según los principios antes descritos. El proceso tuvo cinco etapas, que se resumen en la Tabla N° 1.

Tabla 1: Proceso de construcción del Plan de Desarrollo FEL durante el año 2022

	Mayo	Junio	Julio	Ago - Sep	Oct - Nov
Etapas	1. Levantamiento de visiones y desafíos estratégicos	2. Análisis de capacidades y condiciones habilitantes	3. Planificación operativa integrada	4. Propuesta de monitoreo y seguimiento	5. Validación
Propósito de la etapa	Discusión y análisis para las definiciones estratégicas, prioridades y articulación	Detectar capacidades necesarias para abordar las orientaciones del nivel estratégico	Definir los elementos clave del Plan	Definir metas e indicadores para los distintos niveles de planificación, en un sistema de monitoreo y seguimiento	Validar el Plan, los resultados y metas propuestas
Pregunta a abordar	¿Qué es lo estratégico para FEL hoy, en el marco del desarrollo institucional?	¿Qué capacidades desarrollar o fortalecer para atender los desafíos?	¿Qué hemos hecho para alcanzar la visión 2026?	¿Qué resultados esperamos y qué metas nos pondremos, y cómo observamos su cumplimiento?	¿Son factibles de lograr las metas propuestas en los plazos establecidos?

Así, la primera etapa formal en la construcción del Plan consistió en levantar las visiones y desafíos estratégicos de la FEL a comienzos del año 2022. La pregunta que condujo esta reflexión fue: ¿qué desafíos estratégicos tenemos a partir de los planteamientos del *Plan Estratégico 2021-2026* de la Compañía de Jesús? Este análisis llevó a considerar la distancia entre cómo estaban la FEL y sus comunidades a comienzos de 2022 y cómo queríamos que estén a fines de 2026. Parte importante de este proceso fue revisar el trabajo de cada comunidad en su PME, identificando problemáticas locales que requieren una atención prioritaria. Todo se organizó según categorías, que facilitaron identificar acciones estratégicas en cada nivel (colegio o escuela, Oficina Central de la Fundación, y REI). Aparecieron muchos procesos y elementos, y hubo que deliberar sobre cuáles tendrían un mayor impacto para acortar la brecha entre la situación actual y la deseada hacia el año 2026.

La segunda etapa fue reflexionar acerca de las capacidades disponibles en los establecimientos y la Oficina Central. Revisamos nuestros “modos” de hacer las cosas, usar los recursos y resolver los problemas. También se analizaron las condiciones habilitantes para ofrecer nuestra propuesta educativa (recursos e infraestructura, capital humano, marcos normativos, etc.). Esto permitió diagnosticar los puntos fuertes sobre los cuales es posible sostener el desarrollo y superar las debilidades actuales. Como la metodología fue participativa, este camino llevó a 250 ideas claves, 50 categorías y 10 focos iniciales. Así, el producto de las dos primeras etapas fue una versión preliminar de los focos y líneas estratégicas del Plan, que se llevó a revisión y validación con el Directorio de la Fundación.

Con todos estos insumos, la tercera etapa utilizó un método de planificación llamado *backasting*, que comienza por definir el futuro deseable y luego hace retroceder, para conectar con el presente por medio de acciones que llevan hacia ese futuro deseado. La pregunta fundamental fue: “si queremos lograr ciertos objetivos, ¿qué acciones debemos realizar para lograrlos?”. Este ejercicio de planificación inversa se complementó con el levantamiento de acciones e indicadores (de objetivos y tareas) que permitieran recoger información y, a través de las múltiples iteraciones, fueron delineando el Plan de Desarrollo.

Finalmente, se sistematizó y analizó toda la información recogida para llegar a un nuevo documento que, nuevamente, se llevó al Directorio. Ahí se zanjaron los 4 focos, de los cuales se desprenden 10 líneas estratégicas, con 23 objetivos de desarrollo y las 52 acciones, que constituyen el corazón del Plan de Desarrollo 2022-2026 de la Fundación.



IV.

EL PLAN: CUATRO FOCOS Y DIEZ LÍNEAS ESTRATÉGICAS, CON SUS OBJETIVOS Y ACCIONES

Foco	Línea estratégica	Objetivo de desarrollo	Acción
Educación integral de excelencia	1. Identidad y relato fundacional	1.1 Consolidar la propuesta FEL de ofrecer “educación jesuita gratuita”	1.1.a. Fortalecimiento del compromiso afectivo y efectivo de la Compañía de Jesús con la FEL
			1.1.b. Apropiación del relato común de educar ignacianamente con calidad en contextos de vulnerabilidad, desde el Ideario Educativo de la Compañía de Jesús
			1.1.c. Colaboración concreta con los otros 6 colegios jesuitas de Chile, allí donde sea posible y valioso/provechoso para el desarrollo de este Plan
		1.2. Promover el proyecto fundacional	1.2.a. Difusión del proyecto fundacional y fomento de la identidad en las distintas comunidades escolares
			1.2.b. Desarrollo de estrategias de posicionamiento de la Fundación Loyola con otras redes escolares
	2. Fortalecimiento de la gestión curricular y pedagógica	2.1 Fortalecer las prácticas educativas de docentes y equipos académicos mediante apoyo técnico y especializado	2.1.a. Soporte y articulación para el programa de apoyo académico con Fundación Astoreca
			2.1.b. Desarrollo e implementación de una guía pedagógica práctica
			2.1.c. Creación de un catálogo de buenas prácticas
			2.1.d. Identificación y acompañamiento de alumnos con bajos niveles de logro
			2.1.e. Formación en evaluación para el aprendizaje
			2.1.f. Desarrollo de competencias docentes pedagógicas y disciplinares
		2.2 Acompañar las prácticas pedagógicas de los docentes	2.2.a. Definición participativa de un modelo de acompañamiento pedagógico
			2.2.b. Formación de líderes intermedios en estrategias de observación y retroalimentación
			2.2.c. Implementación de un plan de acompañamiento docente
		2.3 Implementar un sistema permanente de seguimiento y evaluación del aprendizaje	2.3.a. Desarrollo de un sistema FEL de evaluaciones estandarizadas para hacer seguimiento del aprendizaje
			2.3.b. Definición de indicadores y metas de logros de aprendizajes, validadas por el Directorio
	3. Formación integral ignaciana	3.1 Asegurar que cada comunidad sea un ambiente sano y seguro	3.1.a. Formación para la prevención de abusos y el cuidado de ambientes sanos en todos los niveles
		3.2 Conformar los equipos de pastoral y formación de cada establecimiento	3.2.a. Desarrollo de equipos y capacidades para el trabajo pastoral y formativo en cada establecimiento según el modelo común de la REI
		3.3 Desarrollar experiencias pastorales integrales ignacianas	3.3.a. Curricularización del trabajo pastoral y formativo en vínculo con los procesos REI
			3.3.b. Implementación de experiencias pastorales y formativas comunes entre los establecimientos FEL
		3.4 Fortalecer la formación complementaria	3.4.a. Evaluación de la oferta existente (pertinencia)
			3.4.b. Generar orientaciones mínimas para el desarrollo de una oferta complementaria
			3.4.c. Desarrollo de una oferta que potencie el enfoque en red e innovación

2022	2023	2024	2025	2026	Responsables
✓	✓	✓	✓	✓	Presidente y Director Ejecutivo FEL
	✓	✓			
	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	Coordinación académica FEL y Equipo académico
	✓				
	✓	✓			
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓		
	✓	✓			
	✓	✓			
✓	✓				Coordinación académica FEL y Direcciones académicas de los colegios
	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	Direcciones de pastoral y formación de los colegios
	✓	✓			Direcciones de pastoral y formación de los colegios, y Direcciones de los colegios
	✓	✓			Direcciones de pastoral y formación de los colegios
		✓	✓		
		✓			
		✓	✓	✓	Coordinación académica FEL y Direcciones de los colegios

Foco	Línea estratégica	Objetivo de desarrollo	Acción
Formación y desarrollo profesional	4. Fortalecimiento de la cultura profesional y retención del talento	4.1 Fomentar una cultura profesional desafiante	4.1.a. Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño
			4.1.b. Aseguramiento de espacios de reflexión de la práctica profesional
			4.1.c. Diseño de un plan de formación profesional continua y permanente
		4.2 Implementar políticas y prácticas que fortalezcan los vínculos institucionales	4.2.a. Diseño e implementación de un programa de vinculación institucional
			4.2.b. Instalación y presupuesto de una política de beneficios
		4.3 Desarrollar un clima laboral positivo	4.3.a. Instalación de un calendario y presupuesto institucional para celebraciones del personal
	4.3.b. Implementación de una política de gestión de riesgos psicosociales		
	4.3.c. Evaluación del clima laboral y estrategias remediales		
	5. Desarrollo de competencias en docentes y colaboradores	5.1 Instalar procesos de gestión de personas y retención del talento	5.1.a. Elaboración de manual de procesos de gestión de personas (definición de perfiles de cargo, reclutamiento, selección, inducción, promoción y acompañamiento)
		5.2 Implementar planes de desarrollo profesional	5.2.a. Instalaciones de sistemas de gestión del desempeño
5.2.b. Instalación de una política de incentivo al desempeño			
5.2.c. Ejecución de un plan de formación de personas, que incluya la formación identitaria (en ignacianidad) con la Escuela de Educadores de la REI			
Liderazgo y gestión directiva	6. Liderazgo directivo del sostenedor	6.1 Desarrollar capacidades de articulación y promoción de liderazgos intermedios en los distintos niveles del sistema	6.1.a. Desarrollo de capacidades de articulación para el trabajo en los establecimientos FEL
			6.1.b. Articulación de iniciativas colaborativas en las 3 áreas de la gestión institucional FEL
			6.1.c. Formación en liderazgo directivo ignaciano junto con la Escuela de Educadores y Directivos de la REI
		6.2 Definir metas desafiantes para cada Director y su comunidad	6.2.a. Actualización de un modelo de evaluación del desempeño directivo
	6.2.b. Implementación de un sistema de compromisos de desempeño directivo		
	7. Toma de decisiones en base a datos	7.1 Fomentar la toma de decisiones basadas en datos y sistemas de información	7.1.a. Propiciar una cultura de análisis de datos
7.1.b. Desarrollo de un sistema integrado de datos para la gestión (que incluya el sistema FEL de evaluaciones estandarizadas para hacer seguimiento del aprendizaje)			
Condiciones y recursos	8. Infraestructura y equipamiento	8.1 Gestionar un plan de desarrollo de infraestructura y equipamiento	8.1.a. Ejecución de un plan de mejoramiento de espacios educativos, académicos y pastorales
		8.2 Asegurar condiciones favorables para implementar los proyectos educativos institucionales	8.2.a. Ejecución un plan de mantención y reparación de espacios educativos, académicos y pastorales
	9. Optimización de procesos administrativos	9.1 Asegurar condiciones favorables para implementar los proyectos educativos institucionales	9.1.a. Mejoramiento de procesos administrativos
			9.2 Mejorar sistemas de soporte e informática
		10. Sustentabilidad financiera	10.1 Mejorar la efectividad en uso de recursos financieros y humanos
	10.1.b. Generación de economías de escala		
	10.1.c. Optimización de los ingresos por subvención		
	10.2 Gestionar sistemáticamente la obtención de recursos adicionales		10.2.a. Diseño de estrategias de comunicación y sensibilización con los captadores y socios
		10.2.b. Plan de captación de donaciones y nuevos recursos para el desarrollo de la FEL	

2022	2023	2024	2025	2026	Responsables
		✓			Coordinadora del Área de personas FEL y Direcciones de los colegios
	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓		
	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓			
	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓			Coordinadora del Área de personas FEL y Direcciones de los colegios
		✓	✓		
			✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	Dirección Ejecutiva FEL y Direcciones de los colegios
	✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	✓	
		✓	✓		
			✓		
✓	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓		
✓	✓	✓	✓	✓	Coordinadora de administración y finanzas FEL y Dirección Ejecutiva
✓	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	Coordinación de administración y finanzas
	✓	✓	✓		
	✓	✓			Coordinación de administración y finanzas FEL y Dirección Ejecutiva
✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	





V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como se señaló en la sección sobre el proceso de construcción del Plan, este busca articular con coherencia las orientaciones estratégicas de la Compañía de Jesús para todo su trabajo escolar (nivel estratégico) con los niveles operativos institucionales en cada establecimiento y en la Oficina Central de la FEL (nivel operativo). Para asegurar la realización del Plan, a continuación, se describe cómo serán el seguimiento y la evaluación de sus 23 objetivos y 52 acciones.

El seguimiento corresponde a una forma de evaluación (o apreciación) con foco particular en el proceso. En la FEL, el seguimiento que haremos del Plan debe entregar información relevante para comprender qué está funcionando y qué no, identificar las brechas entre lo planificado y lo real, y así tener información para decidir medidas correctivas, reasignando presupuestos y recursos.

Para este seguimiento, se considerarán dos niveles. Un primer nivel refiere al cumplimiento de objetivos y acciones, con un carácter más operativo. Un segundo nivel busca atender a los resultados y el impacto de las acciones del Plan, más allá de su mera realización.

Dimensión operativa

Esta dimensión pone el foco en la ejecución de las acciones asociadas a cada objetivo de desarrollo. Para ello, debiera haber un control de gestión con las siguientes variables claves.

1. Estado de cumplimiento. Aquí, cada acción puede estar:

Sin iniciar	En proceso	Pendiente dentro de plazo	Pendiente fuera de plazo	Terminada
	Si se comenzó a desarrollar en su fase operativa	Si se encuentra en pausa, pero dentro del plazo previsto	Si está en pausa, pero se excedió el plazo previsto para su finalización	

2. Niveles de cumplimiento. Aquí, si bien hay información cuantitativa que es valiosa, se esperan juicios fundamentalmente cualitativos del nivel de cumplimiento del objetivo. Se espera que se señale el nivel global de cumplimiento del objetivo y las razones de dicha categorización, usando la siguiente escala de 6 niveles:

Sin ejecución	Ejecutada en menos de 25%	Ejecutada entre 25 y 49%	Ejecutada entre 50 y 74%	Ejecutada entre 75 y 99%	Ejecutada al 100%
---------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

3. Toma de decisiones.

Según el estado y nivel de cumplimiento de la acción evaluada, se puede decidir:

Ajustar/rediseñar	Acción que requiere ajuste o rediseño respecto de la propuesta original, y que la altera sustantivamente
Eliminar	Acción eliminada del plan
Continuar	Acción que requiere continuidad más allá de su periodo original
Sin cambios	Acción que continúa según lo previsto
Suspender	Acción suspendida temporalmente.
Incorporar	Acción nueva que se incorpora al Plan
Postergar	Acción que requiere ser retrasada en su inicio

Dimensión de resultados e impacto

Corresponde a la mirada sobre los indicadores que dan cuenta de los impactos observables de cada acción del Plan de Desarrollo. Es decir, se trata de mirar el curso global del Plan y las variables clave que se busca afectar, en relación a sí mismas y a las metas que se definan. Para esto, se formuló un conjunto de indicadores asociados a las variables que se buscan impactar, los que fueron validados por el Directorio (ver ANEXO). El sistema de evaluación del Plan considera que, al término de cada año, el Directorio y el Equipo Ejecutivo revisen las metas anuales que se plantearon en los distintos indicadores.

Plazos en el seguimiento y evaluación

En lo concreto, este Plan tendrá un seguimiento formal de dos tipos:

1. Cada dos meses, la Dirección Ejecutiva revisará el estado de ejecución y los desafíos en la implementación del Plan con los distintos “responsables” de liderar acciones.
2. Semestralmente, la Dirección Ejecutiva dará cuenta de estos avances en las acciones del Plan –operativos y de resultados e impacto– al Directorio de la Fundación.

Por otro lado, las evaluaciones globales del trabajo en el Plan, de aquí al año 2026, serán dos:

1. El segundo semestre del año 2024 habrá una evaluación formal de medio término. Sobre la base de una evaluación más amplia, ahí se analizará si es necesario hacer ajustes oficiales al Plan para el período 2025-2026.
2. El segundo semestre del año 2026 habrá una evaluación final del Plan. Esperamos que esta sirva como base para proyectar la etapa siguiente en el desarrollo de la FEL, recogiendo lo que se haya consolidado para entonces y abordando los nuevos desafíos que tengan las comunidades escolares y la Fundación para esos años.

VI.

ANEXO: INDICADORES E IMPACTOS A OBSERVAR

Foco	Línea estratégica	Objetivo de desarrollo
Educación integral de excelencia	1. Identidad y relato fundacional	1.1 Consolidar la propuesta FEL de ofrecer “educación jesuita gratuita”
		1.2. Promover el proyecto fundacional
	2. Fortalecimiento de la gestión curricular y pedagógica	2.1 Fortalecer las prácticas educativas de docentes y equipos académicos mediante apoyo técnico y especializado
		2.2 Acompañar las prácticas pedagógicas de los docentes
		2.3 Implementar un sistema permanente de seguimiento y evaluación del aprendizaje
	3. Formación integral ignaciana	3.1 Asegurar que cada comunidad sea un ambiente sano y seguro
		3.2 Conformar los equipos de pastoral y formación de cada establecimiento
		3.3 Desarrollar experiencias pastorales integrales ignacianas
		3.4 Fortalecer la formación complementaria

Indicadores por Objetivo de desarrollo	Impactos a observar (en qué variables)
Nivel de aporte económico de FEAO, n° de actividades integradas entre colegios jesuitas pagados y gratuitos, n° de jesuitas destinados (y jornada) a los colegios y escuelas FEL, participación de colaboradores en instancias de los 10 colegios SJ.	Comunidad escolar (cultura) caracterizada por una identidad ignaciana que promueve aprendizajes integrales de calidad (Magis).
Cobertura (medición de participantes colegios en actividades de difusión FEL), actividades intra-red académicas, formativas, gestión, entre otras, n° de menciones en redes sociales o noticias en prensa, n° de alianzas con otras organizaciones, n° de visitas páginas.	Posicionamiento de la Fundación Loyola a nivel educativo intra Compañía de Jesús, y en la redes locales que imparten educación gratuita.
De estudiantes: tasa de retiro, tasas de aprobación y reprobación, tasa de deserción escolar, asistencia media, media temporal de rezago de aprendizajes y distribución % niveles de logro de aprendizajes según asignaturas focalizadas. // De docentes: distribución % de rendimiento académico de quienes participan en procesos de formación, distribución % de categorías de desempeño docente; % docentes que participa en procesos formativos.	De estudiantes: asistencia media, niveles de logro de aprendizaje (foco en lenguaje y matemáticas), resultados de aprendizaje (eficiencia interna + batería cuali), tasas de rezago. // De docentes: niveles de aprobación formación docente, categorías de desempeño en evaluación docente.
De docentes: % de docentes con observación de aula y feedback por ciclo, % de docentes que reportan cambios de prácticas en pauta de observación.	De docentes: coberturas observación/feedback, cambios en la práctica docente.
De estudiantes: variación resultados pruebas estandarizadas (internas/externas), distribución % niveles de logro de aprendizajes según asignaturas focalizadas.	Sistema terminado (e implementado), niveles satisfactorios de logro de aprendizaje (foco lenguaje y matemática).
N° de actividades de prevención y formación realizadas (estudiantes, profesores y padres), n° de actividades de difusión Protocolo (actualizado), n° situaciones denunciadas con protocolo aplicado correctamente.	Competencias desarrolladas en colaboradores para una prevención efectiva. Comunidad atenta a intervenir y actuar de manera oportuna (se ajusta a protocolos vigentes), y responsables de un ambiente seguro. Estudiantes que se desarrollan en un clima y ambiente sano y seguro.
Profesionales expertos contratados según los 3 ámbitos modelo, n° hrs. contratadas, calendario y % de reuniones efectuadas (con acta) equipo pastoral y formación.	Condiciones para un trabajo integrado de los equipos de Pastoral, Psicología y Orientación, y Convivencia. Eficacia de los programas de acompañamiento integral y formación religiosa. Colaboradores con una visión ignaciana compartida para el trabajo pastoral y formativo, como algo central y distintivo de la propuesta educativa.
% personas que participan en actividades pastorales voluntarias u obligatorias por estamento, % de satisfacción actividades pastorales.	Coberturas x estamento (voluntario vs obligatorio), continuidad, evaluación de aprendizajes, satisfacción participantes.
% participación en actividades complementarias, satisfacción con actividades complementarias, % actividades que integran componente de red, % actividades que incorporan integración comunitaria.	Cobertura, satisfacción participantes, articulación en red (externo/interno), integración comunidad.

Foco	Línea estratégica	Objetivo de desarrollo
Formación y desarrollo profesional	4. Fortalecimiento de la cultura profesional y retención del talento	4.1 Fomentar una cultura profesional desafiante
		4.2 Implementar políticas y prácticas que fortalezcan los vínculos institucionales
		4.3 Desarrollar un clima laboral positivo
	5. Desarrollo de competencias en docentes y colaboradores	5.1 Instalar procesos de gestión de personas y retención del talento
		5.2 Implementar planes de desarrollo profesional
Liderazgo y gestión directiva	6. Liderazgo directivo del sostenedor	6.1 Desarrollar capacidades de articulación y promoción de liderazgos intermedios en los distintos niveles del sistema
		6.2 Definir metas desafiantes para cada Director y su comunidad
	7. Toma de decisiones en base a datos	7.1 Fomentar la toma de decisiones basadas en datos y sistemas de información

Indicadores por Objetivo de desarrollo	Impactos a observar (en qué variables)
Distribución de docentes según categorías de desempeño, % docentes según niveles de satisfacción con clima laboral, % cumplimiento del itinerario formativo, % colaboradores con plan formativo, % colaboradores con evaluación de desempeño.	Cobertura evaluación de desempeño, satisfacción/clima con educadores, cobertura del itinerario formativo, avance en el itinerario formativo, niveles de desempeño de colaboradores.
% docentes según niveles de satisfacción laboral, tasa de rotación del personal, ratio de beneficios monetarizados per cápita.	Satisfacción laboral, % rotación funcionarios, total beneficios monetarizados por colaborador.
Tasa de ausentismo asociado a salud laboral, n° licencias médicas asociadas a salud laboral.	Salud y clima laboral, evaluación psicosocial, tasa licencias enfermedad laboral.
Tasas de eficiencia procesos seleccionados, tasa de rotación del personal, diferencia salarial media vs valor medio en instituciones del segmento.	Menores brechas salariales que en otras instituciones similares, tasa rotación personas, tiempos medios proceso reclutamiento y selección.
Distribución de docentes según categorías de desempeño, % gasto asignado a formación, % gasto en franquicia SENCE utilizado, % cumplimiento itinerario formativo, % colaboradores con evaluación de desempeño.	% asignación formaciones, % uso SENCE, cobertura evaluaciones, itinerario formativo, resultados evaluaciones, valor incentivo al desempeño/persona.
Tasa docentes que se forman en la Escuela de Educadores REI, % docentes según niveles de satisfacción laboral.	Cobertura formación Escuela de Educadores REI, satisfacción usuaria (docentes).
% de cumplimiento de metas compromisos de desempeño.	Nivel de cumplimiento de metas en convenios.
N° de reuniones de análisis de datos anuales realizadas, n° de informes de resultados elaborados, actas con resoluciones y estrategias adoptadas.	Sistema data dashboard instalado.

Foco	Línea estratégica	Objetivo de desarrollo
Condiciones y recursos	8. Infraestructura y equipamiento	8.1 Gestionar un plan de desarrollo de infraestructura y equipamiento
		8.2 Asegurar condiciones favorables para implementar los proyectos educativos institucionales
	9. Optimización de procesos administrativos	9.1 Asegurar condiciones favorables para implementar los proyectos educativos institucionales
		9.2 Mejorar sistemas de soporte e informática
	10. Sustentabilidad financiera	10.1 Mejorar la efectividad en uso de recursos financieros y humanos
		10.2 Gestionar sistemáticamente la obtención de recursos adicionales

Indicadores por Objetivo de desarrollo	Impactos a observar (en qué variables)
% Satisfacción usuaria (dimensión espacios y equipamientos), % inversión del presupuesto total, % avance del plan de infraestructura, % avance del plan de equipamientos.	Uso adecuado/utilidad, % avance planes, % inversión/recursos, satisfacción usuaria.
Tiempos medios de respuesta a requerimiento mantenimiento, tasa de emergencia por reparaciones, % operatividad del inventario, % cumplimiento Circular N°1.	Circular 1 completa, disminución de emergencias en reparaciones, operatividad del inventario de equipamiento, recepciones finales, tiempos de respuesta a emergencias de mantenimiento.
Tiempos medios de respuesta a requerimiento mantenimiento, tasa de emergencia por reparaciones, % operatividad del inventario, % cumplimiento Circular N°1.	Circular 1 completa, disminución de emergencias en reparaciones, operatividad del inventario de equipamiento, recepciones finales, tiempos de respuesta a emergencias de mantenimiento.
Sistema instalado, % uso del sistema (consultas), % colaboradores con acceso al sistema.	Cruzar variables, nivel de acceso (cobertura), sistema instalado, tiempo de elaboración de reportes, uso del sistema.
Tasa de subvenciones pendientes, horas dotación, dotaciones de personas, desviación presupuestaria, costo medio unitario de servicios centralizados, % gasto por ítem de asinación, % ejecución presupuestaria, % ingresos según fuente financiamiento.	% de gastos por ítem (RRHH, mantención, etc.), costo unitario (economía de escala), desviación ejecución/ppto., dotaciones (y horas asignadas), ejecución vs asignación presupuestaria, fuente de pago (SEP, subvención normal), inversión per cápita, tasa gastos no aceptados por Superintendencia, tasa de subvenciones pendientes.
Tasa aprobación proyectos, % recaudación no regular, % proyectos asignados con recursos no regulares.	Gestión de proyectos, gestión de proyectos/efectividad, recaudación extra, rentabilidad de las acciones.





Cada estudiante debe sentirse acogido, seguro y respetado, como base para experimentar motivación por aprender. Además, cada colegio y escuela debe ser una comunidad de aprendizaje, con un equipo directivo enfocado en dinamizar un trabajo pedagógico de calidad y docentes que conozcan a sus estudiantes y su contexto, crean profundamente en sus capacidades, y tengan las competencias para ofrecerles educación de calidad, a pesar de su situación de vulnerabilidad".

(Orientaciones para el trabajo académico en aprendizajes críticos, 2021)



Fundación Loyola
Educación Jesuita Gratuita