

Voces desde el Territorio Liderazgo Directivo

Maritza Contreras Salas

Respirar un ambiente de aprendizaje



Después de más de treinta años trabajando en el mismo establecimiento, Maritza Contreras llegó a una convicción profunda: mejorar los aprendizajes no depende únicamente de lo que ocurre dentro de la sala de clases. Requiere movilizar a toda una comunidad en torno a un propósito compartido. La presente entrevista muestra cómo un liderazgo educativo con foco en lo pedagógico implica atreverse a parar y revisar lo que se está haciendo para desde ahí seguir mejorando, innovar pedagógicamente, acompañar tanto a los estudiantes como a los docentes, apoyar las decisiones en datos, formar equipos y distribuir el liderazgo para llegar más lejos, cuidar la convivencia como base esencial de los aprendizajes, y siempre: mantener las más altas expectativas en los estudiantes.

Detenerse para seguir mejorando

Como toda organización, las comunidades educativas viven etapas, y una que marcó una nueva fase para el establecimiento que lidera Maritza Contreras fue la pandemia. El regreso a la presencialidad dejó en evidencia que muchas prácticas que durante años habían formado parte de la cultura escolar simplemente ya no estaban ocurriendo. Los estudiantes habían perdido hábitos de estudio, rutinas y aprendizajes importantes.

Maritza Contreras Salas

Directora del Colegio Bicentenario Jorge Huneus Zegers desde 2010. Ha desarrollado toda su trayectoria profesional en el establecimiento, donde empezó como docente. Bajo su conducción, se ha fortalecido una cultura de altas expectativas, mejora continua de los aprendizajes, trabajo colaborativo e innovación pedagógica. En 2024 recibió el Premio LED en la categoría Aprendizajes Clave y Excelencia Académica. Actualmente es vicepresidenta de la Fundación Educacional Isidora Zegers de Huneus.

Colegio Bicentenario Jorge Huneus Zegers

Establecimiento particular subvencionado de la comuna de La Pintana, Región Metropolitana, cuyo sostenedor es la Fundación Educacional Isidora Zegers de Huneus. Atiende a más de 3.000 estudiantes desde educación parvularia hasta enseñanza media técnico-profesional. Con un IVE cercano al 93%, impulsa un proyecto educativo centrado en altas expectativas académicas, formación integral, inclusión e innovación pedagógica.

Pero los adultos también enfrentaban el desafío de volver a instalar prácticas pedagógicas que antes parecían completamente incorporadas. “Fue como un reseteo”. Lejos de paralizarlos, ese diagnóstico se transformó en una oportunidad para detenerse y mirar el colegio con otros ojos. En un establecimiento de tal magnitud, cualquier cambio requiere movilizar a cientos de personas y construir acuerdos amplios. Por eso, una de las primeras tareas fue generar espacios de reflexión que permitieran identificar qué estaba funcionando, qué se había debilitado y qué necesitaban hacer distinto para recuperar los aprendizajes.

“Sentimos que fue una oportunidad para tener reuniones, para hacer un diagnóstico de lo que estaba pasando y también de movilizar a la comunidad hacia el logro de metas de aprendizaje”. La reflexión no se limitó a lo que ocurría dentro de las salas de clases. También implicó preguntarse cómo involucrar más activamente a las familias, cómo acompañar mejor a los docentes y cómo reorganizar una estructura que ya no parecía suficiente para responder a los desafíos que enfrentaba el colegio. “Somos un colegio que ya tiene 30 años. No podemos quedarnos pegados, es importante que siempre nos cuestionemos, que vayamos buscando formas de hacer las cosas de forma diferente, que mantengamos un sello de innovación pedagógica”.

Con el tiempo, esa convicción terminaría dando origen a una serie de cambios que hoy atraviesan gran parte de la vida escolar: nuevas formas de acompañar a los profesores, espacios de reforzamiento, trabajo más estrecho con las familias, uso sistemático de evidencia para tomar decisiones y una preocupación permanente por asegurar que los estudiantes efectivamente aprendan.

“No podemos quedarnos pegados, es importante que siempre nos cuestionemos, que vayamos buscando formas de hacer las cosas de forma diferente, que mantengamos un sello de innovación pedagógica.”

No avanzar hasta que el aprendizaje esté logrado

Una de las decisiones más importantes que surgió después de ese proceso de reflexión tuvo relación con la forma en que el colegio entendía el aprendizaje. Durante años la presión por avanzar en el currículum podía llevar a que algunos contenidos quedaran atrás antes de que todos los estudiantes lograran comprenderlos completamente. La pandemia hizo aún más visible ese desafío. Por eso, una de las convicciones que comenzó a fortalecerse dentro del colegio fue que el foco no podía estar en cubrir contenidos, sino en asegurar que los estudiantes realmente aprendieran. “Los contenidos no son lo más importante, sino que el proceso pasa a ser más relevante”.

La idea parece sencilla, pero ha implicado una serie de decisiones concretas. Cuando una evaluación muestra que un grupo importante de estudiantes no logró comprender un contenido, el trabajo no termina con la entrega de resultados. Los profesores vuelven sobre aquello que todavía no ha sido aprendido, realizan retroalimentaciones, ajustan estrategias y generan nuevas oportunidades para que los estudiantes puedan avanzar. “Si es necesario seguir abordándolo hasta tener conciencia de que todo el grupo ya lo aprendió, lo hacemos”. La retroalimentación ocupa un lugar especialmente importante dentro de este proceso. Después de cada evaluación, los profesores revisan junto a los estudiantes sus respuestas, analizan errores

y buscan que comprendan dónde estuvieron las dificultades.

“¿En qué te equivocaste? ¿Cómo te puedes dar cuenta que te equivocaste?”. El objetivo no es únicamente corregir una prueba, sino ayudar a que cada estudiante comprenda mejor su propio proceso de aprendizaje. Junto con ello, el colegio desarrolla acciones de nivelación y reforzamiento para aquellos estudiantes que requieren apoyos adicionales. No todos avanzan al mismo ritmo, y por eso una parte importante del trabajo consiste en identificar tempranamente quiénes necesitan más acompañamiento para alcanzar los aprendizajes esperados.

Los datos como brújula

La decisión de volver a enseñar aquello que los estudiantes no habían aprendido planteaba una pregunta inevitable: ¿cómo saber exactamente dónde estaban las brechas y qué contenidos requerían mayor atención? Durante mucho tiempo, gran parte de esas respuestas dependían de la experiencia de los profesores, de las evaluaciones construidas por los propios equipos o de las percepciones que surgían en las reuniones pedagógicas. Esa información seguía siendo valiosa, pero Maritza sintió que necesitaban una mirada externa para comprender qué estaba ocurriendo con los aprendizajes. “Me di cuenta que a veces trabajamos a ciegas, sin saber hacia dónde vamos, sin saber cómo van los estudiantes”.

Con esa inquietud comenzaron a trabajar junto a Fundación Sumando. Desde 2023, los estudiantes de tercero básico hasta segundo medio participan en tres evaluaciones anuales que permiten monitorear sistemáticamente sus aprendizajes y detectar tempranamente las áreas que requieren mayor apoyo. Sin embargo, para la directora el valor de estas evaluaciones no está en los puntajes. Lo importante es la conversación que generan después.

Los resultados permiten identificar habilidades específicas, reconocer objetivos de aprendizaje que aparecen descendidos y visualizar con mayor claridad dónde conviene concentrar los esfuerzos pedagógicos. Esa información luego es analizada por los equipos académicos, quienes revisan tendencias, identifican desafíos comunes y toman decisiones sobre las estrategias que implementarán en cada nivel. “Estas pruebas son una brújula para lo que debemos hacer”. No se trata de medir por medir ni de generar comparaciones entre cursos. Se trata de contar con información que permita orientar mejor la enseñanza. El tema del dato es fundamental para tomar decisiones y alimentar muchas de las acciones que ocurren posteriormente dentro del colegio: reforzamientos, nivelaciones, re-enseñanza, acompañamiento docente y ajustes pedagógicos. Porque si el objetivo es que todos avancen, primero hay que saber con claridad dónde están las dificultades y qué necesitan para superarlas.

“No se trata de medir por medir ni de generar comparaciones entre cursos. Se trata de contar con información que permita orientar mejor la enseñanza. El tema del dato es fundamental para tomar decisiones y alimentar muchas de las acciones que ocurren posteriormente.”

Involucrar a los apoderados en los aprendizajes

El apoyo para los estudiantes que están más rezagados muchas veces ocurre fuera del horario habitual de clases. Los días sábado, por ejemplo, el colegio abre sus puertas para recibir a estu-

diantes de 1º y 2º básico que requieren reforzar habilidades fundamentales, especialmente en lectura. Allí participan profesores, estudiantes y también apoderados, quienes pueden conocer de cerca las estrategias utilizadas por el colegio y encontrar formas de apoyar el aprendizaje desde el hogar. Instalar estos espacios no fue fácil. Para algunos apoderados existían otras urgencias que parecían más importantes que asistir a una actividad escolar, como ir a la feria los días sábados u otras actividades familiares. Fue entonces cuando Maritza comenzó a buscar nuevas formas de convocarlos:

“Yo los citaba porque les iba a dar un premio a los niños”. Los apoderados llegaban esperando ese reconocimiento y descubrían que el verdadero premio era otro: una oportunidad adicional para fortalecer aprendizajes que podían marcar una diferencia significativa en su trayectoria escolar. Con el tiempo, los apoderados comenzaron a observar avances concretos en sus hijos y a involucrarse. Al final el aprendizaje tiene que ser un compromiso de toda la comunidad y para que estos cambios sean sostenibles en el tiempo hay que tener a los apoderados presentes en este proceso, uno no puede dejarlos afuera.

Aprendizajes de la mano de lo socioemocional

Estudiantes preocupados, ansiosos o desmotivados difícilmente pueden concentrarse en aprender. Lo mismo ocurre con los profesores al momento de enseñar. Por eso nosotros trabajamos muy de la mano los aprendizajes junto al ámbito socioemocional. Incluso mucho antes de que estos temas se instalaran con fuerza en el sistema educativo, el colegio ya había comenzado a desarrollar iniciativas vinculadas al bienestar emocional de estudiantes y docentes.

Maritza recuerda que uno de los impulsos más importantes vino desde la sostenedora. En 2018, cuando la educación emocional todavía no ocupaba el lugar que tiene hoy en las escuelas, comenzó a promover espacios de concien-

cia plena y desarrollo socioemocional dentro de la comunidad educativa. En un comienzo, reconoce Maritza, no todos comprendían la importancia de estas prácticas. Sin embargo, la pandemia terminó reforzando una convicción que ya venían construyendo desde años antes: aprender y sentirse bien no son procesos separados. Por eso el colegio continuó impulsando espacios de acompañamiento y reflexión para estudiantes, además de instancias de formación y bienestar para los docentes, incluyendo capacitaciones en conciencia plena y desarrollo socioemocional.

Las escuelas necesitan enseñar matemáticas, lenguaje, ciencias e historia. Pero también necesitan ayudar a que las personas desarrollen herramientas para conocerse mejor, relacionarse con otros y enfrentar los desafíos de la vida. Porque aprender no consiste únicamente en adquirir conocimientos. También implica generar las condiciones para que estudiantes y profesores puedan desplegar su potencial y encontrar sentido en lo que hacen. Y es que los estudiantes al sentirse contenidos, valorados, se sienten vistos, se sienten motivados, por lo tanto existe mayor amplitud en lo que ellos puedan desarrollar, aprender, en los sueños que se atreven a tener. “Mi liderazgo creo que va muy vinculado a este ámbito socioemocional y también a la excelencia académica”.

Impulsar la innovación pedagógica.

Parte del proceso de promover las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes ha tenido que ver también con impulsar la innovación pedagógica. Por esto el colegio ha buscado ampliar las estrategias y experiencias de formación disponibles para los docentes. En ese marco se fomentan capacitaciones y condiciones para que los profesores exploren nuevas formas de enseñar y conectar con sus estudiantes.

Una de las iniciativas que han impulsado son los aprendizajes al aire libre. La directora reconoce que al principio “muchos profesores tenían

el temor de que los niños se iban a escapar, o sólo iban a jugar”, pero destaca que “el juego también es parte del aprendizaje”. Hoy los docentes utilizan distintos espacios del establecimiento, como el huerto y los patios, porque “los niños cuando se ven en otro entorno también aprenden, se divierten, y los profesores se estresan mucho menos”. A su juicio, la innovación pedagógica “no necesariamente es incorporar tecnologías”, sino generar “diversas experiencias de aprendizaje que pueden impactar a los estudiantes”.

El liderazgo requiere muchos brazos

A medida que las iniciativas del colegio comenzaron a multiplicarse, Maritza llegó a la conclusión de que ninguna transformación podía sostenerse dependiendo únicamente de la dirección. Con el tiempo, el establecimiento formalizó una estructura basada en distintos liderazgos y equipos de apoyo que permitieran acompañar más de cerca a estudiantes, profesores y familias. Direcciones académicas, equipos de convivencia, inspectorías y coordinaciones comenzaron a asumir un rol cada vez más activo en la vida cotidiana del colegio. La decisión no respondió únicamente a una necesidad organizacional.

También buscaba acercar el liderazgo a los espacios donde ocurren los aprendizajes. “Cualquier persona a lo mejor pensaría que quienes dirigen necesitamos tener poder, sin embargo a mí me gusta trabajar con equipos, me gusta que propongan, que se sientan parte de las decisiones, y yo siento que tengo un muy buen equipo, buenísimo en realidad”. Por eso, muchas de las decisiones relacionadas con aprendizaje, bienestar, convivencia o innovación comenzaron a construirse de manera colaborativa, incorporando distintas miradas y experiencias. A juicio de Maritza, una de las claves para sostener procesos de mejora con foco en los aprendizajes consiste en desarrollar liderazgos capaces de compartir una visión común y movilizar a otros en torno a ella. Porque cuando más personas se

sienten responsables de impulsar los cambios, las transformaciones dejan de depender de individuos y comienzan a formar parte de la cultura de la organización.

“Muchas de las decisiones relacionadas con aprendizaje, bienestar, convivencia o innovación comenzaron a construirse de manera colaborativa, incorporando distintas miradas y experiencias (...) sostener procesos de mejora con foco en los aprendizajes consiste en desarrollar liderazgos capaces de compartir una visión común y movilizar a otros en torno a ella.

Desarrollo profesional, colaboración y acompañamiento

Para Maritza, mejorar los aprendizajes requiere también acompañar de cerca a quienes enseñan. Por eso, el colegio ha desarrollado distintas estrategias de apoyo a los profesores. Observaciones de aula, retroalimentación, modelamiento de prácticas y seguimiento posterior forman parte de un trabajo permanente que busca fortalecer la enseñanza y responder mejor a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, para la directora, la clave ha sido construir una cultura donde ese acompañamiento no sea percibido como una fiscalización, sino como una oportunidad de aprendizaje profesional.

“Trabajamos con el acompañamiento de aula, en donde el profesor también siente que no es algo punitivo, sino que efectivamente estamos al servicio de ellos”. El proceso implica conver-

saciones frecuentes sobre lo que ocurre en las salas de clases, identificando desafíos, revisando estrategias y buscando nuevas formas de abordar las dificultades que surgen en el trabajo cotidiano. A veces son conversaciones difíciles, pero lograr que derive en crecimiento profesional y no en frustración es parte también del rol de quien lidera.

Parte importante de ese proceso de desarrollo profesional también ocurre entre los propios docentes. Con el tiempo, el colegio ha promovido espacios donde los profesores observan clases de sus colegas, comparten estrategias y aprenden unos de otros. Muchas veces las mejores respuestas ya existen dentro de la misma comunidad educativa. “Acá hay muchas capacidades en los docentes. Por eso hay profesores que visitan la sala de sus colegas para poder aprender otro tipo de estrategias sobre algo que tal vez a ellos no les está resultando”. Antes muchos profesores no estaban acostumbrados a abrir sus salas, era como que “trabajaban con sus propios secretos”, pero hoy en día se ha validado mucho más este trabajo colaborativo para la mejora continua.

“El colegio ha promovido espacios donde los profesores observan clases de sus colegas, comparten estrategias y aprenden unos de otros. Muchas veces las mejores respuestas ya existen dentro de la misma comunidad educativa. Acá hay muchas capacidades en los docentes.

Un sostenedor presente y que acompaña
Así como los docentes requieren de acompañamiento para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, los Directores también necesitan

del apoyo de sus sostenedores. “Nuestra sostenedora quiere lo mejor para nuestros estudiantes y eso lo demuestra en una disposición constante por colaborar y apoyar”. Cuando el equipo propone iniciativas ella “se sube al carro”, colabora de diversas formas. Además es una persona muy presente, que “se pasea por el patio, conversa con los estudiantes” y mantiene una estrecha conexión con la comunidad escolar.

Su compromiso también se expresa en el bienestar de los equipos. “Ha hecho transformaciones en el colegio con el fin de que los docentes puedan sentirse bien”, impulsando espacios de encuentro, reconocimiento y cuidado. “Es alguien que se involucra no solamente en los aprendizajes, sino que también en la convivencia”.

Altas expectativas para ampliar posibilidades

Maritza recuerda que, cuando comenzó a trabajar en el colegio, muchos niños y jóvenes proyectaban su futuro a partir de las experiencias más cercanas que conocían. Al preguntarles qué querían hacer cuando fueran grandes, las respuestas solían estar vinculadas a ayudar a sus padres en el almacén o en otros trabajos que observaban diariamente en su entorno. Con el tiempo, una de las tareas centrales comenzó a ser mostrarles a los estudiantes que existían más posibilidades de las que alcanzaban a ver.

“Yo siento que a un estudiante lo puedo lanzar a la luna cuando creo en él”. La frase resume una convicción que atraviesa gran parte de su liderazgo. Las altas expectativas son clave. Los estudiantes necesitan adultos que crean y confíen en sus capacidades y les muestren que pueden llegar más lejos de lo que imaginan. Ese cambio se ha hecho visible de múltiples maneras. En estudiantes que se atreven a pensar en la educación superior y también en resultados que hace algunos años parecían difíciles de imaginar.

Maritza recuerda el caso de un estudiante que obtuvo 950 puntos en matemática en la PAES. Más allá del resultado, lo que la marcó fue la confianza con que enfrentó el logro. “Me equivoqué en una y sé cuál fue”. Para ella, el objetivo final no es que los estudiantes alcancen ciertos puntajes, sino que puedan elegir y que sus decisiones no estén determinadas únicamente por el contexto en el que crecieron, sino también por sus talentos, intereses y proyectos de vida.

“Yo siento que a un estudiante lo puedo lanzar a la luna cuando creo en él. La frase resume una convicción que atraviesa gran parte de su liderazgo. Las altas expectativas son clave. Los estudiantes necesitan adultos que crean y confíen en sus capacidades y les muestren que pueden llegar más lejos de lo que imaginan.

**Voces desde el Territorio:
Liderazgo Directivo**

Maritza Contreras Salas,
Respirar un ambiente de aprendizaje

Centro Lidera Innovar
<https://liderainnovar.udd.cl/>

Año: 2026

Directora de Recursos Educativos:
Alejandra Moreno Chaux

Comunicaciones:
Magdalena Frontaura

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz / cemuma.cl

* Este proyecto es financiado por el Ministerio de Educación, mediante el Concurso de Proyectos para la creación de tres Centros de Liderazgo Educativo.