



CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**CiAE**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

## “ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN A LA RETENCIÓN ESCOLAR”

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN (CIAE) DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHILE

---

SANTIAGO, 2018

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	4
1	Marco de antecedentes .....	5
	Factores de riesgo asociados a la deserción escolar .....	7
2	Metodología de Estudios de Caso .....	14
2.1	Universo y muestra .....	14
2.2	Criterios para la selección de los casos .....	15
2.3	Selección de casos .....	16
2.4	Reemplazos .....	16
2.5	Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios .....	17
2.6	Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos .....	22
2.7	Levantamiento de información .....	22
2.8	Funcionamiento y limitaciones de las pautas de entrevista .....	24
3	Descripción breve de los casos.....	26
4	Análisis integrado de los casos.....	28
4.1	Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar .....	28
4.1.1	Cambios de administración o equipos directivos .....	28
4.1.2	Incorporación o reformulación de la educación TP .....	29
4.1.3	Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinares .....	30
4.1.4	Planes de trabajo integral .....	30
4.2	Foco puesto en la permanencia .....	30
4.2.1	Cultura de altas expectativas .....	31
4.2.2	Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante .....	31
4.2.3	Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar .....	32
4.2.4	Concientización de factores perjudiciales para la trayectoria educativa de los estudiantes.....	32
4.2.5	Rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes) .....	33
4.2.6	Involucramiento de los apoderados.....	34
4.3	Análisis de la narrativa sobre permanencia .....	34
4.3.1	Los factores de riesgo.....	35
4.3.2	El establecimiento como un lugar seguro .....	35
4.3.3	La permanencia como la herramienta para salir adelante. ....	36
4.4	Caracterización de las estrategias observadas.....	38
4.4.1	Apoyo integral a los estudiantes .....	39

4.4.2	Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo .....	40
4.4.3	Adecuaciones académicas.....	40
4.4.4	Manejo de la asistencia.....	41
4.4.5	Continuidad de estudios y orientación .....	41
4.4.6	Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados.....	42
4.4.7	Entrega de recursos materiales.....	43
4.4.8	Metas estratégicas y compensaciones.....	43
4.4.9	Motivaciones extra programáticas.....	44
5	Conclusiones.....	47
6	Recomendaciones .....	50
7	ANEXOS .....	54
7.1	Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones .....	54
7.2	Matriz de sistematización de estrategias.....	57
7.2.1	Colegio Nuestra Señora de Andacollo.....	57
7.2.2	Liceo de Ciencias y Humanidades Josemaría Escrivá .....	59
7.2.3	Colegio Pedro Apóstol .....	60
7.2.4	Colegio Lorenzo Sazié.....	63
7.2.5	Colegio Semper Altius .....	65
7.2.6	Liceo de Yungay.....	67
7.2.7	Liceo Técnico Profesional Gonzalo Guglielmi Montiel .....	69
7.2.8	Liceo Agrícola San Javier.....	70
7.2.9	Liceo Industrial Ingeniero Ricardo Fenner .....	72
7.2.10	Colegio Purísimo Corazón de María .....	74
7.3	Casos en profundidad.....	76
7.4	Pautas de los instrumentos.....	76
7.5	Audios y transcripciones .....	76

## 1. Introducción

El siguiente documento corresponde al Informe Preliminar Final del “Estudio de Caracterización del Estrategias que Contribuyen a la Retención Escolar”, que está desarrollando el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, para el Ministerio de Educación y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El objetivo principal de este estudio es describir y analizar estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos con un alto porcentaje de estudiantes con riesgo de deserción.

Sus objetivos específicos son:

- Conocer narrativas sobre la permanencia de estudiantes en los establecimientos, a partir de las percepciones del equipo directivo, cuerpo docente y comunidad escolar.
- Identificar actividades asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, considerando contexto, actores e interacciones.
- Determinar la existencia de prácticas -entendidas como el conjunto de actividades institucionalizadas, sistemáticas, efectivas y continuamente revisadas- asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento.
- Describir y sistematizar actividades y prácticas identificadas, asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento.

Este informe cuenta con seis secciones. En la primera se entrega un marco de antecedentes sobre el fenómeno de la deserción, los factores asociados y estrategias de retención. En la segunda sección se detalla la estrategia metodológica del estudio, junto con la forma en que se seleccionó la muestra y la manera en que se analizaron los casos, para terminar con un apartado sobre las limitaciones y mejoras que se pueden realizar a los instrumentos aplicados. La tercera sección es una descripción breve de las características de los casos seleccionados. La cuarta sección se trata de un análisis integrado preliminar de los hallazgos del terreno. Estos hallazgos preliminares se ordenan en tres apartados: (a) Hitos de las mejoras de los indicadores de retención, (b) Foco puesto en la permanencia y (c) Caracterización de las estrategias observadas, terminando con una tabla resumen de las estrategias y las áreas en que se clasifican. La quinta entrega algunas de las principales conclusiones del estudio y la sexta un conjunto de recomendaciones para profundizar las acciones identificadas, replicar estas experiencias y promover un marco nacional para mejorar la retención escolar.

En los anexos se presenta la matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones que ordenó el análisis anterior y las matrices de sistematización de estrategias de todos los casos. Además, los casos en profundidad, las pautas de los instrumentos y los audios y transcripciones de cada caso se entregan en carpetas separadas adjuntas que acompañan este informe.

## 1 Marco de antecedentes

El fenómeno del fracaso escolar o exclusión educativa, es un tema fundamental de analizar en todos los contextos y sistemas educativos, producto de sus profundos efectos y consecuencias de corto, mediano y largo plazo, tanto en la vida de los individuos como en las sociedades a las que se integran en su vida adulta. El fracaso o exclusión escolar se entiende como el proceso por el cual el sistema escolar no proporciona el servicio necesario para lograr que los estudiantes alcancen los niveles educativos mínimos garantizados, generado por situaciones como la reprobación escolar y la deserción del sistema de forma temporal o definitiva (OECD, 2010). Lo anterior, trae como resultado la formación de futuros adultos con bajas calificaciones o estudiantes que no completan su formación escolar en el nivel de secundaria.

La deserción o abandono escolar es definida por el Instituto de Estadísticas de la UNESCO (UIS) como la “*proporción de alumnos de una cohorte, matriculada en un grado determinado en un año escolar determinado, que ya no están matriculados en el siguiente año escolar*” (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics, 2009, p. 44) y que por consiguiente no han alcanzado a completar el ciclo educativo correspondiente, abandonando la escuela sin graduarse o sin obtener las credenciales educativas mínimas (normalmente entendido como un diploma de graduación de educación secundaria) (Christenson & Thurlow, 2004; De Witte, Cabus, Thyssen, Groot, & Van Den Brink, 2013).

La mayor evidencia que existe en la literatura internacional respecto a los efectos de la deserción escolar establece que estos penalizan a los estudiantes de por vida. Abandonar la educación escolar, sin contar con las competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral, traen como consecuencia la obtención de empleos de baja calificación con poca proyección, menores ingresos económicos durante la vida laboral y menores pensiones en la vejez (Dussaillant, 2017; OECD, 2010). En términos sociales, estos individuos se involucran menos en temas cívicos y sociales, además de generar menores posibilidades de crecimiento para la economía de los países y generar mayores cargas económicas a los Estados, por concepto de protección social y gasto público en salud, así como mayores índices de criminalidad (OECD, 2010).

Otros costos en los que se expresa la deserción escolar, es un pago menor de impuestos, mayor desempleo, mayores problemas de salud y menores años de vida (Freudenberg & Ruglis, 2007), menores beneficios intergeneracionales (de padres a hijos) y menor cohesión social (Christenson & Thurlow, 2004; De Witte et al., 2013; Levin, 2005; Psacharopoulos, 2007; Torres et al., 2015). A su vez, UNESCO (2017) estima que si todos los adultos del mundo completaran su educación escolar, la pobreza podría reducirse a menos de la mitad. De esta forma, se argumenta que los estudiantes que no terminan su educación escolar tendrán un *hándicap* en contra para el resto de su vida (OECD, 2010).

### ***Magnitud de la deserción escolar***

Según cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), en prácticamente todos sus países miembros existe un acceso universal a la educación para los niños, niñas y jóvenes de entre 5 y 14 años de edad. Mientras que, para 2015, el promedio de estudiantes entre 15 y 19 años matriculados en algún programa de educación secundaria superior alcanzaba una cobertura menor, cercana al 85% (OECD, 2017).

En cuanto al contexto de Latinoamérica y el Caribe, ésta sigue la tendencia mundial respecto a un aumento considerable en la cobertura educativa prácticamente universal para la educación primaria y con cifras intermedias para la educación secundaria (76,6% en 2016) (Banco Mundial, 2016). También se ha experimentado un aumento de estudiantes que se gradúan a tiempo, tanto en educación primaria como de la secundaria superior, aunque las cifras de término de estudios secundarios son inferiores a la de los países de altos ingresos o pertenecientes a la OECD, al igual que los resultados académicos en pruebas internacionales como PISA. Lo anterior, reflejaría importantes falencias en términos de los aprendizajes de los estudiantes, de esta forma, el problema más que en el acceso, se centra en la retención y calidad de la educación que se entrega a los niños/as y jóvenes (Bassi, Busso, & Muñoz, 2013; Espíndola & León, 2002; Román, 2013).

Respecto a la baja calidad de la educación entregada, este no es solo un problema en Latinoamérica, sino en todo el mundo. Según cifras de la UNESCO, en el mundo seis de cada diez niños y adolescentes no logran adquirir la capacidad de leer y manejar las matemáticas con habilidad al momento de completar sus estudios (considerando primaria y secundaria inferior) (UNESCO, 2017a). Al analizar por regiones del mundo, las cifras más dramáticas se encuentran en la región de África subsahariana (sobre el 80% en lectura y matemáticas). Por otro lado, en América del Norte y Europa Occidental se presentan las cifras más bajas (14% en ambas áreas). En América Latina y el Caribe estas cifras alcanzan el 52% en matemáticas y el 36% en lectura (UNESCO, 2017a).

Es importante señalar que, dentro de este contexto Latinoamericano, las cifras para Chile se encuentran por sobre la mayoría de las cifras de sus países pares del territorio. Presentando mayores tasas de graduación en educación secundaria y cifras más similares a los países de economías desarrolladas (cercasas al 90% en la finalización de secundaria) (OECD, 2018) así como mejores resultados en la prueba PISA 2000-2009, aunque todavía muy por debajo de los países que se encuentran en los primeros lugares (Hong Kong, Polonia y Suiza).

En la Tabla 1 se pueden ver datos para Chile sobre reprobación y retiro de los estudiantes por grado entre los años 2012-2016. Primero medio es el grado que concentra una mayor cantidad de estudiantes reprobados y retirados, aunque en los últimos años las cifras de retiro han disminuido sistemáticamente. Le sigue en segundo lugar segundo y tercero medio. En el nivel de educación básica, séptimo grado presenta las mayores cifras de reprobación escolar. Por otro lado, llama la atención las cifras de reprobación para primero básico en el orden del 2% y 4% en 2016.

**Tabla 1: Tasa de reprobación y retiro\* por grado en Chile**

Grados	2012		2013		2014		2015		2016	
	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación a	Retiro
<b>1</b>	5,0%	1,8%	4,9%	1,7%	4,5%	1,6%	4,2%	1,4%	3,9%	1,4%
<b>2</b>	3,6%	0,9%	3,3%	0,9%	3,1%	0,8%	3,0%	0,8%	2,8%	0,8%
<b>3</b>	3,4%	0,9%	3,0%	0,8%	2,6%	0,7%	2,4%	0,7%	2,2%	0,7%
<b>4</b>	2,0%	0,8%	2,2%	0,7%	2,0%	0,7%	1,8%	0,6%	1,6%	0,6%
<b>5</b>	4,8%	1,1%	4,2%	1,0%	3,6%	0,9%	3,3%	0,9%	2,9%	0,7%
<b>6</b>	4,7%	1,3%	4,4%	1,3%	4,0%	1,2%	3,9%	1,1%	3,3%	1,0%

7	5,7%	1,9%	5,2%	1,7%	4,8%	1,6%	5,0%	1,3%	4,9%	1,3%
8	3,3%	1,8%	3,1%	1,8%	3,0%	1,6%	3,1%	1,4%	3,0%	1,3%
I	12,7%	7,0%	13,0%	6,7%	11,6%	5,8%	11,6%	5,0%	11,4%	4,5%
II	7,8%	4,1%	7,3%	3,6%	6,7%	3,2%	6,7%	2,8%	6,2%	2,4%
III	6,5%	4,5%	5,9%	3,9%	5,5%	3,6%	5,5%	3,3%	5,1%	2,9%
IV	2,0%	2,0%	1,9%	1,7%	1,6%	1,5%	1,6%	1,4%	1,5%	1,2%

\*Estudiante que por retiro formal o informal esta no está en condiciones de ser evaluado al final del año.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bases de rendimiento por alumno 2012-2016 Unidad de Estadísticas, Centro de estudios MINEDUC.

### ***Factores de riesgo asociados a la deserción escolar***

Según la literatura internacional, existen diferentes teorías para comprender el fenómeno de la deserción escolar. Las teorías del “Pull – out” plantean que la deserción escolar se debe comprender como situada en un contexto particular, en donde la escuela es solamente una parte dentro de la vida de los estudiantes, por lo que existen otros factores externos que actúan como predictores de la deserción, tales como las obligaciones financieras, necesidades familiares, maternidad/paternidad adolescente o enfermedad, lo que lleva a los estudiantes a sopesar el costo y beneficio de permanecer en el establecimiento (Ecker-Lyster & Niileksela, 2016).

Las teorías del “Push-out”, se centran en los factores intra escuela, que influyen las decisiones de abandono escolar. Se centra en los factores que potencialmente podrían empujar a los estudiantes fuera del sistema, como el débil apoyo académico por parte del establecimiento, el desajuste entre el nivel de instrucción y las habilidades de los estudiantes, recursos de transporte y políticas disciplinarias (Doll, Eslami, & Walters, 2013; Ecker-Lyster & Niileksela, 2016; Stearns & Glennie, 2003).

Finalmente, están las teorías del “Fall-out”, que afirman que los estudiantes abandonan como resultado de un deficiente progreso académico que los lleva a “caerse” del camino. La teoría del “Fall-out” destaca factores que generan un proceso de desvinculación o desencantamiento del estudiante con el establecimiento, que se da de forma gradual y paulatina en el tiempo (Doll et al., 2013).

De esta forma, el fenómeno de la deserción escolar se caracteriza por su multidimensionalidad, configurándose como un proceso gradual en el que el estudiante se va desencantado y alejando del sistema escolar, y en donde convergen variados factores de riesgo en diferentes niveles, por lo cual la responsabilidad no es atribuible únicamente al estudiante o a su contexto individual. En este proceso se entrelazan factores asociados al estudiante y su familia, la escuela y elementos del contexto o entorno social en que se sitúa (Bellei & Contreras, 2003; Christenson & Thurlow, 2004; De Witte et al., 2013; Torres et al., 2015; Weybright, Caldwell, Wegner, & Smith, 2017). Al ser un proceso gradual y acumulativo, existe una serie de indicadores que alertan o ponen en evidencia este proceso de desvinculación, entre los cuales destacan la baja asistencia escolar, experiencias previas de reprobación de algún grado, dificultades económicas, dificultades conductuales,

contexto geográfico entre las más relevantes. Muchos de estos indicadores se presentan tempranamente en la educación elemental o primaria (Christenson y Thurlow, 2004).

Según la evidencia internacional, dentro de los principales factores asociados a la deserción escolar se encuentran los siguientes:

**Cuadro 1: Factores de riesgo de deserción escolar**

<i>Factores de riesgo</i>	<i>Deserción escolar</i>
<b>Factores individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reprobación escolar y sobre edad</li> <li>-Asistencia escolar</li> <li>-Desempeño escolar o resultados académicos</li> <li>-Dificultades de aprendizaje</li> <li>-Actitudes frente al aprendizaje</li> <li>-Comportamientos problemáticos no académicos</li> <li>-Movilidad escolar</li> <li>-Factores sociodemográficos: género, etnia, raza y edad</li> </ul>
<b>Factores familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Involucramiento de los padres en el desempeño académico de sus hijos/as.</li> <li>-Tipo de crianza, expectativas y metas de los padres</li> <li>-Nivel socioeconómico de las familias</li> <li>-Nivel educativo de las familias</li> <li>-Estructura familiar</li> </ul>
<b>Factores escolares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de establecimiento (dependencia, nivel de selectividad, nivel de promoción de estudiantes).</li> <li>-Recursos del establecimiento</li> <li>-Relación entre estudiantes y docentes</li> <li>-Participación en actividades escolares y oferta curricular del establecimiento</li> </ul>
<b>Factores comunitarios y contextuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Características del barrio de los estudiantes</li> <li>-Redes de amigos y pares de los estudiantes</li> <li>-Condiciones del mercado laboral</li> <li>-Políticas y normativa sobre repitencia y matrícula escolar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión antecedentes internacionales

### ***Estrategias de retención escolar***

Tal como se mencionó anteriormente, el fracaso escolar se entiende como un proceso gradual que se va gestando, en muchos casos, tempranamente en la trayectoria escolar de los estudiantes, de forma que su prevención también debe ser entendida de forma integral y sistémica. La literatura internacional y nacional es consistente con esta idea, por lo que la mayoría de las propuestas que se hacen respecto a acciones y estrategias a implementar por parte de los establecimientos escolares, para lograr la retención de sus estudiantes, consideran un espectro amplio de elementos que se conjugan en torno al contexto de los estudiantes (Christenson & Thurlow, 2004; Román, 2013).

Es así que las intervenciones que presentan mejores resultados son aquellas que tienen esta visión sistémica o comprehensiva del problema y no que se basan en una sola gran intervención, además de ser personalizadas y desarrollarse en el largo plazo, de manera de poder lograr establecer vínculos de confianza y pertenencia entre los estudiantes, sus pares, sus familias y el establecimiento (Christenson & Thurlow, 2004).



Por otro lado, también se destaca la relevancia de las intervenciones enfocadas en la prevención, ya que, en general, la evidencia es más favorable respecto a este tipo de estrategias, que aquellas estrategias alternativas o de compensación que buscan hacerle frente a los problemas de deserción escolar (González et al., 2015), como por ejemplo, a través de la graduación alternativa, por medio de la obtención de las credenciales mínimas de secundaria por medio de otras modalidades, diferentes a la del sistema regular, en cuanto estas alternativas no resuelven el problema de la deserción, así como tampoco logran situar a los estudiantes en igualdad de condiciones, respecto a los que se gradúan en el sistema regular (De Witte et al., 2013).

En el contexto internacional, se han estudiado ampliamente las estrategias e intervenciones que se aplican en diferentes contextos para lograr la retención de los estudiantes hasta finalizar su ciclo escolar. Destaca la experiencia en EE. UU., que cuenta con un Centro Nacional de Prevención de la Deserción (NDPC por sus siglas en inglés), además de contar con una guía práctica de recomendaciones para prevenir la deserción escolar desarrollada por el Instituto de las Ciencias de la Educación (IES por sus siglas en inglés).

El National Dropout Prevention Center (n.d.) elaboró un documento que sintetiza las 15 principales estrategias efectivas para prevenir la deserción escolar las cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

1. **Perspectiva escolar y de comunidad:** Incluye estrategias con enfoque sistémico, colaboración escuela-comunidad y ambientes de aprendizaje seguro.
2. **Intervenciones tempranas:** Incluye estrategias de compromiso de la familia, educación inicial temprana y desarrollo temprano de alfabetización.
3. **Estrategias del núcleo básico:** Incluye estrategias de mentorías/tutorías, servicios de aprendizaje, escuelas alternativas, after schools y oportunidades fuera de la escuela.
4. **Administrar y mejorar la instrucción:** Incluye estrategias de desarrollo profesional, aprendizaje activo, tecnología educativa, instrucción personalizada y educación profesional y técnica.

Por otro lado, una revisión de Lehr, Hansen, Sinclair, & Christenson (2003) de 45 iniciativas de prevención e intervención para evitar el abandono temprano del sistema escolar, establece dentro de las principales similitudes entre estas intervenciones, un foco puesto en generar cambios en el estudiante, comenzando por establecer una relación personal-afectiva por medio de instancias como asesoramiento individual o participación en clases sobre relaciones interpersonales, para posteriormente centrarse en el foco académico (cursos especializados o tutorías) y en el esfuerzo puesto en modificar ciertas variables como las notas descendidas, la asistencia escolar y la actitud hacia el establecimiento.

En cuanto a la efectividad de estas intervenciones, variadas son las variables dependientes utilizadas para medir los efectos de estas estrategias, sin embargo, la mayoría de los análisis considera variables académico –cognitivas (desempeño académico en pruebas estandarizadas, promedio de notas) o de presencia física (asistencia a clases, situación de matrícula). Siendo las variables académico-cognitivas las que presentan los mayores tamaños de efectos positivos (52% de los efectos)(Lehr et al., 2003).

También destaca dentro de la investigación internacional el artículo de Prevatt & Kelly (2003), pues revisa la literatura sobre prevención de deserción escolar para niños en edad escolar. Las intervenciones empleadas con mayor frecuencia en los estudios revisados enfatizaron la mejora académica, el desarrollo de habilidades psicosociales, las tutorías personalizadas y la capacitación en el manejo del comportamiento de padres y docentes. Los programas orientados al ámbito académico y aquellos programas de componentes múltiples surgieron como los más prometedores en base a su análisis empírico.

Las estrategias de retención escolar, también se pueden dividir según diferentes tipologías, según la literatura. Por un lado, **las estrategias preventivas o de intervención**, enfocadas en identificar necesidades emergentes en los estudiantes para evitar situaciones de riesgo potencial de deserción escolar, otras como los sistemas de alerta temprana que ponen el foco en la detección de posibles situaciones de riesgo y **las estrategias de apoyo o compensación** para estudiantes que ya se ven enfrentados a una situación de deserción escolar, estableciendo alternativas para lograr que los jóvenes que han suspendido sus estudios los retomen (Dussailant, 2017; Ecker-Lyster & Niileksela, 2016). Por otro lado, las estrategias pueden tener un **foco individual**, centrada en el apoyo directo al estudiante, **un foco puesto en la escuela**, asociadas por ejemplo, a intervenciones tempranas e iniciativas para la conexión y comunicación de la escuela con la familia y un **foco a nivel de sistema escolar**, en donde se incluyen políticas, como por ejemplo, el apoyo económico para los estudiantes, incremento en la oferta educativa, como lo que ocurre en Chile en el caso de la educación Técnico Profesional, que actúa como una estrategia de motivación para que muchos estudiantes terminen sus estudios y obtengan su especialidad.

En Chile, el Estado se ha propuesto y comprometido como objetivo desde 2003 alcanzar plenamente los doce años de escolaridad obligatoria, mediante la entrada en vigencia de la reforma constitucional que establece la obligatoriedad y gratuidad de la educación media por medio de la promulgación de la ley N°19.876 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019a). Sin embargo, no existe una política integral del Estado en torno a la reducción del abandono escolar, sino más bien iniciativas o programas generales dirigidos a toda la población escolar y otros focalizados dirigidos a los estudiantes que presentan mayores riesgos de deserción que ya se encuentran en esta situación por lo que se busca reincorporarlos al sistema escolar (Sepúlveda & Opazo, 2009).

Dentro de los esfuerzos actuales que se realizan para promover la retención escolar cabe destacar también la Subvención Pro-Retención, que nace a partir de la ley N° 19.873 que crea y desarrolla este instrumento de refuerzo del sistema gratuito, destinado a facilitar el acceso y retención en la educación media. Se trata de un mecanismo que, de acuerdo a un criterio de focalización, se instala a favor de niños, niñas y jóvenes provenientes de las familias en condición de indigencia de acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la ficha CAS y pertenecientes a programas de apoyo del Estado. Esta subvención beneficia a sostenedores que acrediten haber matriculado y retenido estudiantes que cursan entre 7º año de educación básica y 4º año de educación media o que egresen de este último nivel (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019b).

Por otro lado, también se destaca el trabajo realizado por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que desde 2011 ejecuta el Programa de Apoyo a la Retención Escolar (PARE), en complemento a la Beca de Apoyo a la Retención Escolar (BARE) que se entrega desde 2007, bajo la administración de JUNAEB. La BARE tiene como principal objetivo, lograr promover la permanencia y/o egreso del sistema educacional de los estudiantes de educación media con

vulnerabilidad socioeducativa beneficiados de la transferencia monetaria condicionada (DIPRES, 2015).

Por su parte, el PARE es un programa de apoyo psicosocial, que busca propiciar herramientas que generen factores protectores en estudiantes con alto riesgo socioeducativo con el fin de prevenir la deserción escolar. La intervención es de carácter preventivo y promocional, a cargo de un equipo multidisciplinario que desarrolla intervenciones grupales e individuales, que incluyen el ámbito psicosocial, pedagógico, familiar y escolar. En el ámbito escolar, se incluye el trabajo con los miembros de la comunidad educativa y redes sociales y comunitarias del territorio de cada estudiante (JUNAEB, n.d.).

Más específicamente, la intervención consta de cuatro etapas, una primera etapa de sensibilización e instalación del programa, una segunda etapa de diagnóstico de los estudiantes, en la cual se aplica, entre otros instrumentos, una pauta de riesgo socioeducativo, mediante la cual se busca identificar los perfiles de riesgo asociados a la deserción escolar y de este modo elaborar planes de intervención que respondan a las necesidades de los estudiantes. Una tercera etapa es la intervención especializada, que consiste en el proceso de intervención en donde los equipos profesionales trabajan los aspectos identificados en la pauta de riesgo socioeducativo para abordarlos de forma individual o grupal dependiendo de las necesidades del estudiante. Finalmente, la cuarta etapa consiste en la evaluación y cierre del programa, en donde se genera una sistematización y retroalimentación a los estudiantes, respecto a los resultados, aprendizajes y experiencias a partir de la intervención (JUNAEB, 2017).

### Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2016). Estadísticas educativas. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.SEC.NENR?locations=ZJ>
- Bassi, M., Busso, M., & Muñoz, J. S. (2013). Is the Glass Half Empty or Half Full? School Enrollment, Graduation, and Dropout Rates in Latin America, (October).
- Bellei, C. (2003). Deserción escolar en Chile : contexto y resultados de investigaciones.
- Biblioteca Nacional de Chile (2019a) Reforma Constitucional Que Establece La Obligatoriedad Y Gratuidad De La Educacion Media. Retrieved from <http://bcn.cl/1vc1b>.
- Biblioteca Nacional de Chile (2019b) Fija Valores De La Subvención Anual Educacional Pro-Retención De Alumnos Para El Año 2018. Retrieved from <http://bcn.cl/25x3m>.
- Blumel, G. (2018). Comisión de Familia y Adulto Mayor. Políticas de Infancia y Familia del gobierno del presidente Sebastián Piñera.
- Christenson, S. L., & Thurlow, M. L. (2004). School Dropouts: Prevention Considerations, Interventions, and Challenges. *Current Directions in Psychological Science*, 13(1), 36–39. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01301010.x>
- De Witte, K., Cabus, S., Thyssen, G., Groot, W., & Van Den Brink, H. M. (2013). A critical review of the literature on school dropout. *Educational Research Review*, 10, 13–28. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.002>
- DIPRES. (2015). Evaluación programas gubernamentales. Programa Beca de Apoyo a la Retención Escolar. Retrieved from [http://www.dipres.gob.cl/574/articles-89691\\_doc\\_pdf.pdf%5Cr%5Cn](http://www.dipres.gob.cl/574/articles-89691_doc_pdf.pdf%5Cr%5Cn)

- Doll, J. J., Eslami, Z., & Walters, L. (2013). Understanding why students drop out of high school, According to their own reports: Are they pushed or pulled, Or do they fall out? a comparative analysis of seven nationally representative studies. *SAGE Open*, 3(4). <https://doi.org/10.1177/2158244013503834>
- Dussailant, F. (2017). Deserción escolar en Chile. Propuestas para la investigación y la política pública. *Documento N° 18*, 1–18. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733_es.pdf)
- Ecker-Lyster, M., & Niileksela, C. (2016). Keeping Students on Track to Graduate: A Synthesis of School Dropout Trends, Prevention, and Intervention Initiatives. *Jari the Journal of At-Risk Issues*, 19(2), 24–31.
- Espíndola, E., & León, A. (2002). LA DESERCIÓN ESCOLAR EN AMÉRICA LATINA: UN TEMA PRIORITARIO PARA LA AGENDA REGIONAL. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*, 30, 39–62.
- Freudenberg, N., & Ruglis, J. (2007). Reframing School Dropout as a Public Health Issue. *Preventing Chronic Disease*, 4(4).
- JUNAEB. (n.d.). PROGRAMA DE APOYO A LA RETENCIÓN ESCOLAR. Retrieved from <https://www.junaeb.cl/programa-de-apoyo-a-la-retencion-escolar>
- JUNAEB. (2017). Términos de referencia administrativos y técnicos Programa Apoyo a la Retención Escolar. Retrieved from <https://www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2016/12/TDR-PARE-2017.pdf>
- Lehr, C., Hansen, A., Sinclair, M., & Christenson, S. (2003). Moving Behong Dropout Toward Completion: An Integrative Review of Data-Based Interventions. *School Psychology Review*, 32(3), 342–364.
- Levin, H. M. (2005). The Social Costs of Inadequate Education The Campaign for Educational Equity.
- MINEDUC. (2018). Ministro de Educación rinde cuenta pública 2018. Retrieved from <https://www.mineduc.cl/2018/05/28/ministro-de-educacion-rinde-cuenta-publica-2018/>
- National Dropout Prevention Center. (n.d.). 15 Effective Strategies for Dropout Prevention National Dropout Prevention Center / Network.
- OECD. (2010). Overcoming school failure: Policies that work. OECD project description, (April).
- OECD. (2017). *Education at a Glance*. <https://doi.org/98>
- OECD. (2018). *Education at a Glance*. <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>
- Psacharopoulos, G. (2007). *The Costs of School Failure – A Feasibility Study*.
- Román, M. (2013). Factores asociados al abandono y la deserción escolar en américa latina: una mirada en conjunto. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 11(2), 33–59. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=55127024002>
- Sepúlveda, L., & Opazo, C. (2009). DESERCIÓN ESCOLAR EN CHILE: ¿VOLVER LA MIRADA HACIA EL SISTEMA ESCOLAR? *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 7(4), 120–135.
- Stearns, E., & Glennie, E. (2003). When and Why Dropouts Leave School: Lessons from North Carolina, 1–22. Retrieved from <http://ebSCO.waldenu.edu/EBSCO/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=15923438&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site&domain=search.ebscohost.com>
- Torres, J. D., Acevedo, D., & Gallo, L. A. (2015). Causas y Consecuencias de la Deserción y Repitencia Escolar:

Una Visión General en el contexto Latinoamericano. *Cultura, Educación y Sociedad*, 6(2), 157–187.

UNESCO. (2017a). Más de la Mitad de los Niños y Adolescentes en el Mundo No Está Aprendiendo, (46), 1–26.

UNESCO. (2017b). Reducing global poverty through universal primary and secondary education, (June), 1–16.

United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics. (2009). *Education Indicators Technical guidelines*.

Weybright, E. H., Caldwell, L. L., Wegner, L., & Smith, E. A. (2017). Predicting secondary school dropout among South African adolescents: A survival analysis approach, 37(2), 1–11. <https://doi.org/10.15700/saje.v37n2a1353>

## 2 Metodología de Estudios de Caso

Para la realización de este estudio, se consideró una estrategia cualitativa de levantamiento de información, que contempla: i) el levantamiento de información en establecimientos de educación escolar; ii) descripción y análisis de estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos con alto porcentaje de estudiantes en riesgo de desertar. A continuación, se presenta un cuadro con los objetivos específicos y las estrategias que dan respuesta a cada uno de ellos:

**Cuadro 2: Objetivos específicos y estrategias asociadas**

Objetivos		Estrategias
i.	Conocer narrativas sobre la permanencia de estudiantes en los establecimientos, a partir de las percepciones del equipo directivo, cuerpo docente y comunidad escolar.	Levantamiento de información sobre casos de establecimientos educacionales
ii.	Identificar actividades asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, considerando contexto, actores e interacciones.	
iii.	Determinar la existencia de prácticas -entendidas como el conjunto de actividades institucionalizadas, sistemáticas, efectivas y continuamente revisadas- asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento.	Descripción y análisis de prácticas de retención de estudiantes
iv.	Describir y sistematizar actividades y prácticas identificadas, asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento.	

### 2.1 Universo y muestra

El universo de referencia son todos aquellos establecimientos con una alta proporción de estudiantes de primero medio con riesgo de deserción (calculado por el Ministerio de Educación a partir de variables tales como: vulnerabilidad socioeconómica, sobre edad, reprobación, rendimiento e inasistencia), que además presenten, en educación media, una tasa menor de deserción del sistema regular en educación media en el año 2017 y una tasa mayor de retención de los estudiantes en su establecimiento en ese nivel. El número de establecimientos del universo corresponde a 227 establecimientos que pueden ser seleccionados como casos, listado proporcionado por el Ministerio de Educación. La base de datos final se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 2: Base de datos final**

Región	Urbano				Rural		Total
	Municipal	Part. Subv.	Part.Pag.	Adm. Delegada	SLE	Municipal	
<b>Tarapacá</b>							
<b>Antofagasta</b>	2	1					3
<b>Atacama</b>	2	2			1		5
<b>Coquimbo</b>	4	8			3		15
<b>Valparaíso</b>	3	22		2		1	28
<b>O'Higgins</b>	5	2		3			11

Maule	7	7	2	2	2	20
Biobío	18	7	8	3		36
Araucanía	4	9	2	2		17
Los Lagos	5	3		2	1	11
Aysén		2	1			3
Magallanes	2					2
Metropolitana	6	50	1	5	4	66
Los Ríos	2	2			3	7
Arica y Parinacota	1					1
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>116</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>227</b>

Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

## 2.2 Criterios para la selección de los casos

En primera instancia se tomaron en consideración los criterios solicitados en la bases de la licitación que fueron:

- Ubicación geográfica: los establecimientos debían estar distribuidos en, como mínimo, en 8 comunas del país: 2 en la zona norte, 2 en la zona centro, 2 en la zona centro-sur y 2 en la zona sur<sup>1</sup>. Para cada comuna se consideró un máximo de 2 establecimientos.
- Alta tasa de retención: Establecimientos que alcanzaron tasas de retención superior a establecimientos equivalentes.
- Existencia de estrategias (prácticas o iniciativas) para promover la retención.

Además de estos criterios, para la selección se tuvo en cuenta:

- Establecimientos que cuentan con más de 40 estudiantes en educación media. Esto puesto que los datos que se utilizan para la selección, como el porcentaje de estudiantes en riesgo, se puede ver sobreestimado por cantidades de estudiantes muy bajos
- Establecimientos de dependencia municipal y particular subvencionado, y que son parte de los niveles socioeconómicos más bajos (A, B y C según MINEDUC a partir del SIMCE), de tal forma de focalizar el esfuerzo en los grupos con mayor impacto social de esta situación escolar.
- Establecimientos que han presentado un importante descenso en las tasas de abandono o deserción durante la última década, buscando encontrar aquellos establecimientos que, a pesar de sus condiciones, poseen bajas tasas de deserción y que fuesen potenciales ejemplos para establecimientos de similares condiciones, pues las han logrado reducir y podrían ser mejores experiencias para muchos otros colegios en situaciones complejas en la actualidad.
- Establecimientos que han presentado una disminución importante de la reprobación, puesto que es uno de los factores de riesgo más importantes en la deserción.

La inclusión de estas variables de desempeño se hace importante especialmente al considerar que la cantidad de establecimientos elegibles no es baja y de por si poseen grandes cantidades de niños con riesgo de desertar. Debido a esto, fue importante identificar a aquellos que, a pesar de esta concentración alta de estudiantes con riesgo de deserción, lograron disminuir sus efectos y

<sup>1</sup> La zona norte contempla las regiones de: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo, la zona centro las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, la centro sur Maule, Biobío y La Araucanía y la zona Sur las regiones de, Los Ríos, Los Lagos y Magallanes.

mejorar en el desempeño. Además, es importante tener en cuenta que a pesar de que la retención de los establecimientos es un indicador importante de eficiencia interna y de buen desempeño, al ser establecimientos de educación media existe la posibilidad que los estudiantes se vayan del colegio por decisiones como la selección de una especialidad en otro establecimiento, como un liceo técnico profesional o un liceo científico humanista. Esto no necesariamente habla de un mal desempeño del establecimiento, sino que responde a decisiones personales de los estudiantes y sus familias.

### 2.3 Selección de casos

Los casos del levantamiento de información corresponden a establecimientos educacionales chilenos, pertenecientes a las 4 macrozonas señaladas en las bases de licitación. Dentro de cada macrozona se presentaron al menos dos primeros casos seleccionados para ser contactados como primera prioridad, y 2 o 3 casos de reemplazo. Cuando la necesidad de reemplazar el caso seleccionado inicial sucedió, se tomó al caso siguiente del listado y se verificó si cumple con los requisitos y podía participar del estudio. Si ese caso no podía formar parte de la selección, se tomó el caso subsiguiente, y así sucesivamente hasta que se conformó un grupo de 1 o 2 establecimientos de cada categoría según correspondía.

La muestra preliminar que se tenía antes de la verificación de criterios era la siguiente:

**Cuadro 3: Muestra preliminar**

RBD	Nombre Establecimiento	Tipo	Zona estudio	Región	Comuna	Dependencia	Urbano/Rural
13420	Colegio Nuestra Señora De Andacollo	Caso a zona 1	1	4	La Serena	PS	0
13561	Liceo De Ciencias y Humanidades San Josemaría Escrivá	Caso b zona 1	1	4	Coquimbo	SLE	0
8542	Liceo San Francisco De Quito	Caso a zona 2	2	13	Independencia	M	0
8649	Colegio Lorenzo Sazié	Caso b zona 2	2	13	Santiago	PS	0
8666	Colegio Santa Isabel	Caso c zona 2	2	13	Santiago	PS	0
11336	Colegio Particular Nobel School	Caso a zona 3	3	7	Parral	PS	0
4507	Liceo Técnico Profesional Gonzalo Guglielmi Montiel	Caso b zona 3	3	8	Yumbel	M	0
22062	Liceo Agrícola San Javier	Caso a zona 4	4	14	La Unión	PS	1
22140	Liceo Industrial Ingeniero Ricardo Fenner R.	Caso b zona 4	4	14	La Unión	PS	1
7015	Liceo Carlos Haverbeck Richter	Caso c zona 4	4	14	Corral	M	0

### 2.4 Reemplazos

De la selección original de centros educativos se realizaron 4 reemplazos, por los siguientes motivos:



- **Problemas de disponibilidad de tiempo para poder ser parte del estudio:** Se debe tener en cuenta que el momento de contacto de los establecimientos y el terreno se realizó durante los meses de Noviembre y Diciembre, por lo que algunos de los establecimientos contactados se negaron a participar por no tener la disponibilidad de tiempo que requería el recibir a los investigadores. Dentro de las razones estaban en el estar cerrando el semestre, o preparando el próximo año escolar.
- **La no existencia de estrategias relacionadas con la permanencia de los estudiantes,** tanto de manera explícita o directa, así como desde una mirada más integral u holística. Para la confirmación de esto se llevó a cabo el protocolo de verificación de criterios, que se presenta a continuación.

## 2.5 Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios

La confirmación de los casos y la verificación de que se cumplían los criterios mínimos se realizó durante el primer contacto con el establecimiento mediante una llamada por teléfono, donde se conversó con el director, jefe de UTP u otro directivo que estuviera presente en el momento del llamado. A continuación se presenta la estructura del protocolo y la forma en que se identificó la existencia de estrategias:

### PROTOCOLO DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS

Una vez seleccionados los casos que cumplen con los criterios establecidos, en cuanto a su trayectoria de mejoramiento de retención escolar, se procede a **la confirmación de que los casos seleccionados tengan efectivamente acciones o actividades directas o integrales** que promuevan la retención, se llevará a cabo de la siguiente manera:

1° Un miembro del equipo se contactará a través de contacto telefónico con el establecimiento preseleccionado y pedirá hablar con alguien del equipo directivo (en primera instancia el director, si este no se encuentra disponible el subdirector, si este no se encuentra disponible el Jefe de UTP y así sucesivamente). También indicará que es un estudio encargado por el Ministerio de Educación, ofreciendo una carta de respaldo al respecto, **la cual será enviada durante el contacto telefónico con el establecimiento, de forma de verificar en tiempo real que esta haya sido recibida correctamente y pueda ser revisada durante la conversación.**

2° Presentará el contexto y los objetivos del estudio se dará a conocer el interés de que el establecimiento sea parte del estudio, dada la mejora en sus resultados de retención y desempeño: *Comentar con el director sobre los datos de mejora que lo llevaron a ser seleccionado: mejora en desempeño, reprobación, asistencia, retención, etc. **(Revisar datos en ese momento).***

***Guión:*** *Según los datos que hemos revisado sobre su establecimiento, hemos visto importantes mejoras y logros en indicadores de desempeño, reprobación y retención de sus estudiantes. ¿Tiene Ud. esta misma visión?*

3° Indagará sobre la existencia de estrategias de retención relacionadas con las mejoras en los ámbitos mencionados anteriormente, consignando si las estrategias que se llevan a cabo, si es que existen, son:

- Prácticas sistemáticas, institucionalizadas, sujetas a revisión, con evidencia de que cumplen efectos positivos y con potencial ejemplo para otras comunidades educativas, es decir, replicables.
- Acciones que, aunque no cumplan todos los criterios que definen a una práctica, son

consideradas elementos relevantes para la alta retención del establecimiento según los actores de la comunidad escolar.

- **No se considerarán estrategias implementadas de manera central o programas que lideren la Agencia de Calidad de la Educación u otras instituciones nacionales.** Sin embargo, es importante considerar que, si un establecimiento presenta un nivel mayor de retención de sus estudiantes, también podría darse por un proceso de adecuación particular de una política nacional, caso en el cual debe ser evaluada su consideración.

**Guión:** *¿Han desarrollado como establecimiento alguna estrategia, acción o práctica para mejorar la reprobación, incentivar la asistencia o la permanencia de sus estudiantes en el establecimiento, para que no abandonen y terminen su cuarto medio aquí?*

4° Se le informará qué, si aceptan participar en el estudio, su establecimiento podrá contar con un informe que describa y sistematice su(s) propia(s) estrategia (s), además de un documento sobre mejores prácticas y orientaciones para el apoyo a la retención escolar construido en base a las experiencias de los diez casos de estudio, así como **el reconocimiento público de su buena experiencia a todo el sistema escolar**, la cual podrá ser de utilidad para otros establecimientos con similares desafíos y que están menos avanzados en esta tarea.

5° Si durante la conversación no se identifican ni acciones ni prácticas dirigidas a la retención, se buscará indagar más en la gestión del establecimiento, de forma de no descartar a priori a los establecimientos en los que no se identifican prácticas explícitamente. En caso de no contar con ninguna señal respecto a la gestión del establecimiento que pueda dar luces sobre el caso y como podría vincularse con la permanencia de sus estudiantes, se agradecerá el tiempo dedicado a la conversación y terminará el contacto.

6° **Se comenzará con el proceso de reemplazo hasta que se identifique un establecimiento con acciones/prácticas.**

Finalmente, luego de confirmar el cumplimiento de los criterios y la aceptación de los establecimientos a participar, se tuvo la siguiente muestra final:

**Cuadro 4: Muestra final, documentos revisados y estrategias observadas**

RBD	Nombre Establecimiento	Tipo	Zona estudio	Región	Comuna	Dependencia	Zona	Fecha realización terreno	Documentos revisados	Realización de observación de estrategia, (qué se observó)
13420	Colegio Nuestra Señora De Andacollo	Caso a zona 1	1	4	La Serena	PS	Urbano	19-20-21 de Noviembre	Reporte Fase Estratégica (24-05-2018), Reglamento de Evaluación, Reporte Planificación Anual (28-08-2018)	Se observó una junta del Consejo Directivo, aunque no se trabajó temas relacionados.
13561	Liceo De Ciencias y Humanidades San José María Escrivá	Caso b zona 1	1	4	Coquimbo	SLE	Urbano	13-14-15 de Noviembre	PEI 2019, Reglamento Interno 2019 y Plan de Gestión, Formación y Convivencia Escolar 2018	Si, reunión regular de profesores jefes guiada por el orientador del colegio donde se evalúan avances según los objetivos propuestos, se monitorean percepciones de los estudiantes y se comparten situaciones particulares de los estudiantes.
25613	Colegio Pedro Apóstol	Reemplazo caso a zona 2	2	13	Puente Alto	M	Urbano	4-10-12-13 de Diciembre	PEI 2018, Plan de Compensaciones 2018, Plan estratégico 2015-2018, Plan pro-retención 2017-2018, Plan resumen IES 2017-2020, Reglamento de convivencia, Plan de gestión de la convivencia.	No se observó
22062	Colegio Lorenzo Sazié	Caso b zona 2	2	13	Santiago	PS	Urbano	7-8-9 de Noviembre	PEI 2018, PME reporte fase estratégica 2018 y planificación anual, Proyecto asistencia 2018, protocolo de atrasos, protocolo de inasistencia a clases, plan de apoyo psicosocial de equipos de aula, ficha de seguimiento formativo de equipos de aula,	No se observó

									formato de seguimiento de estudiantes para continuidad de estudios.	
<b>25950</b>	Colegio Semper Altius	Reemplazo caso c zona 2	2	13	La Florida	PS	Urbano	26-27-29 de Diciembre	PEI 2016-2020, Manual de convivencia 2017-2018, encuesta de satisfacción 2018 docentes, apoderados y estudiantes, informe final de estudiantes primer semestre 2018.	No se observó
<b>3940</b>	Liceo de Yungay	Reemplazo caso a zona 3	3	8	Yungay	M	Urbano	27-28-29 de Noviembre	Síntesis PEI, Reglamento de Convivencia, Reporte Implementación, Evaluación de la Acción OME 2018 "Apoyo al desarrollo de los estudiantes, Informe Estadístico Dupla Psico-social, Monitoreo PME 22/11/2018, Informe Apoyo a los Talentos.	Se observó una reunión del equipo multidisciplinario: Consiste en una instancia en la que cada encargado expone los casos, y se decide qué tipo de acciones tomarán (caso a caso).
<b>4507</b>	Liceo Técnico Profesional Gonzalo Guglielmi Montiel	Caso b zona 3	3	8	Yumbel	M	Urbano	12-13-14 de Noviembre	PEI 2018, Reglamento de Convivencia Escolar, Plan de Mejoramiento Escolar PME 2014 - 2018.	Se observó la implementación del ropero escolar y librería de materiales en el cotidiano. Específicamente cómo se articula la solicitud y entrega de ambos recursos.
<b>22062</b>	Liceo Agrícola San Javier	Caso a zona 4	4	14	La Unión	PS	Rural	19-20 de Noviembre	Agenda Red de Establecimiento SNA educa 2018. Sello institucional. Misión y Visión. Revista 20 años Liceo Agrícola San Javier. La Unión. Edición Aniversario*Octubre 2011. "A través de la educación construyo mi proyecto de vida" (2014) Proyecto de retención adjudicado fondos	No se observó

									concurables de Reinserción y Reingreso Educativo, del Ministerio de Educación, año 2014.	
<b>22140</b>	Liceo Industrial Ingeniero Ricardo Fenner R.	Caso b zona 4	4	14	La Unión	PS	Rural	3-4-5 de Diciembre	PEI (2015-2019), Plan de Retención Escolar (2018) Reglamento oficial de Evaluación y Convivencia Escolar (2018), Plan de Apoyo Inclusión (2017-2018), Diagnóstico Retención Escolar (2018), Plan Anual de Actividades Curriculares Extra Aula (2017-2018), Reporte Fase Estratégica MINEDUC (2018), Reporte Planificación Anual Mineduc (2018).	Se observó un consejo de docentes, donde se trató la realización de un taller de convivencia escolar a futuro. No se tocaron temáticas relacionadas a las dos prácticas mencionadas en el informe.
<b>7942</b>	Colegio Purísimo Corazón de María	Reemplazo c zona 4	4	10	Fresia	PS	Rural	20-21-22 de Noviembre	PEI (2018), Plan de Gestión Misionera y Convivencia Escolar (2018), Reglamento interno (2018), Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar (2018), Reporte Fase Estratégica MINEDUC (2018), Reporte Implementación y Monitoreo MINEDUC (2018), Reporte Planificación Anual MINEDUC (2018)	No se observó

## **2.6 Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos**

Con el propósito de profundizar en las narrativas e identificar actividades asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, se realizó un levantamiento de información en 10 establecimientos educacionales a lo largo del país. El levantamiento se llevó a cabo con una metodología de estudio de casos múltiples, que permitió la comparación entre casos distintos y al mismo tiempo conocer en profundidad las características de un caso específico situado en su contexto, (Yin, 1993<sup>2</sup>). Los estudios de caso están definidos por el interés global en el caso, más que por los métodos utilizados para su indagación, es así que el interés está puesto en las características propias de estos establecimientos en la medida en que han llevado a cabo procesos ya sean focalizados o integrales, para alcanzar mejoras en sus tasas de retención<sup>3</sup>.

En concreto, este trabajo apuntó a identificar, a partir de la indagación mediante entrevistas y grupos focales a equipos directivos, equipo PIE u otro (si correspondió), encargados de convivencia, estudiantes, apoderados y docentes, y mediante observación y recolección de antecedentes y documentos secundarios, las dinámicas y estrategias de retención de estudiantes que se despliegan en establecimientos en Chile, de distintas características, según los criterios de selección.

## **2.7 Levantamiento de información**

Cada estudio de caso contempló distintas actividades complementarias de recolección de información. Para cada caso, se realizaron las siguientes actividades:

### **a. Revisión documental**

Previo al levantamiento de información, se realizó una revisión de documentos institucionales de cada establecimiento. Se incluyó en esta revisión, dependiendo de cada caso:

- Proyectos educativos institucionales (PEI)
- Plan de mejoramiento escolar (PME-Subvención Escolar Preferencial), más actual e Informe evaluación del plan del período previo.
- Reglamentos internos, de convivencia, protocolos y otras normativas internas (con énfasis en protocolos sobre inasistencias o ausencias reiteradas de los estudiantes)
- Documentación clave relativa a cualquier otro proyecto o programa relevante que se haya implementado en el establecimiento en los últimos años, y sus informes respectivos: PME, Plan JEC, ATE.
- Cualquier otro documento que dé cuenta del funcionamiento del establecimiento y esté disponible

### **b. Entrevistas semiestructuradas y grupos focales<sup>4</sup>**

---

<sup>2</sup> Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. Sage Publication, California, 33-35.

<sup>3</sup> Bellei et al (2014) Lo Aprendí en la Escuela. Santiago, Chile. LOM Ediciones.

<sup>4</sup> La construcción de las pautas de entrevista se basó en la matriz de dimensiones y subdimensiones de investigación del estudio, que se presenta en el Anexo 9.1

En cada establecimiento educacional, se realizaron las siguientes entrevistas y grupos focales:

- 1 Entrevista individual al director/a
- 1 Entrevista individual al Jefe UTP o principal responsable de políticas de retención escolar
- 1 Entrevista grupal a equipo de convivencia (incluir inspector general si corresponde)
- 1 Grupo focal estudiantes (de 1º a 4º medio)
- 1 Grupo focal apoderados<sup>5</sup>
- 1 Grupo focal docentes

Adicionalmente, se incluyó una entrevista grupal al equipo PIE, en el caso de los establecimientos que contaban con este equipo y que estuvieran desarrollando algún tipo de estrategia o acción específicamente dirigida a los estudiantes con necesidades educativas especiales. Esta entrevista también podía ser reemplazada por cualquier otro miembro de la comunidad educativa, que no estaba considerado en alguna de las otras entrevistas y grupos focales, que entregara información clave y relevante sobre alguna iniciativa de retención escolar llevada a cabo en el establecimiento considerando su contexto particular.

### ***Criterios para la selección de participantes***

#### **Entrevistas individuales:**

- En casos excepcionales, y si es que existía tal cargo, se consideró reemplazar al director/a por el subdirector/a.
- Dentro del equipo de convivencia, se consideró como posibles participantes a: Inspector general (si correspondió), dupla psicosocial, orientador/a o cualquier otro profesional que cumpliera con estas funciones en el establecimiento.

**Grupos focales:** Para cada grupo focal o entrevista grupal se priorizó la participación de los actores relacionados con primero medio, dadas las altas tasas que presentan de reprobación y retiro en ese grado.

- **Entrevista grupal docentes:** Entre 4 y 6 docentes de asignatura, que además fuesen profesores jefes de cada uno de los grados considerados para la muestra de estudiantes (1º medio, 2º medio, 3º medio, 4º medio).
- **Grupo focal estudiantes:** Entre 7 y 8 estudiantes según criterio de factibilidad, pertenecientes a 1º medio, 2º medio, 3º medio, 4º medio.
- **Grupo focal apoderados:** Entre 7 y 8 apoderados según criterio de factibilidad, pertenecientes a cada uno de los grados considerados para la muestra de estudiantes (1º medio, 2º medio, 3º medio, 4º medio).

En total, se realizaron entre **7 y 8 entrevistas y grupos focales** en cada establecimiento, dependiendo de las características de los equipos:

---

<sup>5</sup> Solo en un establecimiento (Pedro Apóstol de la zona centro) no se realizó el grupo focal de los apoderados por dificultades relacionadas a disponibilidad de tiempo de los mismos participantes. En el propio caso específico se anexa un informe de dificultades que explica la situación.

**Cuadro 5: Técnicas aplicadas en los casos**

Técnica aplicada en cada caso de estudio.	Cantidad
Entrevistas dirigidas a integrantes dentro del establecimiento (Director, UTP, equipo de Convivencia)	<b>3</b>
Entrevista emergente a equipo PIE u otro profesional	<b>2</b>
Grupo focal dirigido a estudiantes (de 7° básico a 4° medio)	<b>1</b>
Grupo focal dirigido a apoderados	<b>1</b>
Grupo focal dirigido a docentes	<b>1</b>
Total	<b>8</b>

## **2.8 Funcionamiento y limitaciones de las pautas de entrevista**

En este apartado se realizan comentarios generales sobre qué aspectos se pueden mejorar de las pautas, según la experiencia en terreno, para futuras aplicaciones de los instrumentos en otros contextos.

### ***Orden y extensión de las pautas de entrevista***

En general, las pautas de entrevista individuales y/o grupales son de gran extensión, lo que en el terreno significó realizar ajustes en torno al orden y la prioridad de las preguntas a realizar, ajuste que también es posible de realizar una vez que se ha realizado las primeras entrevistas con los actores más claves (como director o jefe de UTP) lo que permite tener una primera panorámica sobre que focos poner en las siguientes entrevistas. Para futuras aplicaciones, se sugiere evaluar tanto el orden más pertinente de realizar las preguntas según el caso de estudio, así como la posibilidad de eliminar o no considerar ciertas preguntas muy específicas, dentro de lo que se considera como preguntas de indagación, así como evaluar la pertinencia de realizar las preguntas de caracterización sobre la historia y sello del establecimiento, solamente a los actores claves del equipo directivo (Director y UTP), de forma de evitar que con los otros actores, la entrevista se extienda excesivamente en estas preguntas iniciales, pasando de forma más directa a las temáticas relacionadas con la permanencia de los estudiantes.

En este sentido, durante la realización del terreno, las preguntas de indagación sobre temas específicos (reprobación, ausentismo, barreras de aprendizaje y maternidad/paternidad adolescente), se ajustaron para ser realizadas al final de la descripción detallada de las acciones, de forma de considerar cuáles de estos temas son atingentes de considerar según las características de cada establecimiento. De esta forma, se indaga en los temas que tengan relevancia en el establecimiento respecto a estos tópicos, de forma que efectivamente puedan dar luces respecto a lo que se realiza en el establecimiento en cuanto a la permanencia de sus estudiantes.

Sin embargo, en el caso de los grupos focales, la extensión de la pauta fue más acorde a los tiempos, por lo que no se presentaron mayores inconvenientes en la aplicación de esta pauta en



cuanto a su extensión. De todas maneras, el ajuste en el ordenamiento de las preguntas también se aplicó, bajo el mismo criterio mencionado anteriormente.

Por otro lado, se recomienda aplicar otros ajustes al orden de algunas preguntas en función del nivel de claridad que posee el establecimiento respecto a las estrategias que llevan a cabo para promover la permanencia de sus estudiantes. Específicamente, en el caso de los establecimientos que tienen un trabajo más sistemático e institucionalizado respecto a la retención de sus estudiantes, y que por lo tanto, tienen más claridad respecto a las acciones que realizan, es pertinente comenzar a indagar directamente en estas acciones. En el caso de los establecimientos en los que presente mayores desafíos o complejidades para llegar a esta definición de acciones, se recomienda profundizar en mayor detalle en las preguntas de reflexión respecto a cómo vincular el quehacer del establecimiento con la permanencia de sus estudiantes.

### ***Elección de los actores a entrevistar***

Se recomienda establecer una instancia inicial con director o jefe de UTP del establecimiento para seleccionar los actores a entrevistar, de manera de definir a priori con el equipo directivo durante el primer día el diagrama de actores más acorde al caso de estudio, de forma de hacer más provechosa la entrevista. Lo anterior, dado que la experiencia en terreno permite establecer que es mucho más enriquecedor entrevistarse de forma más específica con los profesionales que manejan o conocen mejor cada una de las estrategias identificadas como relevante en el establecimiento que por ejemplo, entrevistar a otros actores como encargado de convivencia, si es que este no maneja mayores antecedentes sobre las estrategias realizadas en el establecimiento, o si en su lugar otro profesional las maneja mejor. En ese sentido, la aplicación de las entrevistas emergentes resultaron ser las más estratégicas en algunos casos por sobre algunos grupos focales como el de apoderados o las entrevistas a otros miembros del equipo directivo.

### ***Necesidad de la revisión documental y especificidad de los datos en algunas entrevistas***

Finalmente, si bien se propuso de manera complementaria incluir la revisión documental sobre materiales asociados a las estrategias identificadas por los establecimientos como relevantes para la permanencia de los estudiantes, la experiencia en terreno evidenció que, este material, más que ser un complemento secundario a las entrevistas y grupos focales, es un material central para la construcción del caso de cada estrategia de retención escolar, esto debido a que en la mayoría de los casos estos materiales entregan información mucho más precisa y pertinente que la que logran construir los entrevistados, sobre todo en lo que refiere a la trayectoria de estas estrategias en los establecimientos, por lo que se recomienda incluir una revisión documental lo más exhaustiva posible e idealmente realizarla previamente al inicio de las visitas en terreno, de forma de focalizar mejor los temas a levantar en las entrevistas, sobre todo con los profesionales que mejor manejan estas estrategias. Asimismo, en los documentos se explicitan de manera más precisa los objetivos de las estrategias y quienes son los responsables de las acciones, así también los recursos que implica la implementación de las estrategias, información relevante para otros establecimientos que deseen realizarlas.

### 3 Descripción breve de los casos

La muestra final de los establecimientos contó con 10 centros educacionales, con 2 casos en la Macrozona Norte, 3 en la Macrozona centro, 2 en la Macrozona centro-sur y 3 en la Macrozona Sur, siendo estos últimos 3 casos establecimientos rurales, mientras que el resto son urbanos. Tres de los establecimientos son de dependencia municipal, uno es parte de un Servicio Local de Educación, mientras que el resto es de dependencia particular subvencionada.

Como se mencionó anteriormente, el foco del estudio son las estrategias para educación media, por lo que todos los establecimientos seleccionados ofrecen este nivel. Dentro de la muestra existen 5 establecimientos completos, 2 con educación media técnico profesional y 3 científico-humanista, mientras que los otros cinco son liceos, donde 3 comienzan en 7° básico y 2 ofrecen solo educación media. De los 5 liceos, 3 son técnico profesional, 1 científico-humanista y 1 polivalente.

Dentro de los establecimientos que ofrecen educación técnico profesional, las especialidades ofrecidas son variadas, repitiéndose telecomunicaciones, electricidad y administración de empresas, mientras que el resto es diverso, con oferta relativa a enfermería, gastronomía, construcciones mecánicas y metálicas, mecánica automotriz, instalaciones sanitarias, edificación, técnico en enfermería y muebles y terminaciones en madera.

Como otro de los criterios de selección se basa en que sean establecimientos de características socioeconómicas no aventajadas, 5 establecimientos de la muestra son de nivel socioeconómico bajo, 3 medio bajo y dos de nivel medio, según la clasificación del MINEDUC según SIMCE para enseñanza media. La concentración de estudiantes con riesgo de desertar, calculado por MINEDUC se mueve entre el 15% al 22% de los estudiantes de educación media, siendo siempre mayor al promedio del país. Además, el índice de vulnerabilidad (IVE-SINAE) de la muestra se mueve sobre el 80%, menos en el caso del Lorenzo Sazié con un 51% en enseñanza media. Esto confirma que los casos observados se tratan de realidades en contextos de alta vulnerabilidad y dificultades tanto fuera como dentro del establecimiento, donde las estrategias enfocadas en la retención y permanencia de los estudiantes, ya sea en el mismo establecimiento o en el sistema escolar, son cruciales.

Dentro de los establecimientos observados en la muestra existen algunos con trayectorias históricas de larga data y otros que han sido creados hace menos de 20 años, donde varios de los procesos de mejoramiento en los resultados se han desencadenado a partir de reestructuraciones de los equipos directivos, sostenedores o la inclusión de nuevos programas con el foco puesto en el mejoramiento de algún área de desempeño del establecimiento, lo cual se detallará más adelante en el análisis integrado de los casos.

Considerando el desempeño de los casos, sus trayectorias de mejoramiento son más o menos similares, donde todos los establecimientos han aumentado la retención dentro del establecimiento, es decir, los estudiantes no se trasladan o cambian de establecimiento, siendo un gran indicador de la permanencia de los estudiantes. La gran mayoría también ha disminuido la deserción o abandono del sistema, o por lo menos ha mantenido los índices, siendo más bajos que otros establecimientos de las mismas condiciones, así como también han disminuido la reprobación. Existe también una mejora en los resultados SIMCE para segundo medio, aunque en magnitudes disímiles entre los establecimientos, con varios manteniéndose en los mismos

puntajes pero mejorando en los otros indicadores por los cuales fueron seleccionados para el estudio.

En conclusión, la muestra observada cumple con los criterios planteados en la selección de casos, ofreciendo distintas realidades y trayectorias de mejoramiento heterogéneas entre sí, lo que entrega la oportunidad de observar cómo establecimientos en contextos vulnerables y difíciles pueden mejorar su desempeño y mantener a los estudiantes en el sistema escolar, asegurando el derecho a la educación y de calidad. A continuación se presenta un cuadro resumen de los indicadores de mejoramiento de retención escolar que fueron tomados en cuenta para la selección y descripción de los casos:

**Tabla 3: Resumen de indicadores de mejoramiento de la muestra final**

INDICADORES DE MEJORAMIENTO DE RETENCIÓN ESCOLAR <sup>6</sup>													
	Riesgo de deserción Educación Media <sup>7</sup>	Deserción E. Media 2010 - 2017		Asistencia E. Media 2017	Reprobación E. Media 2010 - 2017		Retención E. Media 2010 - 2017 <sup>8</sup>		Simce Lectura 2° medio 2010-2016		Simce Matemáticas 2° medio 2010-2016		
<b>Nuestra Señora de Andacollo</b>	22%	4,9%	1,7%	93,2%	5,22%	3,33%	70%	93%	242	259	226	245	
<b>Liceo Josemaría Escrivá de Balaguer</b>	15%	6,1%	3,8%	90,8%	8,95%	3,29%	65%	91%	256	259	238	259	
<b>Colegio Pedro Apóstol</b>	21%	3,3%	3,7%	93,3%	5%	5,17%	73%	89%	283	278	293	309	
<b>Colegio Lorenzo Sazié</b>	21%	5,4%	1,9%	92,9%	6,25%	0,64%	73%	95%	252	267	228	303	
<b>Colegio Semper Altius</b>	20%	11,4%	2,8%	94,1%	17,8%	2,8%	55%	86%	226	238	224	220	
<b>Liceo Yungay</b>	16%	6,0%	3,9%	91,9%	6,93%	1,75%	68%	94%	249	249	237	249	
<b>Liceo Gonzalo Guglielmi Montiel</b>	15%	12,3%	1,2%	88,8%	17,50%	1,76%	62%	94%	218	228	207	214	
<b>Liceo Agrícola San Javier</b>	22%	7,2%	4,8%	88%	4,78%	1,84%	55%	89%	243	246	246	231	
<b>Liceo Industrial Ricardo Fenner</b>	15%	2,2%	1,8%	92,6%	1,66%	0,45%	69%	94%	271	278	278	278	
<b>Colegio Purísimo Corazón de María</b>	17%	5,3%	3,9%	90,6%	7,01%	6,17%	63%	86%	255	258	264	254	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos MINEDUC.

<sup>6</sup> Fuente: Base de datos de rendimiento y matrícula por estudiante MINEDUC (2010-2017), Base de datos Resultados SIMCE 2º medio (2010-2016).

<sup>7</sup> Concentración de estudiantes de educación media considerados como alumnos con riesgo de desertar o abandonar el sistema escolar, calculado a partir de factores individuales relacionados con la deserción como sexo, sobre edad, maternidad adolescente, reprobación, rendimiento escolar, asistencia y vulnerabilidad.

<sup>8</sup> Porcentaje de estudiantes que permanecen como alumno regular en el establecimiento de un año a otro, sin contar a quienes egresan de la educación media.

## 4 Análisis integrado de los casos

### Primer panorama transversal de los establecimientos escolares<sup>9</sup>

#### 4.1 Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar

Como ya se analizó anteriormente, los diez establecimientos estudiados tienen en común el haber alcanzado una trayectoria de mejora respecto a sus indicadores de retención escolar. Los procesos detrás de la mejora de estos indicadores se deben a múltiples cambios, propios de cada caso, pero tienen en común ser cambios que se han gestado de forma progresiva a través de los años, así como, en algunos casos, responder con cambios estructurales o institucionales importantes, como cambios de administración o de equipos directivos, que plasman una nueva cultura o identidad en el establecimiento, otros tienen que ver con cambios en torno a las oportunidades que brinda la educación Técnico Profesional (TP en adelante), en contextos de alta vulnerabilidad, en el caso de los establecimientos que imparten este nivel de educación y, finalmente, algunos otros tienen que ver con la inclusión de equipos multidisciplinarios en el establecimiento, lo que marca un cambio de foco hacia un trabajo más integral con los estudiantes.

##### 4.1.1 *Cambios de administración o equipos directivos*

Cuatro establecimientos han experimentado importantes cambios respecto a cambio de sostenedores o de equipos directivos (Colegio Lorenzo Sazié, Pedro Apóstol, Liceo de Yungay y Liceo Ricardo Fenner), **principalmente asociados al cambio de director(a) como principal actor** identificado con potencial de implementar cambios asociados a la importancia de la permanencia de los estudiantes. Estos cambios se vinculan en la práctica no solo a establecer nuevas metas - como la retención de los estudiantes, mejorar asistencia e indicadores de reprobación escolar - sino que también a la **implementación de procesos más rigurosos para la toma de decisiones en base a evidencia**, mediante un diagnóstico y monitoreo de la trayectoria de los estudiantes a través de indicadores como matrícula, asistencia, desempeño académico, reprobación, retención, entre otros, de forma de tener información que permita poder tomar decisiones informadas para poder implementar estrategias de apoyo a los estudiantes:

*“Entonces pedí las actas, y estamos a 2013, voy a empezar del 2009. 2009, 2010, 2011, 2012, para ir viendo qué pasaba con el tema rendimiento. Y al revisar el rendimiento me voy dando cuenta de lo siguiente, del alto índice que había de deserción escolar” (Entrevista encargada de Evaluación Liceo de Yungay).*

De la mano de lo anterior, otro proceso importante tiene que ver con ampliar este foco de la rigurosidad en el uso de la información, a la rigurosidad en todos los procesos diarios en los establecimientos, fue así como en el Colegio Lorenzo Sazié se inició un trabajo orientado a brindar un uso digno y adecuado de los espacios del establecimiento, en base a un plan estratégico elaborado por la dirección, enfocado en equipar los espacios con mobiliario adecuado para el aprendizaje de los estudiantes, así como imprimir una mayor rigurosidad en las rutinas y los procedimientos, tales como la asistencia a clases, los retiros de la jornada, la realización de las clases y el uso del tiempo en la jornada, entre otros.

*“Fue llegar a un colegio en el que no había ninguna información respecto del cambio que se estaba produciendo, que era un cambio muy radical, y profesores que llevaban, por ejemplo durante el año*

---

<sup>9</sup> Para más detalle del caso de cada uno de los establecimientos, revisar carpeta adjunta “Informes de caso”.

*había habido uno o dos consejos de profesores, no había una visión, en el fondo principios que se llevaran a cabo en lo cotidiano, no había nadie que velara por eso, el director no salía de su oficina” (Entrevista directora, Colegio Lorenzo Sazié).*

De forma menos frecuente, pero igual de importante, en dos establecimientos (Lorenzo Sazié y Liceo Ricardo Fenner) enfatizan **la importancia del vínculo con la institución sostenedora**, particularmente asociado al apoyo que el sostenedor entrega para potenciar los cambios en el establecimiento, a través de la entrega de lineamientos de la institución, apoyo económico para la implementación de estrategias. En el caso del Liceo Ricardo Fenner, que imparte educación técnico profesional en el área industrial, este apoyo es fundamental para el desarrollo de las especialidades, en cuanto permite potenciar la apertura del establecimiento al mundo productivo.

El trabajo directo y continuo con el sector productivo de la región, y principalmente, por el férreo apoyo de la Corporación Educacional SNA Educa F.G, ya que en su labor de sostenedor del establecimiento educacional, apoya con diferentes lineamientos corporativos y una política de formación integral. Dicho vuelco cultural de la institución educativa, su apertura al mundo productivo y contexto social, más el apoyo del sostenedor, es el puntapié inicial de los posteriores cambios en los indicadores de retención, ya que en base a cifras producidas y proporcionadas desde el establecimiento educacional:

*“También es importante aquí los lineamientos de la corporación, porque finalmente son ellos el nexo hacia otras instituciones que permiten tener los logros que tenemos en estos momentos, o tener la capacidad de infraestructura porque no todo viene, manejamos, trabajamos con los mismos recursos que nos da el ministerio a través de la subvención, entonces, la corporación siempre está ahí pendiente de qué oportunidades se pueden tomar para la escuela. Por ejemplo, tenemos el tema el aula móvil, que la implementó la corporación a través de fondos de la fundación Irarrázaval, es un tema espectacular, cualquier institución de educación superior la quisiera tener, equipada con la más alta tecnología y que los chicos tienen la oportunidad de participar y desarrollar procesos prácticos desde primero medio hasta cuarto, entonces, esas cosas van in crescendo y generando nuevas oportunidades para el colegio, el tema de liderazgo desde la corporación, que está pendiente de oportunidades que el mundo, que uno no ve... podemos nosotros acceder, y eso mismo ha ido incrementando que tengamos otras especialidades, que nuestros planes de estudio estén actualizados con lo que está exigiendo el sector productivo porque esto va cambiando... todos los días” (Entrevista grupal Equipo UTP, Liceo Ricardo Fenner).*

#### 4.1.2 Incorporación o reformulación de la educación TP

Los establecimientos que cuentan con educación técnica profesional, destacan la motivación que en si misma generan las especialidades en los estudiantes, en la medida en que conectan su permanencia en el establecimiento con sus proyectos de vida futuros, sobre todo en el contexto de estudiantes de alta vulnerabilidad social, ya que según la percepción de los estudiantes los liceos TP les darían una posibilidad de entrar al mercado laboral luego de terminar la educación media les abre puertas para su futuro. En este sentido, la incorporación o reformulación de especialidades, también es considerado un hito en la trayectoria de mejoramiento de los indicadores de retención escolar. Así lo refleja la experiencia del Liceo Guglielmi Montiel, que se transforma en liceo TP en 2007, y el Colegio Semper Altius, en donde se declara que los estudiantes han vivido un proceso de cambio de percepción respecto a las oportunidades que la formación técnico profesional les puede entregar para su proyecto de vida, de esta forma, y dado que el establecimiento atiende principalmente población de los sectores aledaños, los estudiantes han podido ver cómo **la formación técnico-profesional del establecimiento les va abriendo**

**puertas**, lo que es corroborado por los mismos estudiantes, donde ha sido fundamental las altas expectativas que los docentes han depositado en ellos.

*“(…) acá, si pasa algún problema, intentan que uno se quede, porque yo de repente eso hablaba con el profe de historia, ese es el gran problema de la educación, de que si usted se plantea que hay un cabro que vive en un ambiente rodeado de cosas malas, me entiende, y se mande un condoro en el colegio, lo primero que hace el colegio es echarlo, ¿qué opciones le deja a ese cabro?, que salga a robar, que salga a drogarse, que salga a hacer cosas que no son buenas pa’ su futuro. En cambio, aquí se fomenta que uno busque entretención, en otras cosas, en el deporte, en los mismos estudios, que uno se interese en lo que está estudiando...” (Grupo focal estudiantes, Colegio Semper Altius).*

#### 4.1.3 Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinarios

Durante los últimos años, algunos establecimientos han experimentado la incorporación o ampliación de sus equipos multidisciplinarios (psicólogos, asistentes sociales) o educadores diferenciales pertenecientes al Proyecto de Integración Escolar (PIE), proceso que se ve antecedido por la incorporación de los establecimientos a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al PIE, principales fondos desde los cuales se financian a estos profesionales, tal es el caso del Colegio Pedro Apóstol y Nuestra Señora de Andacollo.

Contar con estos profesionales de apoyo ha sido fundamental para los establecimientos, en la medida en que permiten **atender de mejor manera los desafíos de aprendizaje y las necesidades socio afectivas que experimentan sus estudiantes**, a través de profesionales especializados en estas áreas.

#### 4.1.4 Planes de trabajo integral

En el caso de los establecimientos que no identifican algún hito relevante que haya marcado un cambio importante en sus indicadores de retención escolar, estos consideran que más bien lo que ha ocurrido es **el trabajo progresivo de un foco puesto en el desarrollo de estrategias que apuntan a comprender y acompañar a los estudiantes de manera integral y holística**, de esta forma surgen estrategias en el seno de planes o proyectos más amplios del establecimiento como el proyecto “A través de la educación construyo mi proyecto de vida” en el Liceo Agrícola San Javier, o el plan de formación y convivencia escolar que trabajan en los establecimientos Purísimo Corazón de María y Liceo Escrivá de Balaguer.

## 4.2 Foco puesto en la permanencia

Es importante destacar que, a pesar de que es posible establecer ciertos elementos claves, a través del cual se trabaja la permanencia de los estudiantes en los establecimientos, la gran mayoría de ellos declara no trabajar este tema directamente dentro de sus prioridades o metas establecidas en sus Proyectos Educativos o Planes de Mejoramiento Escolar, sino que más bien este es trabajado como resultado de acciones que apuntan a otros objetivos y que, de manera complementaria, impacta en la retención de sus estudiantes. Siendo incluso la instancia de este estudio, una oportunidad para que las comunidades reflexionaran sobre las estrategias que llevan a cabo para mejorar sus indicadores de retención escolar, datos que en varios casos, no eran conocidos por los equipos directivos.

#### 4.2.1 Cultura de altas expectativas

Existe un amplio consenso entre los establecimientos respecto al trabajo que se realiza en torno a fomentar una **cultura de altas expectativas**, por parte de todo el equipo del establecimiento, especialmente los docentes, respecto a las capacidades de los estudiantes y las oportunidades que estos puedan tener luego de terminar su educación media:

*“(...) ellos agradecen que nosotros tengamos esta como necesidad de que ellos aprendan, esto de creer que ellos pueden aprender, las altas expectativas que nosotros tenemos sobre ellos. Ahora se está yendo un cuarto medio y ellos nos agradecen que nosotros tengamos esta... esta relación de creer en ellos,... nosotros que de verdad creemos que nuestros alumnos pueden ser personas que van a cambiar el mundo” (Entrevista grupal docentes, Colegio Lorenzo Sazié).*

De este modo, el foco apunta a **potenciar y reconocer los esfuerzos y logros de los estudiantes**, así como a establecer en algunos casos, estándares más rigurosos en el ámbito académico y disciplinario, e incentivar a los estudiantes a seguir la continuidad de estudios superiores una vez finalizada la educación media, en la medida en que se busca preparar a los estudiantes para que cuenten con las herramientas necesarias para decidir sobre sus futuros de manera informada. En este ámbito, algunos establecimientos realizan una serie de estrategias vinculadas con la continuidad de estudios.

#### 4.2.2 Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante

Otro elemento, presente en la mayoría de los discursos de los establecimientos, es el foco puesto en el desarrollo integral de los estudiantes. Esto quiere decir, transitar desde una mirada puesta en el desempeño de los estudiantes en el ámbito puramente académico, a **una comprensión más integral del contexto de cada estudiante y los factores socioeducativos** que influyen en los resultados académicos de estos, sobre todo en contextos de alta vulnerabilidad social, en donde los estudiantes, especialmente en educación media, se ven enfrentados a situaciones como problemas de consumo de drogas y alcohol, embarazo adolescente, violencia doméstica, por mencionar algunos. A esto, se suman las barreras de aprendizaje a las que se enfrentan una parte importante de los estudiantes, lo que dificulta que alcancen los aprendizajes requeridos para poder seguir avanzando en su trayectoria escolar. De esta forma, entender el proceso educativo de los estudiantes, considerando todas sus circunstancias y necesidades ha marcado diferencias importantes en el trabajo para la permanencia de los estudiantes:

*“Los profesores no veían eso, se enfocaban que el alumno tiene que rendir, pero si un alumno tiene un montón de problemas o situaciones ¿cómo va a rendir? está preocupado de los problemas, de qué pueda pasar en la casa, que mi papá le va a pegar a mi mamá, y esas cosas, estos últimos años han entendido en el consejo de profesores y han visto, claro “este niño no puede rendir por esta parte”, entonces hay que trabajar con él de otra manera” (Entrevista encargado de convivencia, Liceo Agrícola San Javier).*

De esta forma, todo este tipo de antecedentes, hacen necesaria la implementación de una estrategia de trabajo centrada en el seguimiento y apoyo sistemático a los estudiantes, en base a sus necesidades, de manera personalizada e integral, por sobre los aspectos netamente vinculados al rendimiento escolar, siendo una de las estrategias más privilegiadas en los establecimientos estudiados. En este contexto, es que todo tipo de **acciones vinculadas al diagnóstico, seguimiento y monitoreo de los estudiantes**, por ejemplo, a través del monitoreo de la asistencia,

acompañamiento y adecuaciones académicas es trabajado ampliamente y de manera transversal en todos los casos de estudio.

#### 4.2.3 Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar

Un aspecto particularmente relevante, sobre todo en el caso de los establecimientos de nivel socioeconómico bajo con altos índices de vulnerabilidad, es el rol que toma el establecimiento educativo como un espacio que entrega seguridad y bienestar, incluso mayor al que entregan los propios hogares de los estudiantes, en contextos en donde se ven enfrentados a una serie de factores de riesgos que los empujan más precipitadamente a una situación de deserción escolar. De esta manera, **el establecimiento es visto como un espacio de acogida, tanto para asegurar las necesidades materiales, así como también las necesidades afectivas de los estudiantes.** Llegando incluso a ser el establecimiento, el primero, por sobre la familia, en velar por que se asegure el derecho a la educación de los estudiantes. Según se relata en la experiencia del establecimiento Nuestra Señora de Andacollo, incluso se llegan a interponer recursos de protección legales de los derechos de los estudiantes frente a apoderados en caso de que peligre su escolaridad por razones familiares.

De esta forma, la figura de los adultos responsables en el establecimiento- docentes, inspector, encargado de convivencia, encargado UTP-, cumplen un rol en la vida de los estudiantes que se encuentra ausente en sus contextos familiares. En algunos establecimientos, esta responsabilidad está fuertemente arraiga convirtiéndose en la “cultura del buen trato” como se entiende en el colegio Purísimo Corazón de María, en donde dentro de los objetivos propios del establecimiento está el configurarse como un espacio seguro, de acogida y aceptación de todos los estudiantes.

En esta línea, el foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar es particularmente relevante en los liceos TP que cuentan con internado (Liceo Ricardo Fenner y Agrícola San Javier), puesto que el colegio actúa como el hogar de los estudiantes, lo que ha motivado una constante preocupación por mejorar sus espacios y otorgar comodidades básicas para que los estudiantes se sientan cómodos y acogidos en el establecimiento.

*“El internado es una estrategia potente del colegio, nosotros teníamos una vez una, bueno de hecho, tenemos una capacidad para seiscientos jóvenes, hoy día tenemos una matrícula de quinientos ochenta, quinientos noventa jóvenes internos, entonces junto con todo lo que veo de la unidad educativa, a la vez, me corresponde ver el internado con todas las políticas que se implementan ahí para la retención, para que los jóvenes estén agradados, para que de una u otra manera sientan que esa es su casa...” (Entrevista equipo directivo, Liceo Ricardo Fenner).*

#### 4.2.4 Concientización de factores perjudiciales para la trayectoria educativa de los estudiantes

En línea con la importancia del trabajo integral y personalizado que se lleva a cabo con los estudiantes, varios establecimientos han logrado identificar que medidas como las suspensiones, expulsiones o reprobación escolar, más que mejorar la situación académica de los estudiantes contribuye a mermar más profundamente sus oportunidades educativas, en la medida en que existe una vinculación importante entre estos fenómenos y una eventual deserción del sistema escolar de los estudiantes. En este sentido, más que contribuir, estas medidas cierran oportunidades:

*“En el colegio, de una u otra forma nos hemos dado cuenta de que la repitencia no es la solución, específicamente para los chiquillos que tienen estas características, o sea, al contrario, muchas*



*veces los perjudica la repitencia” (Entrevista grupal equipo PIE, Colegio Nuestra Señora de Andacollo).*

Llegando incluso a verse como un fracaso para el establecimiento el tener que recurrir a la expulsión o a la reprobación escolar, puesto que se siente como una responsabilidad de los propios establecimientos, el lograr apoyar a los estudiantes para enfrentarse a una situación como esta, puesto que la experiencia en estos casos, es que gran parte de estos estudiantes se trasladan a establecimientos en donde no reciben el apoyo que necesitan, o bien, terminan desertando definitivamente del sistema escolar.

#### *4.2.5 Rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes)*

Otro elemento transversal dentro del discurso de las comunidades educativas es el fuerte foco puesto en el desarrollo de vínculos de confianza con la figura de algún adulto responsable, en la mayoría de los casos este adulto es el profesor jefe o algún docente de asignatura con el que se tiene afinidad, estableciéndose la figura de algún docente tutor o responsable del acompañamiento personalizado del estudiante. En este sentido, el rol del docente es visto como una figura paternal que ejerce el rol de un mentor, acompañante o consejero de los estudiantes. De esta forma, los docentes son personas en las que los estudiantes pueden confiar, son cercanos y están atentos a escucharlos y aconsejarlos cuando notan que estos presentan algún problema. Específicamente en educación media, **el diálogo con los estudiantes se vuelve fundamental para los docentes, en la medida en que es a través de estas instancias en donde logran conocer y profundizar más en sus historias de vida y en sus intereses y motivaciones.**

Es así que, el profesor jefe, es un pilar fundamental en gran parte de las estrategias que implementan los establecimientos para retener a sus estudiantes, en la medida en que los docentes son quienes se vinculan más directamente con los estudiantes que requieren de apoyo ante conflictos socioafectivos, conductuales o académicos.

Pero en algunos casos esta figura se extiende también a otros profesionales del establecimiento, como las duplas psicosociales, encargados de convivencia o los miembros del equipo PIE. De esta forma, se amplía la responsabilidad de hacer sentir a los estudiantes acogidos y acompañados como parte de una responsabilidad de todo el equipo de profesionales del establecimiento, que parte desde la recepción de los estudiantes a su entrada al colegio, hasta su salida e incluso fuera de la jornada de clases:

*“Yo creo que los profesores que más años perduran en el colegio, son los profesores que saben combinar la cercanía con los estudiantes, el cariño, pero también manteniendo una brecha de respeto, como tener las reglas claras. Los niños acá son muy carentes de cariño, las familias son disfuncionales, muchos viven sólo con la mamá o sólo con el papá, o incluso algunos con la abuela o una tía. Entonces ellos necesitan como constante afecto, buen trato. Entonces, yo creo que acá en el colegio eso se consigue, y ellos se dan cuenta” (Docentes, Colegio Pedro Apóstol).*

*“Hay un sello de afectividad que me llamó la atención y que finalmente te va marcando, y te va a marcando a fuego, y te va impregnando, yo creo, como en la cultura, digamos. Tú aunque no quieras serlo, terminas siendo como muy muy cariñoso, yo creo que también eso es un desafío porque evidentemente uno la formalidad siempre es lo que de alguna forma te garantiza, te garantiza que tu no puedas transgredir ciertos límites, sobre todo con los adolescentes, hay cosas que tú no puedes horizontalizar, pero evidentemente a través de la afectividad tú puedes también garantizar los aprendizajes, a través de la afectividad tú puedes llegar a lograr casi todo tipo de aprendizaje” (Entrevista equipo directivo, Colegio Pedro Apóstol).*

#### 4.2.6 *Involucramiento de los apoderados*

Finalmente, algunos establecimientos recalcan la relevancia del involucramiento de los apoderados, a través de la comunicación permanente entre estos y el establecimiento. Esta comunicación toma diferentes figuras según cada caso, pero se destaca el desarrollo de instancias como talleres para padres, reuniones con apoderados y uso de plataformas de mensajería instantánea para mantener una comunicación diaria fluida con estudiantes, son algunas de las estrategias implementadas.

#### 4.3 **Análisis de la narrativa sobre permanencia**

Como se planteó anteriormente, el tema de la retención en la gran mayoría de los casos no era reconocido como un foco de trabajo directo, incluso muchas veces no reconociendo que las estrategias que realiza el establecimiento tuvieran efectos positivos directos en la permanencia de los estudiantes, sino que estas acciones se entendían como parte de un trabajo integral. Por lo mismo, dentro de los instrumentos se encuentran incluidas preguntas sobre la narrativa de permanencia de los actores, para poder relevar las percepciones del equipo directivo, cuerpo docente y comunidad escolar completa sobre las estrategias y la permanencia.

En la gran mayoría de los casos, los apoderados y estudiantes son aquellos que no perciben que existan estrategias específicas del establecimiento para la retención. En este sentido, los estudiantes y apoderados consideran que los establecimientos logran la permanencia de los estudiantes a partir de la **creación de un lazo afectivo entre los niños y niñas con sus docentes, directivos y otras figuras adultas dentro del establecimiento**, así como trabajando en pos de una comunidad que tenga una convivencia sana, donde los problemas se pueden trabajar de manera controlada, teniendo la seguridad de que no pasarán a mayores.

La necesidad de afecto que tienen algunos de los estudiantes, especialmente los más vulnerables o con mayor riesgo de desertar, es uno de los tópicos recurrentes que aparece en el discurso de la comunidad educativa y una de las interacciones que entregan a los estudiantes que permite que se encuentren “felices de ir al colegio”. Los estudiantes se encuentran confiados y seguros dentro de los establecimientos, y durante las entrevistas muchas veces comparaban lo que viven en el establecimiento actual con otros establecimientos que conocen o conocieron anteriormente.

*“Que son súper inclusivos, es que no lo había visto tanto en otros colegios, he estado en hartos colegios, pero no era como tanto, aquí se ve mucho más como esa familiaridad que hay” (Focus group estudiantes, Liceo Agrícola San Javier)*

En este sentido, una gran cantidad de estrategias que los establecimientos realizan se trata de un esfuerzo integral por entregarle a los estudiantes educación y resguardo, generando lazos entre los actores de la comunidad que permite que el trabajo que se lleva a cabo sea más enfocado en la creación de lazos y la consolidación de una comunidad educativa que trabaja en pos de la educación y el bienestar de los niños, niñas y jóvenes, lo cual es muy valorado por los niños, niñas y jóvenes y sus apoderados, creando lazos de confianza y lealtad con el establecimiento.

#### 4.3.1 Los factores de riesgo

A pesar de los diferentes establecimientos observados y la heterogeneidad dentro de sus trayectorias de mejoramiento educativo, todos los actores de los casos observados coinciden en que los principales factores que gatillan la interrupción de la educación de los niños y niñas o finalmente la deserción del sistema escolar son principalmente externos, relacionados con la vulnerabilidad y el riesgo al que se enfrentan en sus contextos familiares, la pobreza y la necesidad de trabajar ante las bajas expectativas que tienen de su futuro.

Por otro lado, potenciales causas de deserción como problemas de adaptación de los estudiantes al clima escolar, problemas de disciplina, embarazo adolescente y problemas familiares son identificadas por los actores. Dentro de los factores internos de los estudiantes que los establecimientos consideran que tienen más control se trata principalmente de mal rendimiento y la reprobación, por lo cual dentro del trabajo que se ha realizado está el **cambio de mirada de estas estrategias como la reprobación y la expulsión, considerándolas perjudiciales para la autoestima y el rendimiento de los estudiantes**, poniendo en riesgo su permanencia en el establecimiento. Así mismo, las necesidades educativas especiales y la importancia de atender a estos estudiantes y entregarles las herramientas que necesitan es un desafío constante que los actores relevan, especialmente en los casos donde no cuentan con un equipo PIE constituido.

Los establecimientos que han logrado aumentar su rendimiento, muchas veces lo logran sacrificando espacios de expresión de otros talentos no académicos y momentos de esparcimiento y comunidad que los estudiantes valoran, especialmente al ser jóvenes cursando su educación media, con intereses que van más allá de lo académico:

*“Tal vez no enfocarse tanto en lo... como en notas. Sí, preocuparse más como de los alumnos en general (...) le dan mucho enfoque a solamente estar en la clase (...) o te muestran como todo lo malo o todo lo que tenís qué hacer y no te muestran, no sé, pucha, que te podís equivocar, que una décima menos...en primero medio la podís recuperar, pero es como... de verdad yo he sentido que es como “ya, si te equivocaste estay en cuatro años más arruinado, casi” (Grupo focal Estudiantes, Colegio Lorenzo Sazié).*

El trabajo de motivar a los estudiantes desde diferentes áreas, ya sea académica, afectiva y recreacional ha sido el camino que varios casos han llevado a cabo, intentando “encantar” a los estudiantes con su educación respondiendo a las necesidades específicas de cada uno.

#### 4.3.2 El establecimiento como un lugar seguro

Una de las percepciones que más se repiten en el discurso de los actores de la comunidad educativa es la idea de que el establecimiento es el lugar donde los estudiantes están más resguardados de los problemas y riesgos que existen en sus casas. Esto se basa principalmente en que los establecimientos visitados se tratan de casos con alta vulnerabilidad (calculada por JUNAEB) y emplazados en comunas de alto riesgo, donde la delincuencia y el abuso de sustancias es parte del día a día. En este sentido, más allá del buen trato, se plantea que es el establecimiento el lugar donde los estudiantes reciben alimentación, cuidado y se le entregan herramientas que les permiten salir adelante.

*“(La profesora) nos citó a una reunión extraordinaria, donde nos explicó la situación (de un estudiante). Cómo se iba a lavar la ropa si nadie se la lavaba, cómo se iba a lavar los dientes si ni para la pasta tenía. El niño come sólo lo que come aquí, sólo lo que come aquí [...] le regalaron ropa, hicieron una convivencia [...] quizás no le cambiaron la vida, porque va a llegar a la realidad, a su hogar, pero fue feliz un rato, y gracias a la profesora, y todos quienes cooperaron para que eso pasara. Pero si la profesora no le pone un pare a la situación y si nosotros tampoco nos enterábamos, entonces de repente hablamos con otros apoderados de no dejarlos solos, porque es fácil desentenderse, entonces eso hace aquí el liceo, y creo que es bueno. Yo le digo a (mi hijo) que ese niño, independiente de cómo sea, hay que andar encima de él porque necesita cariño, entonces le digo yo, no es un ladrón, no es un borracho, porque podría serlo, es lo más fácil. Él podría desertar, y está en primero medio y no va a repetir, no tiene las mejoras notas, pero no va a repetir, entonces quiere salir adelante y el colegio lo apoya para eso, porque iban a hacer las gestiones para que le dieran uniforme y todo, genial, y se identifica a tiempo” (Focus group apoderados, Liceo Guillermo Guglielmi Montiel)*

Por lo mismo, el discurso detrás de la permanencia muchas veces está basado en la protección de los derechos de los niños y niñas, asegurando el cubrimiento de sus necesidades básicas. Por esta misma razón, algunas veces el tema pedagógico queda en segundo plano frente a las grandes necesidades socioemocionales y económicas que algunos estudiantes de estos establecimientos experimentan.

*“(...) hay un aspecto negativo de todo esto, que al final nosotros, al final el colegio, no presenta una gran exigencia para el estudiante, académica, entonces, lo que comenzamos a desarrollar nosotros son otras cosas, pero lo académico lo abandonamos un poco, entonces al abandonarlo no estamos contribuyendo a que los chiquillos desarrollen ciertas habilidad cognitivas por ejemplo, que son tan necesarias, y eso puede ser muy negativo, pero a la vez contribuye que muchos no se vayan, al no ser una exigencia entre ellos” (Entrevista grupal Docentes, Colegio Semper Altius).*

Es por esta misma razón que las adecuaciones y el trabajo personalizado y contextualizado es parte esencial del trabajo que las comunidades educativas llevan a cabo para evitar esto. En este sentido, los establecimientos sienten que **una deserción es un “fracaso” del establecimiento que se traduce en delincuencia y consumo de drogas**, perdiendo a uno de sus estudiantes frente a los riesgos que conlleva el entorno en el que viven.

#### 4.3.3 *La permanencia como la herramienta para salir adelante.*

En el discurso de los estudiantes y apoderados se puede observar que la educación es considerada por ellos como una oportunidad, la forma de salir adelante y superar su actual situación. Nuevamente, la vulnerabilidad de los estudiantes, el alto riesgo donde se encuentran insertos y la necesidad de mejorar su condición y calidad de vida, son parte esencial de las expectativas de los estudiantes y sus apoderados.

*“Te den apoyo, que te ayuden, que te digan, que te motivan pa’ que tengai un mejor futuro y no quedís ahí como si nada, porque con octavo o primero medio tú no vai a hacer nada, si ahora hasta pa’ barrer la calle te piden cuarto medio, entonces necesito sacar el cuarto medio” (Focus group estudiantes Colegio Pedro Apóstol)*

*“Porque ponerse a trabajar ahora y pensar, es mejor estudiar y después tener una carrera, y voy a ganar lo que gano en diez años trabajando sin estudios, sin nada.” (Focus group estudiantes, Liceo Gonzalo Guglielmi Montiel)*

Así mismo, se observa la necesidad dentro de las comunidades educativas de entregar este mismo discurso a sus estudiantes. El trabajo de crear en los niños y niñas un discurso de posibilidades, donde las expectativas son altas y se puedan sentir capaces de lograr las metas que se proponen es parte de todos los integrantes de la comunidad educativa. Así mismo, en algunos casos, surge la necesidad de que sus propios padres y apoderados consideren la educación de sus pupilos como un derecho que se debe asegurar. El trabajo de que se entienda **la educación como un derecho** es aún parte importante de las metas que los establecimientos deben cumplir, pues todavía algunas familias no perciben la relevancia de ello.

*“El otro día hablábamos con una mamá, con la mamá del (nombre estudiante), y ella como que nos dijo “es que yo no le voy a cortar las alas a mi hijo”, o sea, ella entendía que dejarlo trabajar ahora era lo que tenía que hacer, que en el fondo obligarlo a algo que él no quería hacer, como venir a estudiar, era como cortarle las alas, esa era su mirada” (Entrevista trabajadora social, Liceo Agrícola San Javier).*

Este discurso sobre la educación como la manera de mejorar las oportunidades es uno de los incentivos más importantes para que los niños y niñas asistan y permanezcan en el establecimiento, terminando su educación. Esto se encuentra más arraigado aún en los establecimientos con educación técnico profesional, donde la posibilidad de salir con un título y poder generar ingresos les entrega una motivación extra a asistir y terminar su educación.

*“Nos explicaban que cuando salgamos de cuarto medio podíamos tener un título aparte, que nos iba a decir que podíamos empezar a trabajar al tiro, eso igual me dijo ya, por lo menos tengo parte de mi futuro asegurado en el liceo.” (Focus group estudiantes, Liceo Ricardo Fenner)*

#### 4.4 Caracterización de las estrategias<sup>10</sup> observadas

Para la caracterización de las estrategias observadas en los establecimientos, se llevó a cabo un análisis de cada una de las actividades identificadas en base a los siguientes criterios:

*Criterios<sup>11</sup>:*

- Son sistemáticas, en dos sentidos; están organizadas, con objetivos explícitos y actividades secuenciadas; y son regulares, en tanto su periodicidad se acerca a lo definido como deseable o necesario para lograr sus objetivos.
- Están institucionalizadas, es decir, no son actividades aisladas, sino compartidas y articuladas a otras y al proyecto educativo; son asumidas por las autoridades y la comunidad educativa y, además, sostenibles en el tiempo.
- Están sujetas a permanente revisión y ajuste, o, en otros términos, a monitoreo, seguimiento y evaluación, por lo que tienen evidencias que dan cuenta de los avances o efectividad en el logro de sus propósitos.
- Son efectivas por que logran los objetivos para los que fueron creadas y presentan otros efectos positivos de acuerdo con los actores de esa institución.
- Pueden tener un carácter innovador en cuanto abordan, de manera pertinente y creativa, problemáticas de esa comunidad educativa (sin embargo, no toda innovación puede ser considerada una buena práctica).
- Son experiencias con potencial movilizador al ser un ejemplo contextualizado de cambio. Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento, porque se explicitan las condiciones para superar las dificultades encontradas”.

Cabe señalar que estos criterios fueron evaluados de forma flexible, entendiendo que no necesariamente podían ser todos identificados o desarrollados a cabalidad, lo importante fue reflexionar respecto a si las acciones llevadas a cabo en el establecimiento lograban configurar en parte algunos de estos elementos, a modo de facilitadores para el desarrollo de estas prácticas considerando los contextos particulares de los establecimientos.

Esta evaluación de criterios se realizó a la luz de una lista de cotejo para evaluar el nivel de logro de estos criterios en el caso de cada estrategia identificada y una matriz<sup>12</sup> que permitió visualizar la información respecto a cada uno de estos criterios, para cada actividad de la forma más detallada posible, de manera tal de determinar si alguna de estas actividades o un subconjunto de ellas lograban conformar una práctica asociada a la permanencia de estudiantes en el establecimiento. En este sentido, se consideró una práctica establecida si estas cumplían al menos los 2 criterios de sistematicidad e institucionalidades de la práctica, consideradas como logradas o medianamente logradas<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Se habla de estrategia, cuando se hace referencia indistintamente a actividades y prácticas de retención escolar.

<sup>11</sup> Agencia de calidad de la educación (2016). Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: visitas de aprendizaje de la agencia de la calidad de la educación.

<sup>12</sup> Para más detalle de cómo se evaluaron los criterios en cada caso, revisar anexo 6.2 Matriz de sistematización de estrategias.

<sup>13</sup> Se consideró un criterio como logrado si se cumple con el indicador descrito existiendo evidencia del proceso (en el discurso de los actores entrevistados, documentos entregados y/o cualquier otra fuente de información utilizada).

A partir de esta sistematización, se concluyó que dentro de los 10 establecimientos visitados se observaron 25 estrategias en total, de las cuales **18 son consideradas prácticas y 7 son acciones**. En este sentido, las que no fueron determinadas como prácticas a pesar de ser acciones relevantes dentro de los establecimientos, aún no se encuentran institucionalizadas o que no son sistemáticas. Muchas de estas acciones tienen el potencial de ser prácticas, pero necesitan un trabajo de asignación de responsabilidades y monitoreo para poder ser consideradas como tal, más tiempo de implementación y regularidad, entre otros. Dentro de las estrategias observadas, la mayoría se encuentran insertas dentro de la trayectoria de mejoramiento de los establecimientos, instalándose como hitos durante momentos de cambio de dirección o diagnóstico de fortalezas y debilidades del proceso de mejora.

Dentro de las estrategias que llevan a cabo los establecimientos se encuentra un enfoque muy marcado en la prevención de situaciones que ponen en peligro la permanencia de los estudiantes en los establecimientos, seguido por el foco de detección de factores de riesgo antes de que se produzcan los problemas y en último lugar, se encuentra un enfoque de apoyo y trabajo directo con los estudiantes que ya han pasado por situaciones que afectan su permanencia. En este sentido, los establecimientos y sus estrategias tienen un foco en la detección temprana y el evitar el riesgo de que los estudiantes no permanezcan en el establecimiento.

Las estrategias observadas se mueven dentro de 3 niveles: uno que se basa en el trabajo generalizado con todos los estudiantes, el siguiente que es un trabajo general pero con énfasis en grupos específicos y el nivel de esfuerzos focalizados en un grupo identificado de estudiantes. 12 estrategias poseen un enfoque generalizado, donde el establecimiento trabaja con todos los estudiantes de la misma manera, 7 estrategias poseen un componente generalizado a todos los estudiantes, pero contiene un trabajo más importante con un grupo específico de estudiantes, generalmente luego de un diagnóstico que compone la estrategia misma. En último lugar, se observan 6 estrategias completamente focalizadas en un grupo de riesgo. Asimismo, la mayoría de las estrategias observadas se enfocan en el trabajo individual con los estudiantes, mientras que solo unas pocas, que se detallarán más adelante, tienen un enfoque de nivel intermedio (el establecimiento), sus equipos y las familias.

Todas las estrategias observadas, a pesar de ser variadas, se mueven dentro de áreas similares, que se describen a continuación:

#### *4.4.1 Apoyo integral a los estudiantes*

Dentro de todas las estrategias observadas en los establecimientos, aquellas enfocadas en el apoyo integral de los estudiantes son las más numerosas y se encuentran en todos los establecimientos visitados, entendiendo este apoyo integral como la preocupación más allá de lo pedagógico, con un enfoque socioemocional y de apoyo constante. En total se observaron 13 estrategias que tienen este foco de trabajo, de las cuales 8 son prácticas institucionalizadas y 5 son acciones o actividades relevantes dentro de los establecimientos que fueron relevadas por la comunidad como un factor determinante de la permanencia de los estudiantes.

Estas estrategias se tratan del trabajo con el estudiante en varias áreas, que no se limita solo a lo académico, sino que un entendimiento holístico de las necesidades de los estudiantes, las cuales influyen en la permanencia de los estudiantes. Asimismo, el trabajo basado en la preocupación constante y personalizada de los estudiantes es la piedra angular de todas las estrategias observadas, relevando la importancia de considerar a los jóvenes de manera particular, individual

y contextualizada. En todos los casos, el apoyo no se basa solamente en lo pedagógico, sino que tiene un foco y una entrada con los estudiantes que se basa en un apoyo emocional, basado en vínculos importantes de los niños y niñas con actores de la comunidad educativa y la preocupación constante de sus necesidades más allá de lo material. De todas maneras, estas estrategias son un esfuerzo institucional de los establecimientos para convertirse en un espacio acogedor e inclusivo, respondiendo a los nudos críticos de la retención escolar.

#### *4.4.2 Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo*

Dentro de las estrategias basadas en el apoyo socioeducativo de los estudiantes existe un foco importante en la detección temprana de los jóvenes que pueden tener problemas, tanto académicos como psicosociales, que pongan en riesgo su permanencia. En este sentido, las estrategias que se observaron se basan en un trabajo articulado entre los distintos actores de la comunidad educativa y un apoyo multidisciplinario de los estudiantes. Por lo mismo, las adecuaciones y apoyos especializados a los estudiantes en riesgo es la base de la implementación de estas estrategias, tomando en cuenta la particularidad de los estudiantes de educación media, con problemáticas más complejas que los estudiantes de educación básica, especialmente en términos de convivencia y motivación.

Las 6 prácticas surgen principalmente luego de un proceso de identificación de problemáticas graves en los establecimientos, ya sean cifras elevadas de reprobación, retiro o abandono y se trata de un monitoreo de estos indicadores académicos y psicosociales basados principalmente en el trabajo de los docentes de aula y profesores jefes, con responsabilidades asignadas a cada actor, y en casos específicos, con el cargo de tutor.

Por otro lado, las 4 actividades que se basan en este apoyo nacen de una articulación implícita de los actores de la comunidad educativa sobre la importancia de la preocupación afectiva de los estudiantes. En este sentido, las comunidades escolares completas de los establecimientos se identifican con la misión del establecimiento de entregar un apoyo socioeducativo a los estudiantes, y trabaja de manera articulada con el objetivo de lograr que los niños y niñas permanezcan en el establecimiento y terminen la educación media en un contexto de cuidado y preocupación personalizada.

#### *4.4.3 Adecuaciones académicas*

El enfoque de estas estrategias de apoyo integral se trata de un trabajo preventivo de la reprobación, uno de los factores más relevantes en la deserción de los estudiantes, así como de monitorear, resguardar y verificar los aprendizajes y resultados académicos de los estudiantes. Dentro de estas estrategias, donde existen 2 prácticas y una actividad, el proceso de diagnóstico de los estudiantes es esencial, especialmente en el caso de los estudiantes nuevos que ingresan al establecimiento o aquellos con necesidades educativas especiales. En este caso, el trabajo conjunto de docentes y el equipo PIE o equipos multidisciplinarios de apoyo son básicos para su implementación y trabajo de manera efectiva.

Estas estrategias se basan principalmente en el reforzamiento de estudiantes con un desempeño más descendido, tutorías estudiantiles entre compañeros, y adecuaciones o ajustes de evaluaciones para entregar oportunidades a estudiantes que están en riesgo de repetir. Además de este foco académico, la base del trabajo con los estudiantes en riesgo es el apoyo personalizado, y el conocimiento previo de las situaciones riesgosas de los estudiantes.



#### 4.4.4 Manejo de la asistencia

Otro enfoque observado en los establecimientos, y que cuenta con una alta institucionalidad, es el manejo de la asistencia y los protocolos que responden a ausencias reiteradas. En 3 establecimientos se observaron 3 prácticas que se componen del monitoreo de la asistencia de los estudiantes, con un énfasis importante en la detección y prevención del ausentismo de los niños y niñas. En todos los casos observados, estas prácticas son parte importante del trabajo articulado de todo el equipo de cada establecimiento y son apoyadas por un protocolo instaurado y conocido por la comunidad educativa, los cuales se componen de un monitoreo individual de la asistencia de los estudiantes y las razones de sus posibles ausencias. Asimismo, las prácticas de manejo de la asistencia constan de incentivos a aquellos estudiantes que destacan con buena asistencia buscando motivarlos a mantener estos buenos resultados.

Este trabajo en el aumento de la asistencia es relevante, tanto porque es parte de la subvención que reciben los establecimientos, recursos que son absolutamente necesarios para el funcionamiento y el cumplimiento de las metas de los colegios, como porque la asistencia de los estudiantes es la base del aprendizaje, puesto que la primera condición para que los estudiantes aprendan es el asistir a las clases. Esta convicción es compartida por todos los actores de la comunidad educativa de los establecimientos y es la base del trabajo que se lleva a cabo para asegurar que los estudiantes asistan, pero también tiene un componente de apoyo integral, basado en que los establecimientos son lugares de protección y bienestar para los niños y niñas.

En estos casos, las prácticas surgen nuevamente a partir de algún proceso de diagnóstico, donde los establecimientos notaron altas tasas de inasistencia, o la falta de justificativos para las ausencias de los estudiantes. En general, se plantea que este enfoque es parte de la cultura de los establecimientos, indicando que siempre se ha considerado importante que los niños asistan, pero los planes o protocolos específicos para el aumento de la asistencia o el monitoreo efectivo de ésta son más recientes.

Nuevamente, estas estrategias requieren del apoyo de varios integrantes de la comunidad educativa, donde profesores jefes, inspectores y administrativos son los encargados de registrar y dar las alarmas correspondientes cuando se observan problemas de asistencia. En este sentido, el manejo de la asistencia se trata de un trabajo individualizado, donde nuevamente se busca contextualizar las circunstancias y se trabaja a partir de esto para evitar las ausencias. La entrega de incentivos es parte de una de las prácticas, buscando motivar a los estudiantes y relevar la importancia de la asistencia con las familias, nuevamente tomando un enfoque integral.

Este manejo de la asistencia se relaciona directamente con la **gestión de la mejora basada en información**, en cuanto la sistematización de los datos y el diagnóstico informado que se puede llevar a cabo a partir de esta es requisito base para la realización de este tipo de estrategias.

#### 4.4.5 Continuidad de estudios y orientación

El trabajo de apoyo a la continuidad de estudios, así como la orientación a los estudiantes para la elección, ya sea de la especialidad o de su vocación, es otra área importante dentro de los establecimientos visitados. En 3 de ellos se relevaron 3 estrategias con el enfoque en la motivación de los estudiantes basado en la continuidad de estudios, especialmente pensando en la

oportunidad de entrar a la educación superior. En 2 casos se trata de prácticas institucionalizadas y regulares dentro de los establecimientos, mientras que en 1 se trata de una actividad relevante que de todas maneras afecta la permanencia de los estudiantes.

La base de estas estrategias es la cultura de altas expectativas, donde cada integrante de la comunidad escolar es parte de un discurso compartido donde las capacidades de los estudiantes son relevadas constantemente y donde se exige de la misma manera. Los actores responsables de estas estrategias son los encargados de entregar a los estudiantes las herramientas necesarias para que puedan descubrir sus intereses y la creación de un proyecto de vida con información relevante y certera de sus opciones.

Estas estrategias se basan en **vinculaciones con instituciones de la educación superior y el apoyo vocacional de los estudiantes**, relevando los intereses y habilidades propias ayudándoles a planear su futuro. Estas estrategias son absolutamente relevantes en el nivel de la educación media, incluso en los casos de establecimientos con educación técnico-profesional, donde la continuidad de estudios se vuelve parte de las expectativas de los estudiantes y el establecimiento. Estas estrategias suelen ser muy valoradas por los estudiantes, en cuanto consideran que son el momento en que pueden tener acceso a la información y las herramientas para mejorar su futuro, factor importante en la motivación de estudiantes en contextos vulnerables. Asimismo, son valoradas en cuanto los estudiantes sienten que el establecimiento confía en ellos y sus capacidades, invitándolos a creer en ellos mismos y la posibilidad de mejorar su calidad de vida a través de la educación y las oportunidades que les abre el continuar sus estudios más allá de la educación secundaria. Esta motivación y la preocupación que sienten por parte de docentes, asistentes y directivos es un factor clave en la permanencia de algunos estudiantes, especialmente en contextos vulnerables donde las familias tienen expectativas más bajas o distintas de lo que sus hijos pueden lograr.

#### *4.4.6 Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados*

El trabajo colaborativo con la familia, y los apoderados de los estudiantes, es parte importante del discurso de todos los establecimientos y es un componente significativo de varias de las estrategias observadas y nombradas anteriormente. Su importancia se debe a que **el apoyo de los padres y apoderados es un elemento esencial en el éxito de las estrategias de motivación y permanencia de los estudiantes**, por lo mismo, en 3 establecimientos se observaron 3 estrategias que se basan de manera específica en un trabajo con los apoderados y son ellos el actor principal, donde dos son prácticas y una es una acción.

Las estrategias se basan, en primer lugar, en una comunicación fluida entre el establecimiento y las familias, con el fin de tener pistas de los problemas y situaciones de riesgo que los niños y niñas y un foco puesto en la detección temprana de problemáticas. Además, un componente importante es la entrega de herramientas que apoyen a los apoderados en la crianza de sus pupilos, la entrega de información y habilidades parentales, así como el reforzamiento de la importancia de la educación de sus hijos o estudiantes a cargo. Estas estrategias tienen un enfoque intermedio, siendo iniciativas que vinculan a la escuela con la familia y realizan un trabajo constante de vinculación y compromiso con los apoderados. La base de estas estrategias es la comunicación constante con los apoderados, por lo que el uso de la tecnología disponible para la entrega de información a través de mensajería instantánea, redes sociales o herramientas como plataformas

de apoyo a la gestión escolar, aplicaciones de celular y llamadas telefónicas son componentes básicos, en conjunto con las entrevistas individuales con los apoderados y las reuniones grupales.

La necesidad de **comprometer a los apoderados con la educación de los estudiantes se hace más relevante en la educación media**, donde, en general, los establecimientos plantean que la familia se aleja más y no participa ni colabora en los mismos niveles que en la educación básica. De la misma forma, las familias enfrentan otro tipo de problemáticas con estudiantes adolescentes, por lo que el apoyo de la escuela y sus profesionales es una estrategia valorada por los apoderados. Por otro lado, en contextos vulnerables y rurales existe la posibilidad de que los mismos apoderados sean quienes presionen a los niños, niñas y jóvenes a abandonar la educación para poder aportar económicamente en sus hogares, por lo que el trabajo con las familias para comprender la importancia del derecho a la educación es crucial.

#### *4.4.7 Entrega de recursos materiales*

La falta de recursos materiales como el uniforme, materiales escolares, lentes ópticos y libros es una de las razones que se observan en los establecimientos por la que los estudiantes pueden dejar de asistir a clases. En este sentido, la entrega de recursos materiales es parte de algunas estrategias de apoyo a los estudiantes en riesgo, pero se observó una práctica en uno de los establecimientos que se enfoca específicamente en la provisión de vestuario y recursos materiales a los estudiantes. Esto se hace relevante en los contextos vulnerables que fueron visitados y que permite que los estudiantes tengan todas las herramientas básicas necesarias para aprender.

Nuevamente, esta estrategia tiene un enfoque personalizado, y se encuadra dentro de una cultura de apoyo integral de los estudiantes, donde la preocupación por el bienestar de los niños y niñas es la base del trabajo del establecimiento.

#### *4.4.8 Metas estratégicas y compensaciones*

Todas las estrategias observadas se relacionan con una de las metas estratégicas de los establecimientos, y corresponden directamente con el PEI. De todas formas, en uno de los establecimientos se pudo observar una práctica que se basa específicamente en la creación de un compromiso de todos los actores de la comunidad educativa con las metas del plan de mejoramiento y el reconocimiento de la labor que logra estas metas. En este sentido, la práctica observada se basa en un monitoreo de los logros de las metas que se plantea el establecimiento y la compensación económica para los docentes y asistentes responsables de este cumplimiento y mejora. Se basa en **el trabajo sistemático de recopilación de información y toma de decisiones a partir de la evidencia que estos datos entregan**. Esta práctica es una manera innovadora de hacer conocidas y comprometer a los actores con las metas institucionales, las cuales se tratan de mejoramiento en el desempeño, la asistencia, permanencia, relación con las familias y resultados de los estudiantes.

El incentivo que se entrega se basa en un reconocimiento del esfuerzo en realizar un trabajo personalizado, puesto que aunque se premia la reducción de la reprobación o las inasistencias, la forma en que el establecimiento tiene para el manejo de estas problemáticas es el trabajo integral e individual con los estudiantes y sus familias.

#### 4.4.9 *Motivaciones extra programáticas*

A pesar de que los talleres extra curriculares son comunes dentro de los establecimientos, en uno de los centros visitados son parte de una práctica institucionalizada que además de responder a los intereses de los estudiantes, son considerados como un factor protector de los estudiantes ante los riesgos externos del colegio y que son una motivación para la mejora del desempeño de los estudiantes, por medio de compromisos. Los estudiantes pueden participar de los talleres y las actividades extras, como competencias y salidas fuera del establecimiento, si es que cumplen con cierto nivel de desempeño.

En este sentido, los talleres intentan responder a las habilidades de los estudiantes que no necesariamente son académicas y buscan incentivarlos a partir del área artística, deportiva, cultural o relacionada con el voluntariado, lo cual se hace muy relevante en la educación media donde los intereses de los estudiantes se vuelven más variados. Esta práctica se basa en el responder a las necesidades e intereses particulares de los estudiantes al mismo tiempo que se enlaza con su desempeño académico, promoviendo su permanencia en el establecimiento.

A continuación se presenta una tabla resumen de las áreas de trabajo y las estrategias vinculadas a cada una de ellas, separándolas en prácticas o acciones.

**Cuadro 6: Resumen áreas de trabajo y estrategias observadas**

Área de trabajo	Prácticas	Actividades
<p><b>Apoyo integral a los estudiantes</b></p> <p><b>Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo</b></p> <hr/> <p><b>Adecuaciones académicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes – Liceo de Yungay.</li> <li>• Creación de los Equipos de Aula – Colegio Lorenzo Sazié.</li> <li>• Apoyo Integral – Colegio Nuestra Señora de Andacollo.</li> <li>• Tutorías o intervenciones individualizadas – Liceo Agrícola San Javier.</li> <li>• Área Académica - Apoyo Biopsicosocial – Liceo Ricardo Fenner.</li> <li>• Implementación del programa Pro-retención – Colegio Pedro Apóstol.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Académica - Apoyo Pedagógico – Liceo Ricardo Fenner</li> <li>• Adecuaciones académicas – Colegio Purísimo Corazón de María</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogía de la afectividad e identificación temprana de situaciones de riesgo - Liceo Gonzalo Guglielmi Montiel</li> <li>• Apoyo personalizado a los estudiantes - Liceo San Josemaría Escrivá de Balaguer.</li> <li>• Caracterización del estudiantado en matrícula – Liceo Agrícola San Javier.</li> <li>• Apoyo a los estudiantes – Liceo Semper Altius</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuaciones y/o Ajustes de Evaluaciones – Liceo Semper Altius</li> </ul>
<p><b>Manejo de la asistencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de asistencia escolar – Colegio Purísimo Corazón de María</li> <li>• Implementación Proyecto de Mejoramiento de la Asistencia – Colegio Lorenzo Sazié</li> <li>• Detección y prevención el ausentismo Escolar (Protocolo de asistencia)- Liceo San Josemaría Escrivá de Balaguer</li> </ul>	
<p><b>Continuidad de estudios y Orientación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad de Estudios – Colegio Lorenzo Sazié</li> <li>• Plan de Ingreso a la educación superior – Colegio Pedro Apóstol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con instituciones de la Educación Superior y Empresas – Liceo de Yungay</li> </ul>
<p><b>Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de Padres – Liceo Agrícola San Javier</li> <li>• Comunicación con los apoderados – Liceo Semper Altius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento de Apoderados en la Educación de los niños y niñas Educación – Colegio Nuestra Señora de Andacollo</li> </ul>
<p><b>Entrega de recursos materiales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de vestuario y recursos materiales - Liceo Gonzalo Guglielmi Montiel</li> </ul>	
<p><b>Metas estratégicas y compensaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas estratégicas y Programa de Compensaciones para la mejora – Colegio Pedro Apóstol</li> </ul>	

**Motivaciones extra programáticas**

- Talleres de Estudiantes – Colegio Nuestra Señora de Andacollo

Elaboración propia a partir de estudios de caso.

## 5 Conclusiones

El fenómeno del fracaso escolar o exclusión educativa, es un tema fundamental de analizar en todos los contextos y sistemas educativos a nivel comparado, su relevancia es producto de sus profundos efectos y consecuencias de corto, mediano y largo plazo, tanto en la vida de los ciudadanos durante su vida escolar, como cuando se integran a la vida adulta, de igual forma conlleva importantes efectos negativos para el conjunto de la sociedad.

La relevancia de sus efectos a nivel individual se vincula tanto a la reducción en sus oportunidades educacionales –retraso escolar, menores aprendizajes, niveles educacionales obligatorios inconclusos y menor acceso a la educación terciaria-, como poner en entredicho el derecho a la educación. Esta experiencia también conlleva menores oportunidades laborales, menores ingresos, mayores niveles de pobreza y salud a lo largo de la vida, mientras que, a nivel agregado, conlleva mayores costos para asegurar el derecho a la educación, menor crecimiento y bienestar del conjunto de la economía, como también un mayor grado de dependencia social de parte de una población más vulnerable.

Al analizar la evolución de las tasas de reprobación, graduación y abandono escolar en América Latina se observa un mejoramiento durante la última década, aunque dichos indicadores siguen estando muy por debajo del promedio de la OECD, al mismo tiempo que los incrementos en la cobertura educacional no han ido a la par de la reducción en las brechas de aprendizaje de los estudiantes, ni de los aun altos niveles de inequidad en estos indicadores. Es decir, América Latina avanza en una mayor retención escolar sin desarrollar las competencias necesarias para que sus nuevas generaciones puedan insertarse adecuadamente en la sociedad del siglo XXI.

En el contexto internacional, Chile no solo presenta mejores indicadores de retención escolar respecto de América Latina, sino que también ha logrado mejoras sustantivas en un periodo acotado de tiempo, reduciendo en un tercio la tasa de reprobación escolar y la deserción de la enseñanza regular en los últimos seis años, lo cual se presenta tanto en educación básica como educación media. A pesar de esto, el promedio en algunos de estos indicadores, por ejemplo, en la tasa de reprobación en educación básica, es el triple del promedio de la que presentan los países de altos ingresos, grupo al que pertenece internacionalmente Chile.

La literatura internacional es robusta también respecto a los principales factores asociados a un mejor logro de retención escolar. Por su parte, las intervenciones más efectivas para la retención escolar son aquellas que se basan en una visión sistémica del problema y no en una sola gran intervención, deben contemplar una visión ecológica y contener acciones en diferentes niveles, desde acciones generales, en grupos de riesgo y de acciones personalizadas, así como desarrollarse con una visión de permanencia en el tiempo, generando vínculos de confianza y pertenencia entre los estudiantes, sus pares, sus familias y el establecimiento.

También se relevan las acciones preventivas en vez de aquellas que proponen estrategias compensatorias para revertir la deserción –aunque para grupos más acotados, estas últimas son relevantes-.

A partir de la revisión de estudios de casos de prácticas de retención en colegios con financiamiento público que atienden a población vulnerable a lo largo del país se pueden apreciar once importantes conclusiones:

**1. Apoyo integral al estudiante como característica común de las acciones:** Todos los estudios de casos consideran esta acción, la cual propone como paradigma poner al centro del trabajo del establecimiento al estudiante, considerando una estrategia sistémica, pero incluyendo acciones que privilegian también a grupos de mayor riesgo con acciones específicas para algunos alumnos. En todas ellas se avanza hacia un paradigma que el foco es cada estudiante, donde su bienestar y desarrollo psicosocial debe ser logrado en conjunto con una educación de mayor calidad.

En todas estas experiencias, la retención escolar, incluyendo la asistencia al colegio, el interés y vínculo de cada estudiante con su comunidad escolar, y evitar la reprobación y abandono del establecimiento, se transforman en indicadores de calidad, y condición necesaria para alcanzar mayores aprendizajes. El establecimiento modifica sus indicadores agregados como foco de su desempeño, por el bienestar subjetivo de cada uno de sus estudiantes.

**2. A pesar que todos los casos presentan mejoras en algunos o todos los indicadores de retención escolar considerados en el estudio, en muchos de estos establecimientos aún se requieren importantes mejorías para concluir que se ha logrado asegurar el derecho a la educación de sus estudiantes.** Por ejemplo, en algunos de los casos la tasa de deserción anual en educación media es cercana al 4%, es decir, entre 1º y 4º medio, alrededor de 15% de los estudiantes desertarán del sistema escolar. Estos resultados ratifican la propia percepción de las comunidades escolares respecto de que estas prácticas conllevan un proceso de largo aliento, incorporando una gestión de mejora continua basada en información y fortaleciendo sistemáticamente las prácticas y convicciones de todos los profesionales, técnicos, estudiantes y apoderados de la relevancia de la retención escolar para lograr una educación de calidad.

**3. La aproximación de los establecimientos chilenos está muy en línea con la experiencia internacional:** Las comunidades escolares consideran diferentes niveles para las políticas de retención escolar, consideran acciones multivariadas y ponen el foco en lo que pueden hacer para conocer, comprender y apoyar a los estudiantes desde sus condiciones actuales. También priorizan las acciones preventivas más que solo priorizar a los grupos de mayor riesgo y con historias académicas previas de fracaso escolar.

**4. Existe una amplia diversidad de acciones de retención escolar:** Los establecimientos han estado probando diversas acciones a través del tiempo, aunque no muchas en cada establecimiento en particular, puesto que ellas requieren tiempo para su consolidación, mejoramiento continuo y ajuste en la cultura institucional. Muchas de ellas no son de alta complejidad, pero cualquiera de ellas conlleva importantes desafíos en los establecimientos chilenos, puesto que implica incorporar procesos regulares, prácticas de trabajo colaborativo, poner al centro del proyecto institucional la interacción y el protagonismo de los estudiantes, desarrollar capacidades profesionales especializadas y desarrollar procesos de mejoramiento basados en la información, los cuales no han sido habituales en la gestión de los establecimientos.

**5. La asistencia a la escuela como parte de propuestas más integrales que como foco principal de las acciones:** Muchas de las acciones consideran como paso prioritario el que los alumnos asistan y sean protagonistas activos en la vida regular de sus establecimientos, sin embargo, nos encontramos con pocos casos donde el foco particular es este objetivo, puesto que la mayor parte



de las acciones identificadas corresponden a acciones integrales, donde los protocolos de asistencia son solo una parte menor del esfuerzo por “enganchar” a los estudiantes a los proyectos educativos y a la vida cotidiana de sus establecimientos.

**6. El mejoramiento en la retención escolar es parte de la trayectoria del mejoramiento sostenido de los establecimientos y parte del derecho a la educación:** Para todas las comunidades escolares, los indicadores de asistencia, reprobación, y retención en el mismo colegio durante toda la educación media, así como la graduación de este nivel, son indicadores de la calidad de la educación, por lo cual son muy valorizados y dan cuenta del avance alcanzado por el establecimiento en sus trayectorias de mejoramiento.

**7. Las trayectorias de mejoramiento en la retención escolar se presentan en todo tipo de establecimientos:** Aunque la selección de los estudios de caso se concentró entre los colegios vulnerables y de grupos medios (NSE A, B y C del Ministerio de Educación), la intensidad de la trayectoria del mejoramiento, la sustentabilidad de la misma, las diferencias entre prácticas y acciones, o su vinculación con el mejoramiento en el desempeño académico, no está asociada al nivel socioeconómico del establecimiento, a su dependencia institucional o su localización geográfica, identificamos acciones y buenas prácticas en todos los tipos de establecimientos. Esto refleja que avanzar en estos indicadores de calidad de la educación pueden ser logrados en forma transversal, a lo largo de todo el país y en periodos acotados de tiempo.

**8. Los efectos de las acciones se observan en periodos acotados de tiempo y casi todas las acciones analizadas son replicables:** A pesar que las comunidades escolares indican que se requiere tiempo para ir consolidando las acciones emprendidas, todos dan cuenta que los efectos se pueden comenzar a percibir al final de un año o, en algunos casos, a lo más luego de dos o tres años. Por ende, los desafíos más importantes están en la institucionalización de estas acciones, donde los sostenedores –con la excepción de pocos casos- no han tenido un rol protagónico en dichos procesos, siendo más bien los equipos directivos de cada colegio los que han iniciado o institucionalizado las acciones levantadas en este estudio.

Por otra parte, las comunidades escolares indican casi todas las acciones identificadas son transferibles a otros establecimientos, aunque siempre previendo que deben ser contextualizadas a la realidad de cada caso, así como considerando que para su consolidación requiere tiempo, pues ello sucederá en la medida que los equipos profesionales vayan ajustando sus prácticas, legitimando las acciones emprendidas e institucionalizando y apropiándose de las iniciativas.

**9. Sin embargo, el tamaño de los establecimientos parece afectar algunos atributos de las acciones de retención escolar:** Los establecimientos de menor tamaño tienden a tener mayores dificultades para pasar de actividades a prácticas, es decir, institucionalizar y consolidar las estrategias de retención escolar, los casos analizados con estos atributos dan cuenta que una pequeña matrícula, y por ende un bajo monto de recursos financieros y profesionales, dificulta el desarrollo de las iniciativas de desarrollo integral, así como su sustentabilidad financiera, por lo cual, es un importante desafío identificar metodologías para apoyar a este grupo de establecimientos.

**10. No es automático el mejoramiento en los aprendizajes respecto de las prácticas de retención escolar:** En ninguno de los diez colegios se observa una trayectoria de mejoramiento en los indicadores de retención escolar con una trayectoria de deterioro en el desempeño académico de los estudiantes, pero tampoco en todos ellos se observa una trayectoria simétrica. En la mitad de

los casos, el mejoramiento en la retención escolar no va acompañada con mejores resultados durante la década del 2010, sin embargo, en otros cinco ello ocurre o la mejora en la retención no ha modificado el buen desempeño que alcanzaban cuando presentaban un alto riesgo de abandono escolar. Por ende, el desafío en algunos de estos colegios es avanzar desde el derecho a la educación, al derecho a una educación de calidad.

Esta conclusión es muy valiosa, puesto que, por una parte, los establecimientos no deterioran su desempeño cuando priorizan retener y apoyar a sus estudiantes de mayor complejidad, o incluso, van cambiando la composición de su matrícula, incluyendo estudiantes de mayor riesgo social o con mayores desafíos al incorporarse al establecimiento al inicio de la educación media. Pero también da cuenta que es necesario incluir acciones complementarias orientadas al mejoramiento de los aprendizajes, las cuales no necesariamente conllevan una reducción de los esfuerzos en las acciones para la retención escolar.

#### **11. Existen políticas educacionales nacionales que permiten la sustentabilidad de estas acciones:**

En la mayor parte de los colegios los recursos provenientes de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y del Programa de Integración Escolar (PIE), fueron reconocidos como los más relevantes para dar sustentabilidad en el tiempo a las acciones pro retención, en algunos casos, también se mencionaron los programas específicos del MINEDUC Pro-Retención, pero las comunidades escolares planteaban desafíos para su sustentabilidad financiera en el tiempo, pues varios de ellos son vía concurso. A pesar de lo anterior, es muy importante relevar la regularidad y generalización de las fuentes de financiamiento de la SEP y PIE, puesto que ellas posibilitan que estas buenas experiencias puedan ser replicadas a lo largo de todo el país.

Por otra parte, algunos casos reconocen el autofinanciamiento de estas iniciativas, puesto que el mejoramiento en la asistencia y retención escolar conlleva un incremento en los recursos financieros del propio establecimiento, vía pago de subvenciones regulares y de la escolar preferencial, redundando en un mayor sustentabilidad de mediano y largo plazo de las iniciativas realizadas.

## **6 Recomendaciones**

En un contexto donde el actual gobierno ha dado una enorme prioridad a mejorar la retención escolar y asegurar el derecho a la educación de todos los niños, niñas y jóvenes, los aprendizajes de este trabajo revisten una gran oportunidad. Por otra parte, los altos niveles de reprobación de Chile en comparación con el resto de los países de similar nivel de desarrollo, los cuales son mucho mayores entre los establecimientos que educan a los estudiantes más vulnerables, así como los positivos logros alcanzados en reprobación y retención escolar en el conjunto del sistema educativo de nuestro país en un periodo reducido de tiempo, dan cuenta de un carácter de urgencia y de factibilidad de avanzar en una meta ambiciosa respecto a estos indicadores, por ejemplo, de reducir en otro tercio los indicadores de reprobación y abandono escolar en los próximos cinco o seis años.

La evidencia recolectada en este estudio da cuenta que casi todas las acciones identificadas, 24 de 25, pueden ser replicadas en el resto del sistema escolar –más adelante describimos las recomendaciones que dan las comunidades escolares que las han implementado para que ello sea

posible-. En este sentido, es necesario masificar la divulgación de estas acciones, así como del sentido de urgencia de actuar sobre la retención escolar, dado los enormes efectos positivos que podría tener el mejoramiento de la retención escolar para los estudiantes, los establecimientos y el conjunto del sistema educativo y el bienestar social general.

Además de masificar la divulgación de las experiencias de retención escolar levantadas, incluyendo las acciones específicas contempladas en dichas políticas de los establecimientos, y las características que deben tener, es también necesario desarrollar experiencias piloto para transferir y replicar las mejores prácticas identificadas y los mecanismos por los cuales sea factible la generación de capacidades al interior de las comunidades escolares y sostenedores para dar sustentabilidad a las experiencias ya desarrolladas y replicar las mejores prácticas.

De igual forma, es necesario analizar los mecanismos por los cuales las diversas iniciativas del nivel central, programas, subsidios y políticas, pueden articularse para incrementar el impacto y sustentabilidad de las acciones de retención escolar a lo largo del territorio nacional.

También es necesario realizar estudios complementarios, tanto para identificar buenas prácticas y aprendizajes relativos a la retención escolar en Chile en ámbitos relevantes no considerados en este estudio inicial o que aparecen solo en forma incipiente. Temas críticos son los relativos a los establecimientos de educación básica; la experiencia de los alumnos de primero medio en los establecimientos especializados en educación media –donde se presentan las mayores tasas de reprobación y retiro a nivel nacional-; mejores prácticas de sostenedores públicos y particulares subvencionados, como también incorporar mayores aprendizajes respecto del trabajo en red a nivel territorial e institucional.

Complementariamente, es necesario identificar mejores experiencias para fortalecer la capacidad de retención escolar en los establecimientos más vulnerables con baja matrícula, puesto que fueron los que en este estudio de casos aparecen con mayor complejidad para avanzar desde actividades hacia prácticas, como también indican sus comunidades escolares la dificultad para contar con recursos suficientes para sostener las estrategias de retención educativa y avanzar hacia trayectorias de mejoramiento educativo sostenido.

En este sentido, también es indispensable promover el desarrollo de procesos de mejoramiento en los establecimientos que pueda incorporar tempranamente mejoras en los aprendizajes de los estudiantes en conjunto con mejorías en la retención escolar, puesto que como apreciamos en los diez estudios de caso analizados, ambas no se desarrollan conjuntamente. Para ello, es necesario profundizar en los factores que facilitan dicho resultado, así como la identificación de mejores experiencias y estrategias para su divulgación y transferencia.

Para futuros estudios sobre acciones de retención escolar en establecimientos chilenos, se debiesen considerar un conjunto de aspectos metodológicos que surgen de este primer estudio nacional:

- i) Diferenciar las pautas según el grado de institucionalización de las actividades de retención escolar de los establecimientos.
- ii) En los establecimientos donde es más incipiente el desarrollo de estas actividades, debiese ponerse más foco en la reflexión de los actores sobre el trabajo del establecimientos acerca de la permanencia de sus estudiantes en el mismo, mientras que en aquellos donde éstas responden más a la categoría de prácticas, en los

aspectos de su evolución en el tiempo, recursos involucrados, y aprendizajes para su replicabilidad.

- iii) Estar abierto a entrevistar actores no contemplados inicialmente en los instrumentos de investigación, puesto que en algunos establecimientos esos actores son líderes o juegan un rol relevante en acciones vinculadas con la retención escolar.
- iv) Materiales y recursos vinculados a las estrategias de retención son antecedentes estratégicos para comprender las actividades, pero también para poder divulgarlas y que exista la factibilidad de su replicabilidad a otros establecimientos (por ejemplo, manuales; reporte de monitoreo de la experiencia; fichas; boletines de divulgación).

### **Recomendaciones de las Comunidades Escolares de los 10 Colegios**

Finalmente, compartimos las recomendaciones entregadas por las comunidades educativas de los diez establecimientos visitados para que otros establecimientos puedan aprender de la experiencia que han acumulados en las 25 acciones de promoción para la retención escolar que describimos.

Priorizar la retención escolar surge de un proyecto de desarrollo integral para el desarrollo de los estudiantes –del conjunto de ellos y de cada uno en particular-, donde la retención en el establecimiento es parte del derecho a la educación de cada uno de ellos. Para ello es indispensable construir una visión compartida de su relevancia al interior de cada establecimiento y que incluya al conjunto de la comunidad escolar, especialmente directivos, docentes, profesionales y técnicos. Por ello, es necesario alinear el trabajo de toda la comunidad escolar en algunas iniciativas que surjan de los propios equipos, o que sean priorizadas por éstos.

Se plantea como un cambio de paradigma de la visión, misión y acción regular del establecimiento, donde el cambio conlleva posicionar al estudiante al centro de la gestión institucional. El apoyo del colegio a cada estudiante y al conjunto de ellos, debe ser integral, con el fin de que puedan desarrollar sus proyectos de vida tanto en los aspectos pedagógicos, socioemocionales y de bienestar. El poner al centro del trabajo del establecimiento a los estudiantes conlleva enormes desafíos, lo primero es generar un diálogo permanente con los estudiantes, escuchar su opinión e intereses, identificar sus prioridades y generar respuestas a éstas. También es indispensable poder preocuparse de las trayectorias emocionales, sociales y pedagógicas de cada estudiante, generando estrategias de relaciones personalizadas, priorizando el bienestar subjetivo de cada uno.

La complejidad del desafío, no solo conlleva que sea indispensable la articulación de los diferentes equipos de trabajo interno del establecimiento, donde se relevan roles en los profesores jefes, el resto de los docentes, pero también de equipos especializados, donde regularmente se mencionan los equipos PIE y los equipos de convivencia. Dado que el desarrollo de estas políticas y acciones implican cambios de cultura institucional, especialmente en la interacción con los estudiantes, la incorporación de trabajo colaborativo y nuevas prácticas docentes, es necesario que sean graduales, requiriendo la generación de mecanismos formales de coordinación, tiempo suficiente

para generar aprendizaje, liderazgo y procesos sistemáticos de monitoreo y mejoramiento continuo, así como asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para su implementación inicial, como resolver aquello que posibilite su sustentabilidad en el tiempo.

Entre los principales atributos que debe tener la gestión de las acciones para la retención escolar es que estas sean regulares, con procedimientos claros y sistemáticos, donde se avance hacia la institucionalización de los procedimientos, instrumentos, mecanismos de coordinación y financiamiento de las mismas. En este sentido, es indispensable que las acciones estén basadas en metas específicas, se oriente a resultados y evidencia de las mismas, generando acciones de monitoreo y evaluación regular, que permitan incorporar procesos de mejoramiento continuo basado en la evidencia de información relevante.

Algunos de los establecimientos relevan la importancia estratégica de la vinculación con los apoderados, donde se deben construir espacios reales de participación y comunicación efectiva, superando la mera entrega de información. Esto surge del reconocimiento que los estudiantes pasan la mayor parte del tiempo con sus familias y no en el establecimiento, y que las familias inciden en muchas de las decisiones de permanencia en establecimiento y esfuerzo que realizan los estudiantes en su etapa escolar, una estrecha cercanía con las familias facilita el trabajo del establecimiento como también la detección temprana de situaciones que afectan la motivación, bienestar y aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes.

## 7 ANEXOS

### 7.1 Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones

#### Matriz de dimensiones:

Objetivo general	Objetivos específicos	Tema	Dimensiones	Subdimensiones	Fuente
		Caracterización general Establecimiento	Aspectos generales Establecimiento	Matrícula, dependencia, niveles, cuerpo docente, etc.	Ficha de contexto- Revisión de documentos
			Breve historia del Establecimiento		Entrevistas
			Descripción del entorno del establecimiento		Entrevistas
			Espacio		Ficha de contexto
Describir y analizar estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos con un alto porcentaje de estudiantes con riesgo de deserción.	Conocer narrativas sobre la permanencia de estudiantes en los establecimientos, a partir de las percepciones del equipo directivo, cuerpo docente y comunidad escolar.	Narrativa sobre la permanencia	Percepciones sobre Establecimiento	Actores	Entrevistas
				Acciones/actividades relativas a permanencia	Entrevistas
				Exigencias/normativas de permanencia	Entrevistas
			Campo subjetivo (estudiantes)	Experiencias relativas a permanencia	Entrevistas
				Motivaciones para permanecer	Entrevistas
	Identificar actividades	Actividades asociadas a	Propósito (s) específico		Entrevistas/documentos

Objetivo general	Objetivos específicos	Tema	Dimensiones	Subdimensiones	Fuente
	asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, considerando contexto, actores e interacciones.	permanencia	Espacio		Entrevistas/documentos/observación
			Temporalidad		Entrevistas/documentos/observación
		Actividades asociadas a permanencia en situaciones de alto riesgo de no permanecer	Actores involucrados		Entrevistas/documentos/observación
			Interacciones		Entrevistas/documentos/observación
			Herramientas/recursos utilizados		Entrevistas/documentos/observación
	Determinar la existencia de prácticas -entendidas como el conjunto de actividades institucionalizadas, sistemáticas, efectivas y continuamente revisadas- asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento.	Prácticas asociadas a la permanencia	Historia de la práctica		Entrevistas/documentos
			Actividades que componen la práctica	Propósito (s) específico	Entrevistas/documentos/observación
					Entrevistas/documentos/observación
				Espacio	Entrevistas/documentos/observación
				Temporalidad	Entrevistas/documentos/observación
Actores	Entrevistas/documentos/observación				
Describir y sistematizar actividades y prácticas identificadas, asociadas a la					

Objetivo general	Objetivos específicos	Tema	Dimensiones	Subdimensiones	Fuente
	permanencia de estudiantes en el establecimiento.			Interacciones	Entrevistas/documentos/observación
				Herramientas/recursos utilizados	Entrevistas/documentos/observación



## 7.2 Matriz de sistematización de estrategias

### 7.2.1 Colegio Nuestra Señora de Andacollo

Criterios de evaluación									
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)	
<b>Apoyo Integral a los estudiantes</b>	Actividad presente en documentos institucionales, es la acción más costosa del PME. Cuenta con objetivos claros y con el compromiso de la totalidad de la comunidad escolar.	Se realizan actividades diarias, semanales, mensuales, dependiendo de la necesidad de cada caso. Así mismo, se realiza un seguimiento continuo de la situación de los estudiantes que sufren de alguna problemática. También existe gran cantidad de instancias de coordinación entre los diversos equipos.	El apoyo integral es una pieza central del proyecto educativo, y cuenta con el compromiso de la totalidad de la comunidad escolar para su desarrollo, en cuanto a esto, cabe destacar que involucra la participación de toda la comunidad escolar. Su relación con el PEI es directa, en cuanto uno de los sellos es garantizar los derechos de los niños y niñas. Adicionalmente conversa con otros programas como los talleres (se busca motivar a los estudiantes con dificultades a entrar en las	Existen varias instancias de coordinación y trabajo colaborativo frente a cada caso. Adicionalmente proceden al llenado de una ficha por estudiante, en la cual se plasman las acciones realizadas para cada caso. Sin embargo, aun cuando ha habido grandes esfuerzos por protocolizar la iniciativa, según los profesionales involucrados, esto aún no se ha conseguido del todo.	Se ha reducido bastante la deserción del sistema escolar, ha aumentado la asistencia de los estudiantes. Aun cuando en ocasiones fracasan las intervenciones, en general indican que tienen buenos resultados.	Las intervenciones realizadas en el marco del apoyo integral son muy diversas y se acomodan a las necesidades del caso a caso (de cualquier índole), Algunas intervenciones innovadoras: -Contratar enfermera que cuide un integrante de la familia, -Compra de vestimenta, -Compra de medicamentos -Rediseñar taller de especialidad en cocina (para un alumno muy grande), etc.	Otras comunidades educativas pueden considerarla como un ejemplo válido que podría potenciar su mejoramiento. Sin embargo, es muy relevante indicar que se trata de una iniciativa intensiva en recursos (580.000.000 anuales (PIE y SEP)), lo que puede ser un obstáculo en su adopción. En cualquier caso, se pueden tomar elementos.	Se constituye como práctica.	

academias)								
<b>Talleres de estudiantes</b>	Las academias y las salidas con que cuentan tienen objetivos claros y pertenecen al PME del establecimiento. Tienen sus tiempos bien definidos, y las salidas se calendarizan con anticipación	Los talleres tienen un horario semana establecido (1 o 2 veces a la semana. Adicionalmente se cuenta con las salidas, las cuales son semestrales o anuales dependiendo del taller.	Se articula con el apoyo integral a los estudiantes Dentro del PME, cuenta con una serie de acciones. También se relaciona con el PEI en relación con una educación que no solo se restringe a lo pedagógico.	Se generan compromisos con los estudiantes. Para poder asistir a una de las salidas de un taller, el alumno debe cumplir con requisitos de asistencia, rendimiento, etc., los cuales son monitoreados constantemente. Se evalúa el rendimiento dentro del taller, y logro de los compromisos para asistir a una de estas salidas.	Ha contribuido a motivar a que los estudiantes permanezcan en el establecimiento, siendo esto un factor de protección frente a un entorno complejo. En este marco, se evalúa en el progreso de cada estudiante, y estadísticas más generales relacionadas con la asistencia al taller y a clases.	Esta práctica es altamente innovadora en la medida en que no solo se generan talleres llamativos para los estudiantes, sino que se generan salidas de alto interés para generar cambios conductuales y de asistencia, obteniendo grandes resultados en los periodos previos a las salidas	Esta puede ser una iniciativa muy interesante para ser adoptada por otras comunidades, en la medida en que en general los colegios cuentan con talleres extraprogramáticos, esta nueva vuelta que se da en el establecimiento puede tener alto retorno en los establecimientos	Se constituye como práctica.
<b>Involucramiento de apoderados en la educación de sus hijos/as</b>	Son tres acciones presentes en el PME. Cuentan con objetivos claros pero aún no se encuentran completamente articuladas entre ellas: Las acciones son: -Papinotas -Reuniones y entrevistas -Talleres	Se establecen reuniones (mensuales) y entrevistas individuales con los apoderados (al menos dos anuales), y más en el caso de necesidad (vinculo apoyo integral).  Existe comunicación constante con los apoderados mediante papi	Responde directamente a uno de los sellos del establecimiento , el cual apunta a incorporar a las familias como agente educativo.	Se hace seguimiento de la tasa de asistencia de apoderados. En caso en que el contacto se dificulte, asisten a las casas, e incluso se toman medidas judiciales. Adicionalmente cada una de estas actividades es evaluada en el marco del PME, aunque hace falta una evaluación que	Con el tiempo han logrado llegar a un 85% de asistencia de padres a las reuniones de apoderados, la cual es aún vista como baja por el establecimiento. Falta una manera de evidenciar el mayor involucramiento de los padres de manera integral.	Si bien, no todas estas actividades son innovadoras, en su conjunto generan un acercamiento bastante integral a las familias. En cuanto a los talleres de padres, esta parece ser una iniciativa novedosa.	El establecimiento ha conseguido una participación de la comunidad de apoderados, lo cual es algo difícil de conseguir en ambientes vulnerables. En este sentido, otros establecimientos podrían beneficiarse de este tipo de	Se constituye como actividad.

<p>notas.</p> <p>A pesar de esto no se tiene una regularidad conjunta de estas acciones que permitan identificarla como una práctica común.</p>	<p>abarque todos los componentes de la estrategia.</p>	<p>apoyo.</p>
---	--	---------------

### 7.2.2 Liceo de Ciencias y Humanidades Josemaría Escrivá

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Protocolo de asistencia</b>	El registro de asistencia y el protocolo ante problemas de inasistencia son prácticas sistemáticas en la medida en que se realiza de manera organizada y metódica. Presenta múltiples objetivos que son explícitos y presenta actividades bien definidas. En primer lugar, se realiza con el objetivo de la subvención. Sin embargo, por otro	Se caracteriza principalmente por su regularidad, el registro de asistencia permite controlar el ingreso a clases en cada uno de los módulos de clase, todos los días. Es un registro cotidiano que permite observar problemas en el estudiantado, en aspectos de salud, como también en términos extraescolares	El registro de la asistencia se articula con otras estrategias relevantes como el mismo protocolo de asistencia que se activa ante la presencia de conflictos mayores asociados al entorno del estudiante. Además, colabora con el trabajo de los docentes en términos de apoyo y acompañamiento,	La asistencia de los estudiantes es monitoreada clase tras clase. Por su parte, el protocolo de asistencia es puesto a prueba en cada uno de los momentos en los que se activa su uso. En este contexto, el Equipo de Convivencia es el principal encargado de evaluar la capacidad de reacción del protocolo frente a alguna eventualidad. De esta manera, el	Los niveles de inasistencia han disminuido. Además, el protocolo de asistencia ha demostrado ser eficaz frente a los diferentes casos que se presentan. El registro de asistencia es evaluado positivamente porque permite encender las alamas frente a un determinado	El recurso de registro de asistencias por clase es poco innovador. Sin embargo, su tratamiento posterior en base a un protocolo específico en conjunto con miembros del equipo de convivencia (psicólogo, trabajadores sociales) es novedoso para el	El registro por sí mismo es un procedimiento monótono e invariable. Sin embargo, su articulación con el protocolo emanado por convivencia, puede ser una práctica movilizadora en la medida en que permite un mayor compromiso y preocupación por los miembros de	Se constituye como práctica.

	lado, permite monitorear el comportamiento de los estudiantes y alertar sobre problemas latentes asociados a la vulnerabilidad de los estudiantes	asociados a sus contextos familiares. Por su parte, la activación de protocolos ante fallas es regular en la medida en que se presentan los problemas.	así como para la labor del equipo de convivencia. Además, permite a los directivos velar por indicadores de desempeño en términos académicos y sociales.	protocolo si presenta un monitoreo constante que se mejora en la práctica junto a los profesionales de la educación, según como haya sido evaluado.	problema y posibilita que se activen las redes de apoyo internas protagonizadas por los docentes y profesionales de la educación.	contexto escolar. Permite evaluar a los estudiantes y realizar el seguimiento correspondiente según sea el caso particular.	la comunidad ante la falta reiterativa de los estudiantes.	
<b>Apoyo personalizado al estudiante</b>	Si bien sus objetivos son explícitos y se encuentran organizadas dentro de las funciones, atribuciones y espacios de trabajo de los docentes, la aplicación de estas acciones depende en gran medida de los esfuerzos personales de cada docente, quién aplica sus propios criterios para llevar a cabo este proceso.	Son regulares debido a que forman parte de la cotidianidad del docente y el transcurso de las clases. De manera constante los docentes se encuentran monitoreando a sus estudiantes, por medio de la asistencia y sus calificaciones, además de sus comportamientos en aula. Sin embargo, la regularidad queda sujeta al criterio de cada docente.	Los docente diagnostican y puede acompañar al estudiante en su derivación con otros profesionales de la educación (Equipo de convivencia, equipo PIE, redes externas, etc.) Sin embargo, estas acciones dependen en gran medida de los esfuerzos de cada docente, por lo que su sostenibilidad en el tiempo depende de ellos.	El consejo de docentes es la instancia de revisión, discusión, coordinación y evaluación de la situación de los estudiantes, como a su vez de los mecanismos que se encuentran utilizando para poder actuar e intervenir sobre ellos. Además, existen otro tipo de instancias y reuniones, con UTP o con Convivencia que les permite perfeccionar sus prácticas de apoyo.	La efectividad de las acciones de apoyo se puede identificar en múltiples aspectos, como la percepción positiva de los estudiantes hacia el contexto escolar como también en las mejoras en los indicadores de retención escolar.	Dentro del sistema escolar, la preponderancia del profesor jefe en el cuidado y apoyo hacia los estudiantes no es innovadora. De todas formas, la función de identificar problemas y derivar a los profesionales competentes según sea el caso, es una tarea que cambia las atribuciones del docente y permite mayor campo de acción al establecimiento.	Sin duda, el acompañamiento de los docentes hacia los estudiantes es un incentivo hacia otros miembros de la comunidad para que formen parte de la red de apoyo y cuidado de los estudiantes. En la medida en que se coordinan redes internas dentro del establecimiento, la convivencia escolar se fortalece y actúa en función de la retención escolar.	Si constituye como una actividad.

### 7.2.3 Colegio Pedro Apóstol

Criterios de evaluación									
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)	
<b>Programa Retención</b>	<b>Pro-</b>	Existe un plan anual en el que se describen los objetivos y metas que deben cumplirse.	Se llevan a cabo actividades dentro del año, las cuales se planean de antemano. No necesariamente se llevan a cabo todos los meses, pero están regularizadas las acciones.	El plan se encuentra articulado con otras estrategias que se basan en el cumplimiento de las metas institucionales establecidas en el PEI y el programa estratégico.	Se monitorea el avance de los niños de manera personalizada y además, se monitorea el cumplimiento de los objetivos y metas de la estrategia de manera anual. Según el resultado de esto se van ajustando las metas y logros.	Se alcanzan las metas planteadas y se observa que los estudiantes plantean satisfacción con los elementos y acompañamiento entregados. A pesar de esto, no se tiene una idea específica si aporta directamente a la retención de los estudiantes.	Se plantean algunas acciones innovadoras en cuento no solo se entregan materiales sino que también ayuda psicológica y nivelación de los niños de manera pedagógica. Además se tiene un encargado de la estrategia quien debe rendir cuentas.	Otras comunidades pueden identificarse y considerarlo un ejemplo, puesto que entrega opciones más allá de la entrega de materiales, sino que plantea un enfoque más integral del plan de retención ministerial.	Se constituye como práctica.
<b>Metas estratégicas y compensaciones</b>		Existe un plan claro y desarrollado sobre las acciones que lo constituyen y cuáles son las metas que se quieren lograr.	La entrega de las compensaciones se realiza de manera regular según la meta específica, con tiempos conocidos por todos.	El plan es parte importante del cumplimiento y conocimiento de las metas que se encuentran en el PEI. Es parte articulado de todo el trabajo del colegio.	Se monitorea de manera constante el cumplimiento de las metas y es conocido por todos. Dentro del plan se encuentra explícito el ajuste de las metas según el avance que se observa y las características de los cursos.	Se observa un aumento en la asistencia de los niños, además de un aumento en la citación de los apoderados. Además, se observa que todo el establecimiento conoce las metas institucionales.	Es una forma innovadora de utilizar los recursos SEP más allá de la compra de materiales, además de que entrega un reconocimiento al trabajo de docentes y asistentes.	Son un ejemplo para otras comunidades para utilizar sus recursos SEP que no son pocos en pos del cumplimiento de las metas institucionales. Además, plantea una innovación en poner el bienestar de los docentes en el centro del buen desempeño del establecimiento en general.	Se constituye como práctica.

<p><b>Plan de Ingreso a la Educación Superior</b></p>	<p>Es un plan claro y con acciones sistemáticas que se realizarán en el año. Incluye acciones que se tienen organizadas de manera semanal con los estudiantes, pero depende de la disponibilidad de horario que no está asignado al programa de manera oficial.</p>	<p>Las acciones se llevan a cabo de manera regular, a pesar de tener algunos problemas de horarios en el componente de las horas de orientación vocacional.</p>	<p>El proyecto es parte importante de las metas propuestas en el PÉI y se relaciona de manera directa con el sello, misión y visión del establecimiento .</p>	<p>El trabajo es monitoreado, además del seguimiento de los estudiantes tanto dentro del establecimiento como al momento de egresar.</p>	<p>Se alcanzan las metas de mejoramiento de los puntajes así como también de percepción de apoyo de los estudiantes.</p>	<p>Se aplican ciertas acciones innovadoras para motivar a los estudiantes, así como también el trabajo personalizado y diagnóstico de niños al entrar a la educación media. El trabajo de conocimiento de lenguaje relacionado con la educación secundaria es importante y novedoso.</p>	<p>Otras comunidades pueden identificarse y considerarlo como un ejemplo, aunque no se puede observar aun acciones más específicas al mejoramiento de los puntajes.</p>	<p>Se constituye como una práctica.</p>
---	---	---	---	--	--	--	---	---

### 7.2.4 Colegio Lorenzo Sazié

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Implementación Proyecto de Mejoramiento de la Asistencia</b>	Se cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año, se cuenta con protocolo de atraso y de inasistencias.	Se llevan a cabo actividades diarias en horarios específicos para el monitoreo de la asistencia.	El proyecto se articula con otras estrategias relevantes como los equipos de aula y las acciones formativas. En el PEI se establece explícitamente la meta sobre asistencia a clases, en el marco del foco puesto en generar un ambiente escolar caracterizado por la rigurosidad en el trabajo, la puntualidad, el orden y la normalización, así como una adecuada gestión de los tiempos académicos.	La asistencia de los estudiantes es monitoreada semana a semana. Existe una instancia mensual en la que el personal administrativo se reúne a hacer seguimiento de los indicadores de asistencia en los cursos que están bajo la meta.	Se alcanzan las metas de asistencia propuestas en el PEI y manifestadas por los actores de la comunidad educativa en torno al 93 y 97% de asistencia mensual.	Se aplican ciertas acciones innovadoras para premiar la asistencia de los estudiantes, entregando incentivos que motiven a los estudiantes a cumplir con su asistencia (ej. cambios de sala a los cursos que cumplan con el 100% de asistencia, salidas recreativas a cursos con mejor asistencia).	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, existe poca evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.	Se constituye como práctica.
<b>Creación Equipos de Aula</b>	A pesar de no contar con objetivos explícitos, existen acciones claras a desarrollar dentro de estas reuniones, pero que van adecuándose según las necesidades de cada curso.	Se llevan a cabo semanalmente, en un horario establecido para cada curso.	Se articula con otras estrategias relevantes como el proyecto de asistencia, la continuidad de estudios, la formación de profesores jefes. Dentro del PEI, los equipos de aula son una instancia en la que el establecimiento se	La instancia de los equipos de aula es en sí misma un monitoreo permanente y sistemático de los estudiantes de cada curso semana a semana. Además de ser una instancia para evaluar la toma y el avance de	Las instancias de equipos de aula han impactado profunda y positivamente en las habilidades y el rol formativo de los profesores jefes para brindar acompañamiento a sus estudiantes y en el	Los equipos de aula son instancias innovadoras por su regularidad y la forma de trabajar semana a semana por cada curso. Además, cuenta con una serie de instrumentos que apoyan la labor del profesor jefe.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, existe poca	Se constituye como práctica.

			preocupa de estar atento a las necesidades de los estudiantes, a través del vínculo con el profesor jefe, de forma de apoyarlos en el desarrollo de su proyecto de vida.	compromisos de las acciones a realizar para acompañar a los cursos, y más específicamente a los estudiantes caso a caso.	involucramiento de los apoderados en el avance de sus hijos/as. Ámbito académico: Efecto en la baja cantidad de estudiantes que se encuentran repitiendo.	evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.	
<b>Continuidad de Estudios</b>	Existen acciones claras a desarrollar dentro de el año según una carta de Gantt organizada por la Coordinadora Académica, además del seguimiento permanente de la situación académica de los estudiantes.	El seguimiento se lleva a cabo regularmente y las acciones anuales están calendarizadas desde comienzo del año.	El trabajo de continuidad de estudios articula con otras estrategias relevantes como los equipos de aula y la formación de profesores jefes. En el PEI se establece explícitamente la continuidad de estudios como una de las metas del establecimiento y a nivel fundacional.	Se realiza de monitoreo de continuidad de estudios de estudiantes egresados.	La continuidad de estudios es uno de los ejes centrales del PEI del establecimiento y de la Fundación sostenedora.	Si bien no es una práctica altamente innovadora puesto que la orientación vocacional es trabajada en la mayoría de los establecimientos de educación media. Tiene algunos elementos particulares, como el fuerte seguimiento que se realiza de los estudiantes, incluso luego de haber egresado del establecimiento, junto con el trabajo orientado a la toma de decisiones informadas.	Se constituye como práctica.



7.2.5 Colegio Semper Altius

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Acompañamiento de Estudiantes</b>	Si bien existe una serie de acciones que se realizan estas quedan sujetas a cada situación y depende de cada profesional. Tampoco existen objetivos claros respecto a la realización de esta actividad.	Se llevan a cabo actividades diarias de manera informal en su mayoría.	Es una actividad compartida y articulada con otras acciones como el seguimiento de la asistencia y la comunicación con apoderados pero de manera informal y no trabajada sistemáticamente. No se articula con el PEI. La actividad es asumida por las autoridades y la comunidad educativa. Sin embargo, su sostenibilidad en el tiempo depende de los esfuerzos de cada profesional.	No existe un proceso de monitoreo o evaluación del acompañamiento de estudiantes, más que el seguimiento que se hace a través de las instancias de conversación con estudiantes y apoderados. Cualquier tipo de reformulación que se realice queda a criterio del profesional en particular que esté acompañando al estudiante y su familia.	Si bien no se cuenta con evidencia ni uso de datos respecto a cómo los estudiantes han respondido a esta actividad, desde la perspectiva de los docentes, consideran que el acompañamiento a los estudiantes ha mostrado resultados efectivos en la mejora del desempeño académico de algunos estudiantes, quienes han mejorado progresivamente su rendimiento académico y se encuentran más motivados y entusiastas con su aprendizaje.	No se aplican acciones innovadoras.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, no existe evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.	Se constituye como actividad.
<b>Adecuaciones y/o ajustes de evaluaciones</b>	Si bien existe una serie de adecuaciones que se realizan estas	Se llevan a cabo adecuaciones de forma regular, pero de	Es una actividad compartida y articulada con otras acciones como el	No existe un proceso de monitoreo o evaluación de la actividad.	Si bien no se cuenta con evidencia ni uso de datos respecto a cómo los	No se aplican acciones innovadoras.	Otras comunidades educativas pueden	Se constituye como actividad.

	<p>quedan sujetas a cada situación y depende de cada docente de asignatura. Tampoco existen objetivos claros respecto a la realización de esta actividad.</p>	<p>manera informal en la mayoría de los casos, basadas en una coordinación entre docente y estudiante.</p>	<p>apoyo a los estudiantes pero de manera informal y no trabajada sistemáticamente. No se articula con el PEI. La actividad es asumida por las autoridades y la comunidad educativa. Sin embargo, su sostenibilidad en el tiempo depende de los esfuerzos de cada docente.</p>	<p>estudiantes han respondido a esta actividad, la comunidad educativa estima que el principal resultado de estas adecuaciones ha sido contribuir a reducir la cantidad de estudiantes que se encuentran en riesgo de repetir de curso.</p>	<p>identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, no existe evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.</p>			
<p><b>Comunicación con apoderados</b></p>	<p>A pesar de no contar con objetivos explícitos, existen acciones claras a desarrollar para mantener la comunicación con los apoderados.</p>	<p>Se llevan a cabo actividades diarias de manera regular.</p>	<p>Es una actividad compartida y articulada con otras acciones como el apoyo a los estudiantes pero de manera informal y no trabajada sistemáticamente. No se articula con el PEI. La actividad es asumida por las autoridades y la comunidad educativa.</p>	<p>Existe una instancia anual en la que el equipo directivo se reúne para evaluar la continuidad de la plataforma en el establecimiento, que se basa por un lado en el efecto que ha tenido en mejorar la asistencia de los estudiantes y por otro lado, y desde este año, en la evaluación que hacen los docentes y apoderados de la plataforma.</p>	<p>Si bien no se cuenta con evidencia ni uso de datos respecto a cómo los estudiantes han respondido a esta actividad, el equipo directivo, considera que el uso de la plataforma ha tenido repercusiones positivas en la asistencia de los estudiantes manteniéndose, sin embargo, en cifras cercanas al 90% en los últimos años. Otro antecedente, según los registros de la plataforma, es que ha existido una reducción en la</p>	<p>Se aplican acciones innovadoras a través del envío de mensajes a los apoderados, por ejemplo, a través de la personalización de los mensajes, indicando el nombre del estudiante, también a través del envío de mensajes recordando realizar refuerzo positivo a los</p>	<p>Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, no existe evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.</p>	<p>Se constituye como práctica.</p>

cantidad de estudiantes, mensajes por por ejemplo a inasistencia que se través de una envían a los felicitación apoderados, en por haber comparación a los sacado una inicios del uso de la buena nota o plataforma. por haber participado de una actividad.

### 7.2.6 Liceo de Yungay

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>	Se cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año, se cuenta con protocolo de atraso y de inasistencias.  Se trata de una acción sistemática que pertenece directamente en el PME.	Se establecen horarios definidos para el apoyo a cada estudiante. Dependiendo del caso, el trabajo se realiza de manera individual o grupal. Existen instancias de articulación semanales entre los actores	Se trata de una actividad integral que requiere de la articulación de todo el personal del establecimiento, lo cual se ha construido con un trabajo de 4 años. Se encuentra establecida en el PME, y tiene un fuerte vínculo con el PEI, apuntando al sello de inclusión y al de	Cuentan con una ficha por cada estudiante del establecimiento (revisada semanalmente), en la cual se analiza la asistencia, las notas y los riesgos del alumno, y se va incluyendo la información respecto a cualquier intervención o suceso relevante identificado en su trayectoria escolar. Por otro lado, realizan seguimiento de estadísticas a nivel	Han tenido una mejora considerable en su tasa de asistencia, y una fuerte disminución en las tasas de reprobación y deserción. Adicionalmente, la cantidad de casos especiales que han logrado cumplir con sus objetivos, han ido aumentando en el tiempo	Las estrategias utilizadas para responder en el caso a caso son muy diversas, en especial para responder a los casos especiales cuyas motivaciones responden a razones muy diferentes. Algunas de estas implican poner recursos de protección a los estudiantes, otras armar horarios especiales de	Se trata de una iniciativa que podría ser incluida en otros proyectos educativos, eso sí, en caso de adoptar hay que considerar que establecer los medios de coordinación y alinear los objetivos con toda la comunidad escolar, conlleva un tiempo de adaptación que no es	Se constituye como práctica.

			formación integral. Adicionalmente la iniciativa trabaja en conjunto con la escuela de talentos y la vinculación con la Educación superior.	agregado del establecimiento, como las tasas de reprobación, deserción, etc. Por otra parte, someten a evaluación la acción varias instancias al año en el marco del PME.		asistencia a la sala de apoyo en vez de sala común, también se entrega vestuario, etc. Adicionalmente, la generación de compromisos con los estudiantes es muy novedosa.	despreciable. Ante esto, los entrevistados indicaron que los resultados más robustos comenzaron a aparecer entre el 2 y tercer año de implementación	
<b>Vinculación con Instituciones de la Educación Superior y Empresas</b>	Se establecen convenios y alianzas con instituciones de Educación superior. Adicionalmente se realizan casas abiertas y ferias vocacionales con bastante frecuencia. Encuestan a los estudiantes y consideran sus intereses a la hora de establecer redes. Acceso Universal al Preuniversitario. A pesar de esto, en la medida en que aún son muy recientes, no han	Dependiendo de las actividades, algunas se encuentran calendarizadas con harta anticipación, o puede también responder a intereses emergentes de los estudiantes, por ejemplo: mostraron alto interés por las fuerzas armadas, lo que motivo que se realizara una feria al poco tiempo después. Adicionalmente existen salidas anuales a la Universidad. Respecto a los convenios, en general perduran en el tiempo. Adicionalmente	No se trata de iniciativas aisladas, sino que existen esfuerzos reales del establecimiento por generar estas redes. Adicionalmente se articula con el apoyo al desarrollo de los estudiantes a través de la labor de la orientadora. Se relaciona con el PEI, en especial en cuanto busca favorecer un desarrollo integral de sus estudiantes, sin embargo, no se menciona directamente ni	Existe un seguimiento y acompañamiento de los intereses de los estudiantes mientras estudian en el establecimiento, y posterior en cuanto una vez terminada su educación media, el establecimiento sabe cuántos ingresan a la Universidad, a CFT, y cuantos se integran al mercado laboral. También se analiza la cantidad de estudiantes que terminan sus prácticas profesionales.	Ha aumentado la cantidad de estudiantes que ingresa a la Educación Superior. Según actores del establecimiento, también contribuye a aumentar las expectativas de los estudiantes.	El establecimiento se preocupa de armar redes con instituciones que sean de interés para sus estudiantes. En estos aspectos, cabe destacar que establecimiento está implementando un curso H-C, enfocado en formación para las fuerzas armadas, lo cual surge del gran interés que presentaron los estudiantes con la temática.	Uno de los objetivos de esta acción, es dar a conocer opciones a sus estudiantes, los cuales en general provienen de condiciones vulnerables y desconocen una gran cantidad de opciones que existen actualmente. Es así, como implementar una acción de este tipo puede ser un tremendo aporte en términos de motivación para los estudiantes.	Se constituyen como actividades.

conseguido conformarse como actividades sistemáticas. Falta definir objetivos claros y unificar las acciones.

cuenta con redes empresariales que permiten asegurar el sistema de prácticas profesionales del área TP.

La orientadora se encarga de postular a los estudiantes a todas las becas posibles para las postulaciones.

en el PEI, ni en el PME del establecimiento .

### 7.2.7 Liceo Técnico Profesional Gonzalo Guglielmi Montiel

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Provisión recursos materiales</b>	Están organizadas con objetivos claros: hacer que estudiantes tengan todos los recursos para asistir al colegio. Que lo material no sea una excusa para desertar	Tiene tiempos definidos de solicitud y entrega de materiales. La entrega se hace a principio de año y a lo largo del año cuando se requiera.	Son parte del plan de mejoramiento educativo. Se encuentra articulado al proyecto educativo a sus dimensiones y gestión de recursos y gestión pedagógica.	Se cuenta con la retroalimentación positiva de la comunidad (especialmente de apoderados y estudiantes). Pero no existe una evaluación exhaustiva para saber si ha ayudado a la retención escolar. Se tiene la percepción que sí ha sido así.	Se logra el objetivo de que estudiantes no tengan excusas materiales para no asistir.	No necesariamente son innovadoras. No han sido creadas por el establecimiento , pero han sido implementadas según un diagnóstico claro.	Tienen un potencial movilizador porque van dirigidas a combatir una necesidad específica. Pero las dificultades encontradas dependen de la gestión del sostenedor (municipio) por lo que es difícil encontrar condiciones para superarlas.	Se constituye como práctica.

<b>Pedagogía de la afectividad</b>	Existe una organización implícita por parte de los profesionales. No queda claro cuáles son los conductos regulares, al parecer existen, pero son confusos en los discursos.	Los tiempos dependen de los criterios de los profesionales. Aunque se cumple los plazos, son voluntariosos de trabajo colaborativo determinados. Pero no de la acción en sí misma.	Existen funciones explícitas asociadas a los roles de cada funcionario, pero no una forma de articular roles institucionalizada.	Si bien hay momentos de evaluación y trabajo entre profesionales para abordar casos de estudiantes con vulneraciones o posibles desertores, no hay un monitoreo ni seguimiento. Este ha sido implementado por la voluntad de una de las profesionales (psicóloga)	Existe una muy buena llegada a los estudiantes. Los profesionales logran generar confianza y ser un apoyo afectivo importante para que no deserten. Esto está muy presente en el discurso de las psicólogas.	Se han creado acciones innovadoras, como el uso de redes sociales.	Su potencial movilizador depende en gran medida de los profesionales. En este caso se valora la edad de los funcionarios y su capacidad de acercarse a los estudiantes. Pero esto no siempre es posible de replicar.	Se constituye como actividad.
------------------------------------	--	--	--	---	--	--	--	-------------------------------

### 7.2.8 Liceo Agrícola San Javier

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Caracterización del estudiantado en matrícula</b>	Tiene objetivos definidos: recolectar información relevante de los estudiantes para acciones futuras en el torno a retención. Se	Se establece a principios de año en el momento de matrícula. Antigüedad de la acción en proceso de mejoramiento	Funciones que depende de las responsabilidades y conocimientos de la jefa UTP, quien hace la sistematización de la información recopilada de los estudiantes.	No existe un monitoreo explícito de los datos recolectados. Se hacen ajustes año a año con el fin de mejorar la herramienta de recolección. La entrevista es semi formal, lo cual entrega un formato flexible	Se logra una efectiva recolección de información en cada caso, conociendo el entorno familiar, su composición y características	Practica innovadora por la riqueza y precisión de la información en el torno al estudiante. Datos acumulativos que proporciona una mirada macro del	No tiene un potencial movilizador por sí misma, pues sirve como base de apoyo para otras prácticas de retención más sólidas.	Se constituye como actividad.

	establecen fichas de antecedentes de los estudiantes. Creando datos cuantitativos y cualitativos.	.	Manejo de softwares específicos para el análisis cuantitativo.	operatividad. Evaluación parcial de los datos que se comprueban durante el año escolar mediante la focalización de estudiantes en riesgo de deserción.	del entorno del estudiante. Como también el rendimiento previo en notas.	estudiantado mediante números y observación de relatos.			
<b>Taller de padres</b>	Existe una organización sólida en preparar los talleres de apoderados con el fin de generar instancias de dialogo con los apoderados en general. Enseñanza de temas parentales y derechos de la infancia.	Tiempos variables que depende de la convocatoria de los apoderados. Se establece a principios del semestre de forma generalizada con los apoderados.	Es una práctica inserta en el proyecto de retención creado el 2014. Trabajo con los padres de forma institucional donde el equipo de convivencia se encarga de su operatividad y gestión.	El sistema de monitoreo y evaluación de la práctica se observa de manera informal en el cotidiano del año escolar. Con el vínculo de los apoderados y el cambio de foco respecto a retener a sus hijos en el ciclo escolar.	Se observan avances en la relación con los apoderados, que se alinean con la mirada del establecimiento, y consideran la importancia de terminar la educación formal. Como también la enseñanza de temas que ayudan en la educación de sus pupilos. Mostrando a los apoderados más participativos con el establecimiento.	Innovador al incorporar como un actor relevante en retención escolar.	Agente preventivo de movilidad estudiantil contando con el apoyo de los apoderados que también influyen en la posible deserción escolar mediante el trabajo infantil.	Se constituye como práctica.	
<b>Tutorías o intervenciones individualizadas</b>	Existe una organización de todos los funcionarios	Tiempos de ejecución variables que dependen de	Practica medular de del proyecto de retención desde el 2014. Con un	Sistema de monitoreo semanal entre tutores y jefe UTP. Quienes se reúnen para observar	Presenta una efectividad en la convivencia del estudiante,	Innovador en cuanto al acompañamiento psicoafectivo e	Influye en la retención de los estudiantes que mejora su conducta y	Se constituye como práctica.	

durante todo el año escolar. Estrategia inserta en el proyecto de retención del 2014. Opera mediante el desarrollo de forma focalizada a estudiantes que presentan problemas en el establecimiento

la emergencia de problemas durante el año escolar. Encuentros entre tutor/estudiante depende de los interactuantes que acuerdan el escenario de reproducción de la práctica.

fuerte componente psicoafectivo y de acompañamiento de los tutores. Practica realizado año a año, donde los estudiantes focalizados saben la existencia de este cargo como sello institucional.

avances de los estudiantes dependiendo del problema; si es por notas, se revisan notas y ramos. Si son conductuales libro de anotaciones y observación de ánimo del estudiante.

quienes sienten la preocupación del establecimiento o desde una manera integral y comprensiva. Repercutiendo en la baja de deserción escolar y solucionando los problemas de manera individualizada.

integral hacia el estudiante. Dejando de lado un posible sistema de control coercitivo y de disciplina miento.

bienestar escolar e integra los problemas de manera integrativa.

### 7.2.9 Liceo Industrial Ingeniero Ricardo Fenner

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Apoyo Pedagógico</b>	Cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año. Se cuenta con un trabajo establecido en el Plan de	Son actividades regulares, que se desarrollan 1 vez por semana, en el caso del reforzamiento y apoyo académico, y en el caso de	El apoyo pedagógico se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La	El monitoreo de la práctica, se realiza inicialmente al matricularse el estudiante (diagnóstico) y posteriormente de forma semanal, según el seguimiento de desempeño y	El apoyo pedagógico es efectivo, en razón al alza en el desempeño estudiantil, la interiorización de la importancia del proceso de aprendizaje, y el logro en la meta de tasa de aprobación del establecimiento.	Las acciones en concreto, no son del todo innovadoras, pero los lineamientos que las articulan como práctica, son concepciones que trabajan la motivación, el	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo pedagógico, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base al conocimiento de	Se constituye como práctica.



	Retención Escolar.	las tutorías.	práctica, responde a la misión, visión, lineamientos institucionales, lineamientos generales del currículo y modelo pedagógico, planteados en el PEI. Esto es un trabajo centrado en: la formación integral de personas, en el estudiante y su proceso de aprendizaje, incentivar el logro progresivo y creciente de capacidades, independiente del IVE o procedencia de los estudiantes.	resultados de los estudiantes, se realizan ajustes a la práctica. Finalmente, el apoyo pedagógico se evalúa en dos instancias: la Prueba de calidad (PCA), y la evaluación de resultados de desempeño institucional por parte del equipo directivo (Enero)		desarrollo de expectativas, el trabajo colaborativo, la responsabilidad frente al proceso de aprendizaje, y la apertura de visión de mundo o proyecto de vida.	sus características, problemáticas y contextos.	
<b>Apoyo Biopsicosocial</b>	Cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año. Se cuenta con un trabajo establecido en el Plan de Retención Escolar.	Son actividades regulares, que se desarrollan de forma diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.	El apoyo biopsicosocial se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La práctica, responde a la misión, visión, lineamientos	El monitoreo de la práctica, se realiza inicialmente al matricularse el estudiante (diagnóstico) y posteriormente de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual. Según el seguimiento de los casos y los niveles de satisfacción de los estudiantes, es	El apoyo biopsicosocial, es efectivo en razón a la satisfacción de los estudiantes, respecto a la gama de actividades, ya que sienten que son importantes y tomados en cuenta en el Establecimiento. Según SIMCE han aumentado su autoestima, y existe	Las acciones en concreto, pueden ser denominadas como innovadoras, según responde a las particularidades del liceo. Los lineamientos que las articulan como concepciones	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo biopsicosocial, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base al conocimiento de sus características, problemáticas y contextos.	Se constituye como práctica.

institucionales y lineamientos generales del currículo y modelo pedagógico, planteado en el PEI. Esto es un trabajo centrado en: la formación integral de personas, en el estudiante y su proceso de aprendizaje, incentivar el logro progresivo y creciente de capacidades, independiente del IVE o procedencia de los estudiantes.

que se reformula o incorporan acciones a la práctica. El apoyo biopsicosocial, se evalúa de forma cualitativa, mediante la encuesta de encuesta de satisfacción anual, y la evaluación de resultados de desempeño institucional por parte del equipo directivo (Enero)

una evaluación positiva del liceo, respecto a la encuesta de satisfacción 2017.

que ayudan al trabajo académico, desarrollando las diferentes áreas de la persona.

### 7.2.10 Colegio Purísimo Corazón de María

Criterios de evaluación									
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)	
<b>Campaña de asistencia a clases</b>	Cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año. Se cuenta con un	Son actividades regulares, que se desarrollan durante todo el año académico.	La campaña de asistencia a clases, se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de	El monitoreo de la práctica, es realizado de forma semanal y mensual, mediante la revisión del libro de clases y la incorporación de información en la plataforma Napsis.	La campaña de asistencia a clases, es una práctica efectiva, en la medida que ha mejorado los índices de asistencia, y la	La práctica en concreto, no es del todo innovadora, pero los lineamientos que la articulan son	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo pedagógico, al	Se constituye como práctica.	

	trabajo establecido en el Plan de Formación y Convivencia Escolar.		la comunidad educativa. La práctica, responde a los diferentes planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	Al ser una práctica reciente, no ha existido una reformulación y evaluación concreta. Independiente a lo anterior, el trabajo relacionado al seguimiento de la asistencia, es un proceso que se viene realizando hace ya unos años, lo que se ha buscado sistematizar mediante la campaña.	incorporación de una cultura escolar de reconocimiento.	que plantean la importancia del estar del estudiante y la valoración de la trayectoria.	orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base a sus contextos específicos.	
<b>Adecuaciones académicas</b>	Independiente a que no fue proporcionado un documento donde se declaren los objetivos y acciones específicas, los actores claves de la práctica plantean de forma concreta dichos aspectos.	La educación académica, es una práctica que se realiza de forma regular durante la semana, de forma mensual y anual.	La adecuación académica se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La práctica, responde a los diferentes planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	El monitoreo y la evaluación por parte del equipo directivo, es llevada de forma semanal, quincenal, mensual o semestral según los resultados de cada proceso. A nivel de docentes y educadoras diferenciales, se va monitoreando según comprensión de contenidos y resultados académicos. A nivel de PIE el monitoreo es constante en razón del trabajo continuo con los estudiantes del programa, las	La adecuación académica es efectiva, en la medida que los estudiantes obtienen mejores resultados académicos, se sienten acompañados e incluidos por sus profesores, el equipo PIE y la comunidad educativa.	La práctica en concreto, es de carácter innovador al momento de resolver las problemáticas específicas del contexto educativo, ya que no sólo busca impactar en lo académico, sino que busca impactar en los diferentes aspectos de la formación de los estudiantes.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de adecuaciones académicas, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base a sus contextos específicos.	Se constituye como práctica.

evaluaciones son  
anuales y las re  
evaluaciones  
dependen de cada  
diagnóstico.

### **7.3 Casos en profundidad**

Se adjuntan en carpeta “Informes de Caso” que acompaña este informe.

### **7.4 Pautas de los instrumentos**

Se adjuntan en una carpeta “Instrumentos” que acompaña este informe.

### **7.5 Audios y transcripciones**

Se adjuntan en carpeta “Audios y Transcripciones” que acompaña este informe