



# ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA EL SISTEMA ESCOLAR: MEJORES PRÁCTICAS EN EL SISTEMA ESCOLAR CHILENO

Autores

Juan Pablo Valenzuela

Millycent Contreras

Proyecto FONDEF IT1711006 “Un sistema nacional de protección de trayectorias educativas: disminuyendo la exclusión educativa en la enseñanza escolar y previniendo la deserción en educación superior”

Director: Patricio Rodríguez Valdés



**FONDEF**  
Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico

Mayo 2019

Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Metodología de Estudios de Caso.....</b>	<b>5</b>
1.1 Selección de casos - establecimientos.....	5
1.3 Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios - Establecimientos.....	9
1.4 Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos e instituciones.....	9
1.5 Levantamiento de información en establecimientos.....	10
1.5.1 Criterios para la selección de participantes en establecimientos.....	11
<b>2 Descripción breve de los casos de establecimientos.....</b>	<b>12</b>
<b>3 Análisis integrado de los casos de establecimientos.....</b>	<b>12</b>
3.1 Cambios de administración o equipos directivos.....	12
3.2 Nuevos enfoques del trabajo dentro de los establecimientos.....	13
3.2.1 Trabajo en equipo.....	13
3.2.2 Redefinición de metas y problemáticas.....	14
3.3 Análisis de la narrativa sobre permanencia.....	15
3.3.1 La educación como forma de “salir adelante”.....	15
3.3.2 Preocupación por un buen ambiente de convivencia.....	16
3.3.3 Prestigio, excelencia académica y tradición.....	16
3.3.4 Consideración de las opiniones e intereses de los estudiantes.....	17
3.3.5 Una estrecha relación personalizada docente-estudiante: Académica y afectiva.....	17
3.4 Obstaculizadores para el desarrollo de políticas de prevención de la exclusión.....	18
<b>4 Caracterización de las estrategias observadas en los establecimientos.....</b>	<b>20</b>
4.1 Apoyo integral a los estudiantes.....	21
4.2 Trabajo pedagógico en lo preventivo y en el desarrollo de capacidades.....	23
4.3 Preocupación por la asistencia regular de los niños al colegio.....	23
4.4 Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados.....	24
<b>5 Sostenedores.....</b>	<b>27</b>
5.1 Selección de casos – Sostenedores Municipales/Públicos:.....	27
5.1.1 Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios - Sostenedores.....	27
5.1.2 Levantamiento de información en sostenedores.....	29
5.2 Descripción breve de las comunas.....	30
5.3 Análisis integrado de los casos.....	30
5.3.1 Crisis y cambios dentro de las comunas.....	30
5.3.2 Nuevos enfoques de trabajo.....	31
5.3.3 Narrativa de permanencia y factores de riesgo.....	31

<b>5.4 Estrategias observadas .....</b>	<b>32</b>
5.4.1 Articulación comunal.....	32
5.4.2 Sentido de identidad y pertenencia de los estudiantes .....	33
5.4.3 Respuesta a las necesidades propias del contexto .....	34
<b>Respuesta a las necesidades propias del contexto.....</b>	<b>34</b>
<b>6 <i>Aprendizajes y recomendaciones de las comunidades escolares de los</i></b>	
<b><i>establecimientos y comunas .....</i></b>	<b>35</b>
6.1 Aprendizajes.....	35
6.2 Recomendaciones .....	36
<b>7 <i>Conclusiones.....</i></b>	<b>37</b>
<b>8 <i>ANEXOS .....</i></b>	<b>39</b>
8.1 Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones.....	39
8.2 Matriz de sistematización de estrategias .....	42

### Introducción

El presente informe consiste en los resultados de los estudios de caso de 5 establecimientos y resultados preliminares de 3 sostenedores que han mostrado mejorías importantes en cuanto a la exclusión educativa, específicamente respecto a la deserción y repitencia escolar, como parte del proyecto FONDEF “Un Sistema nacional de protección de trayectorias educativas: disminuyendo la exclusión educativa en la enseñanza escolar y previniendo la deserción en educación superior”. Este documento está estructurado de la siguiente forma:

Este informe cuenta con 7 secciones. En la primera 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. La segunda sección es una descripción breve de las características de los casos seleccionados. La tercera sección se trata de un análisis integrado de los hallazgos del terreno. Estos hallazgos contienen los cambios que han caracterizado la trayectoria de estos establecimientos, los enfoques de trabajo, y la narrativa de los estudiantes sobre lo que significa para ellos la permanencia en los establecimientos. La cuarta sección se trata de una caracterización de las estrategias observadas, terminando con una tabla resumen de las estrategias y las áreas en que se clasifican. La quinta sección es un apartado con los hallazgos del componente de sostenedores, describiendo las políticas observadas y sus aprendizajes, mientras que la sexta sección es un resumen de las recomendaciones que entregaron las mismas comunidades escolares a otros posibles establecimientos. La séptima entrega algunas de las principales conclusiones del estudio. 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.

# 1 Metodología de Estudios de Caso

Para la realización de este estudio, se consideró una estrategia cualitativa de levantamiento de información, que contempla: i) identificación de casos y visita a los establecimientos seleccionados para reunir información para la construcción de casos; ii) descripción y análisis de estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos vulnerables. Esto debido a que el objetivo del estudio es la identificación de estrategias, factores para el éxito, condiciones relevantes y propuestas que podrían ser de utilidad para otros colegios y sostenedores de condiciones similares.

## 1.1 Selección de casos - establecimientos

A partir de las bases de datos disponibles, se determinaron las trayectorias de desempeño de los establecimientos escolares de enseñanza básica y enseñanza media a través del tiempo (2006-2016), además, se incluyeron dentro de la caracterización de los establecimientos los siguientes:

**Tabla 1: Definición de criterios**

Dimensión	Indicadores	Componentes
<b>Vulnerabilidad Socioeconómica</b>	Nivel Socioeconómico del establecimiento	
	Dependencia del Establecimiento	
<b>Factores Asociados a la deserción</b>	Evolución en la Tasa de Repitencia	
	Evolución en la Tasa de Retención	
<b>Rendimiento</b>	Puntaje SIMCE de lectura y matemáticas (década 06-16)	
	Efecto Escuela <sup>1</sup> (década 06-16)	Efecto positivo o negativo que cada establecimiento genera al conjunto de sus estudiantes, controlando por atributos individuales (educación de los padres, números de libros en el hogar, ingreso) y del colegio (condiciones socioeconómicas, selectividad, dependencia institucional, ubicación geográfica) midiendo el desempeño adicional de la escuela eliminando las condiciones que le son exógenas a su gestión.
	Índice de desempeño escolar (IDE) <sup>2</sup>	Índice creado a partir de un conjunto de variables que se encuentran asociadas a la

<sup>1</sup> Efecto positivo o negativo que cada establecimiento genera al conjunto de sus estudiantes, controlando por atributos individuales (educación de los padres, números de libros en el hogar, ingreso) y del colegio (condiciones socioeconómicas, selectividad, dependencia institucional, ubicación geográfica) midiendo el desempeño adicional de la escuela eliminando las condiciones que le son exógenas a su gestión.

<sup>2</sup> Índice creado a partir de un conjunto de variables que se encuentran asociadas a la efectividad, eficacia y equidad del desempeño de los establecimientos, que permite identificar trayectorias de desempeño, que son: Puntaje promedio obtenido en las pruebas SIMCE

efectividad, eficacia y equidad del desempeño de los establecimientos, que permite identificar trayectorias de desempeño, que son:

- Puntaje promedio obtenido en las pruebas SIMCE matemáticas y lectura.
- Efecto Escuela Matemáticas y Lectura.
  - Tasa de aprobación
  - Tasa de Retención
- Promedio SIMCE sobre la desviación estándar en dicha prueba (inverso coeficiente de variación) para lectura y matemáticas.
- Porcentaje de estudiantes sobre el Nivel de Logro Insuficiente Lectura y Matemáticas.

Se consideraron los siguientes criterios de selección:

- Establecimientos que cuenten con más de 50 alumnos en educación básica y 40 alumnos en educación media en el año 2016, de tal forma de evitar problemas de medición de resultados a través del tiempo.
- Establecimientos de dependencia municipal y particular subvencionado, así como ser parte de los niveles socioeconómicos más bajos (A, B y C según SIMCE), de tal forma de focalizar el aprendizaje entre los colegios que atienden a los estudiantes más vulnerables.
- Establecimientos que han presentado un importante descenso en las tasas de retiro<sup>3</sup> durante la última década, alcanzado hasta un 1% en básica y 1,5% en enseñanza media, cifras que son menores al promedio nacional, y con una tasa de repitencia menor o igual a 1%, buscando encontrar aquellos establecimientos que a pesar de sus condiciones lograr retener a sus estudiantes y promover su trayectoria, por lo que podrían ser potenciales ejemplos para establecimientos de similares condiciones.
- Establecimientos donde el efecto escuela, es decir, el desempeño promedio alcanzado respecto del resto de colegios con similares atributos en el resto del país, en matemáticas y lectura al año 2016 fuera positivo, en cuanto esto indicaría un aporte positivo del establecimiento en el rendimiento de sus alumnos.

Luego de la aplicación de los criterios anteriormente explicados, se llegó a una selección de 421 establecimientos en básica y 53 en media. Algunas de las características de estos establecimientos se detallan a continuación:

---

matemáticas y lectura, Efecto Escuela Matemáticas y Lectura, Tasa de aprobación, Tasa de Retención, Promedio SIMCE sobre la desviación estándar en dicha prueba (inverso coeficiente de variación) para lectura y matemáticas, Porcentaje de estudiantes sobre el Nivel de Logro Insuficiente Lectura y Matemáticas.

<sup>3</sup> Estudiante que por retiro formal o informal esta no está en condiciones de ser evaluado al final del año. Elaboración propia a partir de Bases de rendimiento por alumno 2006-2016 Unidad de Estadísticas, Centro de estudios MINEDUC.

**Tabla 2: Nivel socioeconómico de los establecimientos que cumplen los criterios**

Nivel Socioeconómico	Básica		Media	
<b>A</b>	140	33,25%	5	9,43%
<b>B</b>	160	38,00%	16	30,19%
<b>C</b>	121	28,74%	32	60,38%
<b>Total</b>	421	100%	53	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos.

**Tabla 3: Dependencia de los establecimientos que cumplen los criterios**

Dependencia	Básica		Media	
<b>Municipal</b>	267	63,42%	10	18,87%
<b>Particular Subvencionado</b>	154	36,58%	43	81,13%
<b>Total</b>	421	100%	53	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos.

A partir de estos datos, se agruparon los establecimientos en 4 macrozonas<sup>4</sup>, para poder realizar una selección de aquellos con mejores trayectorias de desempeño en todo el país. Esta separación en macrozonas se comporta de la siguiente manera:

**Tabla 4: Zona geográfica de los establecimientos que cumplen los criterios**

Macrozona	Básica		Media	
<b>Norte</b>	42	10,0%	6	11,3%
<b>Centro</b>	127	30,2%	27	50,9%
<b>Centro Sur</b>	194	46,1%	16	30,2%
<b>Sur</b>	58	13,8%	4	7,5%
<b>Total</b>	421	100,0%	53	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos.

Se plantea dentro de los criterios la selección de 1 establecimiento por zona, con la posibilidad de que en la zona centro y centro sur de dos establecimientos según factibilidad, ya que son las zonas con mayor concentración de establecimientos que cumplen los criterios. De la misma forma, se intencionó la selección de establecimientos tanto de básica como completos o liceos.

<sup>4</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 Aysén, Los Ríos, Los Lagos y Magallanes.

**Tabla 5: Caracterización básica de los establecimientos seleccionados para la muestra**

Establecimiento	Región	Comuna	Dependencia	NSE	Matrícula	Efecto escuela Lectura	Efecto escuela Matemática	Simce 2016 Lectura	Simce 2016 Matemática	Asistencia 2016	Repitencia 06-16	Retiro 06-16	IDE 06-16			
Liceo Alejandro Álvarez Jofré	Región de Coquimbo	Ovalle	M	B	664	50,86	52,48	295	299	94	9%	0,9%	0,04%	0%	-0,44	1,57
Escuela Básica Santa Marta De Liray	Región Metropolitana	Colina	M	B	344	17,72	16,37	274	265	93,4	7,1%	0,5%	3,06%	0,29%	-0,49	0,79
Escuela Alexander Graham Bell	Región Metropolitana	Pudahuel	SLE	B	445	12,39	33,98	260	281	92,1	2,8%	0,2%	1,40%	0,67%	-0,78	0,85
Liceo Isidora Ramos De Gajardo	Región del Biobío	Lebu	M	B	625	34,21	51,02	278	305	92,5	9,9%	0,9%	4,29%	0,96%	0,62	1,19
Escuela Proyecto de Futuro	Región de Los Ríos	Paillaco	M	B	555	17,57	11,22	286	266	96,2	5,1%	0%	0,97%	0,00%	-0,24	0,96

### **1.3 Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios - Establecimientos**

Después de la selección de los establecimientos y sostenedores, a partir de las variables mencionadas anteriormente, la confirmación de que los casos seleccionados tengan efectivamente estrategias (prácticas o iniciativas) para promover la retención se llevó a cabo de la siguiente manera:

1° Un miembro del equipo se contactará telefónicamente 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).

2° Presentará el contexto del estudio y dará a conocer el interés de que el establecimiento sea parte del estudio.

3° Indagará sobre la existencia de estrategias de retención 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 considerados 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.

4° Si durante la conversación no se identifican ni acciones ni prácticas dirigidas a la retención, se agradecerá el tiempo dedicado a la conversación y terminará el contacto.

5° Se comenzará con el proceso de reemplazo hasta que se identifique un establecimiento con estrategias.

6° Se le ofrecerá contar con un documento sobre mejores prácticas y orientaciones para el apoyo a la retención escolar, así como el reconocimiento público de su buena experiencia, la cual podrá ser de utilidad para otros establecimientos con similares desafíos.

### **1.4 Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos e instituciones**

Ya que dentro de los objetivos del estudio se encuentra el profundizar en las narrativas e identificar las estrategias asociadas a la permanencia de los estudiantes, se realizó un levantamiento de la información en 5 establecimientos educacionales a lo largo del país. Este levantamiento se llevó a cabo con una metodología de estudio de casos múltiples, la cual permite la comparación entre casos distintos pero al mismo tiempo, conocer en profundidad las características en profundidad de cada uno situado en su contexto específico (Yin, 1993<sup>5</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

---

<sup>5</sup> Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. Sage Publication, California, 33-35.

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>6</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 correspondía), 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.

### **1.5 Levantamiento de información en establecimientos**

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>7</sup>**

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 8º básico a 4º medio)
- 1 Grupo focal apoderados
- 1 Grupo focal docentes

---

<sup>6</sup> Bellei et al. (2014) Lo Aprendí en la Escuela. Santiago, Chile. LOM Ediciones.

<sup>7</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 7.1

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 una realizada a cualquier otro miembro de la comunidad educativa, que no estuviera considerado en alguna de las otras entrevistas y grupos focales, y que entregara información clave y relevante sobre alguna iniciativa de retención escolar llevada a cabo en el establecimiento considerando su contexto particular.

### 1.5.1 Criterios para la selección de participantes en establecimientos

#### 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, 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, deseablemente fuesen profesores jefes.
- **Grupo focal estudiantes:** Entre 7 y 8 estudiantes según criterio de factibilidad, pertenecientes a 8° básico, 1° medio, 2° medio, 3° medio, 4° medio.
- **Grupo focal apoderados:** Entre 7 y 8 apoderados según criterio de factibilidad.
- 

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

**Tabla 7: 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 Descripción breve de los casos de establecimientos

La muestra final de los establecimientos contó con 5 centros educacionales, con 2 casos en la Macrozona centro, mientras que uno en cada otra macrozona. Sólo uno de los establecimientos se encuentra en una zona rural, mientras que el resto son urbanos. Cuatro de los establecimientos son de dependencia municipal, mientras que solo uno es parte de un Servicio Local de Educación (SLEP).

El estudio no tiene un foco específico en los niveles que se imparten en los establecimientos, por lo que hay cierta diversidad entre los colegios: Existen 3 establecimientos solo de enseñanza básica y dos que son solamente liceos, en este último caso, ambos son Bicentenario y entregan educación científico-humanista desde séptimo básico. Todos los establecimientos poseen una matrícula de más de 300 alumnos, siendo el más pequeño en cantidad de alumnos, la escuela rural Santa Marta de Liray (Colina), mientras que los liceos poseen una matrícula de más de 600 alumnos.

Dentro de los criterios de selección también se encuentra el aspecto socioeconómico, por lo que los 5 establecimientos de la muestra son de nivel socioeconómico medio bajo, según la clasificación del Ministerio de Educación. El índice de vulnerabilidad (IVE-SINAE) de la muestra se mueve sobre el 70%, siendo el más alto el índice de la escuela Proyecto de Futuro (Paillaco), con un 90,3% en educación básica. Esto confirma que los casos observados se tratan de realidades en contextos de alta vulnerabilidad donde las estrategias de retención y permanencia son muy importantes.

En cuanto a las trayectorias de desempeño, todos los establecimientos seleccionados muestran mejoras importantes en los distintos indicadores: 4 de los establecimientos pasaron de tener un indicador IDE negativo a uno positivo, mientras que el caso que siempre tuvo resultados positivos logró aumentar su desempeño de manera considerable. Todos los establecimientos poseen efectos escuela positivos, en el rango de 12 a 52 puntos adicionales en el SIMCE sobre el promedio de colegios similares del país. Se observa además que en la mayoría de los casos los efectos son más grandes en matemática, así como puntajes más altos en el promedio del SIMCE de matemática. Por otro lado, todos los establecimientos han tenido disminuciones importantes en el promedio de retiro y de repitencia, con dos casos donde ambos indicadores son un 0%, mientras que el resto no alcanza el 1% actualmente.

## 3 Análisis integrado de los casos de establecimientos

**Primer panorama transversal de los establecimientos escolares<sup>8</sup>**

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

Dos establecimientos consideran que el cambio o la llegada de un nuevo director o equipo directivo es un hito importante que trajo consigo un cambio en la forma de enfrentarse a los desafíos de la educación de sus estudiantes. En ambos casos, la escuela Alexander Graham Bell y la escuela Puerto Futuro, se trata de un cambio de director, lo cual implicó elaborar un adecuado diagnóstico de la situación inicial del establecimiento y que los aspectos relacionados con la retención estuvieran en

---

<sup>8</sup> Para más detalle del caso de cada uno de los establecimientos, revisar carpeta adjunta "1 Informes de caso".

el foco del trabajo de toda la comunidad educativa. En este sentido, los nuevos directores trajeron consigo un cambio en la cultura institucional, ya sea poniendo el énfasis en los indicadores de repitencia y asistencia, así como la importancia de un trabajo colaborativo entre todos los equipos dentro del establecimiento.

### **3.2 Nuevos enfoques del trabajo dentro de los establecimientos**

En varios de los establecimientos existe un cambio institucional que ocurre, como se nombró anteriormente, por la llegada de un nuevo equipo directivo o por el diagnóstico acabado de las condiciones del establecimiento en ese momento que resultan en un cambio de enfoque del trabajo. Estos cambios se tratan principalmente de:

#### **3.2.1 Trabajo en equipo**

Los actores de las comunidades educativas plantean que el paso de un esfuerzo individual, entre los equipos dentro de los establecimientos, a un trabajo realmente articulado, es uno de los momentos cruciales que explican el mejoramiento en los resultados y un trabajo más integrado con los estudiantes, pudiendo responder a las necesidades que los niños y niñas presentan de una mejor manera. En todos los establecimientos visitados el equipo de convivencia, las duplas psico-sociales y el equipo PIE son una parte importante del proceso de mejora, apoyando a los docentes, directivos y a los estudiantes, realizando un trabajo personalizado con cada uno de ellos.

*“Un trabajo en equipo, un trabajo comprometido, un trabajo de identidad, porque lo primero que trabajamos a nivel de... del proyecto educativo institucional, fue un trabajo colaborativo de esfuerzo y ver qué era lo que nosotras teníamos que hacer para despegar con los resultados, porque aquí habían muy buenos profesores, y los niños en cuanto a aprendizajes, sí tienen aún muchas carencias, pero el tema es que ellos motivados están dispuestos al aprendizaje, enganchan con todo, tienen una identidad que... bueno, yo me tengo que poner un babero con ellos” (Entrevista directivo, Escuela Alexander Graham Bell).*

Para que este trabajo conjunto resulte de manera efectiva, es clave la institucionalización de estas instancias, puesto que muchas veces los esfuerzos colectivos se basan en la buena voluntad de los actores, y por lo mismo, es fácil que las instancias se pierdan o no sean poco efectivas. Así mismo, es importante el comprometer a todos los actores, especialmente en los casos donde se trata de profesionales que llevan muchos años dentro de los establecimientos, y que posiblemente sea más difícil para ellos un cambio de paradigma escolar, así como poder entender a las nuevas generaciones y maneras de entender el trabajo como una amenaza de su propio puesto.

*“Yo tengo una colega que me gusta su actitud, porque es una de las antiguas del colegio, sin embargo se puso a estudiar, una mención junto con las chiquillas. Va a la universidad y todo, y es como que se quitó 20 años de encima, en serio, más alegre, más creativa. Y anda con las chiquillas, tiene otras miradas. O sea ella se unió [...] Hay un miedo a que tú ya no sirvas, todos somos reemplazable, primero que todo. Segundo, todos debemos dejar huellas y mientras nosotros seamos felices haciendo un trabajo, y lo hagamos bien, ¿cuál es el problema? ¿Qué importa que uno te pise los talones? Aprendí eso a fuerza de golpes, porque no es fácil” (Entrevista directivo, Escuela básica Santa Marta de Liray).*

### 3.2.2 Redefinición de metas y problemáticas

En todos los casos se observa un proceso de cambio importante de las metas de los establecimientos, con un foco puesto en la entrega de una educación de calidad inclusiva para todos los estudiantes. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en el cambio que se da en la escuela Santa Marta de Liray, donde se pasa de un trabajo enfocado a la mejora de los puntajes SIMCE a la entrega de una educación de calidad, donde se aseguren los aprendizajes, siendo entonces la mejora de los resultados SIMCE un efecto secundario de este trabajo pedagógico más completo.

Así mismo, la escuela Alexander Graham Bell pasó por un proceso de redefinición de metas, con un enfoque de calidad de la educación, mejorando los resultados a partir de un aprendizaje verdadero y reconocimiento de los sellos que identifican a la escuela, apropiándose de una identidad de calidad de altas expectativas.

El caso del Liceo Isidora Ramos de Gajardo es muy ejemplificador, ya que anteriormente existía un ordenamiento de los cursos según rendimiento, lo cual terminaba con un alto nivel de repitencia y abandono por parte de los cursos más descendidos, además de problemáticas propias de las bajas expectativas y poca autoestima académica. La problematización de estas prácticas y la instauración del desafío de responder a las distintas necesidades de los alumnos que llegaban al establecimiento termina con esta “mala práctica” del ordenamiento y comienza un trabajo de apoyo integral con los alumnos y de respuesta a las necesidades de todos, además de un foco puesto en la convivencia y la forma de mantenerlos en el establecimiento al encantarlos con su educación y el liceo mismo.

Así mismo, el Liceo Alejandro Álvarez Jofré comienza a resignificar las medidas como la repitencia, las expulsiones y suspensiones, como un fracaso del trabajo del establecimiento, comenzando entonces un proceso de diagnóstico y prevención con un trabajo conjunto con la DAEM en 2012.

Del mismo modo, la escuela Puerto Futuro pasó por este mismo proceso, con un enfoque en la asistencia, la repitencia y la deserción, entendiendo la repitencia como un síntoma de problemáticas más graves en el aprendizaje de los estudiantes y no la respuesta a estos, además de comprender los efectos nocivos que esto tiene en la trayectoria de los niños más allá de los beneficios.

*“Después yo leí un documento, trabajé con un documento, un documento que viéramos hasta qué punto la repitencia es buena o es mala, hasta qué punto la repitencia apoya y hasta qué punto chiquillos que estaban aquí, en esta edad, que habían quedado repitiendo el año anterior, en el fondo de qué manera esos chiquillos haberlos dejado repitiendo había sido un aporte. Cero aporte. Para la escuela, para el niño, para el estado, para todos. Entonces, ahí yo recuerdo que yo pregunté, mandé un memo a los profesores preguntándoles “Estimados profesores, quiero que me informen cuántos niños están en situación de repitencia” y eso ya es una práctica actual que sigo usando, entonces cuántos niños están en situación de repitencia, entonces me mandaron un informe cuántos repitentes había. Segundo “¿Qué acciones va a tomar usted frente a esta situación? ¿Qué acciones podría tomar el colegio frente a esa situación?”, entonces qué pasó, todos los posibles repitentes que no estaban en este grupo empezamos a hacer acciones concretas. Contratamos un profesor jubilado para que apoyara a los que estaban descendidos en alguna asignatura con clases fuera de horario.” (Entrevista directivo, Escuela Puerto Futuro)*

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

En casi todos los casos observados, el tema de la retención y de la permanencia no era reconocido como un foco de trabajo directo como tal por los equipos educativos, sino que más bien se trata de un trabajo integral o más holístico que repercuta positivamente en la permanencia de los estudiantes. Por esta misma razón, en el caso de estudiantes y apoderados, era más difícil aun reconocer las estrategias específicas que tenían los colegios para la permanencia de sus estudiantes, por lo que la indagación sobre la narrativa de estos actores acerca de la permanencia resultó útil para relevar las percepciones sobre lo que consideran importante y que protegiera las trayectorias de los niños, niñas y jóvenes.

#### **3.3.1 La educación como forma de “salir adelante”**

Es parte común del discurso de estudiantes, apoderados y todos los equipos dentro de los colegios el considerar la educación como la oportunidad de superación o “salir adelante” y tener una vida mejor que la se tiene actualmente. En los casos de contextos más vulnerables, donde las familias de los estudiantes generalmente no han terminado la educación básica o media, mucho menos entrar a la educación superior, la permanencia de los jóvenes es base para mejorar sus condiciones de vida futura.

Por lo mismo, los estudiantes valoran el permanecer en sus establecimientos, ya que les ayudan a llegar a la educación media o superior, según corresponda, así como también le entregan la motivación necesaria para seguir estudiando. Esto se relaciona directamente con **una cultura de altas expectativas** que se observan en todos los establecimientos, donde toda la comunidad educativa cree en las capacidades de sus estudiantes y les exigen según estas.

*“Es que nos incentivan a ser mejores siempre, no es como que ya, por ejemplo supongamos tenemos promedio como curso 6,6, no es como que ya tenemos 6,6 no nos importa, es como que ya poh, si tenemos 6,6, vamos p’al 6,8 o p’al 6,9” (Grupo focal estudiantes, Liceo Isidora Ramos de Gajardo).*

Así mismo, en el caso de los liceos se encuentra muy patente en el discurso de los jóvenes el aporte que es para ellos el trabajo de apoyo que realiza el establecimiento en su proyección a la educación superior, al ayudarlos con becas o la forma de conseguirlas en instituciones de educación superior, así como también el apoyo vocacional al elegir las carreras o descubrir sus talentos.

*“Igual tengo compañeras que toman cursos en la Universidad de Chile, los cursos de verano, entonces igual los ayudan aquí para buscar becas, para que salga mucho más barato, igual se hacen cosas del CEPECH, como que... nos hacían ensayos de PSU, a terceros y cuartos” (Grupo focal estudiantes, Liceo Alejandro Álvarez Jofré).*

Los estudiantes consideran que las becas y estos beneficios son factores protectores de su permanencia, ya que lo consideran al momento de seleccionar el establecimiento al que quieren asistir, comprometiéndolos con el colegio y su propia educación.

### 3.3.2 Preocupación por un buen ambiente de convivencia

Los estudiantes consideran que uno de los factores más importantes, tanto como para la decisión de entrar al establecimiento, así como mantenerse en ellos, es la buena convivencia que existe dentro de sus colegios y liceos. Los jóvenes, niños y niñas consideran que sus establecimientos destacan por la buena relación que existe dentro, destacando que no existen problemas de bullying y convivencia. De la misma forma, destacan como el establecimiento se preocupa de ellos, con una relación cercana con cada estudiante y lazos afectivos importantes con los adultos que conforman el equipo de trabajo de los establecimientos.

*“Es que es súper acogedor el colegio, hay tías que te abrazan, te apoyan en algún momento, hay distintas formas de juego, las actividades, los mismos talleres, que a uno de repente no le gusta mucho de repente llegar a la casa, y el taller te anima, estay con tus profesores y nunca te andan tratando mal ni te... echan al lado, sino que siempre te están incluyendo y tratándote súper” (Grupo focal estudiantes, Escuela Alexander Graham Bell).*

Los estudiantes reconocen el trabajo de los equipos de convivencia, conociendo los nombres de los integrantes y sus responsabilidades dentro de los establecimientos. Así mismo, reconocen el trabajo que realiza el PIE, inspectoras y directivos para mantener este buen ambiente, detectando de manera temprana los posibles problemas y solucionándolos dentro del colegio.

*“Tenemos una buena área de convivencia, cualquier problema lo termina tratando con los asistentes sociales, psicólogo, o con la tía [nombre] que es la encargada de convivencia” (Grupo focal estudiantes, Escuela Proyecto de Futuro).*

Relacionado con este ambiente de buena convivencia, los estudiantes consideran que los establecimientos incentivan el compañerismo dentro de los alumnos, entregando oportunidades de compartir con otros estudiantes, así como también apoyarse en base a un apadrinamiento de los estudiantes nuevos por los más antiguos.

*“Más nos incentivan a ir a la universidad y poder tener una profesión. Pero igual nos incentivan en compañerismo y que nos ayudemos entre todos los compañeros. Por ejemplo, en 7mo, desde el año pasado, más o menos se realiza el que es el apadrinamiento de los niños de 7mo. Que se juntan los niños de IV medios, con los de 7mo básico que vienen recién entrando. Para que se puedan ayudar, como cuanto es la exigencia” (Grupo focal estudiantes, Liceo Alejandro Álvarez Jofré)*

### 3.3.3 Prestigio, excelencia académica y tradición

Los estudiantes se sienten orgullosos de la calidad de sus establecimientos, reconociendo la trayectoria y el prestigio que tienen fuera de la escuela. Generalmente los estudiantes destacan que el establecimiento en el que se encuentran es el mejor de su comuna, y que toda su familia ha estudiado en ellos, reconociendo la trayectoria que tienen estos colegios y el reconocimiento que tienen ellos mismos por asistir a ellos.

*“Es un buen colegio porque te enseña bien, da buena educación, y siempre somos de repente seleccionados por un buen colegio que somos y por los buenos alumnos que somos, por*

*ejemplo, de repente a campeonatos. O nos premian con cosas que da el gobierno y cosas así, por ser un buen colegio” (Grupo focal estudiantes, Escuela básica Santa Marta de Liray).*

*“Casi toda mi familia (es exalumno): Mi papá, mi hermano y mi hermana [...] hablan bien (del liceo), o sea mi caso hablan bien, no sé ustedes. Yo incluso tengo profesores que le hicieron a mis tíos anteriormente” (Grupo focal estudiantes, Liceo Alejandro Álvarez Jofré).*

Dos de los liceos observados son liceos bicentenarios, con largas trayectorias de excelencia académica y para los estudiantes y sus familias el ser parte del liceo les entrega tanto las oportunidades que necesitan como un orgullo especial de tener un buen rendimiento dentro de un establecimiento exigente.

*“Es que siempre, aquí en Lebu, se recalca la historia del liceo, es distinto salir del liceo a salir de (otro)... es que fue el primer liceo de hombres de la provincia, de aquí salieron varios, salió un expresidente, lo otro es que la primera rectora mujer de Chile de un colegio de hombres fue aquí, entonces, no sé, pa’ nosotros es un orgullo igual decir que somos de acá” (Grupo focal estudiantes, Liceo Isidora Ramos de Gajardo).*

### **3.3.4 Consideración de las opiniones e intereses de los estudiantes**

Dentro de las razones que algunos estudiantes planteaban como las más importantes para permanecer y sentirse parte de sus establecimientos es la sensación de que son tomados en cuenta por el colegio, más allá de lo académico. En este sentido, los estudiantes valoran que se tome en cuenta su opinión en la toma de decisiones, ya sea preguntando por sus intereses o preferencias, así como en la información de cambios y protocolos dentro de los colegios. Esto se da principalmente en los liceos, donde los estudiantes ya son adolescentes con intereses distintos a los de un niño o niña de enseñanza básica.

*“Como centro de alumnos nosotros participamos en los consejos del concejo escolar y siempre si hay un actividad fuera el director siempre piensa en los alumnos, siempre nos lleva a nosotros, de repente nos lleva a la Universidad del Biobío, la U de Conce, cuando dan charlas y todo eso y siempre está pidiendo nuestra opinión, como que siempre el director “ya, vamos a consultar con los alumnos, a ver qué opinan” siempre nos tiene en consideración” (Grupo focal estudiantes, Liceo Isidora Ramos de Gajardo).*

### **3.3.5 Una estrecha relación personalizada docente-estudiante: Académica y afectiva**

Otro de los aspectos más relevados por los estudiantes es el apoyo que sienten por parte de sus docentes, además de tener una relación cercana y que consideran más apropiada para el aprendizaje. Muchas veces comparan experiencias previas con docentes de otros establecimientos y con la actual, destacando que es una característica común a la mayoría de los docentes por lo que consideran que es parte de la cultura del establecimiento.

*“Es que el trato, aquí en el liceo, no es como que el profesor es un general y nosotros los esclavos, no es así, en otros colegios es más así, es más rígido, son más dictadores, más dictatorial. Aquí no es tan así, los profesores tiran tallas, todo y uno se ríe con ellos también, siempre los primeros*

*diez o quince minutos de clases no va a full, siempre y cuando mantengamos dentro de los paradigmas de respeto y esas cosas. Es que se ha dado la confianza, entonces nunca ha pasado algo así como que un profesor se enfrente a un alumno, por ejemplo, yo nunca he vivido algo así porque siempre nos han dado la confianza los profesores para que tengamos buena convivencia dentro de la sala” (Grupo focal estudiantes, Liceo Isidora Ramos de Gajardo).*

*“Es un colegio que igual apoya mucho a las personas que de repente tienen problemas o dificultades, porque, por ejemplo, uno tiene, ya si yo tengo problemas en mi casa, y como que se me nota en mi rostro que yo ando con pena y así, la directora te pregunta, tratan de ayudarte. Uno trata de contarles las cosas y ellos tratan de ayudarte. Podríamos decir, o sea por mi parte digo que como que el colegio, los asistentes, los profesores, todo eso es como tú segunda familia. Porque los que a lo mejor en tu familia no sentí apoyo, puede sentirlo en tus profesores” (Grupo focal estudiantes, Escuela básica Santa Marta de Liray).*

Este trato con los estudiantes se hace especialmente importante en contextos de transición o cuando los jóvenes llegan a los establecimientos, como por ejemplo en séptimo cuando entran a los liceos o cuando se pasa de la formación general a los electivos. En este sentido, la relación con los docentes y el trabajo de contención se basa en un esfuerzo por preocuparse de manera individual de cada estudiante y sus necesidades.

### **3.4 Obstaculizadores para el desarrollo de políticas de prevención de la exclusión**

Dentro del discurso de los actores sobre la permanencia de los estudiantes surgieron además de los principales factores protectores o facilitadores algunos aspectos problemáticos u obstaculizadores.

#### **3.4.1 Aseguramiento de derechos y vinculación de lo académico con lo socioafectivo**

Dentro de la trayectoria de algunos establecimientos, especialmente los más vulnerables de educación básica, surge de manera recurrente la importancia que tiene el establecimiento como un espacio donde los estudiantes están más resguardados de los riesgos exteriores que existen en su entorno, como drogas, delincuencia e incluso la misma pobreza. El colegio es entonces el lugar donde los niños y niñas reciben alimentación, cuidado y afecto.

El discurso sobre la permanencia de los estudiantes se basa en una protección de los derechos y el acceso a condiciones básicas, lo cual en algunos casos puede ser puesto por encima de los logros académicos. La consideración de la integralidad de la educación, donde lo académico se vincula estrechamente a lo socioafectivo, resultados que es uno de los principales aprendizajes que han tenido los establecimientos.

*“Yo creo que en algún momento aquí se le dio más prioridad incluso a lo social precisamente por eso, porque se dieron cuenta que si atacábamos lo social íbamos a subir también en lo académico” (Grupo focal docentes, Escuela Puerto Futuro).*

Como indican los estudiantes, muchas veces las principales motivaciones de los estudiantes son el afecto y preocupación que reciben dentro del establecimiento y las motivaciones deportivas o artísticas que pueden desarrollar en el colegio. El responder a las necesidades

de los estudiantes, más allá de lo pedagógico, es un trabajo complementario a los esfuerzos por mejorar los resultados, y muchas veces, se dan de manera orgánica si se trabaja el bienestar socioemocional del estudiante primero. De la misma manera, los actores plantean que no hay que dejar de lado a quienes son más aventajados en términos pedagógicos. El trabajo enfocado en los niños con dificultades no debe necesariamente significar una disminución de la preocupación de aquellos niños y niñas con mayores habilidades.

*“No dejarlo de lado (al niño), porque yo, cuando ingresé a la escuela que estaba anteriormente, que era subvencionada, la directora era así... ella me decía “Usted tiene que poner una fila de flojos, una fila de...”, por fila. Le decía yo “Pero a mí me enseñaron que eso no se hacía”, entonces yo ponía a un niño que sabía más con uno que sabía menos. A veces el que sabía no me tenía empatía con esto, lo cambiaba, ponía a otro y así iba viendo [...] En mi curso hay niño que termina primero “Tía, ya terminé”, ya, le revisamos, está todo bien, ya. Ahora si no tiene otra actividad que hacer “¿Usted le puede ayudar a su compañero que va más atrasado?”, ya, entonces se para al lado del compañero, son como tipo monitores” (Entrevista docentes, Escuela Alexander Graham Bell)*

### **3.4.2 Momentos de transición**

En varios establecimientos se plantean las dificultades que trae para los estudiantes el cambio de colegio, ya sea al llegar al propio o al egresar, lo cual pone en peligro, a veces, su trayectoria individual de logros. El trabajo de preocupación constante se realiza especialmente a la llegada de los estudiantes, buscando contener y entregarles un clima de buena convivencia y seguridad.

*“En séptimo hay que trabajar mucho la contención, hemos visto con los chicos para poder mantenerlos y para que ellos no tengan que pensar de regresarse a sus colegios de origen. Se trabaja con hartos talleres también, dirigidos a los niños de séptimo, de octavo, prevención, contención, trabajo individual también. Sobre todo, con algunos niños que vienen de (la zona) rural. Algunos de escuelas unidocentes...” (Entrevista equipo de convivencia, Liceo Alejandro Álvarez Jofré)*

A pesar del trabajo en clima escolar y la preocupación constante es parte de las razones por la que este establecimiento ha mejorado la retención de los alumnos, algunos actores del colegio reconocen que quizás es un problema, en cuanto los niños y niñas se encontrarían “dentro de una burbuja”, como ellos mismos plantean, lo que termina en un choque muy grande al salir de octavo y enfrentarse a un liceo desconocido, donde no necesariamente se llevan a cabo las mismas prácticas y costumbres que ellos ya conocen y valoran. Los estudiantes plantean una incertidumbre sobre lo que enfrentarán al pasar a un liceo y a la enseñanza media, con miedo de pasar a ser “un número más” dentro de estas instituciones.

*“Lo bueno es que nosotros los retenemos hasta 8vo, y hacemos conciencia de que sigan en enseñanza media. Pero ahí es donde está el problema. Muchos de ellos desertan, no muchos, pero el año pasado yo era profesora jefe de un 8vo, teníamos 42 niños de los cuales ya 3 desertaron de enseñanza media. Porque ellos quieren otro tipo de educación. Por ejemplo mecánica y cosas y se van a los colegios de Independencia y no pueden con el ambiente que hay allí. Con el ambiente de aula, o el ambiente de patio, también por un tema de*

*locomoción. ¿Te fijas? Entonces ya no pueden más y simplemente se van. Tengo esos chicos que, por ejemplo, ahora me han venido a ver y me dicen vamos a seguir estudiando pero en la noche. No quieren ya más en el día. Pero también es preocupante, a pesar de que en la comuna se dan todas las alternativas para seguir, pero no todos quieren lo que hay.” (Entrevista directora, Escuela básica Santa Marta de Liray).*

## **4 Caracterización de las estrategias<sup>9</sup> observadas en los establecimientos**

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>10</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>11</sup> que permitió visualizar la

---

<sup>9</sup> Se habla de estrategia, cuando se hace referencia indistintamente a actividades y prácticas de retención escolar.

<sup>10</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>11</sup> Para más detalle de cómo se evaluaron los criterios en cada caso, revisar anexo 6.2 Matriz de sistematización de estrategias.

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>12</sup>.

A partir de esta sistematización, se concluyó que dentro de los 5 establecimientos visitados se observaron 13 estrategias en total, de las cuales **11 son consideradas prácticas y 2 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 no son sistemáticas. 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 el sistema escolar**, con 10 estrategias con este enfoque, seguido por el foco de **detección de factores de riesgo** antes de que se produzcan los problemas - con 9 estrategias que poseen este enfoque - 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**, con solo 4 estrategias. En este sentido, los establecimientos y sus acciones tienen un foco en la detección temprana y el evitar que se produzcan las situaciones riesgosas.

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 finalmente el nivel de esfuerzos focalizados en un grupo identificado de estudiantes. Solo 1 estrategia posee un enfoque solamente generalizado, donde el establecimiento trabaja con todos los estudiantes de la misma manera, 10 estrategias poseen un componente generalizado a todos los estudiantes, pero contienen 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 2 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

#### **4.1 Apoyo integral a los estudiantes**

Las estrategias que se basan en el apoyo integral de los estudiantes son las más numerosas y las que contienen varios componentes distintos dentro de una gran práctica, se basan en una preocupación constante y el entendimiento de los niños y niñas como seres multidimensionales.

---

<sup>12</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).

En total se observaron 6 prácticas institucionalizadas de este tipo en los establecimientos, todas relevadas por las comunidades como el principal factor por el que sus estudiantes se mantienen en el sistema y en los mismos establecimientos.

Estas prácticas se caracterizan por una perspectiva **integral y holística**, con una mirada global de la exclusión y sus factores, que toma en cuenta más dimensiones que solo la académica, además de poseer un componente no cuantificable que se basa en un trabajo más subjetivo, con un foco y una relación con los estudiantes que se basa en un apoyo emocional, 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. Este trabajo enfocado en lo socioemocional conlleva mejoras en el aprendizaje de los estudiantes, pero como los mismos actores plantean, todos los esfuerzos deben ser articulados entre la comunidad para que de los resultados educativos esperados.

Dentro de las estrategias basadas en el apoyo socioeducativo de los estudiantes existe un foco importante en la detección temprana de aquellos 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.

Las 6 prácticas que se basan en este apoyo nacen de una articulación implícita y varias veces explícita de los actores de la comunidad educativa sobre la importancia de la preocupación afectiva de los estudiantes. En este sentido, las comunidades escolares 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 en un contexto de cuidado y bienestar.

La característica principal de estas prácticas es el trato individualizado de los estudiantes, una preocupación y monitoreo constante de los niños, de los resultados que tienen estas prácticas y una delegación de las responsabilidades en equipos bien constituidos. La conformación de los equipos multidisciplinarios y la articulación de estos con docentes, equipo directivo y asistentes de la educación es parte clave de estas prácticas, donde se entregan momentos específicos para el trabajo conjunto y que son respetados y valorados por los distintos actores.

A partir de este trabajo es que surgen los principales desafíos de estas prácticas de trabajo integral, que se trata de la creación real de un compromiso conjunto de todos los actores de la comunidad educativa. El comprometer a todos con una misión común, especialmente en establecimientos que tratan de realizar un cambio de paradigma hacia lo integral, es una de las dificultades más claras que se detectaron en los casos. Este cambio se logra a partir de un proceso largo de cambio institucional y de acoplamiento de todos los integrantes de la comunidad a la misión que el equipo directivo entrega y promueve.

#### ***4.2 Trabajo pedagógico en lo preventivo y en el desarrollo de capacidades***

El enfoque de estas estrategias 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 niños y niñas. 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 es delegado a docentes, equipos PIE y de apoyo con otros profesionales, quienes se preocupan de su implementación.

Estas estrategias se basan principalmente en el reforzamiento de los estudiantes con menor desempeño, adecuaciones y ajustes de las evaluaciones para aquellos diagnosticados con dificultades o necesidades educativas especiales. En estas estrategias nuevamente destaca la importancia de profesionales de apoyo a los docentes, como asistentes de aula, los equipos PIE y las duplas psicosociales.

Dentro de estas estrategias se encuentra una actividad específica, que se llevó a cabo en un momento determinado para responder a un problema de alto riesgo de deserción: un curso extra enfocado en los estudiantes que tenían mucha repitencia y sobre edad, para poder garantizar el derecho a la educación de niñas y niños en riesgo de desertar o que ya habían hecho abandono del sistema educativo.

Por otro lado, se da también un enfoque de protección de las trayectorias académicas de los estudiantes más allá de los establecimientos, ya sea al pasar a enseñanza media o la educación superior. Es por esto que una de las prácticas contiene un componente de protección y potenciamiento de las trayectorias académicas de los estudiantes.

#### ***4.3 Preocupación por la asistencia regular de los niños al colegio***

El enfoque basado en el monitoreo de las inasistencias de los estudiantes, poniendo especial atención en la justificación de inasistencias reiteradas e incluso la visita a los domicilios de los estudiantes. En tres establecimientos se observaron 3 prácticas que se componen del monitoreo de la asistencia, con un foco importante en la prevención y la detección del ausentismo de los niños y niñas. La idea base de estas prácticas es la importancia de que los alumnos estén dentro de los establecimientos –oportuna y regularmente-, ya que es la condición básica para el aprendizaje. 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.

Estas prácticas se apoyan en protocolos instaurados y conocidos por la comunidad, basado en el monitoreo individual de la asistencia de los alumnos, las razones de las inasistencias y la detección temprana de posibles situaciones de riesgo. Estas surgen de procesos de diagnóstico, donde los establecimientos notaron altas tasas de inasistencia, o la falta de justificativos para las ausencias de los estudiantes. Estas estrategias requieren del apoyo y el trabajo articulado de varios integrantes de la comunidad educativa, donde profesores jefes, docentes, inspectores y administrativos son los

encargados de registrar y dar las alarmas correspondientes cuando se observan problemas de asistencia. 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 poder observar las mejoras, monitorear los resultados a gran escala y la posible necesidad de reformular las acciones que se llevan a cabo.

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

Dentro del discurso de las comunidades de los establecimientos, surge la importancia del apoyo de los apoderados y de las familias en la educación de los niños y niñas. A pesar de esto, está muy instaurada la noción de que los establecimientos deben trabajar con lo que tienen dentro de los establecimientos, enfocados en los niños y niñas específicamente, porque no siempre se puede contar con la colaboración de la familia y apoderados.

*“Siempre hemos dicho que... o sea si un papá, si un niño no cuenta con los papás daría lo mismo, o sea el colegio tiene que trabajar por eso. Si no todos los niños huérfanos quedarían en el camino. O sea no, si bien el papá es un atenuante dentro de la educación tampoco es un pilar fundamental. O sea nos puede ayudar mucho, pero al final lo que tiene que ver acá es la motivación del chico. Y esa es la labor acá de los docentes, y la visión del colegio” (Entrevista jefe de UTP, Escuela Santa Marta de Liray).*

De todas maneras, en uno de los establecimientos, el liceo Isidora Ramos de Gajardo, posee una actividad enfocada en la constante comunicación con los apoderados, para poder generar instancias de atención y diálogo. Esta actividad nace de los esfuerzos de mejorar la convivencia escolar más allá de los estudiantes y el cuerpo docente, con mecanismos de comunicación instantánea e instancias determinadas para que apoderados y docentes puedan abordar cualquier complicación, temática pendiente o necesidad específica del establecimiento con el apoderado.

Ya que se trata de un liceo, la necesidad de comprometer a los apoderados con la educación de los estudiantes se hace más relevante y difícil en educación media, puesto que según el discurso de los actores, la familia se aleja más del establecimiento y surgen problemáticas distintas y complejas para los jóvenes.

**Tabla 8: Resumen áreas de trabajo y estrategias observadas**

Área de trabajo	Prácticas	Actividades
<b>Apoyo integral a los estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aleatorización” en la conformación inicial de los cursos – Liceo Isidora Ramos de Gajardo.</li> <li>• Reuniones de nivel (Departamento)– Liceo Isidora Ramos de Gajardo</li> <li>• Plan de mejora por curso – Escuela Puerto Futuro</li> <li>• Apoyo Socioemocional – Escuela Alexander Graham Bell</li> <li>• Gestión de la convivencia – Escuela Santa Marta de Liray</li> <li>• Apoyo a los aspectos psicosociales de los estudiantes – Liceo Alejandro Álvarez Jofré</li> </ul>	
<b>Trabajo y apoyo pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo pedagógico a los estudiantes – Escuela Alexander Graham Bell</li> <li>• Trabajo pedagógico– Escuela Santa Marta de Liray</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de extra edad – Escuela Proyecto de Futuro</li> </ul>
<b>Manejo de la asistencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de asistencia media – Escuela Proyecto de Futuro</li> <li>• Manejo de la asistencia y retención – Escuela Alexander Graham Bell</li> <li>• Asistencia y traslado– Escuela Santa Marta de Liray</li> </ul>	
<b>Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de los apoderados – Liceo Isidora Ramos de Gajardo</li> </ul>

Elaboración propia a partir de estudios de caso.



## 5 Sostenedores

### 5.1 Selección de casos – Sostenedores Municipales/Públicos:

A partir de las bases de datos MINEDUC por estudiante, se identificó la trayectoria de repitencia y abandono de todas las comunas del país y sus estudiantes municipales, para identificar cuáles han tenido un descenso en estas variables, separando educación básica y media. Además, se incluyó el desempeño SIMCE para todos los niveles y años disponibles (2010-2017), para poder seleccionar aquellos con una trayectoria de mejoramiento en ese aspecto también.

**Tabla 9: Caracterización básica de las comunas seleccionadas para la muestra**

Comuna	Nivel	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (4°) 2007-2017		Simce Matemáticas (4°) 2007-2017		Simce Lectura (8°) 2007-2017		Simce Matemáticas (8°) 2007-2017	
		Curicó	Básica	5,40%	2,80%	1,50%	0,90%	88%	7661	243	260	231	251	243	260
Curicó	Media	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (2°) 2006-2017		Simce Matemáticas (2°) 2006-2017					
		8,30%	4,50%	8,80%	3,40%	85%	1898	248		263		239		277	
Paillaco	Básica	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (4°) 2007-2017		Simce Matemáticas (4°) 2007-2017		Simce Lectura (8°) 2007-2017		Simce Matemáticas (8°) 2007-2017	
		4,80%	1,50%	1,40%	0,40%	88%	1414	242	265	223	261	241	251	241	249
Paillaco	Media	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (2°) 2006-2017		Simce Matemáticas (2°) 2006-2017					
		9%	7,80%	9,70%	2,60%	77%	868	241		246		237		236	
Romeral	Básica	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (4°) 2007-2017		Simce Matemáticas (4°) 2007-2017		Simce Lectura (8°) 2007-2017		Simce Matemáticas (8°) 2007-2017	
		20%	0,90%	0,00%	0,30%	92%	1103	266	267	261	265	232	254	237	262
Romeral	Media	Repitencia 2007 - 2017		Retiro 2007- 2017		Asistencia 2017	Matrícula	Simce Lectura (2°) 2006-2017		Simce Matemáticas (2°) 2006-2017					
		12,80%	5%	6,40%	4,30%	76%	300	235		231		227		235	

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos de rendimiento MINEDUC.

#### 5.1.1 Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios - Sostenedores

1° A partir de datos secundarios sobre desempeño y trayectoria de repitencia y retiro, se seleccionarán 3 sostenedores que muestren una mejora en ambos ámbitos, además, se podrá verificar la presencia de estrategias, programas y/o iniciativas desarrolladas por el sostenedor mediante una indagación en documentos secundarios disponibles en la web, tales como revisión de PADEM, sitio web de DAEM/Corporación, etc. Paralelamente, se contactará a algunos directores de establecimientos municipales para corroborar las acciones o estrategias llevadas a cabo por el sostenedor.

2° Se contactará por vía telefónica con sostenedor preseleccionado y pedirá hablar con alguien del equipo del área de educación (Jefe de educación o profesional del área técnico pedagógico) u otro profesional encargado de coordinar la política de retención escolar en la comuna, para **corroborar la información recopilada de las fuentes secundarias y de las llamadas con los directores, respecto a las iniciativas llevadas a cabo por el sostenedor en retención escolar**, e indicará que este es un estudio patrocinado por el Ministerio de Educación, ofreciendo una carta de respaldo al respecto, **la cual será enviada durante el contacto telefónico con el sostenedor, de forma de verificar en tiempo real que esta haya sido recibida correctamente y pueda ser revisada durante la conversación.**

3° Presentará el contexto y los objetivos del estudio se dará a conocer el interés de que el sostenedor sea parte del estudio, dada la mejora en sus resultados de retención y desempeño.

4° 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 considerados elementos relevantes para la alta retención del establecimiento según los actores de la comunidad escolar.

5° Se le informará qué si aceptan participar en el estudio, se le ofrecerá contar con un documento sobre mejores prácticas y orientaciones para el apoyo a la retención escolar, así como el reconocimiento público de su buena experiencia, la cual podrá ser de utilidad para otros sostenedores con similares desafíos. Se enfatizará que su participación constituye un reconocimiento para los establecimientos y sostenedores que han tenido importantes mejoras respecto a la retención de sus estudiantes, así como una oportunidad para que otros sostenedores repliquen sus buenas prácticas de forma contextualizada a su propia realidad.

6° Si durante la conversación no se identifican ni acciones ni prácticas dirigidas a la retención, se agradecerá el tiempo dedicado a la conversación y terminará el contacto.

7° **Se comenzará con el proceso de reemplazo hasta que se identifique un sostenedor con estrategias.**

8° Si se identifican acciones y/o prácticas dirigidas a la retención escolar, se pedirá establecer el contacto, en caso que corresponda, con **la persona encargada de coordinar estas estrategias**, de no existir, se mantendrá el contacto con la persona del área de educación con la que se ha estado conversando en primera instancia, y se confirmará la participación del sostenedor en el estudio.

9° Una vez lograda la aceptación a participar del estudio, se identificará y contactará al sostenedor, mediante correo electrónico y/o vía telefónica, con el investigador responsable de la visita, **quién explicará en detalle el estudio y las actividades que se esperan llevar a cabo, coordinará el plan de visita y las fechas del terreno**, así como cualquier imprevisto que se suscite.

10º El investigador responsable de la visita, vía correo electrónico hará llegar una carta explicando los objetivos del estudio y las actividades a realizar. En paralelo al envío de esta carta, cada investigador se pondrá en contacto con la persona asignada previamente, a través de una llamada telefónica, mediante la cual se coordinará una fecha de visita al sostenedor.

### **5.1.2 Levantamiento de información en sostenedores**

Cada estudio de caso de sostenedor 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 departamento. Se incluyó en esta revisión, dependiendo de cada caso:

- Plan Anual de Educación Municipal (PADEM).
- Reglamentos comunales, protocolos y otras normativas (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 la comuna en los últimos años.
- Cualquier otro documento que dé cuenta del funcionamiento de la educación de la comuna y esté disponible.

#### **b. Entrevistas semiestructuradas**

En cada comuna se realizarán las siguientes entrevistas:

- 1 Entrevista individual al Jefe de Educación de la Corporación/Departamento.
- 1 Entrevista individual al Coordinador del área técnico pedagógica del área de educación.
- 1 Entrevista individual a algún encargado/coordinador de la estrategia comunal de retención escolar (de algún programa comunal sobre estrategias de retención como reducción de repitencia o deserción).
- 2 entrevistas individuales a directores de dos establecimientos municipales de la comuna.
- Adicionalmente, se solicitará material respecto a las acciones o estrategias de retención escolar que sean identificadas en la comuna.

En total, se realizarán entre 4-5 entrevistas en cada comuna.

## **5.2 Descripción breve de las comunas**

Se seleccionaron 3 comunas del país, donde Curicó y Romeral se encuentran en la zona centro del país, en la región del Maule, mientras que Paillaco se encuentra en la zona sur, en la región De los Ríos. Las tres comunas poseen una matrícula mucho más alta en enseñanza básica, con 7.661 estudiantes de este nivel en Curicó. En el caso de enseñanza media, la comuna de Paillaco es la que tiene menor cantidad de estudiantes, con 300 alumnos en total.

En cuanto a indicadores de exclusión educativa, en las tres comunas seleccionadas existen disparidades entre los niveles, aunque en todos los casos existe una mejora en los indicadores de repitencia y retiro. En este sentido, las cifras de ambos indicadores son siempre menores en el caso de la educación básica, lo cual sucede también a nivel nacional. Así mismo, se observa que los cambios más grandes para la educación básica se han dado en los niveles de repitencia, mientras que en todos los casos la tasa de retiro ha sido relativamente baja. Consistentemente con lo anterior, los niveles de asistencia son mayores en el nivel básico, cercanos al 90% mientras que en el nivel de enseñanza media más altos alcanzan el 85% para Curicó y solo un 76% en Romeral. En cuanto a resultados del SIMCE, se observa en todos los casos o un mantenimiento de los puntajes o una mejora, especialmente en el caso de enseñanza básica.

En cuanto a la cantidad de alumnos y establecimientos pertenecientes a cada comuna, destaca Curicó con 42 establecimientos y un total de 9.559 alumnos para el año 2017. Dentro de la oferta educacional de educación básica y media (tanto Humanista Científica como Técnico profesional) se destaca también la oferta de educación de adultos, educación especial, carcelaria y varias escuelas rurales multigrado, entregando una gran variedad de opciones dentro de la educación municipal de la comuna. Le sigue Paillaco con 2.614 estudiantes y 13 establecimientos, de los cuales la gran mayoría se trata de establecimientos rurales de poca matrícula y multigrado, además de dos establecimientos de enseñanza básica y un Liceo polivalente que también imparte educación especial y de adultos. Por último, Romeral tiene 10 establecimientos a su cargo, donde se reparten 1.736 estudiantes, con 9 establecimientos de enseñanza básica y solo un liceo.

## **5.3 Análisis integrado de los casos**

Los 3 casos de sostenedores municipales seleccionados presentan una mejora importante en sus indicadores de desempeño y en su trayectoria de mejora, especialmente en aquellos relacionados con la retención y la prevención de la exclusión escolar. Dentro del discurso de los actores dentro de los departamentos de educación y los establecimientos, esta mejora se explica por algunos cambios estructurales por los que pasó la comuna, todos apuntando a un giro en la forma de trabajar de manera colaborativa entre los establecimientos pertenecientes a la oferta municipal de la comuna, así como la identificación de los principales factores que se relacionaban con la pérdida de estudiantes.

### **5.3.1 Crisis y cambios dentro de las comunas**

Como parte de la historia de mejoramiento de las comunas se enmarcan momentos de grandes crisis de matrícula, altos números de sumarios a trabajadores, mala convivencia y problemas dentro de los establecimientos relacionados al contexto y sus desafíos.

Para el caso de Curicó, existía una pérdida de matrícula desde el 2010, además de un diagnóstico realizado por los mismos actores pertenecientes a las comunidades educativas de los

establecimientos donde se concluyó que el principal problema se trataba de una mala convivencia de manera transversal en la comuna y la necesidad de un trabajo en red de los establecimientos y otras instituciones de la comuna que permitieran responder a estos conflictos.

En Paillaco, los actores plantean que los factores principales que explicaban las altas cifras de repitencia y retiro se trataba de muy bajas expectativas por el futuro de los estudiantes, por parte de sus familias y de ellos mismos, lo que se traducía en poco interés e identificación con sus establecimientos y su educación, la llegada constante de estudiantes de otros colegios (particulares subvencionados, o de otras comunas) donde una gran cantidad de ellos presentaban altos niveles de repitencia sistemática y reiterada, además de la falta de equipos multidisciplinarios dentro de los establecimientos que pudieran responder a estos desafíos.

Para el caso de Romeral, los actores plantean que las condiciones geográficas, la extensión territorial de la comuna, con un contexto predominantemente rural con un alto nivel de migrantes explicaba los resultados más bajos de la década pasada, por lo que asegurar la llegada de los estudiantes a los establecimientos, así como tener un equipo dentro de las escuelas que pudieran lidiar con las condiciones de sus estudiantes fue la principal estrategia realizada.

### **5.3.2 Nuevos enfoques de trabajo**

A partir de los distintos diagnósticos que realizaron los DAEM en conjunto con sus establecimientos se realizaron cambios, reformulaciones y la creación de nuevos equipos dentro de los departamentos de educación para apoyar a los establecimientos a responder los desafíos anteriormente identificados. Dentro de estos enfoques destaca el de Romeral, donde se realizó una reformulación del proyecto institucional de la comuna en el 2015, con un enfoque en el desarrollo local de la comuna, la importancia de los indicadores no académicos y otros indicadores de calidad, y la importancia del desarrollo de una pertenencia en la escuela de los estudiantes. Otro enfoque nuevo se llevó a cabo en Curicó, donde se comenzó a entender al sostenedor como el principal garante de la autonomía de los establecimientos y catalizador de la comunicación de los establecimientos con otras instituciones.

### **5.3.3 Narrativa de permanencia y factores de riesgo**

Dentro de las comunas existe una narrativa bastante clara sobre los principales factores que determinaban los niveles de abandono y repitencia, en el caso de Paillaco, explicado por las necesidades educativas especiales que los establecimientos no podían responder antes de la conformación de equipos multidisciplinarios.

*“Y ahí también, años atrás, estoy hablando aproximadamente de unos 5 años atrás, una de las cosas que a mí me llamaba mucho la atención, es que muchos de los jóvenes que venían a pedir aquí con sus familias, por ejemplo la posibilidad de exámenes libres, porque ya eran desertores, eran niños y niñas con antecedentes de haber tenido una necesidad educativa especial.” (Entrevista Coordinadora DAEM Paillaco)*

En Curicó, eran problemas de convivencia lo que más explicaba el abandono de los estudiantes, y la poca articulación entre los distintos equipos de la comuna, lo que se veía

reflejado en problemáticas de convivencia, seguridad y mala reputación de los establecimientos de la comuna.

*“Entendiendo primero, que teníamos una realidad que iba en claro descenso en el tema de la retención escolar. Por ese motivo nosotros tuvimos acceso a conversaciones abiertas en plenario con principalmente con apoderados. En donde identificamos que el común denominador, entre otros, era la falta de seguridad que tenían algunos estudiantes en los colegios. Seguridad que iba de la mano con que no sé po, tenían accidentes, habían muchas peleas, y eso al final terminaba con que los chicos se querían salir”* (Coordinador unidad convivencia escolar Curicó)

En Romeral, el principal factor de riesgo es la alta vulnerabilidad de los estudiantes de la comuna, el cual es atendido por los profesionales de las escuelas.

*“Es que ocurre que acá no podemos hacerlo de otra forma. Por el tema de vulnerabilidad que hay. Entonces tiene que ser con alta participación de las duplas y de la encargada de convivencia. Tiene que ser como potente, porque ocurre que el contexto local, familiar aquí, es curiosamente, no me había ocurrido nunca antes. Es como bien especial. La mayoría de las familias aquí son monos parentales. Familias que estuvieron constituidas como familias y por diferentes motivos se han separado, y otras que son mamás solteras, que se yo. O viven con los abuelos. Entonces ahí a veces yo por lo menos lo he conversado yo con la dupla, al menos sospechamos que eso puede ser reflejo de algunas conductas generalizadas que hay aquí.”* (Entrevista Director establecimiento de Romeral)

## **5.4 Estrategias observadas**

A partir de la sistematización de estrategias observadas, se observaron 6 estrategias, de las cuales todas son consideradas políticas comunales. En este sentido, son estrategias comunes a todos los establecimientos de la comuna y son conocidas, institucionalizadas y utilizadas, y reconocidas como aquellas que más influyeron en la trayectoria de mejoramiento en exclusión de la comuna. Estas se mueven en distintas parás, que se describen a continuación:

### **5.4.1 Articulación comunal**

Para la mejora en los indicadores de exclusión escolar y de resultados académicos los sostenedores comparten la premisa de que es indispensable trabajar regularmente para lograr contar con lineamientos que sean iguales para toda la comuna, objetivo que es crítico. Esto se trata no solo de una normativa que todos deben seguir, sino también de un **trabajo territorial en red**, donde se comparten los conocimientos, buenas prácticas y consejos. Esto se ve reflejado en el trabajo de una unidad comunal de convivencia en Curicó, las reuniones de red en Romeral y la normalización y el aseguramiento de la existencia y funcionamiento de los profesionales de apoyo en cada establecimiento en Paillaco.

Dentro de la comuna de Paillaco destaca el trabajo constante para el fortalecimiento de los equipos multidisciplinarios, con un enfoque en la convivencia debido a un diagnóstico que levantó esta problemática como la más importante. En este sentido, la convivencia y la articulación de sus protocolos y enfoques entre todos los equipos de la comuna permite que exista una política de convivencia comunal, en la cual los equipos multidisciplinarios tanto del PIE como convivencia entre otros, son protagonistas en el aseguramiento de un ambiente seguro y saludable dentro de las

escuelas, permitiendo la permanencia de los estudiantes, así como la creación de lazos afectivos importantes con los estudiantes.

*“Yo creo que la mejor práctica que es lo que hemos estado implementado es conocer a los chicos. Es conocerlo, es otorgarles a los chicos, a estos jóvenes adolescentes, escucharlos. A los jóvenes hay que escucharlos. Hay que... sentirlos... que el liceo los haga sentir acogidos. Que ellos no vienen acá solamente a... ya vienen a estudiar y se van a las 4 de la tarde. El joven tiene que ser acogido” (Entrevista Directora Establecimiento Paillaco)*

Además, destaca la implementación del programa Habilidades para la Vida 1, que se preocupa no solo de la permanencia de los estudiantes, sino que el trabajo del autocuidado de los docentes, y otros profesionales dentro de las escuelas. Este programa dentro de la comuna ayuda no solo al diagnóstico de los estudiantes en riesgo, sino que también implica la creación de un sello comunal de preocupación por el bienestar de los estudiantes y los profesionales de cada establecimiento.

En el caso de Romeral destaca el trabajo en red que se lleva a cabo, donde se crea un espacio municipal común donde los docentes y profesionales planifican estrategias, comparten buenas prácticas y situaciones exitosas, además de perfeccionar sus estrategias. Esta es considerada una actividad muy relevante, en cuanto permite a los profesionales de las escuelas no sentirse solos en el desafío de la prevención de la exclusión, con instancias formales y promovidas por el sostenedor para el trabajo conjunto.

En Curicó destaca la política comunal de convivencia y capacitaciones, donde nuevamente son los equipos de convivencia y la creación de una unidad comunal enfocada a este tema, el hito principal que caracteriza esta política. Esta unidad además es la encargada de entregar orientación a equipos de convivencia y multidisciplinarios de los establecimientos, además de capacitación para la comunidad y la responsabilización de los equipos, además de levantar las necesidades de cada equipo para la organización de las capacitaciones.

*“Los directores hablan de lo que hicieron, hacen presentaciones, en qué consistió la experiencia y ellos se la comentan al resto de los directores. Y a muchos les parece que son interesantes y la toman, se abre la posibilidad. Pero acá los directores tienen la autonomía para poder ellos elaborar sus proyectos educativos, utilizar sus recursos de la ley SEP. Pero nosotros lo que hacemos es fiscalizar, supervisar que eso esté orientado al sello del colegio, a las necesidades de la escuela, al proyecto educativo, a todo lo que son.... lo que el colegio declara.” (Entrevista Jefa DAEM Curicó)*

#### **5.4.2 Sentido de identidad y pertenencia de los estudiantes**

Otro aspecto importante relevado en los casos de sostenedores es la implementación y trabajo de sellos y talleres propios de cada establecimiento, que responden a las características propias de cada uno, creando un sentido de pertenencia de cada estudiante con su establecimiento y diferenciándolo de otros de la comuna, entregándoles la autonomía necesaria para crear sus propios proyectos de educación y sellos, así como visión, misión y sellos propios. En este caso, destaca la política de Curicó, donde los talleres curriculares que nacen de estos sellos y los reproducen, además reemplazan el fortalecimiento de materias obligatorias por talleres que trabajan las habilidades de cada una de las materias obligatorias del currículum nacional. En este

sentido, estos talleres tienen evaluaciones propias, pero se enfocan en las habilidades que se necesitan desarrollar los estudiantes, más allá de contenido.

### 5.4.3 Respuesta a las necesidades propias del contexto

Otro de los aspectos que tienen mayor importancia en el tema de la mejora de los indicadores y la permanencia de los estudiantes destaca la respuesta contextualizada a las necesidades de los establecimientos. Se trata tanto de la normalización de los establecimientos, así como el aseguramiento del transporte para que sus estudiantes puedan asistir a los colegios.

En este sentido, la política de Romeral de buses de acercamiento, el cual es un sistema de transporte municipal y ministerial con el objetivo de facilitar el transporte escolar, es una forma de paliar las grandes distancias que varios de los estudiantes comunales deben recorrer para asistir a clases. Por lo mismo, existe una priorización de las localidades más rurales y alejadas de la comuna, con un alto nivel de éxito en educación básica.

**Tabla 9: Resumen de áreas de trabajo y políticas observadas**

Área de trabajo	Política
<b>Articulación comunal</b>	“Política de convivencia y capacitaciones” – Curicó “Fortalecimiento de equipos multidisciplinares” – Paillaco “Implementación de Habilidades para la Vida 1” – Paillaco “Trabajo en red” – Romeral
<b>Sentido de identidad y pertenencia de los estudiantes</b>	“Talleres curriculares” – Curicó
<b>Respuesta a las necesidades propias del contexto</b>	“Buses de acercamiento” – Romeral

## 6 Aprendizajes y recomendaciones de las comunidades escolares de los establecimientos y comunas

A continuación, se exponen 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 13 estrategias para la permanencia que describieron. Estas surgen a partir de los principales obstáculos y aprendizajes que las comunidades educativas reconocen a partir de la implementación de estas estrategias descritas; están dirigidas a otros establecimientos que necesiten trabajar el tema de la permanencia y necesiten un consejo sobre los aspectos básicos a trabajar y son enunciadas por los mismos actores.

### 6.1 Aprendizajes

El principal aprendizaje que han tenido los establecimientos **es el poner al estudiante al centro del trabajo del establecimiento**, esto, considerando tanto sus aspectos académicos como los socioafectivos, los cuales van de la mano en el proceso de mejora. El entendimiento del estudiante como un ser multifacético, con necesidades más allá de las educativas, sino que también afectivas, de motivación y de cuidado hace que el trabajo de detección y monitoreo de factores de riesgo sea más efectivo.

Como segundo aprendizaje se encuentra **la importancia de entender el trabajo dentro de las escuelas y liceos como colaborativo y horizontal, pero de manera articulada entre los distintos equipos profesionales que existen en los colegios**. Esto también se observa en la necesidad de adentrar y comprometer a los nuevos docentes y profesionales que lleguen a los establecimientos con la misión y la visión propia del establecimiento. El compromiso de todos los actores con esta misión, que debiese tratarse de la entrega de una educación de calidad a los estudiantes, es base para el funcionamiento de cualquier estrategia.

Para la existencia de esta misión y visión propia es vital la **existencia de un liderazgo que comprometa a su equipo con el proyecto del establecimiento**, el cual trabaje de manera directa y monitoree el proceso de implementación de cualquier estrategia, **analizando sus resultados a partir de evidencia dura, información actualizada y el cumplimiento de logros a corto y mediano plazo**.

Uno de los aspectos más importantes para los estudiantes era la buena convivencia dentro del establecimiento entre los alumnos, pero la historia de estos colegios prueba que también **es necesario el trabajo de la convivencia entre todos los actores, docentes, directivos, auxiliares y profesionales de apoyo, los cuales al tener una buena relación, crean un ambiente de trabajo de respeto y colaboración real**, la cual impacta positivamente en los resultados de los estudiantes y su motivación por mantenerse en el establecimiento y terminar su educación.

Otro aprendizaje es el **cambio de mirada de la repitencia y las expulsiones o suspensiones desde un castigo a un fracaso en el proceso de educación de los niños y niñas**. Esta resignificación y el entendimiento de ellos como factores de riesgo de la permanencia de los jóvenes, así como las consecuencias negativas que tienen para su rendimiento y su autoestima es otro paso base para el cambio hacia un trabajo integral con los estudiantes. **Es vital también el no olvidar a los estudiantes más aventajados, respondiendo a sus necesidades y entregándoles actividades interesantes**.

Por otro lado, **el apoyo que algunos de los establecimientos reciben de sus instituciones sostenedoras es un aporte valioso** al trabajo por la permanencia y la calidad de la educación que entregan, además de asegurar las necesidades más básicas de los establecimientos como materiales, transporte y dotación docente.

**La entrega de una educación de calidad, con altas expectativas y el apoyo a los estudiantes** para llegar más allá es un factor muy importante al momento de comprometer a los estudiantes con sus establecimientos, entregándoles un sentimiento de pertenencia e identidad relacionada con el sello propio del colegio, además de orgullo por sus logros, lo que asegura la permanencia de los niños y niñas.

**Así mismo, la preocupación por los niños y niñas al salir del establecimiento ya sea al pasar a un liceo por terminar su educación básica o el paso a la educación superior también asegura la retención de los estudiantes en el sistema escolar completo**, puesto que estos momentos de transición son reconocidos como los más complicados por los mismos actores de las comunidades.

## 6.2 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que las comunidades entregaron aparece la importancia de **realizar un trabajo contextualizado**, en este sentido, es fundamental identificar las necesidades y características propias de cada establecimiento, puesto que cada estrategia se llevó a cabo a partir de estos procesos.

Otra recomendación es **no poner la mayor cantidad de responsabilidad del éxito de los estudiantes en los apoderados y las familias de los estudiantes**, puesto que no siempre se puede contar con su apoyo, sino que poner todo el foco en lo que el establecimiento puede hacer dentro, motivando al estudiante, ya que es a ellos a quienes deben encantar con su educación.

Además, las comunidades **plantean la necesidad de capacitaciones y educación continua de manera institucionalizada que ayude a docentes y profesionales de la educación a enfrentarse a nuevas problemáticas, como las necesidades educativas especiales y la inclusión**, las cuales son claves para proteger la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo y permitir un desarrollo de sus capacidades y un buen rendimiento.

En este sentido, los actores de los casos comunales plantean la importancia de que los sostenedores muestren **preocupación constante para fortalecer los equipos profesionales** dentro de los establecimientos, además del desarrollo del **autocuidado** dentro de las escuelas y los equipos docentes, para evitar la sobrecarga, así como el aseguramiento de **instancias formales** de trabajo donde los docentes y profesionales pueden compartir y aprender entre ellos.

## 7 Conclusiones

Dentro del contexto nacional, donde la exclusión educativa ha tomado relevancia especial, el analizar las estrategias que han tenido éxito en contextos de vulnerabilidad es fundamental. Existe gran evidencia internacional, la cual es consistente, sobre los efectos negativos que tiene la exclusión o fracaso educativo, con efectos sociales e individuales de por vida. Chile, por su parte, presenta indicadores de retención escolar mejores que el resto de América Latina, pero al comparar con países de altos ingresos, la tasa de reprobación es mucho mayor, según datos del Banco Mundial<sup>13</sup>, por lo que trabajar para mejorar estos indicadores es fundamental. También, los importantes logros alcanzados por cientos de colegios vulnerables permite promover su replicabilidad en muchos otros colegios que atienden a estudiantes vulnerables.

A partir de la revisión de estudios de casos de estrategias para aumentar la retención en establecimientos públicos que atienden a población vulnerable a lo largo del país se pueden las siguientes conclusiones:

1. **Apoyo integral al estudiante como característica común de las acciones:** En todos los establecimientos observados el entendimiento de los estudiantes como seres multidimensionales, y la necesidad de responder a sus requerimientos a partir de una estrategia más integral y sistémica era la base del trabajo del colegio completo. La importancia de un trabajo preventivo, donde se responden y monitorean las necesidades de los estudiantes, ya sean académicas, socioemocionales o materiales, se vio reflejado en los discursos en todos los casos.
2. **El enfoque que tienen los establecimientos se asemeja a las estrategias identificadas internacionalmente** como las más efectivas, donde se considera como primer paso la prevención y detección de factores de riesgo, además de un monitoreo personalizado de cada estudiante y la individualización de sus necesidades y progreso. En este sentido, la existencia de información y evidencia dura y clara sobre el rendimiento, la asistencia y las necesidades de cada estudiante es base para el trabajo y planes de mejoramiento, así como procesos de transformación dentro de los establecimientos.
3. En todos los casos existe una mejora de los resultados académicos, pero en todos ellos esto ha sido **un trabajo en conjunto con la entrega de un apoyo integral al estudiante**. En este sentido, las prácticas y acciones observadas aportan al bienestar de los alumnos, pero también en la entrega de educación de calidad y excelencia académica. El trabajo de los establecimientos por ser de excelencia, además de mantener un status de calidad es uno de los factores por los que los estudiantes y sus familias los eligen y deciden permanecer. Esto difiere de otros estudios sobre la permanencia de los estudiantes, como se observó en algunos casos del estudio<sup>14</sup> de MINEDUC sobre la permanencia en establecimientos de enseñanza media, donde no siempre se ve acompañada la reducción de la exclusión con mejoras en las trayectorias de desempeño y aprendizajes.

---

<sup>13</sup> Elaboración propia a partir de base de datos de Estadísticas de la Educación del Banco Mundial.  
<http://datatopics.worldbank.org/education/indicators>

<sup>14</sup> Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile (2019). Estudio de caracterización de estrategias que contribuyen a la retención escolar: Informe final. Encargado por MINEDUC y PNUD, Chile: Valenzuela, J., Contreras, M. & Ruiz, C.

Para estos establecimientos no se trata solo de que los estudiantes asistan a clases, terminando su educación básica o media, sino que también, el entregarles la educación y las herramientas que necesitan para alcanzar sus proyectos de vida, más allá del mismo establecimiento; esto es valorado tanto por los estudiantes como sus familias. Este paso a la entrega de una educación de calidad es parte de sus trayectorias y es el resultado de procesos largos de cambio y adecuación de las metas del establecimiento y la instauración de una comunidad donde las altas expectativas, no solo para sus estudiantes, sino que también los profesionales y equipos es clave.

- 4. Los equipos profesionales multidisciplinares dentro de las comunidades son clave en los procesos de mejoramiento en la prevención de la exclusión**, donde el aseguramiento de instancias formales de trabajo articulado entre los equipos y de los equipos y docentes dentro de los establecimientos, permite que exista un proceso de mejoramiento sostenible en el tiempo. El fortalecimiento de estos equipos es una de las estrategias que los sostenedores relevan como una de las políticas más efectivas, especialmente porque trabajan los aspectos no académicos de los estudiantes, motivándolos y acercándolos a sus establecimientos.
  
- 5. El trabajo articulado entre todos los actores dentro de la comunidad educativa es parte vital del éxito de cualquier estrategia**, donde los líderes dentro de las comunidades son actores claves y quienes motivan al resto del equipo con su visión específica. El trabajo colaborativo con las instituciones sostenedoras, las cuales aportan entregando las necesidades básicas como materiales, transporte y la dotación docente necesaria para llevar a cabo los proyectos educativos propios de cada establecimiento y responder a las necesidades propias de cada uno.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones

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
			Propósito (s) específico		Entrevistas/documentos

Objetivo general	Objetivos específicos	Tema	Dimensiones	Subdimensiones	Fuente
	Identificar actividades asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, considerando contexto, actores e interacciones.	Actividades asociadas a 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	
	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				Entrevistas/documentos/observación

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

## 8.2 Matriz de sistematización de estrategias

### 8.2.1 Liceo Alejandro Álvarez Jofré

Criterios	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Apoyo a aspectos psicosociales de los estudiantes y sus familias.</b>	Las acciones que realiza la dupla psicosocial dentro del marco del equipo de convivencia se encuentran estructuradas dentro de sus atribuciones y especialmente en base a los protocolos a los que se deben regir. Cada uno de sus espacios de intervención tiene sus objetivos claros y las actividades que se deben realizar son explícitamente declaradas en el marco regulatorio que rige para el Equipo de convivencia, en conjunto con el reglamento interno del establecimiento.	El apoyo psicosocial hacia los estudiantes es permanente. Frente a la activación de algún protocolo, la dupla psicosocial realiza las evaluaciones correspondientes al caso y continúa con un seguimiento con los afectados. Sus acciones son regulares también en la medida que se ajustan a la periodicidad necesaria para conseguir sus objetivos, incluso ocupando tiempo extraescolar para cumplir con sus labores de apoyo.	El apoyo de la dupla psicosocial integrada por una psicóloga y una trabajadora social se encuentra instaurado dentro del marco de la convivencia escolar. De esta manera, forma parte del proyecto educativo del establecimiento, es asumido como un compromiso por las autoridades y permite articular a todos los miembros de la comunidad educativa; profesores y apoderados, como también miembros de otros equipos profesionales (PIE)	El equipo de convivencia en su conjunto realiza evaluaciones constantes a sus acciones. Sin embargo, los protocolos se encuentran preestablecidos a cada uno de los conflictos que se presentan y debe actuarse según eso. Los ajustes que se realizan tienen relación con la experiencia cotidiana frente a la ejecución del protocolo en sí, lo que permite mayor capacidad de reacción frente a la contingencia, como también mejor el nivel de eficacia ante sus procedimientos.	Los niveles de deserción escolar por aspectos psicosociales han disminuido. Según los miembros de la comunidad escolar, la dupla psicosocial ha sido clave para enfrentar los casos más problemáticos del liceo, enfrentando aspectos de vulnerabilidad social extraescolares que escapan a las competencias de los docentes o al espacio particular del aula.	Para el contexto del liceo en particular, la incorporación de una dupla psicosocial ha sido una gran innovación. El abordaje que se realiza a los casos conflictivos tiene herramientas propias de la psicología o la comprensión de aspectos sociales que desbordan aspectos de formación académica, enfatizando en el bienestar subjetivo de los estudiantes y sus familiares.	Las acciones de la dupla psicosocial permiten comprometer al resto de la comunidad escolar en los conflictos particulares que enfrentan los estudiantes. En favor de fortalecer la convivencia escolar, se incorpora al cuerpo docente, a inspección general, a la unidad técnico-pedagógica, al equipo PIE para resolver las problemáticas de manera colectiva e interdisciplinaria	Las acciones de la dupla psicosocial en su conjunto si constituyen una práctica rigurosa y estable dentro del contexto del establecimiento escolar. En general, todo el proceso de acompañamiento hacia los estudiantes más vulnerables del liceo es un proceso constante que requiere de un trabajo activo por parte de la psicóloga y la trabajadora social, en coordinación con el encargado del área de convivencia. Sus resultados han sido importantes y así lo resaltan los demás miembros de la comunidad escolar.

## 8.2.2 Escuela Básica Santa Marta de Liray

Criterios	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Trabajo pedagógico</b>	Posee un trabajo ordenado y documentos que avalan el trabajo que se lleva a cabo.	Son actividades regulares, que se desarrollan durante todo el año académico.	Las diferentes acciones que componen la práctica se articulan 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 PE y conocidos por todos.	Se lleva a cabo un monitoreo constante de los resultados de la práctica y tiene encargados específicos y reuniones planteadas para esto.	Es una práctica efectiva, en la medida que ha mejorado los resultados académicos de los estudiantes y existe un diagnóstico efectivo de las necesidades de los alumnos.	La práctica en concreto, no es del todo innovadora.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo pedagógico, al orientar su proceso de mejora, contextualizándola a sus necesidades específicas.	Puede ser considerada como práctica.
<b>Trabajo psicoafectivo (gestión de la convivencia)</b>	Existen objetivos claros expuestos en un documento que toda la comunidad conoce y con actores responsables de todos los	Se lleva a cabo de manera diaria de manera informal, pero posee hitos especificados en protocolos.	La práctica 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	El monitoreo es constante, donde la orientadora es la principal responsable. Además, existe documentación y medios de verificación de la efectividad.	Existen altos niveles de satisfacción con la convivencia dentro del establecimiento y un buen clima, valoración de los estudiantes.	La práctica no es necesariamente innovadora.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica, al orientar su proceso de mejora.	Puede ser considerada como práctica.

componentes bien identificados. los diferentes planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.

**Asistencia y traslado**

Existen metas, un propósito claro y protocolos específicos de como acceder y proceder en distintos contextos. El monitoreo de la asistencia se realiza de manera diaria, además de un diagnóstico de la asistencia mensual. Los principales actores de monitoreo son los docentes quienes detectan las inasistencias de los alumnos diariamente. Se encuentra articulada con las otras prácticas y con estamentos responsables de cada componente. Además, existe una visión detrás que se encuentra relacionada con los planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI. Existe un monitoreo diario de la asistencia y un monitoreo constante de los resultados, llamados y visitas domiciliarias a los casos que corresponde. Además, existen procesos de monitoreo de la asistencia semestral de los alumnos para determinar los resultados. La práctica es efectiva en cuanto han disminuido las inasistencias sin justificación y se tiene un motivo para cada inasistencia que ocurre en el establecimiento. Además, prevención de situaciones de riesgo. Además, se trasladan una gran cantidad de alumnos al establecimiento. La práctica no es necesariamente innovadora, pero su aplicación y el trabajo de visitas domiciliarias para el trabajo con apoderados lo es, así como la licitación de transporte. Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo pedagógico, al orientar su proceso de mejora. Esosí, es necesario que articulen su trabajo, en base a sus contextos específicos. Puede ser considerada como práctica.

### 8.2.3 Escuela Alexander Graham Bell

Crterios	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 reglamento de Convivencia Escolar.	Son actividades regulares, que se desarrollan durante todo el año académico.	Las diferentes acciones que componen la práctica se articulan 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 y conocidos por todos.	El monitoreo de la práctica, es realizado de forma semanal y mensual, así mismo un trabajo semestral revisando si se cumplen las metas del PME que incluyen los buenos resultados.	Es una práctica efectiva, en la medida que ha mejorado los resultados académicos de los estudiantes y existe un diagnóstico efectivo de las necesidades de los alumnos.	La práctica en concreto, no es del todo innovadora.	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 a sus contextos específicos.	Puede ser considerada como práctica, en razón a que cumple con el criterio de sistematicidad e institucionalidad.
<b>Apoyo Socioemocional</b>	Existen objetivos claros expuestos en un documento que toda la comunidad conoce y con acores responsables de todos los componentes	El apoyo socioemocional es una práctica que se lleva cabo de manera diaria, todo el año con hitos específicos que se realizan de manera regular.	La práctica 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	El monitoreo y la evaluación por parte del equipo de convivencia es llevado de forma semanal, quincenal, mensual o semestral según los	El apoyo socioemocionales efectivo en cuanto el diagnóstico y freno de situaciones de riesgo se demuestra en la buena convivencia que existe dentro del establecimiento y	La práctica no es necesariamente innovadora.	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su	Puede ser considerada como práctica, en razón a que cumple con el criterio de sistematicidad e institucionalidad.

	bien identificados.		planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	resultados de cada proceso.	en las percepciones de apoderados y estudiantes.		trabajo, en base a sus contextos específicos.		
<b>Manejo de la asistencia y retención</b>	Existen objetivos, metas y registro claro expuestos en protocolos con responsables, pasos y protocolos específicos.	El trabajo que se lleva a cabo es diario, mensual y semestral.	Se encuentra articulada con las otras prácticas y con estamentos responsables de cada componente. Además, existe una visión detrás que se encuentra relacionada con los planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	Existe un monitoreo diario de la asistencia y un monitoreo constante de los resultados, llamados y visitas domiciliarias a los casos que corresponde. Además, existen procesos de monitoreo de la asistencia semestral de los alumnos para determinar los resultados.	La práctica es efectiva en cuanto han disminuido las inasistencias sin justificación y se tiene un motivo para cada inasistencia que ocurre en el establecimiento. Además, prevención de situaciones de riesgo.	La práctica no es necesariamente innovadora, pero su aplicación y el trabajo de visitas domiciliarias para el trabajo con apoderados lo es.	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 a sus contextos específicos.	Puede ser considerada como práctica, en razón a que cumple con el criterio de sistematicidad e institucionalidad.	

## 8.2.4 Liceo Isidora Ramos de Gajardo

Crterios	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Distribución y ordenamiento de cursos</b>	Esta organizada con objetivos claros: equilibrar la distribución de los estudiantes al ingresar al establecimiento , aboliendo el estigma de cursos con bajas calificaciones y tenso ambiente escolar.	Se realiza cada inicio de año al finalizar el proceso de matricula de 7° básicos. En el mes de enero se calendariza una reunión para hacer la distribución especial de estudiantes bajo los nuevos criterios.	Es parte del plan de mejoramiento educativo. Se crea una comisión especial de distribución de alumnos, la cual es conformada por distintos actores relevantes en la operatividad de la práctica.	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 abolir el estigma y discriminación con ciertos cursos, gracias a los nuevos criterios de distribución.	Innovador en cuanto crear nuevos criterios locales en distribución de estudiantes al ingresar al liceo. Cambiando las clásica distribución por notas.	Tienen un potencial movilizador porque van dirigdas a combatir una necesidad de convivencia y rendimiento escolar.	Se constituye una práctica
<b>Reuniones de nivel</b>	Objetivos y propósitos claros de las reuniones. Con planificaciones, propuesta de soluciones en equipo y revisión en avance de casos anteriores. Responsabilidad es de su	Existe una organización sólida por parte de los actores involucrados, calendarizada e y con responsabilidades específicas para los	Instancia creada para todos los niveles, con asignaciones de cargos - como los jefes de nivel- para cada nivel. Practica institucionalizada ya que son reuniones consideradas para hablar de problemáticas por los profesores, equipo de	Los sistemas de monitoreo y evaluación se retoman en cada reunión, donde se observan avances de las soluciones que se tomaron en la reunión anterior, si han sido efectivas las estrategias de convivencia planteadas por los profesores jefes.	Sistema de respuesta exitoso en cuanto la atención a las problemáticas del estudiante. Tratadas colaborativamente entre los profesores,	Parcialmente innovador en cuanto crear reuniones especializadas por nivel, tratando problemas a nivel detallado en cada curso involucrado. Nivel de micro respuesta.	Su potencial movilizador depende específicamente de los profesores como observadores activos de las problemáticas emergentes, y el dialogo contante con los equipos.	Se constituye una práctica

	sistematización bajo el jeje de nivel.	profesores de nivel.	convivencia y unidad de orientación.		unidad orientación y equipo de convivencia.				
<b>Atención al apoderado</b>	Sistemática debido a sus múltiples líneas de acción que operan paralelamente la una a la otra. Organizadas y planificadas cada una por su cuenta, con un mismo sentido unificador, la atención hacia el apoderado y su inclusión en la enseñanza pedagógica.	Las tres líneas de acción son sostenidas en el tiempo. Siendo calendarizadas cada una: talleres una vez al mes, reuniones de apoderados todos los lunes de la semana, sistema de alarma, diariamente.	Actividad sistémica dentro de la cultura del establecimiento. Donde inspectoría general, y el equipo de convivencia asumen responsabilidades año a año como una labor de las unidades establecidas.	No existe un monitoreo claro de esta actividad, pues se desarrolla por observación informal en el proceso del año escolar. En el caso de las reuniones, el monitoreo de los compromisos formados por el estudiante tiene una documentación sustentable y observación focalizada.	Efectivo en cuanto a generar instancias de comunicación dinámicas con los apoderados, como también de control de asistencia y efectivos y enseñanza de temas relevantes para la educación de sus hijos en los hogares.	Parcialmente innovador en cuanto a el carácter de los talleres de apoderados en abarcar temas de relevancia para las familias con sus hijos. En cuanto al sistema de alarma de asistencia y las reuniones con apoderados no presenta mayor innovación.	Debido al permanente contacto con el apoderado, en sus diversas líneas de acción, los resultados en cuanto retención han mejorado, ya que el apoderado es un aliado en las estrategias establecidas por el liceo. Genera retención del estudiantado trabajado desde los apoderados.	Se constituye una práctica	

## 8.2.5 Escuela Proyecto de Futuro

Criterios	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
<b>Curso extra edad</b>	Existe un diagnóstico y un plan con objetivos concretos y actividades para cumplirlos. Se genera un nuevo curso con toda la documentación legal necesaria.	Las actividades asociadas son regulares, con tiempos concretos para su ejecución mientras tenga cabida la acción. Pero ésta responde a un caso particular al cual se le da solución y no se ha requerido generarla nuevamente. Al ser necesario se puede replicar	En su ejecución estuvo articulada a todo el proyecto educativo. Ya que se trató de un curso más, por lo que contaba con todas las acciones incorporadas al PEI y PME. Es asumida por toda la comunidad, articulándose especialmente para dar cumplimiento a ella.	Las evidencias de su cumplimiento se presentan al momento del término de la actividad, una vez terminado el año escolar, cuando los estudiantes con extragedad terminan su enseñanza básica y se matriculan en enseñanza media. No cuenta con un monitoreo permanente ya que se trata de una acción con un tiempo y objetivos específicos, por lo que una vez cumplidos estos objetivos se deja de realizar.	La actividad es efectiva en cuanto logra cumplir el objetivo para el cual fue implementada. También genera otros efectos como la mejora de la convivencia escolar.	Se considera innovadora ya que aborda de manera específica un problema que acarrea la comunidad.	Es un ejemplo para otras comunidades educativas que diagnostiquen esta misma problemática.	Se constituye práctica ejecutada en un momento específico. Que se puede volver a replicar al considerarlo pertinente.
<b>Plan de mejoramiento por curso</b>	La actividad se encuentra organizada con estructuras claras. Se incluye la acción dentro del PEI y PME en su dimensión de	Se realiza una presentación del plan de cada profesor al finalizar el primer semestre. Cada plan tiene acciones claras respecto a la regularidad temporal de cada una de ellas.	La actividad se encuentra vinculada al Proyecto Educativo. Se destinan recursos para llevar a cabo los planes de	Dentro del plan de mejoramiento se establecen objetivos y acciones que están siendo monitoreadas por el equipo directivo. Por lo que los docentes están permanentemente	Se han cumplido los objetivos de mejoramiento académico y disminuir repitencias. Además, ha ayudado a articular de manera sistemática el trabajo entre la escuela y las	Es una innovación ya que ha ayudado a ordenar y dar evidencias sobre el trabajo de la comunidad. Además, propone mejoras según la realidad de cada	Tiene un potencial movilizador ya que abarca la realidad de cada individuo dentro de su contexto territorial. Busca que todos los estudiantes mejoren sus resultados, potenciando a quienes se encuentran en niveles de	Práctica

	gestión pedagógica.		cada docente, así como articulación con toda la comunidad y con otras acciones en convivencia escolar, inspectoría, equipo PIE y Coordinadoras académicas	evaluando sus avances para que los estudiantes mejoren sus rendimientos y para evitar repitencias.	familias, ya que genera acciones que involucran a toda la comunidad.	estudiante, considerando su contexto particular y no acciones normalizadas para todos.	aprendizaje altos y a quienes no.	
<b>Programa de asistencia media</b>	La actividad se encuentra organizada cotidianamente, tiene objetivos claros respecto a disminuir las inasistencias, con actores responsables y acciones secuenciadas.	Cuenta con periodos claros y una regularidad constante para evaluar la asistencia. Se monitorea cada dos semanas.	Está articulada con todos los actores de la comunidad, la inspectora es la responsable y realiza las derivaciones a los equipos establecidos: convivencia escolar o profesor jefe.	La actividad en sí misma se constituye como una solicitud del Ministerio, por lo que se entiende que su evaluación es la que solicita la autoridad. Es por ello que se mantiene un registro constante y regular. Se suma un seguimiento a los equipos de convivencia y profesores jefes quienes deben responder por la asistencia de los estudiantes.	Según el discurso de la encargada se ha logrado disminuir las inasistencias. Pero además se vincula con la retención escolar, argumentando que es una forma de abordarlo. Otro aspecto es la mejora de los resultados académicos, ya que se asocia directamente a la asistencia a clases.	No se considera innovadora, ya que no es una gestión creada por el establecimiento, sino una forma de abordar las exigencias ministeriales.	Es una práctica que puede servir de ejemplo para que otras comunidades puedan abordar este objetivo de manera estratégica.	Práctica.