



*Al servicio
de las personas
y las naciones*



RESUMEN EJECUTIVO

**ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE
CONTRIBUYEN A LA RETENCIÓN ESCOLAR**

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

SANTIAGO, 2019

INICIO DEL PROYECTO
NOVIEMBRE, 2018

TÉRMINO DEL PROYECTO
MAYO, 2019

INSTITUCIÓN EJECUTORA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN (CIAE), UNIVERSIDAD DE CHILE

INVESTIGADOR PRINCIPAL U JEFE DE PROYECTO
JUAN PABLO VALENZUELA

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
MILLYCENT CONTRERAS
CONSTANZA RUIZ

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL MINISTERIAL Y PNUD
AMANDA CASTILLO
FERNANDO BARRIENTOS
FRANCISCA NAVAS
MACARENA BRAVO
SERGIO BECERRA
SOLEDAD GODOY (PNUD)

NÚMERO Y FECHA DE CONTRATO
SCT/2018/16

Este estudio ha sido desarrollado en el contexto de colaboración entre el Ministerio de Educación de Chile y el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre los meses de noviembre y mayo del 2019. Licitación encargada por el Centro de Estudios MINEDUC y PNUD, y adjudicada al Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile (Contrato SCT/2018/16).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de PNUD en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista del Ministerio de Educación ni de PNUD, ni comprometen a la Organización.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Valenzuela, J.P., Contreras M. y Ruiz C. (2019). *Estudio de caracterización de estrategias que contribuyen a la retención escolar*. Informe final. Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), Universidad de Chile. Chile: Ministerio de Educación.

Agradecemos a las siguientes comunidades educativas sus valiosos aportes en esta investigación, junto con la disposición de compartir tanto sus experiencias como el trabajo que realizan. En específico, su participación en el estudio ha sido un reconocimiento al trabajo desarrollado en relación con la retención escolar.

Liceo Josemaría Escrivá de Balaguer, comuna de Coquimbo

Nuestra Señora de Andacollo, comuna de La Serena

Colegio Lorenzo Sazié, comuna de Santiago

Colegio Semper Altius, comuna de La Florida

Colegio Pedro Apóstol, comuna de Puente Alto

Liceo Yungay, comuna de Yungay

Liceo Gonzalo Guglielmi Montiel, comuna de Yumbel

Liceo Agrícola San Javier, comuna de La Unión

Liceo Industrial Ricardo Fenner, comuna de La Unión

Colegio Purísimo Corazón de María, comuna de Fresia

Esta investigación es una oportunidad para que otros establecimientos conozcan experiencias sobre prácticas y acciones que pueden estar relacionadas con la retención escolar, identificando los avances y desafíos de estas comunidades que han abordado la temática.

Índice

1.	Introducción.....	5
2.	Antecedentes.....	6
2.1.	Magnitud de la deserción escolar.....	6
2.2.	Factores de riesgo asociados a la deserción escolar.....	6
2.3.	Estrategias de retención escolar.....	7
3.	Metodología de estudios de caso.....	9
3.1.	Criterios para la selección de los casos.....	9
4.	Descripción breve de los casos.....	10
5.	Análisis integrado de los casos.....	11
5.1.	Panorama transversal de los establecimientos escolares.....	11
5.1.1.	Cultura de altas expectativas.....	11
5.1.2.	Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante.....	11
5.1.3.	Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar.....	11
5.1.4.	Concientización de factores perjudiciales en la trayectoria educativa de los estudiantes.....	12
5.1.5.	Foco en el rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes).....	12
5.1.6.	Involucramiento de los apoderados.....	12
5.2.	Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar.....	12
5.2.1.	Cambios de administración o equipos directivos.....	12
5.2.2.	Incorporación o reformulación de la educación TP.....	13
5.2.3.	Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinarios.....	13
5.2.4.	Desarrollo de un Plan de trabajo integral.....	13
5.3.	Análisis de la narrativa sobre permanencia.....	13
5.3.1.	Los factores de riesgo.....	13
5.3.2.	El establecimiento como un lugar seguro.....	14
5.3.3.	La permanencia como la herramienta para salir adelante.....	14
5.3.4.	Motivación por la excelencia académica.....	14
5.3.5.	Estrés por el futuro.....	15
5.3.6.	Relación docente-estudiante y la llegada a enseñanza media.....	15
5.3.7.	Sensación de pertenencia.....	15
5.3.8.	Intereses no académicos.....	15
5.3.9.	Promoción del trabajo colaborativo.....	15
6.	Caracterización de las estrategias observadas.....	16
6.1.	Apoyo integral a los estudiantes (en todos los casos estudiados).....	16
6.1.1.	Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo (6 prácticas, 4 actividades).....	16
6.1.2.	Adecuaciones académicas (2 prácticas, 1 actividad).....	17
6.2.	Manejo de la asistencia (3 prácticas).....	17
6.3.	Continuidad de estudios y orientación (2 prácticas, 1 actividad).....	17
6.4.	Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados (2 prácticas, 1 actividad).....	18
6.5.	Entrega de recursos materiales (1 práctica).....	18
6.6.	Metas estratégicas y compensaciones (1 práctica).....	18
6.7.	Motivaciones extracurriculares (1 práctica).....	18
7.	Aprendizajes y recomendaciones de distintos actores.....	21
7.1.	Desde las comunidades escolares de los 10 establecimientos.....	21
7.2.	Desde las instituciones del SAC.....	22
8.	Conclusiones.....	24
9.	Recomendaciones.....	26

1. Introducción

El “Estudio de caracterización de estrategias que contribuyen a la retención escolar” fue una iniciativa del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este estudio, fue ejecutado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile.

A partir de una muestra de 10 establecimientos con educación media de todo el país se realizaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observaciones de prácticas y sistematización de estrategias que podrían contribuir a la retención escolar. La sistematización se realizó a partir de criterios establecidos por la Agencia de la Calidad de la Educación¹. Se observaron 25 estrategias en total, de las cuales 18 eran prácticas y 7 acciones aún no institucionalizadas, considerando que la gran mayoría de dichas estrategias forman parte de un trabajo integral que llevan a cabo los establecimientos para asegurar los derechos, el bienestar y la entrega de cuidado a sus estudiantes.

La aproximación al desafío de la retención que se observó en los establecimientos está muy en línea con la experiencia internacional, la que se basa en un enfoque de apoyo integral al estudiante y una visión institucional compartida. Se observa que la mejora en retención se presenta en todo tipo de establecimientos con estrategias replicables, las cuales pueden ayudar a aquellas instituciones educativas que se enfrentan a los mismos desafíos, especialmente en contextos vulnerables.

El objetivo general de este estudio fue describir y analizar las estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos con un alto porcentaje de estudiantes en riesgo de deserción. Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos:

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

¹ 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.

2. Antecedentes

El fracaso o exclusión escolar se entiende como el proceso en el cual el sistema escolar no ha proporcionado el servicio necesario para lograr que uno o más estudiantes alcancen los niveles educativos mínimos garantizados. La causa de este proceso puede ser, entre otras, la reprobación escolar y la deserción del sistema de forma temporal o definitiva (OECD, 2010). Lo anterior trae como resultado la formación de futuros adultos con bajas cualificaciones o estudiantes que no completan su formación escolar en el nivel de secundaria.

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

Otros costos en los que se expresa la deserción escolar es en el pago menor de impuestos, en más desempleo, en mayores problemas de salud, menos años de vida (Freudenberg & Ruglis, 2007), menores beneficios intergeneracionales (de padres a hijos) y baja cohesión social (Christenson & Thurlow, 2004; De Witte et al., 2013; Levin, 2005; Psacharopoulos, 2007; Torres et al., 2015). De esta forma, se argumenta que los estudiantes que no terminan su educación escolar tendrán un *hándicap* en contra para el resto de su vida (OECD, 2010).

2.1. Magnitud de la deserción escolar

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

En este contexto latinoamericano, las cifras para Chile se encuentran por sobre la mayoría de las de sus países pares. Para el caso chileno, en el periodo 2012-2016, 1° medio es el grado que concentra una mayor cantidad de estudiantes reprobados (11,4%) y retirados (4,5%), aunque en los últimos años las cifras de retiro han disminuido sistemáticamente. En el nivel de educación básica, 7° básico presenta los más altos índices de reprobación escolar (4,9%). Por otro lado, llama la atención las cifras de reprobación para 1° básico que varían del 2% al 4% en 2016.

2.2. Factores de riesgo asociados a la deserción escolar

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

Cuadro 1. Factores de riesgo de deserción escolar

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

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión antecedentes internacionales.

2.3. Estrategias de retención escolar

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

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

Por otro lado, una revisión de Lehr, Hansen, Sinclair, & Christenson (2003) de 45 iniciativas de prevención e intervención para evitar el abandono temprano del sistema escolar establece, entre

las principales similitudes de estas intervenciones, generar cambios en el estudiante comenzando por instituir una relación personal-afectiva por medio de instancias como asesoramiento individual o participación en clases sobre relaciones interpersonales para, posteriormente, centrarse en el foco académico (cursos especializados o tutorías) y en el esfuerzo puesto en modificar ciertas variables como las notas descendidas, la asistencia escolar y la actitud hacia el establecimiento.

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

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

Dentro de los esfuerzos que se realizan para promover la retención escolar, cabe destacar la Subvención Pro-Retención (Ley N° 19.873), la cual se entrega a sostenedores que acrediten haber matriculado y retenido estudiantes que cursan de 7º básico a 4º medio o que egresen de este último nivel (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019b). Por otro lado, también se destaca el trabajo realizado por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) que, desde 2011, ejecuta el Programa de Apoyo a la Retención Escolar (PARE) en complemento a la Beca de Apoyo a la Retención Escolar (BARE) que se entrega desde el año 2007, bajo la administración de JUNAEB (DIPRES, 2015) y por su parte, el programa de apoyo psicosocial PARE, busca propiciar herramientas que generen factores protectores en estudiantes con alto riesgo socioeducativo con el fin de prevenir la deserción escolar (JUNAEB, n.d.).

3. Metodología de estudios de caso

Para la realización de este estudio se consideró una estrategia cualitativa de levantamiento de información que contempló: i) el levantamiento de información en establecimientos de educación escolar; y ii) la descripción y análisis de estrategias que contribuyen a la retención escolar en establecimientos con alto porcentaje de estudiantes en riesgo de desertar.

3.1. Criterios para la selección de los casos

En primera instancia, se tomaron en consideración los criterios solicitados en las bases de la licitación que se detallan a continuación:

- **Ubicación geográfica:** Los establecimientos debían estar distribuidos en mínimo ocho comunas del país: dos en la zona norte, dos en la zona centro, dos en la zona centro-sur y dos en la zona sur. Para cada comuna se consideró un máximo de dos establecimientos.
- **Alta tasa de retención:** Establecimientos que alcanzaron tasas de retención superior a sus equivalentes.
- **Existencia de estrategias** (prácticas o iniciativas) para promover la retención.
- Establecimientos que cuentan con **más de 40 estudiantes en educación media**.
- Establecimientos de **dependencia municipal y particular subvencionado**, y que son parte de los **niveles socioeconómicos más bajos** (A, B y C según tipología del SIMCE).
- Establecimientos que han presentado un **importante descenso en las tasas de abandono o deserción durante la última década**.
- Establecimientos que han presentado una **disminución importante de la reprobación**, puesto que es uno de los factores de riesgo observables más importantes en la deserción dentro de la multidimensionalidad del fenómeno.

Las visitas a los establecimientos comenzaron en noviembre y se extendieron hasta fines de diciembre del año 2018. El trabajo de campo en cada centro contempló las siguientes actividades:

- Revisión de documentos institucionales de cada centro (proyecto educativo institucional, Plan de Mejoramiento Escolar, reglamentos internos, protocolos y normativas internas entre otros).
- Entrevistas² semiestructuradas (director, jefe de UTP o principal responsable de políticas de retención y entrevistas grupales al equipo de convivencia y al equipo PIE en caso de corresponder) y grupos focales (Estudiantes de 1° a 4° medio, apoderados y docentes).

² 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

4. Descripción breve de los casos

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

Por otro lado, cinco establecimientos de la muestra son de nivel socioeconómico bajo, tres de nivel medio bajo y dos de nivel medio, según la clasificación del SIMCE para enseñanza media. La concentración de estudiantes de educación media con alto riesgo de desertar (calculado específicamente para esta investigación por el Centro de Estudios del MINEDUC) varía del 15% al 22%, y es siempre mayor al promedio del país. Además, el índice de vulnerabilidad (IVE-SINAE) de la muestra está sobre el 80%, menos en el caso del Establecimiento 2 de la zona centro, con un 51% en educación media.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los indicadores de mejoramiento de retención escolar que fueron considerados para la selección y descripción de los casos:

Tabla 1. Resumen de indicadores de mejoramiento de la muestra final

	INDICADORES DE MEJORAMIENTO DE RETENCIÓN ESCOLAR ³											
	Riesgo de deserción educación media ⁴	Deserción e. media 2010-2017		Asistencia e. media 2017	Reprobación e. media 2010-2017		Retención e. media 2010-2017 ⁵		Simce Lectura 2° medio 2010-2016		Simce Mat. 2° medio 2010-2016	
Establecimiento 1 Zona norte	22%	4,9%	1,7%	93,2%	5,22%	3,33%	70%	93%	242	259	226	245
Liceo Zona norte	15%	6,1%	3,8%	90,8%	8,95%	3,29%	65%	91%	256	259	238	259
Establecimiento 1 Zona centro	21%	3,3%	3,7%	93,3%	5%	5,17%	73%	89%	283	278	293	309
Establecimiento 2 Zona centro	21%	5,4%	1,9%	92,9%	6,25%	0,64%	73%	95%	252	267	228	303
Establecimiento 3 Zona centro	20%	11,4%	2,8%	94,1%	17,8%	2,8%	55%	86%	226	238	224	220
Liceo 1 Zona centro sur	16%	6,0%	3,9%	91,9%	6,93%	1,75%	68%	94%	249	249	237	249
Liceo 2 Zona centro sur	15%	12,3%	1,2%	88,8%	17,50%	1,76%	62%	94%	218	228	207	214
Liceo 1 Zona sur	22%	7,2%	4,8%	88%	4,78%	1,84%	75%	89%	243	246	246	231
Liceo 2 Zona sur	15%	2,2%	1,8%	92,6%	1,66%	0,45%	69%	94%	271	278	278	278
Establecimiento 3 Zona sur	17%	5,3%	3,9%	90,6%	7,01%	6,17%	63%	86%	255	258	264	254

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

³ Fuente: Base de datos de rendimiento y matrícula por estudiante MINEDUC (2010-2018), Base de datos Resultados SIMCE 2° medio (2010-2016).

⁴ Concentración de estudiantes de educación media considerados como alumnos con riesgo de desertar o abandonar el sistema escolar, calculado a partir de factores individuales relacionados con la deserción como sexo, sobriedad, maternidad adolescente, reprobación, rendimiento escolar, asistencia y vulnerabilidad.

⁵ Porcentaje de estudiantes que permanecen como alumno regular en el establecimiento de un año a otro, sin contar a quienes egresan de la educación media.

5. Análisis integrado de los casos

A continuación, se presenta un análisis de la información levantada en los establecimientos visitados: se detalla el foco de trabajo que realizan, los posibles hitos que han marcado la trayectoria de los establecimientos y un análisis de la narrativa de los actores sobre la permanencia.

5.1. Panorama transversal de los establecimientos escolares⁶

La gran mayoría de los establecimientos declara que no contempla la retención escolar dentro de sus prioridades o metas establecidas en los Proyectos Educativos o Planes de Mejoramiento Escolar, sino que más bien es trabajado como resultado de acciones que apuntan a otros objetivos y que, de manera complementaria, impacta en la retención de sus estudiantes. Incluso, este estudio fue la instancia para que las comunidades reflexionaran sobre las estrategias que llevan a cabo para mejorar sus indicadores de retención escolar, datos que, en varios casos, no eran conocidos por los equipos directivos. A continuación se describen los focos de trabajo identificados en los establecimientos estudiados que podrían contribuir al desarrollo de las estrategias de retención escolar.

5.1.1. Cultura de altas expectativas

Existe un trabajo que desarrollan todos los equipos de los establecimientos, especialmente los docentes, para fomentar una **cultura de altas expectativas** respecto a las capacidades de los estudiantes. De este modo, el foco apunta a **potenciar y reconocer los esfuerzos y logros de los estudiantes**, así como a establecer, en algunos casos, estándares más rigurosos en el ámbito académico y disciplinario, e incentivar a los estudiantes a continuar los estudios superiores una vez finalizada la educación media. En este ámbito, algunos establecimientos realizan una serie de estrategias vinculadas con la continuidad de estudios.

5.1.2. Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante

Otro elemento presente en la mayoría de los discursos de los actores, es el foco puesto en el desarrollo integral de los estudiantes: transitar desde una mirada puesta en el desempeño del ámbito puramente académico a **una comprensión más integral del contexto de cada estudiante y los factores socioeducativos** que influyen en los resultados académicos de estos, sobre todo en situaciones de alta vulnerabilidad social. De esta manera, todo tipo de **acciones vinculadas al diagnóstico, seguimiento y monitoreo de los estudiantes**, por ejemplo, el control de la asistencia, el acompañamiento y las adecuaciones académicas son desarrollados ampliamente y de manera transversal en todos los casos de estudio.

5.1.3. Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar

El establecimiento es visto como un espacio de acogida, tanto para asegurar las necesidades materiales como las afectivas de los estudiantes; incluso, muchas veces, el establecimiento es el primero (en algunos casos por sobre la familia) en velar por asegurar el derecho a la educación de

⁶ Para más detalle del caso de cada uno de los establecimientos, revisar carpeta adjunta “Informes de caso”.

los estudiantes, y se han llegado a interponer recursos de protección legales por los derechos de los estudiantes en caso de que peligre su escolaridad por razones familiares o exista alguna vulneración de derechos.

5.1.4. Concientización de factores perjudiciales en la trayectoria educativa de los estudiantes

En línea con la importancia del trabajo integral y personalizado que se lleva a cabo con los estudiantes, varios establecimientos han logrado identificar qué medidas como las suspensiones, expulsiones o reprobación escolar, más que mejorar la situación académica de los estudiantes, contribuyen a mermar con mayor profundidad sus oportunidades educativas, mientras exista una vinculación importante entre estos fenómenos y una eventual deserción del sistema escolar de los estudiantes.

5.1.5. Foco en el rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes)

Específicamente, en educación media **el diálogo con los estudiantes se vuelve fundamental para los docentes, en la medida en que es por medio de estas instancias cuando logran conocer y profundizar más en sus historias de vida, en sus intereses y en sus motivaciones.** Es así como el profesor jefe es un pilar fundamental en gran parte de las estrategias que implementan los establecimientos para retener a sus estudiantes. No obstante, en algunos casos esta figura se extiende también a otros profesionales del establecimiento como las duplas psicosociales, encargados de convivencia o los miembros del equipo PIE.

5.1.6. Involucramiento de los apoderados

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

5.2. Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar

Se describen a continuación aspectos o procesos que son identificados en la trayectoria de los establecimientos como elementos que pueden tener relación con el mejoramiento de la retención escolar.

5.2.1. Cambios de administración o equipos directivos

Cuatro establecimientos han experimentado importantes cambios de sus sostenedores o de sus equipos directivos, **principalmente asociados al cambio de director.** Estas modificaciones se vinculan en la práctica no solo a establecer nuevas metas -como la retención de los estudiantes, mejorar asistencia e indicadores de reprobación escolar- sino que también a la **implementación de procesos más rigurosos para la toma de decisiones con base en la evidencia;** esto mediante un diagnóstico y monitoreo de la trayectoria de los estudiantes por medio de indicadores como matrícula, asistencia, desempeño académico, reprobación, retención, entre otros, para tener información que permita tomar decisiones informadas y así implementar estrategias de apoyo a

los estudiantes. De forma menos frecuente, pero igual de importante, en dos establecimientos enfatizan **la importancia del vínculo con la institución sostenedora**, particularmente el apoyo que el sostenedor entrega para potenciar los cambios en el establecimiento, mediante la entrega de lineamientos de la institución y ayuda económica para la implementación de estrategias.

5.2.2. Incorporación o reformulación de la educación TP

Según la percepción de los estudiantes, los liceos TP les darían una posibilidad de entrar al mercado laboral luego de terminar la educación media, lo que les abriría las puertas para su futuro. En este sentido, la incorporación o reformulación de especialidades también es considerada un hito en la trayectoria de mejoramiento de los indicadores de retención escolar.

5.2.3. Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinarios

Algunos establecimientos han experimentado la incorporación o ampliación de sus equipos multidisciplinarios (psicólogos, asistentes sociales) o educadores diferenciales pertenecientes al Proyecto de Integración Escolar (PIE), proceso que se ve antecedido por el ingreso de los establecimientos a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al PIE, principales fondos desde los cuales se financian a estos profesionales. Contar con estos profesionales de apoyo especializados en estas áreas ha sido fundamental para los establecimientos, en la medida en que permiten **atender de mejor manera los desafíos de aprendizaje y las necesidades socioafectivas que experimentan sus estudiantes**.

5.2.4. Desarrollo de un Plan de trabajo integral

En los establecimientos que no identificaron algún hito relevante que haya marcado un cambio importante en sus indicadores de retención escolar, consideran que más bien lo que ha ocurrido es **el trabajo progresivo de un foco puesto en el desarrollo de estrategias que apuntan a comprender y acompañar a los estudiantes de manera integral y holística**, de esta forma surgen estrategias en el seno de planes o proyectos más amplios.

5.3. Análisis de la narrativa sobre permanencia

En la gran mayoría de los casos, los apoderados y estudiantes no perciben de manera muy clara que existan estrategias específicas del establecimiento para la retención. En este sentido, consideran que los establecimientos logran la permanencia de los estudiantes a partir de **la creación de lazos afectivos entre los jóvenes y sus docentes, directivos y otras figuras adultas dentro del establecimiento**, así como trabajando en favor de una comunidad que tenga una convivencia sana, donde los problemas que puedan surgir son revisados por la comunidad de manera controlada.

5.3.1. Los factores de riesgo

Todos los actores de los casos coinciden en que los principales factores que gatillan la interrupción de la educación de los niños y niñas o la deserción del sistema escolar son principalmente externos, y que están relacionados con la vulnerabilidad y el riesgo al que se enfrentan en sus contextos familiares, la pobreza y la necesidad de trabajar ante las bajas expectativas que tienen

de su futuro. Por otro lado, se suman a las potenciales causas de deserción, los conflictos de adaptación de los estudiantes al clima escolar, los problemas de disciplina, el embarazo adolescente y los problemas familiares. Las comunidades de los establecimientos consideran que los factores sobre los que tienen más control son el rendimiento y la reprobación, por lo que algunas de las labores que se han realizado al respecto son el **cambio de mirada de estas estrategias como la reprobación y la expulsión, considerándolas perjudiciales para la autoestima y el rendimiento de los estudiantes**, poniendo en riesgo su permanencia en el establecimiento. El trabajo de motivar a los estudiantes desde diferentes áreas -académica, afectiva y recreacional- ha sido el camino que varios han llevado a cabo con el fin de “llamar la atención” a los estudiantes respecto de su propia educación y respondiendo a las necesidades específicas de cada uno.

5.3.2. El establecimiento como un lugar seguro

Destaca la idea de que el establecimiento es el lugar donde los estudiantes están más resguardados de los problemas y riesgos que existen en su entorno, más allá del buen trato. Se plantea que el establecimiento es el lugar donde ellos reciben alimentación, cuidado y se les entregan las herramientas que les permiten salir adelante. Por esta razón, el discurso detrás de la permanencia muchas veces está basado en **la protección de los derechos de los niños y niñas**, asegurando el cubrimiento de sus necesidades básicas. Sin embargo, algunas veces el tema pedagógico queda en segundo plano frente a las grandes necesidades socioemocionales y económicas que algunos estudiantes de estos establecimientos experimentan. En este sentido, los establecimientos sienten que **una deserción es un “fracaso” del mismo establecimiento que se traduce en delincuencia y consumo de drogas**, y se pierde uno de sus estudiantes inmerso en los riesgos que conlleva el entorno en el que vive.

5.3.3. La permanencia como la herramienta para salir adelante

En el discurso de los estudiantes y apoderados se puede observar que la educación es considerada como una oportunidad, como la forma de salir adelante y superar su actual situación. Así mismo, se advierte la necesidad de las comunidades educativas de entregar este mismo discurso a sus estudiantes. Así, en algunos casos, surge la necesidad de que los propios padres y apoderados consideren la educación de sus estudiantes como un derecho que se debe asegurar; que **la educación se entienda como un derecho** es parte importante de las metas que los establecimientos desean cumplir, pues todavía algunas familias no perciben la relevancia de ello.

Algunos establecimientos además mantienen la motivación de sus estudiantes **al entregar becas, ya sea para estudiar en el futuro en otras instituciones de nivel superior o para pasantías en otros países**, las cuales son muy valoradas por los jóvenes. Esto es un facilitador importante para la permanencia de los estudiantes, tanto en el sistema escolar completo como en el mismo establecimiento, especialmente en aquellos de contextos más vulnerables. Además, es uno de los aspectos que los estudiantes tienen en cuenta al momento de elegir un liceo o establecimiento.

5.3.4. Motivación por la excelencia académica

Los jóvenes plantean que una de las razones por las que piensan que es casi imposible que sus compañeros o ellos mismos puedan desertar del sistema es la calidad de la educación que reciben y del establecimiento al que asisten y sus equipos (según su percepción). Los estudiantes se sienten representados por la calidad de sus establecimientos y se esfuerzan por mantener este nivel de desempeño, lo cual se refleja además en la alta fidelización con el colegio, más allá de los

lazos afectivos con los adultos que trabajan con ellos. Esta motivación también se ve reforzada en los establecimientos de educación técnico-profesional; el que las especialidades respondan a sus intereses o al proyecto de vida es uno de los factores protectores de la permanencia. Así mismo, es importante para los estudiantes la oportunidad de entrar a una especialidad que sea útil, que responda a las necesidades del medio y que tengan prácticas aseguradas.

5.3.5. Estrés por el futuro

En algunos casos existe una sensación más bien negativa y que se relaciona con el esfuerzo por los buenos resultados académicos. Al tener en cuenta que los estudiantes entrevistados son todos de educación media y el trabajo que realizan los establecimientos se basa en prepararlos para la educación superior, muchas veces los jóvenes experimentan una presión en relación con sus notas, su rendimiento y las consecuencias de un rendimiento más bajo o inasistencias que puedan repercutir en sus oportunidades de seguir estudiando o entrar a la universidad.

5.3.6. Relación docente-estudiante y la llegada a enseñanza media

Dentro de los aspectos que los estudiantes consideran como más motivantes aparece la diferencia que sienten al llegar a enseñanza media y cómo eso se traduce en una relación distinta con sus docentes. Los estudiantes miran la forma de relacionarse con ellos como más cercana, con clases más dinámicas y entretenidas, y que se vinculan más con sus intereses o con la vida cotidiana.

5.3.7. Sensación de pertenencia

La llegada a la enseñanza media muchas veces se ve acompañada de un sentimiento de pertenencia de los estudiantes con su establecimiento, lo que los convierte en actores más participativos de las decisiones de la comunidad educativa, dado que son más considerados por los docentes y directivos, además de tomar una función más protagónica en las clases.

5.3.8. Intereses no académicos

Los estudiantes participantes de los establecimientos observados son todos adolescentes y con intereses distintos a los que tienen los niños de educación básica. Al estar formando su personalidad y relaciones con sus compañeros poseen intereses más allá de lo académico que, muchas veces, son respondidos por los establecimientos con clases más dinámicas, con talleres, con salidas extraprogramáticas o con becas relacionadas con el deporte. La respuesta de los establecimientos a la demanda de actividades no académicas por parte de los estudiantes es la entrega de talleres y salidas, la que, en algunos casos, es una de las estrategias más importantes para el aumento de la retención en el establecimiento.

5.3.9. Promoción del trabajo colaborativo

En uno de los establecimientos se analizó la costumbre de que los estudiantes con mejor desempeño o avanzados, al terminar sus actividades, ayuden a quienes les cuesta más, apoyándolos y afianzando sus relaciones. Esta ayuda entre los estudiantes refuerza el sentimiento de pertenencia y la familiaridad entre ellos, motivándolos a asistir a clases y a permanecer en el establecimiento, especialmente en los casos donde los jóvenes se encuentran internados (establecimientos rurales y técnico-profesionales).

6. Caracterización de las estrategias⁷ observadas

Para la caracterización de las estrategias observadas en los establecimientos, se llevó a cabo un análisis de cada una de las actividades identificadas con base en los criterios planteados por la Agencia de Calidad de la Educación (2016) a partir de sus visitas de aprendizaje⁸.

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, alguno de estos elementos, a modo de facilitador para el desarrollo de estas prácticas considerando los contextos particulares de los establecimientos.

Esta evaluación de criterios se ejecutó a partir de una lista de cotejo con el fin de medir el nivel de logro de cada uno de ellos y para cada estrategia identificada. Además, se elaboró una matriz⁹ que permitió visualizar la información de cada uno de estos criterios y 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 como una práctica establecida si estas cumplían al menos los dos criterios de sistematicidad e institucionalidad, como logradas o medianamente logradas¹⁰.

A partir de esta sistematización se concluyó que en los diez establecimientos visitados se observaron 25 estrategias en total, de las cuales **18 son consideradas prácticas y 7 acciones**. Así, 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. Todas las estrategias observadas aunque son variadas, se mueven en áreas similares que se describen a continuación.

6.1. Apoyo integral a los estudiantes (en todos los casos estudiados)

De todas las estrategias observadas en los establecimientos, las más numerosas y que se encuentran en todos los establecimientos visitados son aquellas enfocadas en el aspecto integral de los estudiantes, entendiendo este aspecto como la preocupación más allá de lo pedagógico, con un enfoque socioemocional y de apoyo constante. Estas estrategias se traducen en un trabajo con el estudiante en varias áreas, que no se limita solo a lo académico sino que se extiende a un entendimiento holístico de las necesidades de los jóvenes, las cuales influyen en su permanencia en la educación. Esta labor enfocada 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 se logren los resultados educativos esperados.

6.1.1. Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo (6 prácticas, 4 actividades)

Estrategias basadas en la detección temprana de los jóvenes que pueden tener problemas académicos y psicosociales, y que pongan en riesgo su permanencia: se trata de un trabajo

⁷ Se habla de estrategia cuando se hace referencia indistintamente a actividades y prácticas de retención escolar.

⁸ 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.

⁹ Para más detalle de cómo se evaluaron los criterios en cada caso, revisar anexo 6.2 Matriz de sistematización de estrategias.

¹⁰ 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).

articulado entre los distintos actores de la comunidad educativa y un apoyo multidisciplinario de los estudiantes. Por lo mismo, las adecuaciones y soportes especializados a los estudiantes en riesgo son la base de la implementación de estas estrategias, tomando en cuenta la particularidad de quienes cursan educación media.

6.1.2. Adecuaciones académicas (2 prácticas, 1 actividad)

Se refiere a una labor preventiva respecto a la reprobación, que es reconocida por las comunidades como uno de los factores más relevantes en la deserción de los estudiantes, así como de monitorear, resguardar y verificar sus aprendizajes y resultados académicos, con el objetivo de responder a las múltiples causas del abandono. El proceso de diagnóstico de los estudiantes es esencial, especialmente en el caso de los nuevos o de aquellos con necesidades educativas especiales. En este caso, el trabajo conjunto de docentes y el equipo PIE o equipos multidisciplinarios de apoyo son básicos para su implementación y práctica de manera efectiva. Estas estrategias se basan principalmente en el reforzamiento de estudiantes con un desempeño menor, tutorías estudiantiles entre compañeros, y adecuaciones o ajustes de evaluaciones para entregar oportunidades a quienes están en riesgo de repetir.

6.2. Manejo de la asistencia (3 prácticas)

Otro enfoque observado en los establecimientos y que cuenta con una alta institucionalidad es el manejo de la asistencia y los protocolos que responden a ausencias reiteradas, los que se componen del monitoreo de la asistencia de los estudiantes, con un énfasis importante en la detección y prevención del ausentismo. Estas prácticas son parte importante de la gestión articulada de los equipos de cada establecimiento y son apoyadas por un protocolo instaurado y conocido por la comunidad educativa que se compone de un monitoreo individual de asistencia de los estudiantes y las razones de sus posibles ausencias. Asimismo, las prácticas de manejo de la asistencia constan de incentivos para aquellos estudiantes que destacan, con el fin de motivarlos a mantener estos buenos resultados. Este trabajo se relaciona directamente con la **gestión de la mejora basada en información**, en cuanto la sistematización de los datos y el diagnóstico informado que se puede llevar a cabo a partir de esta es requisito base para la realización de este tipo de estrategias.

6.3. Continuidad de estudios y orientación (2 prácticas, 1 actividad)

El trabajo de apoyo a la continuidad de estudios, así como la orientación a los estudiantes para la elección, ya sea de la especialidad o de su vocación, es otra área importante dentro de los establecimientos visitados. La base de estas estrategias es la cultura de altas expectativas, en la que cada integrante de la comunidad escolar es parte de un discurso compartido, en que las capacidades de los estudiantes son relevadas constantemente, y donde se exige de la misma manera. Estas estrategias se basan en **vinculaciones con instituciones de la educación superior y el apoyo vocacional de los estudiantes**, relevando los intereses y las habilidades propias con el propósito de asistirlos a planear su futuro. Estas estrategias suelen ser muy valoradas por los estudiantes, en cuanto consideran que es el momento en que pueden tener acceso a la información y a las herramientas necesarias para mejorar su futuro, lo que es un factor importante en la motivación de estudiantes en contextos vulnerables. También son valoradas en cuanto los jóvenes sienten que el establecimiento confía en ellos y en sus capacidades, invitándolos a creer en sus facultades y en la posibilidad de mejorar su calidad de vida por medio de la educación.

6.4. Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados (2 prácticas, 1 actividad)

El trabajo colaborativo con la familia y los apoderados de los estudiantes es parte importante del discurso de todos los establecimientos, y es también un componente significativo de varias de las estrategias observadas y nombradas anteriormente. Su importancia se debe a que **el apoyo de los padres y apoderados es un elemento esencial en el éxito de las estrategias de motivación y permanencia de los estudiantes**. Las estrategias se basan, en primer lugar, en una comunicación fluida entre el establecimiento y las familias, con el fin de tener pistas de los problemas y situaciones de riesgo de los estudiantes y de la detección temprana de posibles conflictos. Además, un componente importante es la entrega de herramientas que apoyen a los apoderados en la crianza de sus estudiantes, el desarrollo de habilidades parentales, así como el reforzamiento de la importancia de la educación de sus estudiantes a cargo. La necesidad de **comprometer a los apoderados con la educación de los estudiantes se hace más relevante en la educación media**, donde, en general, los establecimientos plantean que la familia se aleja más y no participa ni colabora al mismo nivel que en la educación básica. De la misma forma, las familias enfrentan otro tipo de problemáticas con estudiantes adolescentes, por lo que el apoyo de la escuela y sus profesionales es una estrategia valorada por los apoderados.

6.5. Entrega de recursos materiales (1 práctica)

La falta de recursos materiales como el uniforme, útiles escolares, lentes ópticos y libros es una de las razones que se observan en los establecimientos de porqué los estudiantes pueden dejar de asistir a clases. En este sentido, la entrega de recursos materiales es parte de algunas estrategias de apoyo a los estudiantes en riesgo, pero se observó una práctica en uno de los establecimientos que se enfocó, específicamente, en la provisión de vestuario y recursos materiales. Esto se hace relevante en los contextos vulnerables que fueron visitados y que permite que los jóvenes tengan todas las herramientas básicas y necesarias para aprender. Nuevamente esta estrategia tiene un enfoque personalizado, y se encuadra dentro de una cultura de apoyo integral a los jóvenes, donde la preocupación por su bienestar es la base del trabajo del establecimiento.

6.6. Metas estratégicas y compensaciones (1 práctica)

La práctica observada se basa en un monitoreo de los logros de las metas que se plantea el establecimiento y la compensación económica para los docentes y asistentes responsables de este cumplimiento y mejora. Se sustentan en **el trabajo sistemático de recopilación de información y toma de decisiones a partir de la evidencia que estos datos entregan**. Esta práctica es una manera innovadora de darse a conocer y comprometer a los actores con las metas institucionales, las cuales se fundamentan en el mejoramiento del desempeño, de la asistencia, de la permanencia, de la relación con las familias y de los resultados de los estudiantes. El incentivo que se entrega es un reconocimiento del esfuerzo en efectuar un trabajo personalizado, puesto que a pesar de que se premia la reducción de la reprobación o las inasistencias, la forma en que el establecimiento tiene para el manejo de estas problemáticas es el trabajo integral e individual con los estudiantes y sus familias.

6.7. Motivaciones extracurriculares (1 práctica)

A pesar de que los talleres extracurriculares son comunes en los establecimientos, en uno de los centros visitados son parte de una práctica institucionalizada que además de responder a los

intereses de los estudiantes, son considerados como un factor protector de los estudiantes ante los riesgos externos del colegio, y una motivación para la mejora de su desempeño por medio de compromisos. En este sentido, los talleres intentan responder a las inquietudes y habilidades de los estudiantes que no necesariamente son académicas y buscan incentivarlos a partir del área artística, deportiva, cultural o de voluntariado, lo que es muy relevante en la educación media dado que los intereses se vuelven más variados. Esta práctica se basa en responder a las necesidades e intereses particulares de los estudiantes, al mismo tiempo que se enlaza con su desempeño académico y se promueve su permanencia en el establecimiento.

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

Cuadro 2. Resumen áreas de trabajo y estrategias observadas

Área de trabajo		Prácticas	Actividades
Apoyo integral a los estudiantes	Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de los estudiantes – Liceo 1 Zona centro sur. • Creación de los equipos de aula – Establecimiento 2 Zona centro. • Apoyo Integral – Establecimiento 1 Zona norte. • Tutorías o intervenciones individualizadas – Liceo 1 Zona sur. • Área Académica – Apoyo biopsicosocial – Liceo 2 Zona sur. • Implementación del programa Pro-retención – Establecimiento 1 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogía de la afectividad e identificación temprana de situaciones de riesgo – Liceo 2 Zona centro sur. • Apoyo personalizado a los estudiantes – Liceo Zona norte. • Caracterización del estudiantado en matrícula – Liceo 1 Zona sur. • Apoyo a los estudiantes – Establecimiento 3 Zona centro.
	Adecuaciones académicas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Académica – Apoyo pedagógico – Liceo 2 Zona sur. • Adecuaciones académicas – Establecimiento Zona sur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuaciones y/o Ajustes de Evaluaciones – Establecimiento 3 Zona centro.
Manejo de la asistencia		<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de asistencia escolar – Establecimiento Zona sur. • Implementación Proyecto de Mejoramiento de la Asistencia – Establecimiento 2 Zona centro. • Detección y prevención el ausentismo escolar (Protocolo de asistencia) – Liceo Zona norte. 	
Continuidad de estudios y Orientación		<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de estudios – Establecimiento 2 Zona centro. • Plan de Ingreso a la educación superior – Establecimiento 1 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con instituciones de la educación superior y empresas – Liceo 1 Zona centro sur.
Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados		<ul style="list-style-type: none"> • Taller de Padres – Liceo 1 Zona sur. • Comunicación con los apoderados – Establecimiento 3 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de apoderados en la educación de los niños – Establecimiento 1 Zona norte.
Entrega de recursos materiales		<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de vestuario y recursos materiales – Liceo 2 Zona centro sur. 	
Metas estratégicas y compensaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Metas estratégicas y Programa de Compensaciones para la mejora – Establecimiento 1 Zona centro. 	
Motivaciones extracurriculares		<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de estudiantes – Establecimiento 1 Zona norte. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios de caso.

7. Aprendizajes y recomendaciones de distintos actores

En este punto se detallan los aspectos identificados como aprendizajes y recomendaciones, por un lado, desde el análisis realizado por las distintas comunidades escolares sobre lo reportado, y por otro lado, a partir del taller de discusión de los principales resultados del estudio realizado con los profesionales de las distintas áreas del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) que trabajan en temáticas relacionadas con la retención escolar y las estrategias (prácticas y/o actividades) educativas.

7.1. Desde las comunidades escolares de los 10 establecimientos

Las recomendaciones surgen a partir de los principales obstáculos y aprendizajes que las comunidades educativas reconocieron en la implementación de las estrategias descritas, las cuales se recomiendan a otros establecimientos que necesiten ocuparse del tema de la permanencia y requieran un consejo sobre los aspectos básicos a trabajar:

1. El priorizar la retención escolar surge de un proyecto de desarrollo integral para los estudiantes, en el que la retención en el establecimiento es parte del derecho a la educación de cada uno de ellos. Es indispensable construir **una visión compartida** de su relevancia al interior de cada establecimiento y alinear el trabajo de toda la comunidad escolar en algunas iniciativas que surjan de los propios equipos o que sean priorizadas por estos.
2. El poner al estudiante como el foco del establecimiento conlleva enormes desafíos. Para esto, lo primero es generar un diálogo permanente con ellos, escuchar su opinión e intereses, identificar sus prioridades y generar respuestas a estas. También es indispensable poder **preocuparse de las trayectorias emocionales, sociales y pedagógicas** de cada joven, generando estrategias de relaciones personalizadas y priorizando el bienestar subjetivo de cada uno.
3. Es indispensable la **articulación de los diferentes equipos de trabajo** del establecimiento, donde se relevan roles en los profesores jefes y el resto de los docentes, pero también de equipos especializados, como los equipos PIE y los equipos de convivencia.
4. Entre los principales atributos que debe tener la gestión de las acciones para la retención escolar es que estas sean **regulares, con procedimientos claros y sistemáticos**. Además, debe avanzar hacia la institucionalización de los procedimientos, instrumentos, mecanismos de coordinación y su financiamiento. En este sentido, es indispensable que las acciones estén basadas en metas específicas, se orienten a resultados con evidencias propias, y generen acciones de monitoreo y evaluación regular que permitan incorporar procesos de mejoramiento continuo basado en la evidencia de información relevante.
5. Algunos de los actores de los establecimientos distinguen la importancia estratégica de **la vinculación con los apoderados**, sin embargo, se deben construir espacios reales de

participación y comunicación efectiva, y así superar la mera entrega de información. Una estrecha cercanía con las familias facilita el trabajo del establecimiento como también la detección temprana de situaciones que afectan la motivación, el bienestar y el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes.

7.2. Desde las instituciones del SAC

Para poder mejorar los resultados y las recomendaciones que surgen de este estudio se realizó un taller de presentación y discusión, en el cual las distintas instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (en adelante SAC) conocieron y discutieron las estrategias observadas y la información recabada.

Dentro de las recomendaciones que realizaron las comunidades y los expertos de las instituciones, destaca la importancia del trabajo para el desarrollo integral de los estudiantes y la visión compartida en los establecimientos de la relevancia de la retención. Además, advierten que el desafío de la retención implica un **cambio de cultura institucional**, un giro en la forma de interactuar con los estudiantes, la incorporación de trabajo colaborativo y nuevas prácticas docentes.

Los principales aspectos mencionados en el taller son:

a) Uno de los principales facilitadores es el involucramiento de los equipos directivos en el tema de la permanencia y la concepción de **la retención como parte del trabajo del líder dentro del establecimiento**. En este sentido, es vital que los equipos directivos incluyan dentro de sus metas y objetivos el comprometer a la comunidad educativa con el desafío de la retención de los estudiantes en el establecimiento y en el sistema escolar completo.

b) **La toma de decisiones de manera informada**, especialmente con el uso de la tecnología y los datos como evidencia rigurosa para poder diagnosticar las necesidades más importantes de los distintos establecimientos y, a partir de esto, crear un plan de trabajo que cuente con metas claras y observables.

c) Es vital la existencia de un **sostenedor que entregue las herramientas**, recursos y oportunidades que las comunidades necesitan para avanzar. Esto se vuelve mucho más importante en el caso de que los establecimientos técnico-profesionales, donde esta figura es el responsable de la vinculación del establecimiento con el mundo externo y el mercado laboral.

d) El **trabajo en red de los establecimientos**, el que puede ser apoyado por los sostenedores, es un facilitador muy grande de la difusión de buenas prácticas y que ha funcionado, especialmente en casos donde el contexto que rodea a los establecimientos es un tema importante dentro de las estrategias que se pueden llevar a cabo. Es parte de este mismo esfuerzo la transferencia de conocimiento entre establecimientos y el compartir aquellas tanto las estrategias que han dado resultado como aquellas que no.

e) Se hace necesario **incluir la temática de la permanencia en la capacitación y en el desarrollo formativo de los docentes y profesionales de la educación**, tanto en la formación inicial como en la continua. Esto ayudaría al compromiso de los actores en el trabajo de la retención, así como también la articulación y la colaboración entre las distintas partes.

f) Es necesario que **el tema de la retención deba ser incluido en los planes de gestión de la convivencia** y otros reglamentos relacionados con la normativa y protocolos en las escuelas o

liceos como primera fase de control de la trayectoria de los estudiantes, además, de la manera de protegerlos.

g) Promover una mayor **articulación de todos los actores** de los establecimientos en el trabajo de la retención, así como también es importante la **articulación entre las instituciones del SAC** que desarrollan estrategias en el ámbito de la retención. Esto se debe a que muchas de estas instituciones desarrollan estrategias que se pueden considerar como “duplicadas” o muy similares entre sí.

h) Al desarrollar estrategias de retención escolar, por un lado, se debe **considerar el contexto** particular de cada establecimiento y por otro, reflexionar hacia cómo relevar efectivamente que **los estudiantes sean protagonistas**, que estén al centro del proceso educativo para así fortalecer sus trayectorias educativas.

8. Conclusiones

A partir de la revisión de estudios de casos de prácticas de retención en colegios con financiamiento público que atienden a población vulnerable a lo largo del país, se detectaron las siguientes conclusiones:

- **Apoyo integral al estudiante como característica común de las acciones:** Todos los estudios de casos consideran esta estrategia, la cual propone como paradigma canalizar al estudiante como núcleo del trabajo del establecimiento, pero incluyendo acciones que privilegien también a grupos de mayor riesgo con acciones específicas para ellos. En todas estas acciones se avanza hacia un paradigma cuyo foco es cada estudiante, y en el que el bienestar y desarrollo psicosocial de ellos debe lograrse con una educación de mayor calidad.
- **A pesar de que todos los casos presentan mejoras en algunos o todos los indicadores de retención escolar considerados en el estudio, en muchos de estos establecimientos aún se requieren importantes mejorías para concluir que se ha asegurado el derecho a la educación de sus estudiantes.** Estos resultados ratifican la propia percepción de las comunidades escolares respecto de que estas prácticas conllevan un proceso a largo plazo y de forma gradual, incorporando una gestión de mejora continua basada en información, y fortaleciendo sistemáticamente las prácticas y convicciones de todos los profesionales, técnicos, estudiantes y apoderados sobre la relevancia de la retención escolar para lograr una educación de calidad.
- **La aproximación de los establecimientos en Chile está muy en línea con la experiencia internacional:** Las comunidades escolares consideran diferentes niveles para las políticas de retención escolar, contemplan acciones multivariadas y ponen el foco en lo que pueden hacer para conocer, comprender y apoyar a los estudiantes desde sus condiciones actuales. También priorizan las acciones preventivas más que solo priorizar a los grupos de mayor riesgo y con historias académicas previas de fracaso escolar, por medio de una prolija labor de diagnóstico y detección que ayuda a disminuir el riesgo de sus estudiantes.
- **Existe una amplia diversidad de acciones de retención escolar:** Los establecimientos han estado probando diversas acciones durante su trayectoria, aunque no muchas dado el tiempo que requieren para su consolidación, mejoramiento continuo y ajuste en la cultura institucional. Muchas de ellas no son de alta complejidad, pero conllevan importantes desafíos en los establecimientos chilenos, ya que implican incorporar procesos regulares, prácticas y cambios, los cuales no han sido habituales en su gestión.
- **La asistencia a la escuela como parte de propuestas más integrales que como foco principal de las acciones:** Muchas de las acciones consideran como paso prioritario el que los alumnos asistan y sean protagonistas activos en la vida regular de sus establecimientos, sin embargo, la mayor parte de las acciones identificadas corresponden a acciones integrales, en las que los protocolos de asistencia son solo una parte menor del esfuerzo por “motivar” a los estudiantes a los proyectos educativos y a la vida cotidiana de sus establecimientos.

- **El mejoramiento en la retención escolar es parte de la trayectoria de mejoramiento sostenido de los establecimientos y parte del derecho a la educación:** Para todas las comunidades escolares, los indicadores de asistencia, reprobación y retención en el mismo colegio durante toda la educación media, así como la graduación de este nivel, son indicadores de la calidad de la educación, por lo tanto, son muy valorizados y dan cuenta del avance alcanzado por el establecimiento en sus trayectorias de mejoramiento.
- **Las trayectorias de mejoramiento en la retención escolar se presentan en todo tipo de establecimientos:** La intensidad de la mejora, su sustentabilidad, las diferencias entre prácticas y acciones, o su vinculación con el mejoramiento en el desempeño académico, no están asociados al nivel socioeconómico del establecimiento, a su dependencia institucional o a su localización geográfica, sino que se identifican a partir de las acciones y buenas prácticas en todos los tipos de establecimientos. Esto refleja que avanzar en estos indicadores de calidad de la educación pueden ser logrados en forma transversal a lo largo de todo el país y en periodos acotados de tiempo.
- **Los efectos de las acciones se observan a mediano plazo y casi todas las acciones analizadas son replicables:** A pesar de que las comunidades escolares indican que se requiere tiempo para ir consolidando las acciones emprendidas, todos dan cuenta que los efectos se pueden comenzar a percibir al final de un año o, en algunos casos, a lo más en dos o tres años. Por ende, los desafíos más importantes están en la institucionalización de estas acciones, donde los sostenedores –con la excepción de pocos casos- no han tenido un rol protagónico en dichos procesos, siendo más bien los equipos directivos de cada colegio quienes han iniciado o institucionalizado las acciones levantadas en este estudio.
- **El tamaño de los establecimientos parece afectar algunos atributos de las acciones de retención escolar:** Los establecimientos de menor tamaño tienden a tener mayores dificultades para pasar de actividades a prácticas, es decir, institucionalizar y consolidar las estrategias de retención escolar. Los casos analizados con estos atributos dan cuenta que una pequeña matrícula y, por ende, un bajo monto de recursos financieros y profesionales dificulta el desarrollo de las iniciativas de desarrollo integral, así como su sustentabilidad financiera, por lo que es un importante desafío identificar metodologías para apoyar a este grupo de establecimientos.
- **La implementación de prácticas de retención no asegura el mejoramiento en los aprendizajes, pero tampoco implican un deterioro:** Los establecimientos no empeoran su desempeño cuando priorizan retener y apoyar a sus estudiantes de mayor complejidad o, incluso, cuando cambian la composición de su matrícula incluyendo a estudiantes de mayor riesgo social o con mayores desafíos al inicio de la educación media. Por lo mismo, es necesario incluir acciones complementarias que se orienten al mejoramiento de los aprendizajes, las cuales no necesariamente conllevan una reducción de los esfuerzos en las acciones para la retención escolar.
- **Existen políticas educacionales a nivel país que permiten la sustentabilidad de estas acciones:** En la mayor parte de los establecimientos los recursos provenientes de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y del Programa de Integración Escolar (PIE) fueron

reconocidos como los más relevantes para dar sustentabilidad en el tiempo a las acciones pro-retención; en algunos casos, también se mencionaron programas específicos del MINEDUC, como el programa Pro-Retención. Sin embargo, las comunidades escolares plantearon desafíos para la sustentabilidad financiera en el tiempo de ciertas estrategias, pues algunas son vía concurso. No obstante lo anterior, es muy importante relevar la regularidad y generalización de las fuentes de financiamiento de la SEP y PIE, puesto que ellas posibilitan que estas buenas experiencias puedan ser replicadas a lo largo de todo el país.

9. Recomendaciones

Además de masificar **la divulgación de las experiencias de retención escolar levantadas**, incluyendo las acciones específicas contempladas en dichas políticas y las características que deben tener, es también necesario **desarrollar experiencias piloto para transferir y replicar las mejores prácticas identificadas** y los mecanismos por los cuales sea factible la generación de capacidades al interior de las comunidades escolares y sostenedoras para dar sustentabilidad a las experiencias ya desarrolladas. De igual forma, es necesario analizar los mecanismos por los cuales **las diversas iniciativas del gobierno, programas, subsidios y políticas pueden articularse para incrementar el impacto y sustentabilidad** de las acciones de retención escolar a lo largo del territorio nacional, si se considera que todas poseen objetivos similares.

También es indispensable **promover el desarrollo de procesos de mejoramiento en los establecimientos** que puedan incorporar tempranamente mejoras en los aprendizajes de los estudiantes junto con mejoras en la retención escolar. Así mismo, es **clave incorporar la importancia de la retención escolar dentro de la formación inicial docente, así como la formación continua y las capacitaciones**, ya que contribuyen al enfoque holístico que debe tener la labor de proteger la trayectoria de los estudiantes, a partir de la relevancia que tiene el trabajo en el aula y la relación pedagógica entre docente y estudiante.

Se proponen tres ámbitos centrales en que el Ministerio de Educación podría apoyar el tema de retención:

- 1) Promover las **políticas de retención escolar a lo largo de todo el sistema escolar** como el aseguramiento del derecho a la educación, pero que no se enfoque solo en el acceso, sino que también en su calidad.
- 2) Considerar como parte de las **políticas del mejoramiento educativo** el desarrollo de estrategias de retención escolar, en el que se valore la disminución de los índices de reprobación y el abandono escolar en los establecimientos, y, por otro lado, el desarrollo de capacidades dentro de las comunidades que permita identificar y mejorar estos indicadores.
- 3) Fortalecer el **trabajo en red y la transferencia de conocimiento** sobre la retención escolar entre los distintos tipos de establecimientos, con el fin de acelerar el **desarrollo de capacidades de liderazgo** y así poder abordar preventivamente la interrupción de la trayectoria educativa o la exclusión escolar.
- 4) Priorizar la implementación de **políticas de retención escolar en el sector público**, dada la alta concentración de estudiantes con mayor riesgo de deserción escolar presente en este sector. Al

respecto, los Servicios Locales de Educación son una oportunidad, ya que la Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública, establece que deben asegurar la trayectoria educativa de todos los estudiantes de su territorio.

Por otro lado, como recomendaciones para **futuros estudios** sobre acciones de retención escolar de los establecimientos en Chile, se debiese considerar un conjunto de aspectos metodológicos que surgen de este primer estudio nacional:

- Diferenciar las pautas según el grado de institucionalización de las estrategias de retención escolar de los establecimientos.
- En los establecimientos donde es más incipiente el desarrollo de estas estrategias, el foco principal de la investigación debiese estar en la reflexión de los actores sobre la labor del establecimiento en la permanencia de sus estudiantes, mientras que en aquellas instituciones educativas donde las estrategias responden más a la categoría de prácticas, el eje del trabajo de los futuros investigadores debiese radicar en los aspectos de su evolución en el tiempo, recursos involucrados y aprendizajes para su replicabilidad.
- La posibilidad de enfocarse en las prácticas pedagógicas y el rol de los docentes en el aula que favorecen la retención escolar.
- Que exista la flexibilidad de entrevistar a otros actores no contemplados inicialmente en los instrumentos de investigación, puesto que en algunos establecimientos esos actores son líderes o cumplen una función relevante en acciones vinculadas con la retención escolar.
- Materiales y recursos vinculados a las estrategias de retención son antecedentes estratégicos para comprender las actividades, pero también para poder divulgarlas y que exista la factibilidad de su replicabilidad a otros establecimientos (por ejemplo: manuales, reportes de monitoreo de la experiencia, fichas, boletines de divulgación, entre otros).



CEM
Centro de
Estudios
Mineduc



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

CiAE
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
AVANZADA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE

INFORME FINAL

**ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE
CONTRIBUYEN A LA RETENCIÓN ESCOLAR**

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

SANTIAGO, 2019

INICIO DEL PROYECTO
NOVIEMBRE, 2018

TÉRMINO DEL PROYECTO
MAYO, 2019

INSTITUCIÓN EJECUTORA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN (CIAE), UNIVERSIDAD DE CHILE

INVESTIGADOR PRINCIPAL U JEFE DE PROYECTO
JUAN PABLO VALENZUELA

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
MILLYCENT CONTRERAS
CONSTANZA RUIZ

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL MINISTERIAL Y PNUD
AMANDA CASTILLO
FERNANDO BARRIENTOS
FRANCISCA NAVAS
MACARENA BRAVO
SERGIO BECERRA
SOLEDAD GODOY (PNUD)

NÚMERO Y FECHA DE CONTRATO
SCT/2018/16

Este estudio ha sido desarrollado en el contexto de colaboración entre el Ministerio de Educación de Chile y el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre los meses de noviembre y mayo del 2019. Licitación encargada por el Centro de Estudios MINEDUC y PNUD, y adjudicada a Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile (Contrato SCT/2018/16).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de PNUD en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista del Ministerio de Educación ni de PNUD, ni comprometen a la Organización.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Valenzuela, J.P., Contreras M. y Ruiz C. (2019). *Estudio de caracterización de estrategias que contribuyen a la retención escolar*. Informe final. Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), Universidad de Chile. Chile: Ministerio de Educación.

Índice

1.	<i>Introducción</i>	5
2.	<i>Antecedentes</i>	6
2.1.	<i>Magnitud de la deserción escolar</i>	7
2.2.	<i>Factores de riesgo asociados a la deserción escolar</i>	8
2.3.	<i>Estrategias de retención escolar</i>	10
2.4.	<i>Referencias bibliográficas</i>	13
3.	<i>Metodología de Estudios de caso</i>	15
3.1.	<i>Universo y muestra</i>	15
3.2.	<i>Criterios para la selección de los casos</i>	16
3.3.	<i>Selección de casos</i>	17
3.4.	<i>Reemplazos</i>	18
3.5.	<i>Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios</i>	18
3.6.	<i>Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos</i>	19
3.7.	<i>Levantamiento de información</i>	20
3.8.	<i>Funcionamiento y limitaciones de las pautas de entrevista</i>	22
4.	<i>Descripción breve de los casos</i>	24
5.	<i>Análisis integrado de los casos</i>	26
5.1.	<i>Panorama transversal de los establecimientos escolares</i>	26
5.1.1.	<i>Cultura de altas expectativas</i>	26
5.1.2.	<i>Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante</i>	27
5.1.3.	<i>Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar</i>	27
5.1.4.	<i>Concientización de factores perjudiciales en la trayectoria educativa de los estudiantes</i>	28
5.1.5.	<i>Foco en el rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes)</i>	28
5.1.6.	<i>Involucramiento de los apoderados</i>	29
5.2.	<i>Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar</i>	30
5.2.1.	<i>Cambios de administración o equipos directivos</i>	30
5.2.2.	<i>Incorporación o reformulación de la educación TP</i>	31
5.2.3.	<i>Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinarios</i>	32
5.2.4.	<i>Desarrollo de un Plan de trabajo integral</i>	32
5.3.	<i>Análisis de la narrativa sobre permanencia</i>	32
5.3.1.	<i>Los factores de riesgo</i>	33
5.3.2.	<i>El establecimiento como un lugar seguro</i>	33
5.3.3.	<i>La permanencia como la herramienta para salir adelante</i>	34
5.3.4.	<i>Motivación por la excelencia académica</i>	35
5.3.5.	<i>Estrés por el futuro</i>	36
5.3.6.	<i>Relación docente-estudiante y la llegada a enseñanza media</i>	37
5.3.7.	<i>Sensación de pertenencia</i>	37

5.3.8.	Intereses no académicos.....	37
5.3.9.	Promoción del trabajo colaborativo	38
6.	Caracterización de las estrategias observadas.....	38
6.1.	Apoyo integral a los estudiantes.....	40
6.1.1.	Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo	40
6.1.2.	Adecuaciones académicas	41
6.2.	Manejo de la asistencia	41
6.3.	Continuidad de estudios y orientación.....	42
6.4.	Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados	43
6.5.	Entrega de recursos materiales	44
6.6.	Metas estratégicas y compensaciones	44
6.7.	Motivaciones extracurriculares	44
7.	Aprendizajes y recomendaciones de distintos actores:	47
7.1.	Desde las Comunidades Escolares de los 10 Establecimientos	47
7.2.	Desde las instituciones del SAC.....	48
8.	Conclusiones.....	50
9.	Recomendaciones.....	54
10.	ANEXOS.....	58
1.1	Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones	58
1.2	Matriz de sistematización de estrategias	60
1.2.1	Establecimiento 1 Zona norte.	60
1.2.2	Liceo Zona norte.....	63
1.2.3	Establecimiento 1 Zona centro.....	65
1.2.4	Establecimiento 2 Zona centro.....	67
1.2.5	Establecimiento 3 Zona centro.....	69
1.2.6	Liceo 1 Zona centro sur.	71
1.2.7	Liceo 2 Zona centro sur.	73
1.2.8	Liceo 1 Zona sur.	74
1.2.9	Liceo 2 Zona sur.	76
1.2.10	Establecimiento Zona sur.	78
1.3	Casos en profundidad	81
1.4	Pautas de los instrumentos.....	81
1.5	Audios y transcripciones	81

1. Introducción

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

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

Sus objetivos específicos son:

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

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

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

2. Antecedentes

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

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

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

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

2.1. Magnitud de la deserción escolar

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

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

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

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

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

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

Grados	2012		2013		2014		2015		2016	
	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación	Retiro	Reprobación a	Retiro
1	5,0%	1,8%	4,9%	1,7%	4,5%	1,6%	4,2%	1,4%	3,9%	1,4%
2	3,6%	0,9%	3,3%	0,9%	3,1%	0,8%	3,0%	0,8%	2,8%	0,8%
3	3,4%	0,9%	3,0%	0,8%	2,6%	0,7%	2,4%	0,7%	2,2%	0,7%
4	2,0%	0,8%	2,2%	0,7%	2,0%	0,7%	1,8%	0,6%	1,6%	0,6%
5	4,8%	1,1%	4,2%	1,0%	3,6%	0,9%	3,3%	0,9%	2,9%	0,7%
6	4,7%	1,3%	4,4%	1,3%	4,0%	1,2%	3,9%	1,1%	3,3%	1,0%
7	5,7%	1,9%	5,2%	1,7%	4,8%	1,6%	5,0%	1,3%	4,9%	1,3%
8	3,3%	1,8%	3,1%	1,8%	3,0%	1,6%	3,1%	1,4%	3,0%	1,3%
I	12,7%	7,0%	13,0%	6,7%	11,6%	5,8%	11,6%	5,0%	11,4%	4,5%
II	7,8%	4,1%	7,3%	3,6%	6,7%	3,2%	6,7%	2,8%	6,2%	2,4%
III	6,5%	4,5%	5,9%	3,9%	5,5%	3,6%	5,5%	3,3%	5,1%	2,9%
IV	2,0%	2,0%	1,9%	1,7%	1,6%	1,5%	1,6%	1,4%	1,5%	1,2%

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

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

2.2. Factores de riesgo asociados a la deserción escolar

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

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

Finalmente, están las teorías del "Fall-out", que afirman que los estudiantes abandonan como resultado de un deficiente progreso académico que los lleva a "caerse" del camino. La teoría del

"Fall-out" destaca factores que generan un proceso de desvinculación o desencantamiento del estudiante con el establecimiento, que se da de forma gradual y paulatina en el tiempo (Doll et al., 2013).

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

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

Cuadro 1: Factores de riesgo de deserción escolar

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

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión antecedentes internacionales

2.3. Estrategias de retención escolar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dentro de los esfuerzos actuales que se realizan para promover la retención escolar¹ cabe destacar también la Subvención Pro-Retención, que nace a partir de la ley N° 19.873 que crea y desarrolla este instrumento de refuerzo del sistema gratuito, destinado a facilitar el acceso y retención en la educación media. Se trata de un mecanismo que, de acuerdo a un criterio de focalización, se instala a favor de niños, niñas y jóvenes provenientes de las familias en condición de indigencia de acuerdo a los resultados obtenidos en su calificación socioeconómica del Registro Social de Hogares y pertenecientes a programas de apoyo del Estado. Esta subvención beneficia a sostenedores que acrediten haber matriculado y retenido estudiantes que cursan entre 7º año de educación básica y 4º año de educación media o que egresen de este último nivel (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019b).

Por otro lado, también se destaca el trabajo realizado por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que desde 2011 ejecuta el Programa de Apoyo a la Retención Escolar (PARE), en complemento a la Beca de Apoyo a la Retención Escolar (BARE) que se entrega desde 2007, bajo la administración de JUNAEB. La BARE tiene como principal objetivo, lograr promover la permanencia y/o egreso del sistema educacional de los estudiantes de educación media con vulnerabilidad socioeducativa beneficiados de la transferencia monetaria condicionada (DIPRES, 2015).

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

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

¹ Destaca también la subvención de refuerzo educativo, que se entrega a los Establecimientos Educativos subvencionados que efectúan cursos de reforzamiento y apoyo a aquellos estudiantes que hayan obtenido rendimiento deficiente, considerándose preferentemente aquellos que atienden estudiantes de mayor riesgo social, aportando a la retención de una forma más indirecta.

2.4. Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2016). Estadísticas educativas. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.SEC.NENR?locations=ZJ>
- Bassi, M., Busso, M., & Muñoz, J. S. (2013). Is the Glass Half Empty or Half Full? School Enrollment, Graduation, and Dropout Rates in Latin America, (October).
- Bellei, C. (2003). Deserción escolar en Chile : contexto y resultados de investigaciones.
- Biblioteca Nacional de Chile (2019a) Reforma Constitucional Que Establece La Obligatoriedad Y Gratuidad De La Educacion Media. Retrieved from <http://bcn.cl/1vc1b>.
- Biblioteca Nacional de Chile (2019b) Fija Valores De La Subvención Anual Educacional Pro-Retención De Alumnos Para El Año 2018. Retrieved from <http://bcn.cl/25x3m>.
- Blumel, G. (2018). Comisión de Familia y Adulto Mayor. Políticas de Infancia y Familia del gobierno del presidente Sebastián Piñera.
- Christenson, S. L., & Thurlow, M. L. (2004). School Dropouts: Prevention Considerations, Interventions, and Challenges. *Current Directions in Psychological Science*, 13(1), 36–39. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01301010.x>
- De Witte, K., Cabus, S., Thyssen, G., Groot, W., & Van Den Brink, H. M. (2013). A critical review of the literature on school dropout. *Educational Research Review*, 10, 13–28. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.002>
- DIPRES. (2015). Evaluación programas gubernamentales. Programa Beca de Apoyo a la Retención Escolar. Retrieved from http://www.dipres.gob.cl/574/articles-89691_doc_pdf.pdf%5Cr%5Cn
- Doll, J. J., Eslami, Z., & Walters, L. (2013). Understanding why students drop out of high school, According to their own reports: Are they pushed or pulled, Or do they fall out? a comparative analysis of seven nationally representative studies. *SAGE Open*, 3(4). <https://doi.org/10.1177/2158244013503834>
- Dussaillant, F. (2017). Deserción escolar en Chile. Propuestas para la investigación y la política pública. *Documento N° 18*, 1–18. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733_es.pdf
- Ecker-Lyster, M., & Niileksela, C. (2016). Keeping Students on Track to Graduate: A Synthesis of School Dropout Trends, Prevention, and Intervention Initiatives. *Jari the Journal of At-Risk Issues*, 19(2), 24–31.
- Espíndola, E., & León, A. (2002). LA DESERCIÓN ESCOLAR EN AMÉRICA LATINA: UN TEMA PRIORITARIO PARA LA AGENDA REGIONAL. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*, 30, 39–62.
- Freudenberg, N., & Ruglis, J. (2007). Reframing School Dropout as a Public Health Issue. *Preventing Chronic Disease*, 4(4).
- JUNAEB. (n.d.). PROGRAMA DE APOYO A LA RETENCIÓN ESCOLAR. Retrieved from <https://www.junaeb.cl/programa-de-apoyo-a-la-retencion-escolar>
- JUNAEB. (2017). Términos de referencia administrativos y técnicos Programa Apoyo a la Retención Escolar. Retrieved from <https://www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2016/12/TDR-PARE-2017.pdf>
- Lehr, C., Hansen, A., Sinclair, M., & Christenson, S. (2003). Moving Behong Dropout Toward Completion: An

- Integrative Review of Data-Based Interventions. *School Psychology Review*, 32(3), 342–364.
- Levin, H. M. (2005). The Social Costs of Inadequate Education The Campaign for Educational Equity.
- MINEDUC. (2018). Ministro de Educación rinde cuenta pública 2018. Retrieved from <https://www.mineduc.cl/2018/05/28/ministro-de-educacion-rinde-cuenta-publica-2018/>
- National Dropout Prevention Center. (n.d.). 15 Effective Strategies for Dropout Prevention National Dropout Prevention Center / Network.
- OECD. (2010). Overcoming school failure: Policies that work. OECD project description, (April).
- OECD. (2017). *Education at a Glance*. <https://doi.org/98>
- OECD. (2018). *Education at a Glance*. <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>
- Psacharopoulos, G. (2007). *The Costs of School Failure – A Feasibility Study*.
- Román, M. (2013). Factores asociados al abandono y la deserción escolar en américa latina: una mirada en conjunto. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 11(2), 33–59. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=55127024002>
- Sepúlveda, L., & Opazo, C. (2009). DESERCIÓN ESCOLAR EN CHILE: ¿VOLVER LA MIRADA HACIA EL SISTEMA ESCOLAR? *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 7(4), 120–135.
- Stearns, E., & Glennie, E. (2003). When and Why Dropouts Leave School: Lessons from North Carolina, 1–22. Retrieved from <http://ebsco.waldenu.edu/EBSCO/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=15923438&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site&domain=search.ebscohost.com>
- Torres, J. D., Acevedo, D., & Gallo, L. A. (2015). Causas y Consecuencias de la Deserción y Repitencia Escolar: Una Visión General en el contexto Latinoamericano. *Cultura, Educación y Sociedad*, 6(2), 157–187.
- UNESCO. (2017a). Más de la Mitad de los Niños y Adolescentes en el Mundo No Está Aprendiendo, (46), 1–26.
- UNESCO. (2017b). Reducing global poverty through universal primary and secondary education, (June), 1–16.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics. (2009). *Education Indicators Technical guidelines*.
- Weybright, E. H., Caldwell, L. L., Wegner, L., & Smith, E. A. (2017). Predicting secondary school dropout among South African adolescents: A survival analysis approach, 37(2), 1–11. <https://doi.org/10.15700/saje.v37n2a1353>

3. Metodología de Estudios de caso

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

Cuadro 2: Objetivos específicos y estrategias asociadas

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

3.1. Universo y muestra

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

Tabla 2: Base de datos final

Región	Urbano					Rural		Total
	Municipal	Part. Subv.	Part. Pag.	Adm. Delegada	SLE	Municipal	Part. Subv.	
Tarapacá	1	1						2
Antofagasta	2	1						3
Atacama	2	2			1			5
Coquimbo	4	8			3			15
Valparaíso	3	22		2		1		28
O'Higgins	5	2		3			1	11
Maule	7	7		2		2	2	20
Biobío	18	7		8		3		36
Araucanía	4	9		2	2			17
Los Lagos	5	3				2	1	11
Aysén		2		1				3
Magallanes	2							2
Metropolitana	6	50	1	5			4	66
Los Ríos	2	2					3	7
Arica y Parinacota	1							1
Total	62	116	1	23	6	8	11	227

Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

3.2. Criterios para la selección de los casos

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

- Ubicación geográfica: los establecimientos debían estar distribuidos en, como mínimo, 8 comunas del país: 2 en la zona norte, 2 en la zona centro, 2 en la zona centro-sur y 2 en la zona sur². Para cada comuna se consideró un máximo de 2 establecimientos.
- Alta tasa de retención: Establecimientos que alcanzaron tasas de retención superior a establecimientos equivalentes.
- Existencia de estrategias (prácticas o iniciativas) para promover la retención.

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

- Establecimientos que cuentan con más de 40 estudiantes en educación media. Esto puesto que los datos que se utilizan para la selección, como el porcentaje de estudiantes en riesgo, se puede ver sobreestimado cuando la cantidad de estudiantes es muy baja.
- Establecimientos de dependencia municipal y particular subvencionado, y que son parte de los niveles socioeconómicos más bajos (A, B y C según MINEDUC a partir del SIMCE), de tal forma de focalizar el esfuerzo en los grupos con mayor impacto social de esta situación escolar.

² La zona norte contempla las regiones de: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo, la zona centro las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, la centro sur Maule, Biobío y La Araucanía y la zona Sur las regiones de, Los Ríos, Los Lagos y Magallanes.

- Establecimientos que han presentado un importante descenso en las tasas de abandono o deserción durante la última década, buscando encontrar aquellos establecimientos que, a pesar de sus condiciones, poseen bajas tasas de deserción y que fuesen potenciales ejemplos para establecimientos de similares condiciones, pues las han logrado reducir y podrían ser mejores experiencias para muchos otros colegios en situaciones complejas en la actualidad.
- Establecimientos que han presentado una disminución importante de la reprobación, puesto que es uno de los factores de riesgo más importantes en la deserción, dentro de la multidimensionalidad del fenómeno.

La inclusión de estas variables de desempeño se hace importante especialmente al considerar que la cantidad de establecimientos elegibles no es baja y de por sí poseen grandes cantidades de niños con riesgo de deserción. Debido a esto, fue importante identificar a aquellos que, a pesar de esta concentración alta de estudiantes con riesgo de deserción, lograron disminuir sus efectos y mejorar en el desempeño. Además, es importante tener en cuenta que a pesar de que la retención de los establecimientos es un indicador importante de eficiencia interna y de buen desempeño, al ser establecimientos de educación media existe la posibilidad que los estudiantes se vayan del colegio por decisiones como la selección de una especialidad en otro establecimiento, como un liceo técnico profesional o un liceo científico humanista. Esto no necesariamente habla de un mal desempeño del establecimiento, sino que responde a decisiones personales de los estudiantes y sus familias.

3.3. Selección de casos

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

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

Cuadro 3: Muestra preliminar

Tipo	Zona estudio	Región	Comuna	Dependencia	Urbano/ Rural
Caso a zona norte	1	4	La Serena	PS	0
Caso b zona norte	1	4	Coquimbo	SLE	0
Caso a zona centro	2	13	Independencia	M	0
Caso b zona centro	2	13	Santiago	PS	0
Caso c zona centro	2	13	Santiago	PS	0
Caso a zona centro sur	3	7	Parral	PS	0
Caso b zona centro sur	3	8	Yumbel	M	0
Caso a zona sur	4	14	La Unión	PS	1
Caso b zona sur	4	14	La Unión	PS	1
Caso c zona sur	4	14	Corral	M	0

3.4. Reemplazos

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

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

3.5. Protocolo de verificación de cumplimiento de criterios

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

PROTOCOLO DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS

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

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

2° Presentará el contexto y los objetivos del estudio se dará a conocer el interés de que el establecimiento sea parte del estudio, dada la mejora en sus resultados de retención y desempeño: *Comentar con el director sobre los datos de mejora que lo llevaron a ser seleccionado: mejora en desempeño, reprobación, asistencia, retención, etc. **(Revisar datos en ese momento).***
Guión: *Según los datos que hemos revisado sobre su establecimiento, hemos visto importantes mejoras y logros en indicadores de desempeño, reprobación y retención de sus estudiantes. ¿Tiene Ud. esta misma visión?*

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

- Prácticas sistemáticas, institucionalizadas, sujetas a revisión, con evidencia de que cumplen efectos positivos y con potencial ejemplo para otras comunidades educativas, es decir, replicables.
- Acciones que, aunque no cumplan todos los criterios que definen a una práctica, son consideradas elementos relevantes para la alta retención del establecimiento según los actores de la comunidad escolar.
- **No se considerarán estrategias implementadas de manera central o programas que lideren la Agencia de Calidad de la Educación u otras instituciones nacionales.** Sin embargo, es importante considerar que, si un establecimiento presenta un nivel mayor de retención de sus estudiantes, también podría darse por un proceso de adecuación particular de una política nacional, caso en el cual debe ser evaluada su consideración.

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

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

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

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

3.6. Técnicas de recolección de información dentro de los establecimientos

Con el propósito de profundizar en las narrativas e identificar actividades asociadas a la permanencia de estudiantes en el establecimiento, se realizó un levantamiento de información en 10 establecimientos educacionales a lo largo del país. El levantamiento se llevó a cabo con una metodología de estudio de casos múltiples, que permitió la comparación entre casos distintos y al mismo tiempo conocer en profundidad las características de un caso específico situado en su contexto, (Yin, 1993³). Los estudios de caso están definidos por el interés global en el caso, más que

³ Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. Sage Publication, California, 33-35.

por los métodos utilizados para su indagación, es así que el interés está puesto en las características propias de estos establecimientos en la medida en que han llevado a cabo procesos ya sean focalizados o integrales, para alcanzar mejoras en sus tasas de retención⁴.

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

3.7. Levantamiento de información

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

a. Revisión documental

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

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

b. Entrevistas semiestructuradas y grupos focales⁵

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

- 1 Entrevista individual al director/a
- 1 Entrevista individual al Jefe UTP o principal responsable de políticas de retención escolar
- 1 Entrevista grupal a equipo de convivencia (incluir inspector general si corresponde)
- 1 Grupo focal estudiantes (de 1º a 4º medio)
- 1 Grupo focal apoderados⁶
- 1 Grupo focal docentes

⁴ Bellei et al (2014) Lo Aprendí en la Escuela. Santiago, Chile. LOM Ediciones.

⁵ 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

⁶ Solo en un establecimiento (Establecimiento 1 de la zona 2 (centro)) no se realizó el grupo focal de los apoderados por dificultades relacionadas a disponibilidad de tiempo de los mismos participantes. En el propio caso específico se anexa un informe de dificultades que explica la situación.

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

c. Criterios para la selección de participantes

i. Entrevistas individuales:

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

ii. Grupos focales:

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

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

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

Cuadro 5: Técnicas aplicadas en los casos

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

3.8. Funcionamiento y limitaciones de las pautas de entrevista

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

a. Orden y extensión de las pautas de entrevista

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

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

Sin embargo, en el caso de los grupos focales, la extensión de la pauta fue más acorde a los tiempos, por lo que no se presentaron mayores inconvenientes en la aplicación de esta pauta en cuanto a su extensión. De todas maneras, el ajuste en el ordenamiento de las preguntas también se aplicó, bajo el mismo criterio mencionado anteriormente.

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

b. Elección de los actores a entrevistar

Se recomienda establecer una instancia inicial con director o jefe de UTP del establecimiento para seleccionar los actores a entrevistar, de manera de definir a priori con el equipo directivo durante

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

c. Necesidad de la revisión documental y especificidad de los datos en algunas entrevistas

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

4. Descripción breve de los casos

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

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

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

Como otro de los criterios de selección se basa en que sean establecimientos de características socioeconómicas no aventajadas, 5 establecimientos de la muestra son de nivel socioeconómico bajo, 3 medio bajo y dos de nivel medio, según la clasificación del SIMCE para enseñanza media. La concentración de estudiantes con riesgo de desertar, calculado por MINEDUC se mueve entre el 15% al 22% de los estudiantes de educación media, siendo siempre mayor al promedio del país. Además, el índice de vulnerabilidad (IVE-SINAE) de la muestra se mueve sobre el 80%, menos en el caso del Establecimiento 2 zona centro, con un 51% en educación media. Esto confirma que los casos observados se tratan de realidades en contextos de alta vulnerabilidad y dificultades tanto fuera como dentro del establecimiento, donde las estrategias enfocadas en la retención y permanencia de los estudiantes, ya sea en el mismo establecimiento o en el sistema escolar, son cruciales.

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

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

mismo, es importante destacar que, a primera vista, el mejoramiento de la retención pareciera no tener efectos negativos en el desempeño escolar, ya que en muchos casos los resultados en el SIMCE se mantienen o incluso aumentan.

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

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

INDICADORES DE MEJORAMIENTO DE RETENCIÓN ESCOLAR ⁷												
	Riesgo de deserción Educación Media ⁸	Deserción E. Media 2010 - 2017		Asistencia E. Media 2017	Reprobación E. Media 2010 - 2017		Retención E. Media 2010 - 2017 ⁹		Simce Lectura 2° medio 2010-2016		Simce Matemáticas 2° medio 2010-2016	
Establecimiento 1 Zona norte	22%	4,9%	1,7%	93,2%	5,22%	3,33%	70%	93%	242	259	226	245
Liceo Zona norte	15%	6,1%	3,8%	90,8%	8,95%	3,29%	65%	91%	256	259	238	259
Establecimiento 1 Zona centro	21%	3,3%	3,7%	93,3%	5%	5,17%	73%	89%	283	278	293	309
Establecimiento 2 Zona centro	21%	5,4%	1,9%	92,9%	6,25%	0,64%	73%	95%	252	267	228	303
Establecimiento 3 Zona centro	20%	11,4%	2,8%	94,1%	17,8%	2,8%	55%	86%	226	238	224	220
Liceo 1 Zona centro sur	16%	6,0%	3,9%	91,9%	6,93%	1,75%	68%	94%	249	249	237	249
Liceo 2 Zona centro sur	15%	12,3%	1,2%	88,8%	17,50%	1,76%	62%	94%	218	228	207	214
Liceo 1 Zona sur	22%	7,2%	4,8%	88%	4,78%	1,84%	75%	89%	243	246	246	231
Liceo 2 Zona sur	15%	2,2%	1,8%	92,6%	1,66%	0,45%	69%	94%	271	278	278	278
Establecimiento Zona sur	17%	5,3%	3,9%	90,6%	7,01%	6,17%	63%	86%	255	258	264	254

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

⁷ Fuente: Base de datos de rendimiento y matrícula por estudiante MINEDUC (2010-2018), Base de datos Resultados SIMCE 2° medio (2010-2016).

⁸ Concentración de estudiantes de educación media considerados como alumnos con riesgo de desertar o abandonar el sistema escolar, calculado a partir de factores individuales relacionados con la deserción como sexo, sobre edad, maternidad adolescente, reprobación, rendimiento escolar, asistencia y vulnerabilidad.

⁹ Porcentaje de estudiantes que permanecen como alumno regular en el establecimiento de un año a otro, sin contar a quienes egresan de la educación media.

5. Análisis integrado de los casos

A continuación, se presenta un análisis de la información levantada en los establecimientos visitados, partiendo por el foco de trabajo que realizan, los posibles hitos que han marcado la trayectoria de los establecimientos estudiados y el análisis de la narrativa de los actores sobre la permanencia en el sistema escolar.

5.1. Panorama transversal de los establecimientos escolares¹⁰

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

5.1.1. Cultura de altas expectativas

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

“(…) ellos agradecen que nosotros tengamos esta como necesidad de que ellos aprendan, esto de creer que ellos pueden aprender, las altas expectativas que nosotros tenemos sobre ellos. Ahora se está yendo un cuarto medio y ellos nos agradecen que nosotros tengamos esta... esta relación de creer en ellos,... nosotros que de verdad creemos que nuestros alumnos pueden ser personas que van a cambiar el mundo” (Entrevista grupal docentes, Establecimiento 2 zona centro).

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

¹⁰ Para más detalle del caso de cada uno de los establecimientos, revisar carpeta adjunta “Informes de caso”.

5.1.2. Foco integral en los aspectos socioeducativos del estudiante

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

“Los profesores no veían eso, se enfocaban que el alumno tiene que rendir, pero si un alumno tiene un montón de problemas o situaciones ¿cómo va a rendir? está preocupado de los problemas, de qué pueda pasar en la casa, que mi papá le va a pegar a mi mamá, y esas cosas, estos últimos años han entendido en el consejo de profesores y han visto, claro “este niño no puede rendir por esta parte”, entonces hay que trabajar con él de otra manera” (Entrevista encargado de convivencia, Liceo 1 zona sur).

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

5.1.3. Foco en la entrega de un espacio de seguridad y bienestar

Un aspecto particularmente relevante, sobre todo en el caso de los establecimientos de nivel socioeconómico bajo con altos índices de vulnerabilidad, es el rol que toma el establecimiento educativo como un espacio que entrega seguridad y bienestar, incluso mayor al que entregan los propios hogares de los estudiantes, en contextos en donde se ven enfrentados a una serie de factores de riesgos que los empujan más precipitadamente a una situación de deserción escolar. De esta manera, **el establecimiento es visto como un espacio de acogida, tanto para asegurar las necesidades materiales, así como también las necesidades afectivas de los estudiantes**. Llegando incluso a ser el establecimiento, el primero, por sobre la familia, en velar por que se asegure el derecho a la educación de los estudiantes. Según se relata en la experiencia del establecimiento 1 zona norte, incluso se llegan a interponer recursos de protección legales de los derechos de los estudiantes frente a apoderados en caso de que peligre su escolaridad por razones familiares.

De esta forma, la figura de los adultos responsables en el establecimiento- docentes, inspector, encargado de convivencia, encargado UTP-, cumplen un rol en la vida de los estudiantes que se encuentra ausente en sus contextos familiares. En algunos establecimientos, esta responsabilidad está fuertemente arraigada convirtiéndose en la “cultura del buen trato” como se entiende en el

establecimiento zona sur, en donde dentro de los objetivos propios del establecimiento está el configurarse como un espacio seguro, de acogida y aceptación de todos los estudiantes.

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

"El internado es una estrategia potente del colegio, nosotros teníamos una vez una, bueno de hecho, tenemos una capacidad para seiscientos jóvenes, hoy día tenemos una matrícula de quinientos ochenta, quinientos noventa jóvenes internos, entonces junto con todo lo que veo de la unidad educativa, a la vez, me corresponde ver el internado con todas las políticas que se implementan ahí para la retención, para que los jóvenes estén agradados, para que de una u otra manera sientan que esa es su casa..." (Entrevista equipo directivo, Liceo 2 zona sur).

5.1.4. Concientización de factores perjudiciales en la trayectoria educativa de los estudiantes

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

"En el colegio, de una u otra forma nos hemos dado cuenta de que la repitencia no es la solución, específicamente para los chiquillos que tienen estas características, o sea, al contrario, muchas veces los perjudica la repitencia" (Entrevista grupal equipo PIE, Establecimiento 1 zona norte).

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

5.1.5. Foco en el rol de los adultos responsables (tutores o profesores jefes)

Otro elemento transversal dentro del discurso de las comunidades educativas es el fuerte foco puesto en el desarrollo de vínculos de confianza con la figura de algún adulto responsable, en la mayoría de los casos este adulto es el profesor jefe o algún docente de asignatura con el que se tiene afinidad, estableciéndose la figura de algún docente tutor o responsable del acompañamiento personalizado del estudiante. En este sentido, el rol del docente es visto como una figura paternal que ejerce el rol de un mentor, acompañante o consejero de los estudiantes.

De esta forma, los docentes son personas en las que los estudiantes pueden confiar, son cercanos y están atentos a escucharlos y aconsejarlos cuando notan que estos presentan algún problema. Específicamente en educación media, **el diálogo con los estudiantes se vuelve fundamental para**

los docentes, en la medida en que es a través de estas instancias en donde logran conocer y profundizar más en sus historias de vida y en sus intereses y motivaciones.

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

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

"Yo creo que los profesores que más años perduran en el colegio, son los profesores que saben combinar la cercanía con los estudiantes, el cariño, pero también manteniendo una brecha de respeto, como tener las reglas claras. Los niños acá son muy carentes de cariño, las familias son disfuncionales, muchos viven sólo con la mamá o sólo con el papá, o incluso algunos con la abuela o una tía. Entonces, ellos necesitan como constante afecto, buen trato. Entonces, yo creo que acá en el colegio eso se consigue, y ellos se dan cuenta" (Entrevista grupal docentes, Establecimiento 1 zona centro).

"Hay un sello de afectividad que me llamó la atención y que finalmente te va marcando, y te va a marcando a fuego, y te va impregnando, yo creo, como en la cultura, digamos. Tú aunque no quieras serlo, terminas siendo como muy muy cariñoso, yo creo que también eso es un desafío porque evidentemente uno la formalidad siempre es lo que de alguna forma te garantiza, te garantiza que tú no puedas transgredir ciertos límites, sobre todo con los adolescentes, hay cosas que tú no puedes horizontalizar, pero evidentemente a través de la afectividad tú puedes también garantizar los aprendizajes, a través de la afectividad tú puedes llegar a lograr casi todo tipo de aprendizaje" (Entrevista equipo directivo, Establecimiento 1 zona centro).

5.1.6. Involucramiento de los apoderados

Finalmente, algunos establecimientos recalcan la relevancia del involucramiento de los apoderados, a través de la comunicación permanente entre estos y el establecimiento. Esta comunicación toma diferentes figuras según cada caso, pero se destaca el desarrollo de instancias como talleres para padres, reuniones con apoderados y uso de plataformas de mensajería instantánea para mantener una comunicación diaria fluida con estudiantes, siendo algunas de las estrategias implementadas. Como se observó en los establecimientos visitados, el trabajo de mejorar la retención escolar es un compromiso de toda la comunidad educativa, por lo que implica de un esfuerzo general y cambio cultural por parte de todo el establecimiento, que incluye de manera clave a los apoderados, y su compromiso con la educación de los niños, niñas y jóvenes a su cargo.

"[...] yo lo he notado que los profesores incentivan a los niños a que estén bien, por ser, al mío lo ven bajoneado y ellos los llaman al lado, entonces lo motivan a subir su ánimo y todo. Es súper bueno porque uno no sabe de qué forma se comporta su hijo aquí, y como le digo yo venía de otro colegio y no veníamos de buena experiencia, entonces llegar acá y que el profesor esté atento a lo que pasa, el que te citen, que te informen, que te digan "no, si te vamos a estar informando como está tu hijo" es súper bien" (Grupo focal Apoderados, Establecimiento 3 zona centro).

5.2. Hitos en las mejoras de los indicadores de retención escolar

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

5.2.1. Cambios de administración o equipos directivos

Cuatro establecimientos han experimentado importantes modificaciones respecto a cambio de sostenedores o de equipos directivos (Establecimiento 2 Zona centro, Establecimiento 1 Zona centro, Liceo 1 zona centro sur y Liceo 2 zona sur), **principalmente asociados al cambio de director(a) como principal actor**. La importancia de los equipos directivos y el liderazgo que ejercen dentro de los establecimientos es clave para el surgimiento y mantención de las estrategias observadas, así como su éxito al comprometer a toda la comunidad educativa en el trabajo de retención. Estos actores son identificados como con el potencial de implementar cambios asociados a la importancia de la permanencia de los estudiantes.

Estos cambios se vinculan en la práctica no solo a establecer nuevas metas -como la retención de los estudiantes, mejorar asistencia e indicadores de reprobación escolar- sino que también a la **implementación de procesos más rigurosos para la toma de decisiones en base a evidencia**, mediante un diagnóstico y monitoreo de la trayectoria de los estudiantes a través de indicadores como matrícula, asistencia, desempeño académico, reprobación, retención, entre otros, de forma de tener información que permita poder tomar decisiones informadas para poder implementar estrategias de apoyo a los estudiantes:

"Entonces pedí las actas, y estamos a 2013, voy a empezar del 2009. 2009, 2010, 2011, 2012, para ir viendo qué pasaba con el tema rendimiento. Y al revisar el rendimiento me voy dando cuenta de lo siguiente, del alto índice que había de deserción escolar" (Entrevista encargada de Evaluación Liceo 1 zona centro sur).

De la mano de lo anterior, otro proceso importante tiene que ver con ampliar este foco de la rigurosidad en el uso de la información, a la rigurosidad en todos los procesos diarios en los establecimientos. Fue así como en el Establecimiento 2 zona Centro se inició un trabajo orientado a brindar un uso adecuado de los espacios del establecimiento, en base a un plan estratégico elaborado por la dirección, enfocado en equipar los espacios con mobiliario adecuado para el aprendizaje de los estudiantes, así como imprimir una mayor rigurosidad en las rutinas y los procedimientos, tales como la asistencia a clases, los retiros de la jornada, la realización de las clases y el uso del tiempo en la jornada, entre otros.

De forma menos frecuente, pero igual de importante, en dos establecimientos (Establecimiento 1 zona centro y Liceo 2 zona sur) enfatizan **la importancia del vínculo con la institución sostenedora**,

particularmente asociado al apoyo que el sostenedor entrega para potenciar los cambios en el establecimiento, a través de la entrega de lineamientos de la institución y apoyo económico para la implementación de estrategias. En el caso del Liceo 2 zona sur, que imparte educación técnico profesional en el área industrial, este apoyo es fundamental para el desarrollo de las especialidades, en cuanto permite potenciar la apertura del establecimiento al mundo productivo. El trabajo directo y continuo con el sector productivo de la región, y principalmente, por el férreo apoyo de la Corporación sostenedora, ya que, en su labor de sostenedor del establecimiento educacional, apoya con diferentes lineamientos corporativos y una política de formación integral. Dicho vuelco cultural de la institución educativa, su apertura al mundo productivo y contexto social, más el apoyo del sostenedor, es el puntapié inicial de los posteriores cambios en los indicadores de retención, ya que en base a cifras producidas y proporcionadas desde el establecimiento educacional:

“También es importante aquí los lineamientos de la corporación, porque finalmente son ellos el nexo hacia otras instituciones que permiten tener los logros que tenemos en estos momentos, o tener la capacidad de infraestructura porque no todo viene, manejamos, trabajamos con los mismos recursos que nos da el ministerio a través de la subvención, entonces, la corporación siempre está ahí pendiente de qué oportunidades se pueden tomar para la escuela. [...] el tema de liderazgo desde la corporación, que está pendiente de oportunidades que el mundo, que uno no ve... podemos nosotros acceder, y eso mismo ha ido incrementando que tengamos otras especialidades, que nuestros planes de estudio estén actualizados con lo que está exigiendo el sector productivo porque esto va cambiando... todos los días” (Entrevista grupal Equipo UTP, Liceo 2 zona sur).

5.2.2. Incorporación o reformulación de la educación TP

Los establecimientos que cuentan con educación técnica profesional, destacan la motivación que en sí misma generan las especialidades en los estudiantes, en la medida en que conectan su permanencia en el establecimiento con sus proyectos de vida futuros, sobre todo en el contexto de estudiantes de alta vulnerabilidad social, ya que según la percepción de los estudiantes los liceos TP les darían una posibilidad de entrar al mercado laboral luego de terminar la educación media, les abre puertas para su futuro. En este sentido, la incorporación o reformulación de especialidades, también es considerado un hito en la trayectoria de mejoramiento de los indicadores de retención escolar. Así lo refleja la experiencia del Liceo 2 Zona centro sur, que se transforma en liceo TP en 2007, y el Establecimiento 3 Zona centro, en donde se declara que los estudiantes han vivido un proceso de cambio de percepción respecto a las oportunidades que la formación técnico profesional les puede entregar para su proyecto de vida, de esta forma, y dado que el establecimiento atiende principalmente población de los sectores aledaños, los estudiantes han podido ver cómo **la formación técnico-profesional del establecimiento les va abriendo puertas**, lo que es corroborado por los mismos estudiantes, donde ha sido fundamental las altas expectativas que los docentes han depositado en ellos.

“(...) acá, si pasa algún problema, intentan que uno se quede, porque yo de repente eso hablaba con el profe de historia, ese es el gran problema de la educación, de que si usted se plantea que hay un cabro que vive en un ambiente rodeado de cosas malas, me entiende, y se mande un condoro en el colegio, lo primero que hace el colegio es echarlo, ¿qué opciones le deja a ese cabro?, que salga a robar, que salga a drogarse, que salga a hacer cosas que no son buenas pa’ su futuro. En cambio, aquí se fomenta que uno busque entretención, en otras cosas, en el deporte, en los mismos estudios, que uno se interese en lo que está estudiando...” (Grupo focal estudiantes, Establecimiento 3 Zona centro).

5.2.3. Incorporación y/o ampliación de equipos de profesionales multidisciplinarios

Durante los últimos años, algunos establecimientos han experimentado la incorporación o ampliación de sus equipos multidisciplinarios (psicólogos, asistentes sociales) o educadores diferenciales pertenecientes al Proyecto de Integración Escolar (PIE), proceso que se ve antecedido por la incorporación de los establecimientos a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y al PIE, principales fondos desde los cuales se financian a estos profesionales, tal es el caso del Establecimiento 1 Zona centro y Establecimiento 1 Zona norte.

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

5.2.4. Desarrollo de un Plan de trabajo integral

En el caso de los establecimientos que no identifican algún hito relevante que haya marcado un cambio importante en sus indicadores de retención escolar, estos consideran que más bien lo que ha ocurrido es **el trabajo progresivo de un foco puesto en el desarrollo de estrategias que apuntan a comprender y acompañar a los estudiantes de manera integral y holística**, de esta forma surgen estrategias en el seno de planes o proyectos más amplios del establecimiento como el proyecto "A través de la educación construyo mi proyecto de vida" en el Liceo 1 Zona sur, o el plan de formación y convivencia escolar que trabajan en el establecimiento zona sur y el Liceo zona norte.

5.3. Análisis de la narrativa sobre permanencia

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

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

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

"Que son súper inclusivos, es que no lo había visto tanto en otros colegios, he estado en hartos colegios, pero no era como tanto, aquí se ve mucho más como esa familiaridad que hay" (Grupo focal estudiantes, Liceo 1 zona sur)

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

5.3.1. Los factores de riesgo

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

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

Los establecimientos que han logrado aumentar su rendimiento, lo han realizado muchas veces sacrificando espacios de expresión de otros intereses no académicos, como deporte, hobbies artísticos y recreacionales, así como momentos de esparcimiento y comunidad que los estudiantes valoran, especialmente al ser jóvenes cursando su educación media, con intereses que van más allá de lo académico y más relacionados con la expresión de su identidad.

El trabajo de motivar a los estudiantes desde diferentes áreas ya sea académica, afectiva y recreacional ha sido el camino que varios casos han llevado a cabo, intentando "encantar" a los estudiantes con su educación respondiendo a las necesidades específicas de cada uno, respondiendo a veces a las aptitudes e intereses más allá de lo académico.

5.3.2. El establecimiento como un lugar seguro

Una de las percepciones que más se repiten en el discurso de los actores de la comunidad educativa es la idea de que el establecimiento es el lugar donde los estudiantes están más resguardados de los problemas y riesgos que existen en su entorno. Esto se basa principalmente en que los establecimientos visitados se tratan de casos con alta vulnerabilidad (medido por IVE-SINAE) y

emplazados en comunas de alto riesgo, donde la delincuencia y el abuso de sustancias es parte del día a día. En este sentido, más allá del buen trato, se plantea que es el establecimiento el lugar donde los estudiantes reciben alimentación, cuidado y se le entregan herramientas que le permiten salir adelante.

“(La profesora) nos citó a una reunión extraordinaria, donde nos explicó la situación (de un estudiante) [...] Él podría desertar, y está en primero medio y no va a repetir, no tiene las mejoras notas, pero no va a repetir, entonces quiere salir adelante y el colegio lo apoya para eso, porque iban a hacer las gestiones para que le dieran uniforme y todo, genial, y se identifica a tiempo” (Grupo Focal apoderados, Liceo 2 zona centro sur)

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

“(...) hay un aspecto negativo de todo esto, que al final nosotros, al final el colegio, no presenta una gran exigencia para el estudiante, académica, entonces, lo que comenzamos a desarrollar nosotros son otras cosas, pero lo académico lo abandonamos un poco, entonces al abandonarlo no estamos contribuyendo a que los chiquillos desarrollen ciertas habilidades cognitivas por ejemplo, que son tan necesarias, y eso puede ser muy negativo, pero a la vez contribuye que muchos no se vayan, al no ser una exigencia entre ellos” (Entrevista grupal Docentes, Establecimiento 3 zona centro).

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

5.3.3. La permanencia como la herramienta para salir adelante.

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

“Te den apoyo, que te ayuden, que te digan, que te motivan pa’ que tengai un mejor futuro y no quedís ahí como si nada, porque con octavo o primero medio tú no vai a hacer nada, si ahora hasta pa’ barrer la calle te piden cuarto medio, entonces necesito sacar el cuarto medio” (Grupo focal estudiantes Establecimiento 1 zona centro)

“Porque ponerse a trabajar ahora y pensar, es mejor estudiar y después tener una carrera, y voy a ganar lo que gano en diez años trabajando sin estudios, sin nada.” (Grupo focal estudiantes, Liceo 2 zona centro sur)

Así mismo, se observa la necesidad dentro de las comunidades educativas de entregar este mismo discurso a sus estudiantes. El trabajo de promover en los niños y niñas un discurso de posibilidades, donde las expectativas son altas y se puedan sentir capaces de lograr las metas que se proponen es

parte de todos los integrantes de la comunidad educativa. Así mismo, en algunos casos, surge la necesidad de que sus propios padres y apoderados consideren la educación de sus estudiantes como un derecho que se debe asegurar. El trabajo de que se entienda **la educación como un derecho** es aún parte importante de las metas que los establecimientos deben cumplir, pues todavía algunas familias no perciben la relevancia de ello.

“Cuando nosotros postulamos a un proyecto de donde nació todo esto de ir (sí) incorporando la retención, vimos que era importante, por ejemplo, atender al estudiante de una forma psicoafectiva o psicosocial afectiva y después incorporar a las familias también al trabajo y al acompañamiento de sus hijos, no tomarlo como que es el apoderado que viene, lo matricula, se va, viene a la reunión, se va, sino también hacer participar al apoderado, a los papás, dentro de la formación de sus hijos” (Entrevista actor clave, Liceo 1 zona sur).

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

“Nos explicaban que cuando salgamos de cuarto medio podíamos tener un título aparte, que nos iba a decir que podíamos empezar a trabajar al tiro, eso igual me dijo ya, por lo menos tengo parte de mi futuro asegurado en el liceo.” (Grupo focal estudiantes, Liceo 2 zona sur)

Algunos establecimientos además mantienen la motivación de sus estudiantes al entregar becas, ya sea para estudiar en el futuro en otras instituciones de nivel superior o para pasantías en otros países, las cuales son muy valoradas por los jóvenes, quienes consideran que sin el apoyo de los establecimientos no tendrían esta oportunidad. Por lo mismo, los estudiantes se sienten agradecidos de sus establecimientos y la posibilidad de conocer otros lugares, entrar de manera más directa a la universidad o de aumentar sus conocimientos.

“Por ejemplo hay personas que se frustran en cierta forma porque no tienen los recursos suficientes para seguir estudiando, entonces yo creo que las becas más que nada son un incentivo para que las personas sigan estudiando, es algo que ayuda bastante.” (Grupo focal estudiantes, Liceo 1 zona centro sur)

Por lo mismo, la opción de las becas es un facilitador importante para la permanencia de los estudiantes, tanto en el sistema escolar completo como en el mismo establecimiento, especialmente en los casos de contextos más vulnerables. Además, la opción de recibir becas es uno de los aspectos que los estudiantes tienen en cuenta al momento de elegir un liceo o establecimiento.

5.3.4. Motivación por la excelencia académica

Del discurso de los estudiantes, se destaca el orgullo que sienten porque sus establecimientos son de excelencia y la importancia que tiene para ellos el desempeño académico. Los jóvenes plantean que sienten que es casi imposible que sus compañeros o ellos mismos deserten del sistema, ya que sus establecimientos y la educación que reciben es de calidad, además de que sus docentes, el equipo directivo y el resto de la comunidad están comprometidos con la entrega de educación. Por

lo mismo, existe la seguridad y el orgullo de pertenecer a sus comunidades educativas, por lo que comprenden la permanencia y el paso a la educación superior como una manera de mantener el estándar de calidad de sus establecimientos.

Los estudiantes se sienten representados por la calidad de sus establecimientos y se esfuerzan por mantener este nivel de desempeño, lo cual se refleja además en una alta fidelización de los estudiantes con el liceo, más allá de los lazos afectivos con los adultos que trabajan con ellos.

"Un buen proyecto, y al igual que el liceo, (queremos) mantener un nivel de prestigio, que sea reconocido, así llegue harta gente y siga pudiendo" (Grupo focal estudiantes, Liceo 2 zona sur).

Esta motivación, también se ve reforzada en los establecimientos de educación técnico profesional donde los jóvenes se encuentran estudiando algo relacionado con sus intereses y que pueden ver relacionado directamente con su vida cotidiana, con clases más prácticas y contextualizadas. El que las especialidades respondan a sus intereses o al proyecto de vida es uno de los factores protectores de las trayectorias de los estudiantes. Así mismo, es importante para los estudiantes la oportunidad de entrar a una especialidad que sea útil, que responda a las necesidades del medio y que tengan aseguradas las prácticas es crucial.

"Al principio, lo que más me gustó a mí, creo que fue empezar al tiro con el área agrícola, o sea empezar al tiro a trabajar en el campo, afuera, decir... por ejemplo en la práctica, desde primero ya empezamos a hacer práctica trabajando afuera en el liceo, o sea en el campo.: Lo mismo, lo... la, como los profesores bien capacitados que nos enseñan al pie de la letra y lo hacen en práctica po, nos enseñan en teoría y en práctica" (Grupo focal estudiantes, Liceo 1 zona sur).

"Hay liceos que no tienen la misma especialidad o las tienen las mismas que tiene este liceo, entonces igual para tercero buscan implementar electivos que se adecuen a la forma o a lo que uno quiere seguir estudiando. Y yo creo que eso igual es una forma de incentivarlos a que sigan en este liceo." (Grupo focal estudiantes, Liceo 1 zona centro-sur)

5.3.5. Estrés por el futuro.

Relacionado con lo anterior, existe en algunos casos una sensación más negativa relacionada con este esfuerzo por los buenos resultados académicos. Teniendo en cuenta que los estudiantes entrevistados son todos de educación media y el trabajo que realizan los establecimientos para prepararlos para la educación superior, muchas veces esto se traduce en una presión que los jóvenes experimentan en relación a sus notas, su rendimiento y las consecuencias de un rendimiento más bajo o inasistencias, y como esto puede repercutir en su posibilidad de entrar a la universidad o seguir estudiando.

"Eso es algo que nosotros, como curso, hemos estado, igual siempre le estamos criticando al profe, porque dicen, en segundo o tercero medio, pero es como que te están agregando un peso que en primero medio no... yo siento que no deberías tener porque siempre te dan la charla de que la nota, no sé, "te sacaste esta nota -pucha, esa nota te va a afectar en cuatro años más". Entonces ya es como que estoy con la presión, es como "Pucha, pude haber tenido una décima más y me hubiera afectado, entro a una universidad" (Grupo focal estudiantes, Establecimiento 2 zona centro).

A pesar de que no es considerado por los estudiantes entrevistados como un factor de riesgo que pueda llevar a la desmotivación o el abandono, de todas maneras, es importante tener en cuenta que la ansiedad por el futuro y las altas expectativas que se tiene de los estudiantes puede llevar a frustraciones con su rendimiento y ser un factor de riesgo para las trayectorias de los estudiantes.

5.3.6. Relación docente-estudiante y la llegada a enseñanza media

Dentro de los aspectos que los estudiantes consideran como más motivantes para ellos, aparece la diferencia que sienten al llegar a enseñanza media y como eso se traduce en una relación distinta con sus docentes. Los estudiantes consideran la forma de relacionarse con los docentes como más cercana, con clases más dinámicas y entretenidas para ellos y que se relacionan más con sus intereses o con la vida cotidiana.

"Yo incluso lo he escuchado de los mismos profesores, que es porque... por ejemplo uno los ve y son como entre ellos así se hablan. Pero entre ellos igual tienen sus grupos. Y hay como una diferencia muy notoria entre los profesores de básica y de media. Porque todos los profesores son estructurados con sus cosas. Pero los de media somos como más cercanos a los alumnos, entonces como que tienen por así decirlo, alma de niño. Entonces como que hay otro ambiente para llevarlo. Pero por ejemplo en básica no es tan así. Los niños como que... es como una persona gigante frente de ti que te está obligando a entender." (Grupo focal estudiantes, Establecimiento zona sur).

5.3.7. Sensación de pertenencia

La llegada a la enseñanza media muchas veces se ve acompañada con un discurso importante sentimiento de pertenencia de los estudiantes en su establecimiento, siendo actores más participativos dentro de las decisiones de la comunidad educativa, siendo tomados en cuenta por los docentes y directivos, además de tomar un rol más protagónico en las clases y otros aspectos del establecimiento y su educación.

"Yo creo que el liceo como sí logra enseñar cosas buenas y como también logra que nosotros nos sintamos bien acá, o sea logrando... o motivándonos nosotros, haciendo actividades para que nosotros nos sintamos bien acá po, compañerismo, entre compañeros, conociéndonos más." (Grupo focal estudiantes, Liceo 1 zona sur)

5.3.8. Intereses no académicos

Teniendo en cuenta que el foco del estudio es la enseñanza media, los estudiantes entrevistados son todos adolescentes, con intereses distintos a los que tienen los niños y niñas de educación básica. Los jóvenes al estar formando su personalidad y relaciones con sus compañeros poseen intereses más allá de lo académico que muchas veces son respondidos por los establecimientos, ya sea con clases más dinámicas o con talleres, salidas extraprogramáticas, o becas relacionadas con el deporte.

"Igual harto hemos pedido como nuevos talleres porque hay deportivos, arte, música y algunos más, entonces antes había variedades de temas, creo que todos los días habían como dos, tres [...] Igual los talleres es importante porque ayuda también a desestresarse, no todos pueden pagarse una

escuela afuera del colegio pa practicar un taller, entonces igual se invierten en los talleres igual sirven pa todos." (Grupo focal estudiantes, Establecimiento 1 zona centro).

Los establecimientos responden a la demanda de actividades no académicas, por parte de los estudiantes, con talleres y salidas extraprogramáticas, siendo estas actividades algunas veces parte de las estrategias que los establecimientos destacan como las más importantes en el aumento de la permanencia de los estudiantes en el establecimiento.

5.3.9. Promoción del trabajo colaborativo

Dentro de uno de los establecimientos apareció el discurso sobre la costumbre de que los estudiantes más aventajados o avanzados, al terminar sus actividades ayuden a aquellos a quienes les cuesta más, aportando a que los estudiantes con problemas se sientan apoyados, además de afianzar las relaciones con otros compañeros.

"Sí, mi curso también había compañeros que tenían promedio cerca del cuatro o más abajo, y se hizo eso, se dejó a los chicos que no les costaba la asignatura, como monitor le llamaban para que ayudara a su compañero [...] pero los que eran monitores tenían que estar apoyando a sus compañeros que tenían mala nota. Algunos compañeros el primer semestre tenían algunos 6 y 8 décimas más altas de su promedio, o sea que se puede decir que hay una ganancia". (Grupo focal estudiantes, Liceo 2 zona sur)

Este apoyo entre los estudiantes refuerza el sentimiento de pertenencia de los jóvenes y la familiaridad entre ellos, motivándolos a asistir a clases y permanecer, especialmente en los casos donde los jóvenes se encuentran internados en el establecimiento, como lo es en establecimientos rurales y técnico profesional.

6. Caracterización de las estrategias¹¹ observadas

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

a. Criterios¹²:

- 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.

¹¹ Se habla de estrategia, cuando se hace referencia indistintamente a actividades y prácticas de retención escolar.

¹² 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.

- 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 matriz¹³ que permitió visualizar la información respecto a cada uno de estos criterios, para cada actividad de la forma más detallada posible, de manera tal de determinar si alguna de estas actividades o un subconjunto de ellas lograban conformar una práctica asociada a la permanencia de estudiantes en el establecimiento. En este sentido, se consideró una práctica establecida si estas cumplían al menos los 2 criterios de sistematicidad e institucionalidades de la práctica, consideradas como logradas o medianamente logradas¹⁴.

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

Dentro de las estrategias que llevan a cabo los establecimientos se encuentra un enfoque muy marcado en la prevención de situaciones que ponen en peligro la permanencia de los estudiantes en los establecimientos, seguido por el foco de detección de factores de riesgo antes de que se produzcan los problemas y en último lugar, se encuentra un enfoque de apoyo y trabajo directo con

¹³ Para más detalle de cómo se evaluaron los criterios en cada caso, revisar anexo 6.2 Matriz de sistematización de estrategias.

¹⁴ 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).

los estudiantes que ya han pasado por situaciones que afectan su permanencia. En este sentido, los establecimientos y sus estrategias tienen un foco en la detección temprana y el evitar el riesgo de que los estudiantes no permanezcan en el establecimiento.

Las estrategias observadas se mueven dentro de 3 niveles: uno que se basa en el trabajo generalizado con todos los estudiantes, el siguiente que es un trabajo general, pero con énfasis en grupos específicos, y finalmente el nivel de esfuerzos focalizados en un grupo identificado de estudiantes. 12 estrategias poseen un enfoque generalizado, donde el establecimiento trabaja con todos los estudiantes de la misma manera, 7 estrategias poseen un componente generalizado a todos los estudiantes, pero 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 6 estrategias completamente focalizadas en un grupo de riesgo. Asimismo, la mayoría de las estrategias observadas se enfocan en el trabajo individual con los estudiantes, mientras que solo unas pocas, que se detallarán más adelante, tienen un enfoque de nivel intermedio (el establecimiento), sus equipos y las familias. Todas las estrategias observadas, a pesar de ser variadas, se mueven dentro de áreas similares, que se describen a continuación:

6.1. Apoyo integral a los estudiantes

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

Estas estrategias se tratan del trabajo con el estudiante en varias áreas, que no se limita solo a lo académico, sino que un entendimiento holístico de las necesidades de los estudiantes, las cuales influyen en la permanencia de los estudiantes.

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

6.1.1. Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo

Dentro de las estrategias basadas en el apoyo socioeducativo de los estudiantes existe un foco importante en la detección temprana de los jóvenes que pueden tener problemas, tanto académicos como psicosociales, que pongan en riesgo su permanencia. En este sentido, las estrategias que se observaron se basan en un trabajo articulado entre los distintos actores de la

comunidad educativa y un apoyo multidisciplinario de los estudiantes. Por lo mismo, las adecuaciones y apoyos especializados a los estudiantes en riesgo es la base de la implementación de estas estrategias, tomando en cuenta la particularidad de los estudiantes de educación media, con problemáticas más complejas que los estudiantes de educación básica, especialmente en términos de convivencia y motivación.

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

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

6.1.2. Adecuaciones académicas

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

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

En este sentido, es importante destacar que el trabajo de proteger las trayectorias de los estudiantes con menor desempeño no implica una menor atención de los estudiantes más avanzados, sino que se trata de un trabajo complementario que aporta al mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes. Así mismo, se requiere de todo el establecimiento (incluyendo a la comunidad escolar) que tengan el foco puesto en este trabajo, no solo de "aulas" o cursos específicos, sino que de una acción institucionalizada y compartida por todos.

6.2. Manejo de la asistencia

Otro enfoque observado en los establecimientos, y que cuenta con una alta institucionalidad, es el manejo de la asistencia y los protocolos que responden a ausencias reiteradas. En 3 establecimientos se observaron 3 prácticas que se componen del monitoreo de la asistencia de los estudiantes, con un énfasis importante en la detección y prevención del ausentismo de los niños y

niñas. En todos los casos observados, estas prácticas son parte importante del trabajo articulado de todo el equipo de cada establecimiento y son apoyadas por un protocolo instaurado y conocido por la comunidad educativa, los cuales se componen de un monitoreo individual de la asistencia de los estudiantes y las razones de sus posibles ausencias. Asimismo, las prácticas de manejo de la asistencia constan de incentivos a aquellos estudiantes que destacan con buena asistencia buscando motivarlos a mantener estos buenos resultados.

Las 3 prácticas observadas de manejo de la asistencia son muy similares y se pueden considerar una gran práctica, pero se tratan de estrategias en distintos contextos y momentos distintos en la trayectoria de mejoramiento, por lo que es valioso observar las diferencias entre estas 3 prácticas. Específicamente, una de las prácticas se trata de la reformulación de un trabajo que se llevaba a cabo anteriormente, otra surge de un proceso de normalización del colegio y sus procesos con mayor rigurosidad de las normativas, mientras que el último surge de la necesidad de detectar posibles conflictos fuera del establecimiento.

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

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

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

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

6.3. Continuidad de estudios y orientación

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

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

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

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

6.4. Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados

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

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

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

6.5. Entrega de recursos materiales

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

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

6.6. Metas estratégicas y compensaciones

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

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

6.7. Motivaciones extracurriculares

A pesar de que los talleres extracurriculares son comunes dentro de los establecimientos, en uno de los centros visitados son parte de una práctica institucionalizada que además de responder a los

intereses de los estudiantes, son considerados como un factor protector de los estudiantes ante los riesgos externos del colegio y que son una motivación para la mejora del desempeño de los estudiantes, por medio de compromisos. Los estudiantes pueden participar de los talleres y las actividades extras, como competencias y salidas fuera del establecimiento, si es que cumplen con cierto nivel de desempeño.

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

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

Cuadro 6: Resumen áreas de trabajo y estrategias observadas

Área de trabajo		Prácticas	Actividades
Apoyo integral a los estudiantes	Identificación y apoyo a estudiantes en riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de los estudiantes – Liceo 1 Zona centro sur. • Creación de los Equipos de Aula – Establecimiento 2 Zona centro. • Apoyo Integral – Establecimiento 1 Zona norte. • Tutorías o intervenciones individualizadas – Liceo 1 Zona sur. • Área Académica - Apoyo Biopsicosocial – Liceo 2 Zona sur. • Implementación del programa Pro-retención – Establecimiento 1 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogía de la afectividad e identificación temprana de situaciones de riesgo - Liceo 2 Zona centro sur. • Apoyo personalizado a los estudiantes - Liceo Zona norte. • Caracterización del estudiantado en matrícula – Liceo 1 Zona sur. • Apoyo a los estudiantes – Establecimiento 3 Zona centro.
	Adecuaciones académicas	<ul style="list-style-type: none"> • Área Académica - Apoyo Pedagógico – Liceo 2 Zona sur. • Adecuaciones académicas – Establecimiento Zona sur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuaciones y/o Ajustes de Evaluaciones – Establecimiento 3 Zona centro.
Manejo de la asistencia		<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de asistencia escolar – Establecimiento Zona sur. • Implementación Proyecto de Mejoramiento de la Asistencia – Establecimiento 2 Zona centro. • Detección y prevención del ausentismo Escolar (Protocolo de asistencia)- Liceo Zona norte. 	
Continuidad de estudios y Orientación		<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de Estudios – Establecimiento 2 Zona centro. • Plan de Ingreso a la educación superior – Establecimiento 1 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con instituciones de la Educación Superior y Empresas – Liceo 1 Zona centro sur.
Vinculación y trabajo constante con la familia y apoderados		<ul style="list-style-type: none"> • Taller de Padres – Liceo 1 Zona sur. • Comunicación con los apoderados – Establecimiento 3 Zona centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de Apoderados en la Educación de los niños y niñas Educación – Establecimiento 1 Zona norte.
Entrega de recursos materiales		<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de vestuario y recursos materiales - Liceo 2 Zona centro sur. 	
Metas estratégicas y compensaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Metas estratégicas y Programa de Compensaciones para la mejora – Establecimiento 1 Zona centro. 	
Motivaciones extracurriculares		<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de Estudiantes – Establecimiento 1 Zona norte. 	

Elaboración propia a partir de estudios de caso.

7. Aprendizajes y recomendaciones de distintos actores:

En este punto se detalla los aspectos identificados como aprendizajes y recomendaciones, por un lado, desde el análisis realizado en los distintos casos de estudio sobre lo reportado por las comunidades escolares, y por otro lado, a partir del taller de discusión de los principales resultados del estudio realizado en el proceso final con los profesionales de distintas instituciones del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (en adelante SAC) que trabajan en temáticas relacionadas con la retención escolar y las estrategias (prácticas y/o actividades) en el ámbito escolar.

7.1. Desde las Comunidades Escolares de los 10 Establecimientos

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 25 acciones de promoción para la retención escolar que se 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.

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

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

La complejidad del desafío no solo conlleva que sea indispensable la articulación de los diferentes equipos de trabajo interno del establecimiento, donde se relevan roles en los profesores jefes, el resto de los docentes, pero también de equipos especializados, donde regularmente se mencionan los equipos PIE y los equipos de convivencia. Dado que **el desarrollo de estas políticas y acciones implican cambios de cultura institucional, especialmente en la interacción con los estudiantes, la incorporación de trabajo colaborativo y nuevas prácticas docentes**, es necesario que sean graduales, requiriendo la generación de mecanismos formales de coordinación, tiempo suficiente para generar aprendizaje, liderazgo y procesos sistemáticos de monitoreo y mejoramiento continuo, así como asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para su implementación inicial, como resolver aquello que posibilite su sustentabilidad en el tiempo.

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

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

7.2. Desde las instituciones del SAC

Después de la sistematización de los casos y la realización del informe preliminar final se realizó un taller de presentación y discusión, que funcionó como un espacio de colaboración y promoción entre las distintas instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (de ahora en adelante SAC), donde se mostraron los principales hallazgos y recomendaciones del estudio y, además, se discutió en torno a las estrategias identificadas durante el análisis de la información recabada.

Se contó con la participación de profesionales del Gabinete de la Subsecretaría de Educación, de la Superintendencia de Educación, de la Agencia de la Calidad de la Educación, de la JUNAEB, el CPEIP, de la Dirección de Educación Pública, del Centro de Innovación, de la División de Educación General, de la Unidad de Subvenciones y del Centro de Estudios del Ministerio de Educación.

Durante esta actividad se mencionaron varios aspectos y recomendaciones para los establecimientos que quisieran llevar a cabo las estrategias que se nombraron en el estudio, así como también cómo poder mejorar las estrategias que pudieran estar llevando a cabo actualmente. Varios de estos aspectos aparecieron también en el discurso de las comunidades de los establecimientos como factores de éxito y facilitadores dentro de la trayectoria de las estrategias relevadas.

Los principales aspectos mencionados en el taller son los siguientes:

a) Uno de los principales facilitadores es el involucramiento de los equipos directivos en el tema de la permanencia y la concepción del **trabajo de la retención como parte del trabajo del líder dentro del establecimiento.** En este sentido, es vital el trabajo que los equipos directivos incluya dentro de sus metas y objetivos el comprometer a la comunidad educativa con el desafío de la retención de los estudiantes en el establecimiento y en el sistema escolar completo.

b) **La toma de decisiones de manera informada,** especialmente con el uso de la tecnología y los datos como evidencia dura para poder diagnosticar las necesidades más importantes de los distintos establecimientos y a partir de esto, crear un plan de trabajo que cuente con metas claras y observables. Esto permite que la comunidad educativa pueda observar las mejoras que las distintas

prácticas han traído consigo y el resultado de su esfuerzo por mantener a los estudiantes en el establecimiento y en el sistema educativo, así como reformular los aspectos que no han sido efectivos o que han determinado que necesitan ser ajustados.

c) Es vital la existencia de un **sostenedor que entregue las herramientas**, recursos y oportunidades que las comunidades necesitan para avanzar. Esto se vuelve mucho más importante en el caso de los establecimientos técnico-profesionales, donde es esta figura el encargado de la vinculación del establecimiento con el mundo externo y el mercado laboral. Una buena relación de apoyo y además de rendición de cuentas con la entidad sostenedora es un facilitador de la implementación efectiva de estrategias para la permanencia, así como también el mejoramiento de los resultados académicos.

d) El **trabajo en red de los establecimientos**, el que puede ser apoyado por los sostenedores, es un facilitador muy grande de la difusión de buenas prácticas que han funcionado, especialmente en casos donde el contexto que rodea a los establecimientos es un tema importante dentro de las estrategias que se pueden llevar a cabo. Es parte de este mismo esfuerzo la transferencia de conocimiento entre establecimientos y el compartir aquellas estrategias que han resultado y aquellas que no.

e) Existe la necesidad de que el tema de la retención y la importancia que sea reconocida por todos los actores de las comunidades educativas, por lo mismo, se hace necesario **incluir la temática de la permanencia en la capacitación y en el desarrollo formativo de los docentes y profesionales de la educación**, tanto en la formación inicial y continua. Esto ayudaría al compromiso de los actores en el trabajo de la retención, así como también la articulación y colaboración entre las distintas partes.

f) Es necesario que **el tema de la retención deba ser incluido dentro de los planes de gestión de la convivencia** y otros reglamentos relacionados con la normativa y protocolos dentro de las escuelas o liceos, como primera fase de control de la trayectoria de los estudiantes y la manera de protegerlas.

g) Promover una mayor **articulación de todos los actores** dentro de los establecimientos en el trabajo de la retención, es necesaria la **articulación entre todas las instituciones del SAC** que desarrollan estrategias en el ámbito de la retención. Esto se debe a que muchas de estas instituciones desarrollan estrategias que se pueden considerar como "duplicadas" o muy similares entre ellas, y una articulación entre las instituciones.

h) Al desarrollar estrategias de retención escolar, por un lado, se debe considerar el contexto particular de cada establecimiento y por otro, reflexionar hacia cómo relevar efectivamente que los estudiantes sean protagonistas, que estén al centro del proceso educativo para así fortalecer sus trayectorias educativas

8. Conclusiones

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

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

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

En el contexto internacional, Chile no solo presenta mejores indicadores de retención escolar respecto de América Latina, sino que también ha logrado mejoras sustantivas en un periodo acotado de tiempo, reduciendo en un tercio la tasa de reprobación escolar y la deserción de la enseñanza regular en los últimos seis años, lo cual se presenta tanto en educación básica como educación media. A pesar de esto, el promedio en algunos de estos indicadores, por ejemplo, en la tasa de reprobación en educación básica, para 2014 era el triple del promedio de la que presentan los países de altos ingresos, grupo al que pertenece internacionalmente Chile, según datos del Banco Mundial¹⁵.

La literatura internacional es robusta también respecto a los principales factores asociados a un mejor logro de retención escolar. Por su parte, las intervenciones más efectivas para la retención escolar son aquellas que se basan en una visión sistémica del problema y no en una sola gran intervención, deben contemplar un modelo ecológico (Bronfenbrenner, 1987)¹⁶ y contener acciones en diferentes niveles, desde acciones generales, en grupos de riesgo y de acciones personalizadas, así como desarrollarse con una visión de permanencia en el tiempo, generando vínculos de confianza y pertenencia entre los estudiantes, sus pares, sus familias y el establecimiento.

¹⁵ Elaboración propia a partir de base de datos de Estadísticas de la Educación del Banco Mundial.
<http://datatopics.worldbank.org/education/indicators>

¹⁶ U. Bronfenbrenner (1987). La ecología del desarrollo humano. Paidós.

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

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

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

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

De la misma forma, el trabajo en conjunto con los estudiantes es una forma de asegurar la motivación de estos con la construcción de su futuro, aportando al trabajo de los directivos y docentes dando su opinión y reacciones a las distintas formas en que los establecimientos han intentado llevar a cabo sus estrategias.

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

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

4. Existe una amplia diversidad de acciones de retención escolar: Los establecimientos han estado probando diversas acciones a través del tiempo, aunque no muchas en cada caso en particular, puesto que ellas requieren tiempo para su consolidación, mejoramiento continuo y ajuste en la cultura institucional. Muchas de ellas no son de alta complejidad, pero cualquiera de ellas conlleva

importantes desafíos en los establecimientos en Chile, puesto que implica incorporar procesos regulares, prácticas de trabajo colaborativo, poner al centro del proyecto institucional la interacción y el protagonismo de los estudiantes, desarrollar capacidades profesionales especializadas y desarrollar procesos de mejoramiento basados en la información, los cuales no han sido habituales en su gestión.

5. La asistencia a la escuela como parte de propuestas más integrales que como foco principal de las acciones: Muchas de las acciones consideran como paso prioritario el que los alumnos asistan y sean protagonistas activos en la vida regular de sus establecimientos, sin embargo, nos encontramos con pocos casos donde el foco particular es este objetivo, puesto que la mayor parte de las acciones identificadas corresponden a acciones integrales, donde los protocolos de asistencia son solo una parte menor del esfuerzo por “motivar” a los estudiantes a los proyectos educativos y a la vida cotidiana de sus establecimientos.

6. El mejoramiento en la retención escolar es parte de la trayectoria del mejoramiento sostenido de los establecimientos y parte del derecho a la educación: Para todas las comunidades escolares, los indicadores de asistencia, reprobación, y retención en el mismo establecimiento durante toda la educación media, así como la graduación de este nivel, son indicadores de la calidad de la educación, por lo cual son muy valorizados y dan cuenta del avance alcanzado por el establecimiento en sus trayectorias de mejoramiento. En este sentido, no sólo el que los estudiantes se mantengan en el establecimiento, sino que también se les entregue la educación y el cuidado que los estudiantes merecen es parte vital de la narrativa de los actores sobre la permanencia, así mismo, los estudiantes reconocen una mejor calidad de la educación de sus establecimientos, dado que abordan de manera más integral el proceso educativo, lo cual es una de las razones por las que permanecen en ellos y en el sistema completo.

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

De todas formas, es importante tener en cuenta que estas estrategias han sido efectivas dentro de un contexto específico, considerando que estas prácticas son parte de procesos de transformación y crecimiento de los establecimientos que van más allá de la estrategia misma.

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

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

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

10. La implementación de prácticas de retención no asegura el mejoramiento en los aprendizajes, pero tampoco implican un deterioro: En ninguno de los diez establecimientos se observa una trayectoria de mejoramiento en los indicadores de retención escolar con una trayectoria de deterioro en el desempeño académico de los estudiantes, pero tampoco en todos ellos se observa una trayectoria simétrica. En la mitad de los casos, el mejoramiento en la retención escolar no va acompañada con mejores resultados durante el período observado, sin embargo, en otros cinco casos existe una mejora de los resultados o la mejora en la retención no ha modificado el buen desempeño que alcanzaban cuando presentaban un alto riesgo de abandono escolar. Por ende, el desafío en algunos de estos establecimientos es avanzar desde el derecho a la educación, al derecho a una educación de calidad.

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

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

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

De la misma manera, es importante destacar que varias de las estrategias planteadas se han impulsado o han sido parte de políticas impulsadas por el Ministerio de Educación, reforzando la idea de que es necesaria la articulación e incentivo de estas estrategias y que se acoplen a normativas y líneas de trabajo que ya existen, encausando el trabajo que los establecimientos ya llevan a cabo y articulando con los recursos que ya se entregan.

9. Recomendaciones

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

Las comunidades visitadas advierten que el desafío de la retención implica un cambio de cultura institucional, una transformación en la forma de interactuar con los estudiantes, la incorporación de trabajo colaborativo y nuevas prácticas docentes, destacando la importancia que tiene el trabajo para el desarrollo integral de los estudiantes y la visión compartida dentro de los establecimientos de la relevancia de la retención, lo que es base para este trabajo.

Por otro lado, las instituciones del SAC durante el taller relevaron la importancia de los equipos directivos y la inclusión del tema de la retención en su liderazgo, así como en la relación con el sostenedor de los establecimientos, y la articulación de las instituciones del SAC y las estrategias que realizan actualmente. En cuanto a la evidencia recolectada en este estudio, esta da cuenta que casi todas las acciones identificadas, 24 de 25, pueden ser replicadas en el resto del sistema escolar, teniendo en cuenta las recomendaciones que dan las comunidades escolares que las han implementado para que ello sea posible, considerando el contexto de cada uno y la importancia de adecuar lo presentado a la experiencia de cada establecimiento y su momento específico en su trayectoria de mejoramiento. Por lo mismo, es necesario masificar la divulgación de estas acciones, así como del sentido de urgencia de actuar sobre la retención escolar, dado los enormes efectos positivos que podría tener el mejoramiento de la retención escolar para los estudiantes, los establecimientos y el conjunto del sistema educativo y el bienestar social general.

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

De igual forma, es necesario analizar los mecanismos por los cuales las diversas iniciativas del gobierno, programas, subsidios y políticas pueden articularse para incrementar el impacto y

sustentabilidad de las acciones de retención escolar a lo largo del territorio nacional, aprovechando que todas las identificadas poseen objetivos similares.

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

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

En este sentido, también es indispensable promover el desarrollo de procesos de mejoramiento en los establecimientos que pueda incorporar tempranamente mejoras en los aprendizajes de los estudiantes en conjunto con mejorías en la retención escolar, puesto que como apreciamos en los diez estudios de caso analizados, ambas no se desarrollan conjuntamente. El trabajo para la retención en realidades donde no es un problema crítico es un modo preventivo y asegurador de un trabajo individualizado con los estudiantes que puede traer consigo mejoras en otras áreas del aprendizaje. Para ello, es necesario profundizar en los factores que facilitan dicho resultado, así como la identificación de mejores experiencias y estrategias para su divulgación y transferencia. Así mismo, es clave incorporar la importancia de la retención escolar dentro de la formación inicial docente, así como en la formación continua y capacitaciones, contribuyendo al enfoque holístico que debe tener el trabajo de proteger la trayectoria de los estudiantes, considerando la importancia que tiene el trabajo en el aula y la relación pedagógica entre docente y estudiante.

De esta forma, se proponen cuatro ámbitos principales para el trabajo del Ministerio de Educación, el primero se refiere a promover las políticas de retención escolar a lo largo de todo el sistema escolar como el aseguramiento del derecho a la educación de todos los niños, niñas y jóvenes, donde no solo se asegure el acceso a ésta, sino también a una educación de calidad. Las altas tasas de reprobación y abandono escolar, debiesen ser un aliciente suficiente para contar con una política pública nacional que revierta dicha situación.

En este contexto, la identificación de los altos costos presentes y futuros, tanto individuales como sociales, de la exclusión escolar, debiesen ser suficientes para dar máxima prioridad a una política pública que revierta esta situación a lo largo de todo el sistema escolar. Por su parte, la identificación que en los últimos 6-8 años ha sido posible reducir estas tasas en un tercio de las existentes al inicio de esta década, debiese ser el incentivo para comprometerse a reducir en otro tercio estos indicadores para los próximos seis años, poniendo como foco la generación de capacidades en los sostenedores y comunidades escolares a partir de lo alcanzado por los cientos de establecimientos que han logrado reducir al mínimo las tasas de reprobación y abandono escolar.

Como hemos indicado, otro de los atributos de la prioridad de la política pública debiese ser el incorporar con mayor claridad la retención escolar como uno de los focos del mejoramiento educativo, incrementando su peso es los otros indicadores de calidad del sistema de aseguramiento de la calidad, promoviendo el trabajo en red de los establecimientos educativos públicos y privados para acelerar el aprendizaje en la generación de capacidades respecto de las estrategias más efectivas para reducir la exclusión escolar, promoviendo, al mismo tiempo, un mayor compromiso de los sostenedores en dicho objetivo.

Finalmente, el otro foco de la política pública debiese estar en generar las capacidades en todos los establecimientos educativos, con prioridad entre los establecimientos públicos y los que atienden a la población más vulnerable, respecto de las condiciones que este estudio enseña, para avanzar en reducir las tasas de exclusión escolar, entre las que se destaca: i) que es un proceso gradual, que está inserto en una estrategia más holística de mejoramiento sustentable de la calidad educativa; ii) que requiere del liderazgo de cada equipo directivo, pero que gradualmente involucra a toda la comunidad escolar, con énfasis en sus docentes; iii) donde es indispensable generar un alto protagonismo de cada estudiante en su proyecto educativo, donde cada niño, niña y joven sea conocido, reconocido y valorizado en su establecimiento, promoviendo un interés genuino por pertenecer a la comunidad educativa de su colegio; iv) que las habilidades psicosociales de los estudiantes son parte esencial de la calidad de la formación escolar y que son precondiciones para importantes logros en los aprendizajes disciplinarios; v) que la retención escolar de cada estudiante y un alto sentido de pertenencia a su comunidad escolar, debe y puede ser acompañada con el logro de altos estándares de calidad; y vi) por ende, debe evitar todas las prácticas que impliquen concentrar a los estudiantes más vulnerables en determinados establecimientos o en ciertos cursos de ellos, lo cual solo son parte de las prácticas de exclusión educativa y dificultan el logro de los objetivos buscados.

La reforma a la educación pública, por medio de la creación de los servicios locales de educación pública, son una enorme oportunidad para este foco en la política pública, puesto que la ley que la crea exige la preocupación por las trayectorias educativas de todos los estudiantes de su territorio, extraordinaria oportunidad para asegurar que cada niño y niña no repita ni deserte del sistema escolar.

Los extraordinarios logros de cientos de establecimientos en la reducción de la exclusión escolar dan sustento para que el Ministerio de Educación pueda ser exitoso si se decide en liderar estas políticas públicas, avanzando hacia una lógica donde todos los estudiantes tienen el derecho a ser parte de sus comunidades educativas y que éstas son responsables de asegurar a cada uno de ellos el derecho a una educación de alta calidad.

Por otro lado, como recomendaciones para futuros estudios sobre acciones de retención escolar de los establecimientos en Chile, se debiesen considerar un conjunto de aspectos metodológicos que surgen de este primer estudio nacional:

- Diferenciar las pautas según el grado de institucionalización de las estrategias de retención escolar de los establecimientos.
- En los establecimientos donde es más incipiente el desarrollo de estas estrategias, el foco principal de la investigación debiese estar en la reflexión de los actores sobre el trabajo del establecimiento en la permanencia de sus estudiantes, mientras que en aquellos establecimientos donde las estrategias responden más a la categoría de

prácticas, el foco del trabajo de los futuros investigadores debiese estar en los aspectos de su evolución en el tiempo, recursos involucrados, y aprendizajes para su replicabilidad.

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

10. ANEXOS

1.1 Matriz de análisis de dimensiones y subdimensiones

Matriz de dimensiones:

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

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

1.2 Matriz de sistematización de estrategias

1.2.1 Establecimiento 1 Zona norte.

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

	la medida en que acceden a un mayor financiamiento. Cuentan con protocolos de asistencia y seguimiento del rendimiento de los estudiantes, así como fichas por cada estudiante.		Además, la práctica es altamente relevada por la comunidad educativa y conocida por todos.						
Talleres de estudiantes	Las academias y las salidas con que cuentan tienen objetivos claros y pertenecen al PME del establecimiento. Tienen sus tiempos bien definidos, y las salidas se calendarizan con anticipación	Los talleres tienen un horario semanal establecido (1 o 2 veces a la semana. Adicionalmente se cuenta con las salidas, las cuales son semestrales o anuales dependiendo del taller.	Se articula con el apoyo integral a los estudiantes Dentro del PME, cuenta con una serie de acciones. También se relaciona con el PEI en relación con una educación que no solo se restringe a lo pedagógico.	Se generan compromisos con los estudiantes. Para poder asistir a una de las salidas de un taller, el alumno debe cumplir con requisitos de asistencia, rendimiento, etc., los cuales son monitoreados constantemente. Se evalúa rendimiento dentro del taller, y logro de los compromisos para asistir a una de estas salidas.	Ha contribuido a motivar a que los estudiantes permanezcan en el establecimiento, siendo esto un factor de protección frente a un entorno complejo. En este marco, se evalúa en el progreso de cada estudiante, y estadísticas más generales relacionadas con la asistencia al taller y a clases.	Esta práctica es altamente innovadora en la medida en que no solo se generan talleres llamativos para los estudiantes, sino que se generan salidas de alto interés para generar cambios conductuales y de asistencia, obteniendo grandes resultados en los periodos previos a las salidas	Esta puede ser una iniciativa muy interesante para ser adoptada por otras comunidades, en la medida en que en general los colegios cuentan con talleres extraprogramáticos, esta forma de implementar los que se da en el establecimiento puede tener alto retorno en los establecimientos	Se constituye como práctica.	
Involucramiento de apoderados en la educación de sus hijos/as	Son tres acciones presentes en el PME. Cuentan con objetivos claros, pero aún no se	Se establecen reuniones (mensuales) y entrevistas individuales con los	Responde directamente a uno de los sellos del establecimiento	Se hace seguimiento de la tasa de asistencia de apoderados. En caso en que el contacto se	Con el tiempo han logrado llegar a un 85% de asistencia de padres a las reuniones de	Si bien, no todas estas actividades son innovadoras, en su conjunto generan un	El establecimiento ha conseguido una participación de la comunidad de apoderados, lo	Se constituye como actividad.	

<p>encuentran completamente articuladas entre ellas: Las acciones son: -Papinotas -Reuniones y entrevistas -Talleres</p>	<p>apoderados (al menos dos anuales), y más en el caso de necesidad (vinculo apoyo integral). Existe comunicación constante con los apoderados mediante papi notas.</p>	<p>, el cual apunta a incorporar a las familias como agente educativo.</p>	<p>dificulte, asisten a las casas, e incluso se toman medidas judiciales. Adicionalmente cada una de estas actividades es evaluada en el marco del PME, aunque hace falta una evaluación que abarque todos los componentes de la estrategia.</p>	<p>apoderados, la cual es aún vista como baja por el establecimiento. Falta una manera de evidenciar el mayor involucramiento de los padres de manera integral.</p>	<p>acercamiento bastante integral a las familias. En cuanto a los talleres de padres, esta parece ser una iniciativa novedosa.</p>	<p>cual es algo difícil de conseguir en ambientes vulnerables. En este sentido, otros establecimientos podrían beneficiarse de este tipo de apoyo.</p>
<p>A pesar de esto no se tiene una regularidad conjunta de estas acciones que permitan identificarla como una práctica común.</p>						

1.2.2 Liceo Zona norte.

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
Detección y prevención del Ausentismo escolar (Protocolo de asistencia)	El registro de asistencia y el protocolo ante problemas de inasistencia son prácticas sistemáticas ya que se realiza de manera organizada y metódica. Presenta múltiples objetivos que son explícitos y presenta actividades bien definidas. En primer lugar, se realiza con el objetivo de la subvención. Sin embargo, por otro lado, permite monitorear el comportamiento de los estudiantes y alertar sobre problemas latentes asociados a la vulnerabilidad de los estudiantes	Se caracteriza principalmente por su regularidad, el registro de asistencia permite controlar el ingreso a clases en cada uno de los módulos de clase, todos los días. Es un registro cotidiano que permite observar problemas en el estudiantado, en aspectos de salud, como también en términos extraescolares asociados a sus contextos familiares. Por su parte, la activación de protocolos ante fallas es regular en la medida en que se presentan los problemas.	El registro de la asistencia se articula con otras estrategias relevantes como el mismo protocolo de asistencia que se activa ante la presencia de conflictos mayores asociados al entorno del estudiante. Además, colabora con el trabajo de los docentes en términos de apoyo y acompañamiento, así como para la labor del equipo de convivencia. Además, permite a los directivos velar por indicadores de desempeño en términos académicos y sociales.	El registro de asistencia es un sistema de monitoreo en sí mismo. Sin embargo, el protocolo de asistencia es puesto a prueba en cada uno de los momentos en los que se activa su uso. En este contexto, el Equipo de Convivencia es el principal encargado de evaluar la capacidad de reacción del protocolo frente a alguna eventualidad. De esta manera, el protocolo si presenta un monitoreo constante que se mejora en la práctica junto a los profesionales de la educación, según como haya sido evaluado.	Los niveles de inasistencia han disminuido. Además, el protocolo de asistencia ha demostrado ser eficaz frente a los diferentes casos que se presentan. El registro de asistencia es evaluado positivamente porque permite encender las alamas frente a un determinado problema y posibilita que se activen las redes de apoyo internas protagonizadas por los docentes y profesionales de la educación.	El recurso de registro de asistencias por clase es poco innovador. Sin embargo, su tratamiento posterior en base a un protocolo específico con miembros del equipo de convivencia (psicólogo, trabajadores sociales) es novedoso para el contexto escolar. Permite evaluar a los estudiantes y realizar el seguimiento correspondiente según sea el caso particular.	El registro por sí mismo es un procedimiento monótono e invariable. Sin embargo, su articulación con el protocolo emanado por convivencia, puede ser una práctica movilizadora en la medida en que permite un mayor compromiso y preocupación por los miembros de la comunidad ante la falta reiterativa de los estudiantes.	Se constituye como práctica.

<p>Apoyo personalizado al estudiante</p>	<p>Si bien sus objetivos son explícitos y se encuentran organizadas dentro de las funciones, atribuciones y espacios de trabajo de los docentes, la aplicación de estas acciones depende en gran medida de los esfuerzos personales de cada docente, quién aplica sus propios criterios para llevar a cabo este proceso.</p>	<p>Son regulares debido a que forman parte de la cotidianidad del docente y el transcurso de las clases. De manera constante los docentes se encuentran monitoreando a sus estudiantes, por medio de la asistencia y sus calificaciones, además de sus comportamientos en aula. Sin embargo, la regularidad queda sujeta al criterio de cada docente.</p>	<p>Los docente diagnostican y puede acompañar al estudiante en su derivación con otros profesionales de la educación (Equipo de convivencia, equipo PIE, redes externas, etc.) Sin embargo, estas acciones dependen en gran medida de los esfuerzos de cada docente, por lo que su sostenibilidad en el tiempo depende de ellos.</p>	<p>El consejo de docentes es la instancia de revisión, discusión, coordinación y evaluación de la situación de los estudiantes, como a su vez de los mecanismos que se encuentran utilizando para poder actuar e intervenir sobre ellos. Además, existen otro tipo de instancias y reuniones, con UTP o con Convivencia que les permite perfeccionar sus prácticas de apoyo.</p>	<p>La efectividad de las acciones de apoyo se puede identificar en múltiples aspectos, como la percepción positiva de los estudiantes hacia el contexto escolar como también en las mejoras en los indicadores de retención escolar.</p>	<p>Dentro del sistema escolar, la preponderancia del profesor jefe en el cuidado y apoyo hacia los estudiantes no es innovadora. De todas formas, la función de identificar problemas y derivar a los profesionales competentes según sea el caso, es una tarea que cambia las atribuciones del docente y permite mayor campo de acción al establecimiento.</p>	<p>Sin duda, el acompañamiento de los docentes hacia los estudiantes es un incentivo hacia otros miembros de la comunidad para que formen parte de la red de apoyo y cuidado de los estudiantes. En la medida en que se coordinan redes internas dentro del establecimiento, la convivencia escolar se fortalece y actúa en función de la retención escolar.</p>	<p>Si constituye como una actividad.</p>
---	--	---	--	--	--	---	--	--

1.2.3 Establecimiento 1 Zona centro.

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
Metas estratégicas y compensaciones	Existe un plan claro y desarrollado sobre las acciones que lo constituyen y cuáles son las metas que se quieren lograr.	La entrega de las compensaciones se realiza de manera regular según la meta específica, con tiempos conocidos por todos.	El plan es parte importante del cumplimiento y conocimiento de las metas que se encuentran en el PEI. Es parte articulado de todo el trabajo del establecimiento .	Se monitorea de manera constante el cumplimiento de las metas y es conocido por todos. Dentro del plan se encuentra explícito el ajuste de las metas según el avance que se observa y las características de los cursos.	Se observa un aumento en la asistencia de los niños, además de un aumento en la citación de los apoderados. Además, se observa que todo el establecimiento conoce las metas institucionales.	Es una forma innovadora de utilizar los recursos SEP más allá de la compra de materiales, además de que entrega un reconocimiento al trabajo de docentes y asistentes.	Son un ejemplo para otras comunidades para utilizar sus recursos SEP que no son pocos en pos del cumplimiento de las metas institucionales. Además, plantea una innovación en poner el bienestar de los docentes en el centro del buen desempeño del establecimiento en general.	Se constituye como práctica.
Plan de Ingreso a la Educación Superior	Es un plan claro y con acciones sistemáticas que se realizarán en el año. Incluye acciones que se tienen organizadas de manera semanal con los estudiantes, pero depende de la disponibilidad de horario que no	Las acciones se llevan a cabo de manera regular, a pesar de tener algunos problemas de horarios en el componente de las horas de orientación vocacional.	El proyecto es parte importante de las metas propuestas en el PEI y se relaciona de manera directa con el sello, misión y visión del establecimiento .	El trabajo es monitoreado, además del seguimiento de los estudiantes tanto dentro del establecimiento como al momento de egresar.	Se alcanzan las metas de mejoramiento de los puntajes, así como también de percepción de apoyo de los estudiantes.	Se aplican ciertas acciones para motivar a los estudiantes, así como también el trabajo personalizado y diagnóstico de niños al entrar a la educación media, pero de maneras tradicionales o no tan innovadoras. El trabajo de	Otras comunidades pueden identificarse y considerarlo como un ejemplo, aunque no se puede observar aun acciones más específicas al mejoramiento de los puntajes.	Se constituye como una práctica.

		está asignado al programa de manera oficial.					conocimiento de lenguaje relacionado con la educación secundaria es importante y novedoso.		
Programa Retención	Pro-	Existe un plan anual en el que se describen los objetivos y metas que deben cumplirse.	Se llevan a cabo actividades dentro del año, las cuales se planean de antemano. No necesariamente se llevan a cabo todos los meses, pero están regularizadas las acciones.	El plan se encuentra articulado con otras estrategias que se basan en el cumplimiento de las metas institucionales establecidas en el PEI y el programa estratégico.	Se monitorea el avance de los niños de manera personalizada y, además, se monitorea el cumplimiento de los objetivos y metas de la estrategia de manera anual. Según el resultado de esto se van ajustando las metas y logros.	Se alcanzan las metas planteadas y se observa que los estudiantes plantean satisfacción con los elementos y acompañamiento entregados. A pesar de esto, no se tiene una idea específica si aporta directamente a la retención de los estudiantes.	Se plantean algunas acciones innovadoras en cuento no solo se entregan materiales, sino que también ayuda psicológica y nivelación de los niños de manera pedagógica. Además, se tiene un encargado de la estrategia quien debe rendir cuentas.	Otras comunidades pueden identificarse y considerarlo un ejemplo, puesto que entrega opciones más allá de la entrega de materiales, sino que plantea un enfoque más integral del plan de retención ministerial.	Se constituye como práctica.

1.2.4 Establecimiento 2 Zona centro.

Criterios de evaluación									
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)	
Implementación Proyecto de Mejoramiento de la Asistencia	Se cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año, se cuenta con protocolo de atraso y de inasistencias.	Se llevan a cabo actividades diarias en horarios específicos para el monitoreo de la asistencia.	El proyecto se articula con otras estrategias relevantes como los equipos de aula y las acciones formativas. En el PEI se establece explícitamente la meta sobre asistencia a clases, en el marco del foco puesto en generar un ambiente escolar caracterizado por la rigurosidad en el trabajo, la puntualidad, el orden y la normalización, así como una adecuada gestión de los tiempos académicos.	La asistencia de los estudiantes es monitoreada semana a semana. Existe una instancia mensual en la que el personal administrativo se reúne a hacer seguimiento de los indicadores de asistencia en los cursos que están bajo la meta.	Dado que se alcanzan las metas de asistencia que están propuestas en el PEI y manifestadas por los actores de la comunidad educativa en torno al 93 y al 97% ¹⁷ de asistencia mensual.	Se aplican ciertas acciones innovadoras para premiar la asistencia de los estudiantes, entregando incentivos que motiven a los estudiantes a cumplir con su asistencia (ej. cambios de sala a los cursos que cumplan con el 100% de asistencia, salidas recreativas a cursos con mejor asistencia).	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de mejoramiento. Sin embargo, existe poca evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.	Se constituye como práctica.	
Creación Equipos de Aula	A pesar de no contar con objetivos explícitos, existen acciones claras a desarrollar dentro de estas reuniones, pero que van adecuándose según	Se llevan a cabo semanalmente, en un horario establecido para cada curso.	Se articula con otras estrategias relevantes como el proyecto de asistencia, la continuidad de estudios, la formación de profesores jefes. Dentro del PEI, los equipos de aula son	La instancia de los equipos de aula es en sí misma un monitoreo permanente y sistemático de los estudiantes de cada curso semana a semana. Además de	Las instancias de equipos de aula han impactado profunda y positivamente en las habilidades y el rol formativo de los profesores jefes para brindar	Los equipos de aula son instancias innovadoras por su regularidad y la forma de trabajar semana a semana por cada curso. Además, cuenta con una serie de instrumentos que	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerarla un ejemplo válido y orientador de su propio proceso de	Se constituye como práctica.	

¹⁷ Información entregada por equipo directivo del establecimiento.

	las necesidades de cada curso.		una instancia en la que el establecimiento se preocupa de estar atento a las necesidades de los estudiantes, a través del vínculo con el profesor jefe, de forma de apoyarlos en el desarrollo de su proyecto de vida.	ser una instancia para evaluar la toma y el avance de compromisos de las acciones a realizar para acompañar a los cursos, y más específicamente a los estudiantes caso a caso.	acompañamiento a sus estudiantes y en el involucramiento de los apoderados en el avance de sus hijos/as. Ámbito académico: Efecto en la baja cantidad de estudiantes que se encuentran repitiendo.	apoyan la labor del profesor jefe.	mejoramiento. Sin embargo, existe poca evidencia concreta sobre cómo han superado sus desafíos.
Continuidad de Estudios	Existen acciones claras a desarrollar dentro de durante el año según una carta de Gantt organizada por la Coordinadora Académica, además del seguimiento permanente de la situación académica de los estudiantes.	El seguimiento se lleva a cabo regularmente y las acciones anuales están calendarizadas desde comienzo del año.	El trabajo de continuidad de estudios articula con otras estrategias relevantes como los equipos de aula y la formación de profesores jefes. En el PEI se establece explícitamente la continuidad de estudios como una de las metas del establecimiento y a nivel fundacional.	Se realiza monitoreo de los estudiantes egresados, de manera de conocer que decisiones toman, luego de rendir la PSU y recibir sus puntajes, respecto al ingreso a la educación superior.	Desde 2015 a la actualidad, la continuidad de estudios ha ido aumentando sistemáticamente en el establecimiento. Partiendo durante 2015 en alrededor de un 60% de estudiantes que entraba a la educación superior durante el primer y segundo año luego de egresar de 4º medio, cifra que para la generación de 2017 alcanzó el 79% según indica la directora del establecimiento.	Si bien no es una práctica altamente innovadora puesto que la orientación vocacional es trabajada en la mayoría de los establecimientos de educación media. Tiene algunos elementos particulares, como el fuerte seguimiento que se realiza de los estudiantes, incluso luego de haber egresado del establecimiento, junto con el trabajo orientado a la toma de decisiones informadas.	Se constituye como práctica.

1.2.5 Establecimiento 3 Zona centro.

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

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

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

1.2.6 Liceo 1 Zona centro sur.

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

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

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

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

PME del establecimiento .

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

1.2.7 Liceo 2 Zona centro sur.

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
Provisión recursos materiales	Están organizadas con objetivos claros: hacer que estudiantes tengan todos los recursos para asistir al colegio. Que lo material no sea una excusa para desertar	Tiene tiempos definidos de solicitud y entrega de materiales. La entrega se hace a principio de año y a lo largo del año cuando se requiera.	Son parte del plan de mejoramiento educativo. Se encuentra articulado al proyecto educativo a sus dimensiones y gestión de recursos y gestión pedagógica.	Se cuenta con la retroalimentación positiva de la comunidad (especialmente de apoderados y estudiantes). Pero no existe una evaluación exhaustiva para saber si ha ayudado a la retención escolar. Se tiene la percepción que sí ha sido así.	Se logra el objetivo de que estudiantes no tengan excusas materiales para no asistir.	No necesariamente son innovadoras. No han sido creadas por el establecimiento , pero han sido implementadas según un diagnóstico claro.	Tienen un potencial movilizador porque van dirigidas a combatir una necesidad específica. Pero las dificultades encontradas dependen de la gestión del sostenedor (municipio) por lo que es difícil encontrar condiciones para superarlas.	Se constituye como práctica.
Pedagogía de la afectividad	Existe una organización implícita por parte de los	Los tiempos dependen de los criterios de los	Existen funciones explícitas asociadas a los roles de cada funcionario, pero no	Si bien hay momentos de evaluación y trabajo entre profesionales para abordar casos de	Existe una muy buena llegada a los estudiantes.	Se han creado acciones innovadoras, como el uso de	Su potencial movilizador depende en gran medida de los profesionales. En este caso se valora la edad de los	Se constituye como actividad.

profesionales. No queda claro cuáles son los conductos regulares, al parecer existen, pero son confusos en los discursos.	profesionales . Aunque se cumple plazos, son voluntariosos . Hay tiempos de trabajo colaborativo determinado s. Pero no de la acción en sí misma.	una forma de articular roles institucionalizada.	estudiantes con vulneraciones o posibles desertores, no hay un monitoreo ni seguimiento. Este ha sido implementado por la voluntad de una de las profesionales (psicóloga)	Los profesionales logran generar confianza y ser un apoyo afectivo importante para que no deserten. Esto está muy presente en el discurso de las psicólogas.	redes sociales y la incorporación de aplicaciones de mensajería instantánea entre estudiantes y profesores. .	funcionarios y su capacidad de acercarse a los estudiantes. Pero esto no siempre es posible de replicar.
---	---	--	--	--	---	--

1.2.8 Liceo 1 Zona sur.

Criterios de evaluación								
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)
Caracterización del estudiantado en matrícula	Sistematización parcial en la recolección de información relevante de los estudiantes para futuras acciones en torno a retención, creando datos cuantitativos y cualitativos del estudiantado.	Se establece a principios de año en el momento de matrícula. Antigüedad de la acción de dos años, en proceso de mejoramiento .	Funciones que dependen de las responsabilidades y conocimientos de la jefa UTP, quien hace la sistematización de la información recopilada de los estudiantes, por lo que no está completamente institucionalizada aún en el establecimiento.	No existe un monitoreo explícito de los datos recolectados. Se hacen ajustes año a año con el fin de mejorar la herramienta de recolección. La entrevista es semi formal, lo cual entrega un formato flexible operatividad. Evaluación parcial de los datos que se comprueban durante el año escolar mediante la	Se logra una efectiva recolección de información en cada caso, conociendo el entorno familiar, su composición y características del entorno del estudiante. Como también el rendimiento previo en notas.	Practica innovadora por la riqueza y precisión de la información en torno al estudiante. Datos acumulativos que proporciona una mirada macro del estudiantado mediante números y observación de relatos.	No tiene un potencial movilizador por sí misma, pues sirve como base de apoyo para otras prácticas de retención más sólidas.	Se constituye como actividad.

					Manejo de softwares específicos para el análisis cuantitativo.	focalización de estudiantes en riesgo de deserción.				
Taller de padres	de	Existe una organización sólida en preparar los talleres de apoderados con el fin de generar instancias de dialogo con los apoderados en general. Enseñanza de temas parentales y derechos de la infancia.	Tiempos variables que depende de la convocatoria de los apoderados. Se establece a principios del semestre de forma generalizada con los apoderados.	Es una práctica inserta en el proyecto de retención creado el 2014. Trabajo con los padres de forma institucional donde el equipo de convivencia se encarga de su operatividad y gestión.	El sistema de monitoreo parcial, de manera informal en el cotidiano del año escolar. Evaluación de efectividad en base asistencia de padres, comparadas en cada sesión.	Según el establecimiento o la relación con los apoderados ha mejorado sustancialmente, creando espacios de vinculación, principalmente enfatizando la importancia de terminar la educación formal, como también entregar educación parental.	Incorporación del apoderado como un actor relevante en retención escolar. El monitoreo es parcial en el vínculo cotidiano del año escolar con los apoderados.	Agente preventivo de movilidad estudiantil, contando con el apoyo de los apoderados, ya que pueden ser un "agente preventivo de la deserción escolar". Esto porque ellos podrían influir en algunos casos en la interrupción de la trayectoria educativa (según el reporte de los actores entrevistados), por lo que es clave contar con su apoyo y cooperación para movilizar una cultura dentro de la comunidad escolar para la retención escolar	Se constituye como práctica.	
Tutorías o intervenciones individualizadas	o	Existe una organización de todos los funcionarios durante todo el año escolar. Estrategia inserta en el proyecto de retención del	Tiempos de ejecución variables que dependen de la emergencia de problemas durante el año escolar. Encuentros entre	Practica medular de del proyecto de retención desde el 2014. Con un fuerte componente psicoafectivo y de acompañamiento de los tutores. Practica realizado año a año, donde	Sistema de monitoreo semanal entre tutores y jefe UTP. Quienes se reúnen para observar avances de los estudiantes dependiendo del problema; si es por notas, se revisan notas y ramos. Si son	Presenta una efectividad en la convivencia del estudiante, quienes sienten la preocupación del establecimiento o desde una manera integral	Innovador en cuanto al acompañamiento psicoafectivo e integral hacia el estudiante. Dejando de lado un posible sistema de control	Influye en la retención de los estudiantes que mejora su conducta y bienestar escolar e integra los problemas de manera integrativa.	Se constituye como práctica.	

2014. Opera tutor/estudia los estudiantes conductuales libro de y comprensiva. coercitivo y de mediante el nte depende focalizados saben anotaciones y Repercutiendo disciplina miento. desarrollo de los la existencia de observación de ánimo en la baja de deserción escolar de interactuante este cargo como del estudiante. escolar y solucionando los problemas de manera individualizada. forma s que sello institucional. estudiantes que escenan el reproducción de la práctica. problemas en el establecimiento

1.2.9 Liceo 2 Zona sur.

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

pedagógico, se evalúa en dos planteados en el instancias: la Prueba PEI. Esto es un de calidad de trabajo centrado en: aprendizajes (PCA), la formación y la evaluación de integral de resultados de personas, en el desempeño estudiante y su institucional por proceso de parte del equipo aprendizaje, directivo (enero) incentivar el logro progresivo y creciente de capacidades, independiente del IVE o procedencia de los estudiantes.

proceso de aprendizaje, y la apertura de visión de mundo o proyecto de vida.

<p>Apoyo Biopsicosocial</p>	<p>Cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año. Se cuenta con un trabajo establecido en el Plan de Retención Escolar.</p>	<p>Son actividades regulares, que se desarrollan de forma diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.</p>	<p>El apoyo biopsicosocial se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La práctica, responde a la misión, visión, lineamientos institucionales y lineamientos generales del currículo y modelo pedagógico, planteado en el PEI. Esto es un trabajo</p>	<p>El monitoreo de la práctica se realiza inicialmente al matricularse el estudiante (diagnóstico) y posteriormente de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual. Según el seguimiento de los casos y los niveles de satisfacción de los estudiantes, es que se reformula o incorporan acciones a la práctica. El apoyo biopsicosocial, se evalúa de forma cualitativa,</p>	<p>El apoyo biopsicosocial, es efectivo en razón a la satisfacción de los estudiantes, respecto a la gama de actividades, ya que sienten que son importantes y tomados en cuenta en el Establecimiento. Según SIMCE han aumentado su autoestima, y existe una evaluación positiva del liceo, respecto a la encuesta de satisfacción 2017.</p>	<p>Las acciones en concreto pueden ser denominadas como innovadoras, según responde a las particularidades del liceo. Los lineamientos que las articulan son concepciones que ayudan al trabajo académico, desarrollando las diferentes áreas de la persona.</p>	<p>Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de apoyo biopsicosocial, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base al conocimiento de sus características, problemáticas y contextos.</p>	<p>Se constituye como práctica.</p>
------------------------------------	--	--	---	---	---	--	--	-------------------------------------

centrado en: la formación integral de personas, en el estudiante y su proceso de aprendizaje, incentivar el logro progresivo y creciente de capacidades, independiente del IVE o procedencia de los estudiantes.

mediante la encuesta de encuesta de satisfacción anual, y la evaluación de resultados de desempeño institucional por parte del equipo directivo (enero)

1.2.10 Establecimiento Zona sur.

Criterios de evaluación									
Estrategia	Sistemáticas	Regulares	Institucionalizadas	Monitoreo/ Ajuste/ Evaluación	Efectividad	Innovadoras	Movilizadoras	Práctica (concluir cual o cuales constituyen una práctica)	
Campaña de asistencia a clases	Cuenta con documentos que plantean objetivos claros y acciones específicas a realizar durante el año. Se cuenta con un trabajo establecido en el Plan de Formación y Convivencia Escolar.	Son actividades regulares, que se desarrollan durante todo el año académico.	La campaña de asistencia a clases se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La práctica, responde a los diferentes planteamientos institucionales	El monitoreo de la práctica es realizado de forma semanal y mensual, mediante la revisión del libro de clases y la incorporación de información en la plataforma Napsis. Al ser una práctica reciente, no ha existido una reformulación y evaluación concreta. Independiente a lo anterior, el trabajo	La campaña de asistencia a clases es una práctica efectiva, en la medida que ha mejorado los índices de asistencia, y la incorporación de una cultura escolar de reconocimiento.	La práctica en concreto no es del todo innovadora, pero los lineamientos que la articulan son concepciones que plantean la importancia del estar del estudiante y la valoración de la trayectoria.	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	Se constituye como práctica.	

			(misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	relacionado al seguimiento de la asistencia es un proceso que se viene realizando hace ya unos años, lo que se ha buscado sistematizar mediante la campaña.			a sus contextos específicos.	
Adecuaciones académicas	Independiente a que no fue proporcionado un documento donde se declaren los objetivos y acciones específicas, los actores claves de la práctica plantean de forma concreta dichos aspectos.	La adecuación académica, es una práctica que se realiza de forma regular durante la semana, de forma mensual y anual.	La adecuación académica se articula con las diferentes estrategias impulsadas por el establecimiento, además es conocida y entendida por los diferentes actores de la comunidad educativa. La práctica, responde a los diferentes planteamientos institucionales (misión, visión, etc.) nombrados en el PEI.	El monitoreo y la evaluación por parte del equipo directivo, es llevada de forma semanal, quincenal, mensual o semestral según los resultados de cada proceso. A nivel de docentes y educadoras diferenciales, se va monitoreando según comprensión de contenidos y resultados académicos. A nivel de PIE el monitoreo es constante en razón del trabajo continuo con los estudiantes del programa, las evaluaciones son anuales y las reevaluaciones dependen de cada diagnóstico.	La adecuación académica es efectiva, en la medida que los estudiantes obtienen mejores resultados académicos, se sienten acompañados e incluidos por sus profesores, el equipo PIE y la comunidad educativa.	La práctica en concreto no es innovadora, pero está orientada a resolver las problemáticas específicas del contexto educativo de la escuela, ya que no sólo busca impactar en el ámbito académico, sino que a través de ella se busca impactar en los diferentes aspectos psicológicos de los educandos (emociones, autoconcepto, confianza, etc).	Otras comunidades educativas pueden identificarse y considerar la práctica de adecuaciones académicas, al orientar su proceso de mejora. Eso sí, es necesario que articulen su trabajo, en base a sus contextos específicos.	Se constituye como práctica.

1.3 Casos en profundidad

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

1.4 Pautas de los instrumentos

Se adjuntan en una carpeta "Instrumentos" que acompaña este informe.

1.5 Audios y transcripciones

Se adjuntan en carpeta "Audios y Transcripciones" que acompaña este informe