

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y COMPLEJIDADES EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE LOS LICEOS BICENTENARIO
PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA MEJORA ESCOLAR

POR: JACINTO GOROSABEL ORTIZ

Tesina presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para
optar al grado académico de Magíster en Políticas Educativas.

PROFESOR GUÍA: Sr. ARMANDO ROJAS JARA
Sr. MAURICIO BRAVO ROJAS

Junio 2022
Santiago.

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

© Se autoriza la reproducción de fragmentos de esta obra para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Sr. Eugenio Guzmán Astete, decano de la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo por permitirme estudiar este magíster. Al Sr. Armando Rojas Jara, profesor guía de este trabajo, por su constante apoyo, inspiración y paciencia.

Agradezco la colaboración de quienes hicieron posible con su participación esta investigación: directores, jefes de UTP y sostenedores de los Liceos Bicentenario, así como a quienes se desempeñaron en la Coordinación Nacional del Programa Liceos Bicentenario en el Ministerio de Educación durante el periodo 2018-2022.

Y agradezco a mis hijas por su motivación.

Tabla de Contenidos

Agradecimiento	1
Resumen	3
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Objetivos de la investigación	11
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	12
Mejoramiento educativo y pilares del Programa Bicentenario	17
Mejoramiento educativo y estándares del Programa Bicentenario	21
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	24
3.1 Enfoque cualitativo	24
3.2 Tipo de Diseño: Diseño no experimental transversal	25
3.3. Tipo de investigación descriptivo	25
3.4 Muestra: intencionada	25
3.5 Técnicas de levantamiento de información: entrevistas	26
3.6 Tipo de análisis cualitativo: Análisis de discurso	26
Capítulo IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	26
Capítulo V: CONCLUSIONES	47
Capítulo VI: PROPUESTA DE POLÍTICA EDUCATIVA	50
Bibliografía	52

Resumen

A través de una serie de entrevistas se investigó cuáles eran las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar. Estas entrevistas fueron realizadas a directores, sostenedores, jefes de Unidad Técnico Pedagógica de los Liceos Bicentenario, así como a quienes desempeñaron la responsabilidad de coordinar esta política en todo el territorio nacional desde el Ministerio de Educación.

En ellas se logró identificar un grupo de fortalezas asociadas a los factores de mejoramiento escolar y a la aplicación de los pilares y estándares establecidos en el Programa Liceos Bicentenario., destacando especialmente, el liderazgo educativo, tanto a nivel de directivos y sostenedores, como en el nivel central (Ministerio de Educación), orientado a la mejora escolar.

En la mayoría de los establecimientos se constató una adecuada instalación por parte del Programa Liceos Bicentenario de un conjunto de capacidades y estrategias centradas en el aprendizaje efectivo de los alumnos.

Los entrevistados coincidieron en la factibilidad de aplicar estas capacidades y estrategias de mejora educacional en los establecimientos que no pertenecen al Programa Liceos Bicentenario.

Entre las complejidades en la implementación del programa mencionadas por los entrevistados, se encuentra la actual condición jurídica o institucional del Programa Liceos Bicentenario como medida programática gubernamental y no como política de Estado. Lo anterior afecta la solidez, estabilidad y permanencia en el tiempo de este programa que está integrado por 320 establecimientos educacionales y que cuenta con una matrícula de 250 mil alumnos a lo largo de Chile. Por lo anterior, se recomienda que este programa sea adoptado como una política de Estado para asegurar la continuidad de la mejora escolar que evidencian sus resultados académicos, potenciando la proyección de las buenas prácticas y estrategias especialmente en la educación escolar pública.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Ha transcurrido más de una década desde la creación de los Liceos Bicentenario, una de las políticas públicas más pioneras e innovadoras en materia de educación escolar. Los buenos resultados obtenidos por estos establecimientos, tanto en las pruebas SIMCE como de ingreso a la educación superior, junto con el adecuado clima escolar de estos establecimientos, se han traducido en una marcada preferencia de las familias por ellos. De acuerdo a la información entregada por el Ministerio de Educación, en el proceso de postulación del Sistema de Admisión Escolar (SAE) 2020, los Liceos Bicentenario tuvieron en promedio 3,5 veces¹ más preferencia que el resto de los establecimientos educacionales, lo que revela que los apoderados los prefieren por sobre otras instituciones del sistema educativo. La información también consigna que entre los 15 establecimientos más preferidos a nivel nacional, 4 de éstos son Liceos Bicentenario.

De acuerdo a los datos entregados por el Ministerio de Educación² en la prueba SIMCE de segundo medio 2019, el 50% de los Liceos Bicentenario se ubicó en el 20% superior de rendimiento. Además 43 de 60 Liceos Bicentenario obtuvieron

¹Ministerio de Educación. 26-10-2021. "Liceos Bicentenario obtuvieron 3.5 veces más postulaciones que otros colegios en el SAE". Recuperado de <https://www.mineduc.cl/liceos-bicentenario-obtuvieron-3-5-veces-mas-postulaciones-que-otros-colegios-en-en-el-sae/>

² Ministerio de Educación. Recuperado de <https://liceosbicentenario.mineduc.cl/resultados/>

la Excelencia Académica³ el año 2019. Otra señal positiva del clima escolar de estos establecimientos, la encontramos en el nivel de deserción que corresponde a 3%, porcentaje inferior al promedio de todo el sistema educativo (5%). Asimismo, el 58% de los Liceos Bicentenario se encuentra en la categoría de desempeño educativo alto, según la clasificación de la Agencia de Calidad.

Según los resultados⁴ de 2021 de la Prueba de Transición (PDT) en 8 de las 16 regiones de nuestro país, un Liceo Bicentenario obtuvo los mejores resultados de la educación pública. Asimismo, en cada región figura un Liceo Bicentenario entre los tres mejores establecimientos públicos.

Tabla 1-1: Puntaje SIMCE Matemática de segundo medio, según dependencia y generación Bicentenario, 2014-2018.

SIMCE	Dependencia					Generación Bicentenario				
	Nacional	Municipal/ SLE	Adm. Delegada	P. Subv	P. Pagado	LB	LB1	LB2	LB3	LB4
2014	265	231	240	268	333	262	306	250	256	244
2015	265	233	244	271	331	262	302	253	253	247
2016	266	231	246	273	331	263	300	255	254	249
2017	266	232	242	273	328	265	298	258	256	252
2018	264	234	236	268	327	262	294	250	254	251

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022). Nota: Elaborado en base a datos JUNAEB y MINEDUC por parte de la Unidad de Análisis, Centro de Estudios MINEDUC. Los Liceos Bicentenario no son incluidos en ninguna de las tres categorías de dependencia: Municipal/SLE, Adm. Delegada ni Part. Subvencionado. Para el caso de años previos a la creación de una generación determinada se toman los datos de aquellos RBDs que en el futuro se irían a convertir en dicha generación de liceos bicentenario. La columna "Nacional" incluye a la totalidad de la matrícula del país, indistintamente de su dependencia y tipo de establecimiento.

³ Subvención por Desempeño de Excelencia" fue creada por Ley 19.410, art. Nro. 15 en el año 1995 entrando en ejecución el año 1996.

⁴ Ministerio de Educación. 13-01-2022. "Liceos Bicentenario lideran puntajes PDT de establecimientos públicos en la mitad de las regiones del país". Recuperado de <https://www.mineduc.cl/liceos-bicentenario-lideran-puntajes-pdt/>

Tabla 1-2: Puntaje SIMCE Lenguaje de segundo medio, según dependencia y generación Bicentenario, 2014-2018.

SIMCE	Dependencia					Generación Bicentenario				
	Nacional	Municipal/ SLE	Adm. Delegada	P. Subv	P. Pagado	LB	LB1	LB2	LB3	LB4
Lenguaje										
2014	252	234	236	254	290	252	284	242	246	241
2015	247	227	233	251	280	249	276	241	240	241
2016	247	227	232	251	282	248	275	241	240	241
2017	252	232	238	255	283	253	277	246	246	247
2018	249	232	232	252	278	248	268	239	242	243

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022). Nota: Elaborado en base a datos JUNAEB y MINEDUC por parte de la Unidad de Análisis, Centro de Estudios MINEDUC. Los Liceos Bicentenario no son incluidos en ninguna de las tres categorías de dependencia: Municipal/SLE, Adm. Delegada ni Part. Subvencionado. Para el caso de años previos a la creación de una generación determinada se toman los datos de aquellos RBDs que en el futuro se irían a convertir en dicha generación de liceos bicentenario. La columna "Nacional" incluye a la totalidad de la matrícula del país, indistintamente de su dependencia y tipo de establecimiento.

Tabla 1-3: Resultados PDT promedio de Lenguaje, Matemática, según dependencia, 2021.

	PDT Lenguaje	PDT Matemática
Liceos Bicentenario	479	482
Municipal/SLE	452	455
Administración delegada	434	441
Particular Subvencionado	490	492
Particular Pagado	578	604

Fuente: Elaboración propia en base a datos MINEDUC y DEMRE por parte de la Unidad de Análisis, Centro de Estudios MINEDUC.

Tabla 1-4: Resultados PDT promedio de Lenguaje, según modalidad, 2021.

	PDT Lenguaje	PDT Matemática
HC Nacional	509	514
HC Liceos Bicentenario	503	502
TP Nacional	432	440
TP Liceos Bicentenario	442	451

Fuente: Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022).

Nota: Elaborado en base a datos DEMRE por parte de la Unidad de Análisis, Centro de Estudios MINEDUC.

Respecto de la preferencia de los padres por los Liceos Bicentenario, los autores del informe “Análisis del Estado de Implementación del Programa “Liceos Bicentenario de Excelencia”, observan que “en base al análisis del tipo de establecimientos de los que provienen los estudiantes, se constata que los LB (Liceos Bicentenario) están generando una revaloración y confianza en la educación pública. Corresponde a una tendencia contraria a lo que ha venido sucediendo en las últimas décadas en el país. Pudo constatarse que una importante proporción de estudiantes seleccionados (35,6% en 2011; 31,3% en 2012 y 35,8% en 2013) provienen de establecimientos particulares subvencionados. Es decir, mientras en su primera elección las familias no optaron por la educación municipal, en su segunda elección se revirtió la naturaleza de su preferencia, siendo atraídas por las oportunidades ofrecidas por los LB”. “Asimismo, a partir de los focus group a apoderados, pudo constatarse la alta valoración que tienen de los LB y el temor a que esta política se descontinúe. Los padres y apoderados efectivamente señalan que esta alternativa educacional otorga una oportunidad educacional antes restringida para sus hijos/as. En su visión, los padres coincidieron que los LB son más exigentes académicamente; sus hijos leen más libros que antes, hacen más tareas que en los otros colegios, han desarrollado hábitos de estudio que antes no tenían. Afirman que sus hijos han bajado sus calificaciones respecto a las que obtenían en el pasado pero que eso es resultado de una mayor exigencia académica” (Carrasco, A. 2014).

Los críticos de los Liceos Bicentenario señalan que su buen desempeño académico se debe a factores exógenos a estos establecimientos, como contar con mayores recursos económicos o seleccionar para el ingreso al establecimiento a los alumnos más talentosos o de contextos socioeconómicos más altos para el ingreso al liceo. Sin embargo, desde la promulgación en 2015 de la Ley N° 20.845 de “Inclusión Escolar, que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado”, se estableció un nuevo sistema de admisión escolar que prohíbe la selección de alumnos en base a sus resultados académicos o el contexto socioeconómico de las familias. A partir de entonces, la gran mayoría de los establecimientos del país que reciben fondos del Estado dejaron de seleccionar, incluyendo a los Liceos Bicentenario. A comienzos de la implementación del nuevo Sistema de Admisión Escolar (SAE), solo 12 de los 320 Liceos Bicentenario estaban autorizados para efectuar procesos de selección, dado son parte del programa de Alta Exigencia, integrado por otros 29 establecimientos a lo largo del país. Este programa dispone que los establecimientos podrán seleccionar un porcentaje cada vez menor de sus estudiantes, debiendo llegar a 0% en el año 2023. Cabe mencionar que la mayoría de los 12 Liceos Bicentenario mencionados, ya no cuenta con procesos de selección o está en el último año para ejercer esta facultad. Es así como, en el proceso de admisión 2021, sólo 8 ofrecieron vacantes de Alta Exigencia.

Al respecto, cabe preguntarse si la selección de alumnos talentosos fuese el motivo que explica el buen desempeño académico y la preferencia de las familias, ¿qué sentido tendría continuar con esta política pública y crear 260 nuevos Liceos Bicentenario con posterioridad a la ley que prohibió la selección?

Respecto de la crítica que se formula a los Liceos Bicentenario relacionada con la supuesta segregación socioeconómica y la exigencia de pagos a sus estudiantes, se debe señalar que en el año 2020, solo 14 de los 320 establecimientos, es decir un 4,4%, realizó cobros de matrícula, mientras que solo 2 de ellos (0,6%) cobraron mensualidad en el periodo indicado.

Asimismo, el monto de estos pagos de matrícula y mensualidad corresponden a los tramos más bajos, según la segmentación presentada en el Directorio Oficial de Establecimientos del Ministerio de Educación.

Tampoco es posible atribuir el mejoramiento educativo de los Liceos Bicentenario a una supuesta segregación económica de sus alumnos, teniendo en cuenta que según el Índice de Vulnerabilidad Escolar⁵, cerca del 90% de sus alumnos, es decir, 9 de cada 10 de sus estudiantes se encuentra en alguna de las tres variables definidas por el Sistema Nacional de Asignación con Equidad (SINAE).

⁵ Indicador utilizado en el marco de los Programas de Alimentación Escolar (PAE) de la JUNAEB, mide el riesgo de deserción escolar, a través de una evaluación socioeconómica de sus estudiantes.

Tabla 1-5: Índice de Vulnerabilidad Escolar en Enseñanza Media, según dependencia y generación Bicentenario, 2015-2021.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Municipal/SLE</i>	82,6%	82,9%	82,9%	85,5%	91,9%	90,4%	90,9%
<i>Administración Delegada</i>	80,1%	80,8%	82,2%	86,0%	92,8%	91,8%	92,4%
<i>Particular Subvencionada</i>	61,9%	62,4%	62,6%	65,9%	84,4%	82,4%	83,4%
Promedio LB	76,6%	77,1%	77,3%	81,9%	91,1%	90,0%	90,4%
<i>LB1 (2014-2018)</i>	66,6%	66,9%	67,0%	73,4%	87,2%	85,5%	86,2%
<i>LB2 (2018)</i>	81,1%	81,8%	82,4%	86,4%	93,7%	92,4%	92,9%
<i>LB3 (2019)</i>	76,7%	77,4%	77,9%	82,0%	90,8%	89,9%	90,5%
<i>LB4 (2020)</i>	80,1%	80,4%	80,3%	84,6%	92,4%	91,3%	91,5%

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022). Nota: Elaborado en base a datos JUNAEB y MINEDUC por parte de la Unidad de Análisis, Centro de Estudios MINEDUC. Los Liceos Bicentenario no son incluidos en ninguna de las tres categorías de dependencia: Municipal/SLE, Adm. Delegada ni Part. Subvencionado. Para el caso de años previos a la creación de una generación determinada se toman los datos de aquellos RBDs que en el futuro se irían a convertir en dicha generación de liceos bicentenario.

Si no es posible atribuir el buen desempeño académico exhibido por los Liceos Bicentenario a causas externas a los propios establecimientos, como seleccionar el ingreso de alumnos atendiendo a su desempeño escolar, nivel socioeconómico o capacidad de pago, cabe preguntarse ¿cuáles son los factores del proceso educativo que se da al interior de los Liceos Bicentenario que explican el reconocido mejoramiento escolar de sus estudiantes? ¿Cuáles son los que tienen mayor incidencia en el mejoramiento escolar y cómo se desarrollan y adaptan a las diferentes realidades culturales, geográficas y sociales de los 320 liceos? Cuáles han sido las complejidades en la implementación de esta política?

Para responder a estas interrogantes, debemos revisar los documentos e informes que dan cuenta sobre el origen y desarrollo de política pública educativa, así como otros textos que se han dedicado al estudio de esta materia. Además analizaremos el papel desempeñado por la Coordinación Nacional de los Liceos Bicentenario, radicada en el Ministerio de Educación para articular y potenciar este programa a lo largo del país, junto con conocer la visión y experiencia de directores y sostenedores de dos establecimientos Bicentenario.

1.2 Objetivos de la investigación

La gran mayoría de los niños y jóvenes chilenos estudian en establecimientos escolares municipales o particulares subvencionados y sólo cerca de un 8% lo hace en colegios particulares pagados que, históricamente, son los que han logrado mejores resultados en las pruebas estandarizadas. Esta realidad revela el desafío que tiene la educación municipal y particular subvencionada de lograr un efectivo proceso de mejora educativa, entendiéndola como el conjunto de “acciones que conllevan cambios y transformaciones que permiten a las escuelas mejorar la calidad de las experiencias de enseñanza y aprendizaje, orientada al desarrollo presente y futuro” (Lagos Mancilla, A. 2017).

1.3 Objetivo general

Analizar las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar.

1.4 Objetivos específicos

- Describir las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar, desde la perspectiva de la política macro.
- Identificar las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar, desde el punto de vista del sostenedor del Liceo Bicentenario.
- Caracterizar las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar, a partir de la visión del director del Liceo Bicentenario.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Origen y evolución de la política pública de los Liceos Bicentenario

La idea de crear Liceos de Excelencia “vino de la mano de un grupo de personas que tomaron el riesgo de impulsar lo que en un comienzo sería la búsqueda de una réplica del Instituto Nacional, reconocida cuna de gobernantes y estadistas chilenos. La ocasión surgió cuando el entonces alcalde de la comuna de Santiago, Joaquín Lavín Infante, se dispuso a la tarea de mejorar las oportunidades de acceder a una educación de primer nivel a estos cientos de

jóvenes que no lograban matricularse en ese establecimiento”⁶ (Bravo, M., Lavín, J., Ruiz de Viñaspre, J., & Wilkins, A., 2016).

Siete años después, nacieron los Liceos Bicentenario como un compromiso programático del primer gobierno del Presidente Sebastián Piñera (2010-2014), con el objetivo de implementar una nueva política educacional que impulsara a establecimientos de diversas características hacia la mejora escolar y que abarcara aspectos como la descentralización de la educación de calidad, el trabajo en red, apoyo pedagógico constante y la instalación de capacidades en liceos de distintas modalidades educativas.

De acuerdo a la ley, el Programa Bicentenario “está destinado para apoyar a los Establecimientos Educativos que imparten Educación Media en sus tres modalidades, Humanístico-Científica, Técnico-Profesional, y Artística, para que éstos alcancen, recuperen y/o mantengan estándares de excelencia, asegurando que los estudiantes alcancen los niveles adecuados de aprendizaje, contribuyendo así a mejorar la calidad de la educación del país”⁷.

La primera convocatoria a los establecimientos educativos para ser parte del programa de los Liceos Bicentenario se realizó entre los años 2010 y 2011, proceso al que postularon 195 establecimientos. De ellos, fueron seleccionados 60, aquellos que plantearon un proyecto educativo ambicioso, integral, con altas

⁷Resolución exenta 3477 del 20.08.2020, “Aprueba bases administrativas y anexos para el Programa “Liceos Bicentenario de Excelencia” año 2020, Ministerio de Educación.

expectativas y estrategias concretas para alcanzar los resultados que exigía la convocatoria.

A los 60 liceos se les entregó apoyo pedagógico desde la Coordinación Nacional del Ministerio de Educación, en las asignaturas de lenguaje y matemática, en los niveles de 7° básico a 3° medio. Además, este plan pedagógico estableció que los liceos debían obtener un 80% de logro en las evaluaciones de cada unidad, antes de pasar a la siguiente, con el objetivo de asegurar que los estudiantes alcanzaran los aprendizajes establecidos por el Currículum Nacional.

Parte de las exigencias establecidas a los Bicentenario era cumplir con metas como ubicarse dentro del 10% superior de resultados de la prueba SIMCE y 5% de la PSU. En poco tiempo, los Liceos Bicentenario alcanzaron buenos resultados en estas evaluaciones, tanto a nivel regional como nacional.

La segunda generación de Liceos Bicentenario nació durante el segundo gobierno del Presidente Sebastián Piñera (2018-2022), con la propuesta de sumar 140 nuevos establecimientos de excelencia para llegar a 300 Liceos Bicentenario a nivel nacional. La primera convocatoria se hizo en 2018 y tuvo como foco fortalecer la educación técnico profesional, postularon 271 establecimientos, de los cuales se seleccionaron 40 liceos. En 2019 se realizó la segunda convocatoria a la cual postularon 311 establecimientos, de los cuales se eligieron 100 nuevos Liceos Bicentenario. En este proceso se incluyó a todas las modalidades de enseñanza escolar, comprendiendo a la educación científico humanista, técnico profesional y artística. En 2020 se sumaron 120 nuevos

Liceos Bicentenario, llegando a un total de 320 establecimientos presentes en 213 comunas a lo largo del territorio nacional, en los que estudian 250.000 alumnos.

Tabla 2-1: Liceos Bicentenario por región, 2010-2020

Liceos Bicentenario por región	2010-2014	2018	2019	2020	Total
Región de Arica y Parinacota	1	1	2	2	6
Región de Tarapacá	2	1	3	2	8
Región de Antofagasta	2	1	3	3	9
Región de Atacama	2	1	2	1	6
Región de Coquimbo	3	2	6	6	17
Región de Valparaíso	7	3	6	11	27
Región Metropolitana	12	9	21	30	72
Región de O'Higgins	4	1	5	5	15
Región del Maule	5	4	7	11	27
Región de Ñuble	2	3	8	10	23
Región del Biobío	5	3	10	10	28
Región de la Araucanía	5	3	10	10	28
Región de los Ríos	3	3	4	8	18
Región de los Lagos	4	4	6	8	22
Región de Aysén del G. Carlos Ibáñez del Campo	2	1	3	2	8
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	1	-	4	1	6
Total	60	40	100	120	320

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022).

Tabla 2-2: Liceos Bicentenario y modalidad de enseñanza

Modalidad Liceos Bicentenario	2010-2014	2018	2019	2020	Total
Modalidad Humanístico-Científica	51	-	32	44	127
Modalidad Técnico Profesional	9	40	62	74	185
Modalidad Artística	-	-	6	2	8
Total	60	40	100	120	320

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022).

Tabla 2-3: Liceos Bicentenario y dependencia administrativa

Dependencia Liceos Bicentenario	2010-2014	2018	2019	2020	Total
Dependencia municipal	48	25	53	55	181
Administración delegada	1	4	8	8	21
Particular subvencionado	4	9	32	44	89
Servicio Local de Educación	7	2	7	13	29
Total	60	40	100	120	320

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022).

Tabla 2-4: Liceos Bicentenario y cobertura 2015-2020

Cobertura LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad establecimientos	60	60	60	100	200	320
Cantidad comunas	59	59	59	88	149	213
Matrícula	47.839	49.889	50.810	83.786	164.074	249.138
Cantidad docentes	2.724	2.918	3.047	5.429	11.403	17.135

Fuente: Liceos Bicentenario, Gobierno de Chile (2022)

A pesar de que los Liceos Bicentenario representan un 3,9% de los establecimientos escolares, en 2021 lograron captar el 12,4% de las primeras preferencias en las postulaciones realizadas durante el proceso de admisión a nivel nacional.

Asimismo, el 19,7% de los estudiantes considerados de alto rendimiento postuló a un Liceo Bicentenario como su primera opción.

En 2021, los Liceos Bicentenario acumularon más del triple (3,5) de las postulaciones en primera preferencia y seis veces más estudiantes de alto rendimientos, respecto a su participación relativa en la cantidad de colegios que ofrecieron vacantes durante la admisión 2021.

Al considerar solamente los establecimientos que ofrecieron vacantes al nivel de primero medio y las postulaciones realizadas por las familias a dicho nivel, se puede apreciar que los Liceos Bicentenario lograron captar el 25,8% de las primeras preferencias a nivel general y al 26,9% de las postulaciones en primera preferencia realizadas por estudiantes de alto rendimiento.

Si observamos las postulaciones en primero medio, los Liceos Bicentenario obtienen el 25,8% de las primeras preferencias a nivel general y el 26,9% de las postulaciones en primera preferencia realizadas por estudiantes de alto rendimiento.

Finalmente es importante consignar que los establecimientos que ingresan a la red de Liceos Bicentenario, mantienen la libertad y autonomía para desarrollar su Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como su Plan de Mejoramiento Educativo (PME). El Programa Bicentenario ofrece a estos liceos, las experiencias y estrategias exitosas implementadas por otros establecimientos Bicentenario, adaptándolas a sus propias estrategias pedagógicas.

2.1.2 Mejoramiento educativo y pilares del Programa Liceos Bicentenario

“El mejoramiento escolar, como enfoque de cambio educativo, ampliamente entendida, ´se refiere tanto al incremento de aprendizajes de los estudiantes, como a la capacidad de la escuela para gestionar el cambio” (Hopkins, 2001, p. 13) Desde entonces, la construcción de capacidades (building capacity) se ha convertido en un factor crítico” (Bolívar, A. 2017).

El documento “Programa Liceos Bicentenario 2018-2022”, publicado por el Ministerio de Educación señala que esta política pública “busca apoyar a establecimientos educacionales para que alcancen, recuperen y/o mantengan estándares de calidad, con el objetivo de que miles de jóvenes a lo largo de todo Chile, puedan acceder a mejores herramientas y oportunidades para enfrentarse al futuro”.

Esta política busca desarrollar en los liceos adscritos una “cultura Bicentenario” que se sustenta en cinco pilares comunes a los establecimientos de modalidad científico-humanista, técnico profesional y artístico, y en determinados estándares de calidad educativa que varían de acuerdo a la modalidad de los establecimientos. En este punto describiremos los pilares definidos por el Programa Bicentenario y en el siguiente nos referiremos a los estándares establecidos por el Programa. Tanto los pilares como los estándares forman parte de la estrategia central del Programa Bicentenario para lograr el mejoramiento educativo de sus establecimientos.

Los pilares del programa corresponden al cultivo de altas expectativas, la priorización del aprendizaje efectivo en la sala de clases, la práctica sistemática del proceso de nivelación de aprendizajes y reenseñanza, el respeto por la libertad y autonomía de cada establecimiento, y el desarrollo del liderazgo directivo.

Cultivar las altas expectativas significa promover dentro de la comunidad educativa (directivos, profesores, alumnos y familias) la convicción de que es

posible que los alumnos alcancen la excelencia educativa a través del trabajo, la perseverancia y la disciplina. De acuerdo a un estudio de la Agencia de Calidad de la Educación “el hecho de que los docentes y los apoderados tengan altas expectativas de las capacidades de sus estudiantes es fundamental para su desempeño académico, al promover una visión positiva y de superación (Yamamoto y Halloway, 2010). En este sentido, el proceso de enseñanza y aprendizaje debiera transmitir expectativas claras, desafíos que motiven a los estudiantes –y que sean acordes a sus necesidades y capacidades– y la transmisión de la creencia de que la inteligencia y las habilidades pueden ser modificadas”⁸.

El segundo pilar es el foco en el aprendizaje en la sala de clases. Este objetivo releva la importancia que tiene el aula como el espacio físico idóneo para enseñar y aprender, y la clase como el momento adecuado para este proceso.

Los Liceos Bicentenario ponen especial cuidado en mantener un clima de orden y respeto en la sala, exigiendo puntualidad a estudiantes y docentes, evitando distracciones y aprovechando al máximo el tiempo destinado a la clase.

El tercer pilar de los Liceos Bicentenario corresponde a la nivelación de aprendizajes y reenseñanza. Es un método pedagógico orientado a verificar y reforzar constantemente el aprendizaje de los alumnos. Ello se realiza antes de iniciar una nueva unidad de contenidos, evaluando si los alumnos aprendieron efectivamente los contenidos enseñados. En caso de detectar alumnos con

⁸ Expectativas educativas, documento de la Agencia de Calidad de la Educación (2019).

rezagos o debilidades, se reenseñan de manera que el curso avance a la siguiente unidad desde el mismo nivel de comprensión. La nivelación se logra cuando los alumnos obtienen en promedio al menos un 80% de aprobación en la evaluación de los contenidos reforzados.

Otro pilar del Programa Bicentenario es el reconocimiento a la libertad y autonomía de cada Liceo Bicentenario para poner en práctica los pilares y estándares del Programa Bicentenario de acuerdo a su particular realidad, historia y necesidades, compatibilizándolas con su propio Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El quinto pilar es el desarrollo de liderazgos en los directivos de los Liceos Bicentenario que tienen la responsabilidad de dirigir, inspirar y motivar a la comunidad escolar hacia el logro del mejoramiento educativo, promoviendo buenas prácticas y habilidades, incentivando una sana convivencia escolar y laboral, monitoreando el avance en el aprendizaje de los alumnos y desarrollando vínculos fuertes con los miembros de la comunidad educativa.

Respecto de este pilar, Weinstein (2009) describe cinco dimensiones del liderazgo directivo, la primera es la capacidad de generar una visión de futuro compartido que sea deseado y atractivo para la institución; la segunda consiste en la conducción del trabajo pedagógico del establecimiento, lo que algunos han conceptualizado como “liderazgo pedagógico”; la tercera es la capacidad de tener una efectiva relación con el entorno del establecimiento y sus principales actores, entre ellos, las familias, la comunidad local, las organizaciones sociales y

culturales, las empresas. En cuarto lugar la buena gestión de los procesos administrativos e institucionales; y finalmente, la formación de nuevos liderazgos.

2.1.3 Mejoramiento educativo y estándares del Programa Liceos Bicentenario

Junto con los pilares descritos, el Programa Bicentenario define un conjunto de estándares de calidad educacional como base para conseguir el mejoramiento educativo.

El ingreso de un establecimiento educacional al Programa de Liceos Bicentenario se formaliza a través de la suscripción de un convenio entre el sostenedor y el Ministerio de Educación, el que establece que el colegio o liceo deberá evidenciar progresos en materia de aprendizajes en al menos tres indicadores, tomando como referencia los avances registrados al momento de la firma del convenio.

En este instrumento jurídico, el establecimiento se compromete a lograr, mejorar o mantener un conjunto de estándares educativos relacionados con indicadores de resultado e indicadores de proceso que varían de acuerdo a la modalidad de enseñanza del establecimiento: científico-humanista, técnico-profesional o artístico.

Para el primer grupo de establecimientos, los indicadores de resultado son ubicarse y mantenerse en el 20% superior de los puntajes de las pruebas SIMCE y PSU en comparación con establecimientos de similar nivel socioeconómico de acuerdo con la clasificación establecida por la Agencia de Calidad de la

Educación, junto con un determinado nivel de evaluación en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS). Los indicadores de proceso corresponden a la participación en redes, monitoreo de satisfacción de la comunidad educativa, seguimiento de egresados, relación formal con instituciones de educación superior y fortalecimiento de competencias pedagógicas y técnicas de los docentes.

Los indicadores de resultados para los establecimientos técnico-profesionales, mantienen la exigencia de buen desempeño académico en las pruebas SIMCE y en los indicadores de Desarrollo Personal y Social, agregando dos específicos: alcanzar y mantener una tasa de titulación de egresados de un 80%; y alcanzar y mantener una tasa de ocupación de egresados (trabajando y/o estudiando en educación superior) de al menos 80% al segundo año de egreso.

Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con los liceos científico-humanista, no incluyen el rendimiento académico en la prueba de ingreso a la educación superior.

Respecto de los indicadores de proceso de los Liceos Bicentenario técnico-profesionales, el Programa⁹ establece como exigencias: Contar con al menos 1 proceso de certificación a los que los estudiantes puedan optar antes del egreso o titulación (licencias habilitantes, de competencias u otras); implementar estrategias de articulación entre la formación general con la formación diferenciada para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes; participar en redes

⁹ Programa Liceos Bicentenarios 2018-2022, Ministerio de Educación.

de trabajo conjunto con otros establecimientos; aplicar un mecanismo sistemático de monitoreo de la situación laboral y académica de los egresados del establecimiento por un período de al menos dos años posteriores a su egreso de Enseñanza Media y monitorear, al menos anualmente, la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa y otros actores vinculados, con el proceso formativo desarrollado por el establecimiento (empresas y/o empleadores).

Finalmente para los Liceos Bicentenario de modalidad Artística, se mantienen como indicadores de resultados el buen desempeño en las pruebas SIMCE, en Desarrollo Personal y Social y en la prueba de ingreso a la educación superior. Respecto de los indicadores de proceso, se agregan la necesidad de fortalecer la vinculación con el sector artístico y cultural, articulación entre la formación general y la diferenciada (artística).

Es importante tener presente que el convenio entre el liceo Bicentenario y el Ministerio de Educación tiene una vigencia de 8 años, periodo en el que el Ministerio de Educación definirá las metas a alcanzar por el establecimiento, de acuerdo con los estándares definidos en las bases de postulación al Programa Bicentenario. Este convenio estipula que si el establecimiento no cumple con las metas y estándares establecidos, perderá su calidad de “Liceo Bicentenario de Excelencia”. Para acreditar dicho cumplimiento se considerarán los resultados obtenidos por los alumnos que ingresen al primer año de enseñanza medio en los años siguientes a la fecha de ingreso al Programa Bicentenario.

Adicionalmente el establecimiento deberá demostrar al segundo año de iniciado el programa, avances en al menos tres estándares Bicentenario.

Respecto de la supervisión del desempeño de los establecimientos por parte del Ministerio de Educación, las bases del Programa Bicentenario señalan que este ministerio “acompañará” la ejecución de los proyectos, a través de las unidades centrales y regionales, especificando que el seguimiento “podrá incluir visitas programadas de supervisión y control de gestión o los instituciones, exposiciones de directivos del proyecto, seguimiento de los sistemas de gestión, análisis y evaluación del cumplimiento de lo programación, de informes de avance y demostración del avance y logro de hitos, metas e indicadores de desempeño, gestión financiera y de adquisiciones, la evaluación del progreso e impacto, la difusión de los avances o los instancias pertinentes con el fin de prever las acciones correctivos que sean necesarios, encuestas de percepción y satisfacción”.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque Cualitativo

El presente trabajo se enmarca dentro de una metodología de investigación cualitativa. Se realizaron ocho entrevistas a directores, sostenedores y jefes de UTP (Unidad Técnico Pedagógica) de cinco Liceos Bicentenario de la Región Metropolitana y a la ex-Coordinación Nacional del Programa Bicentenario (Ministerio de Educación). El objetivo de las entrevistas es describir cuáles son las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos

Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar, desde la perspectiva de directores, sostenedores y, a nivel nacional, de exautoridades del Ministerio de Educación.

3.2 Tipo de Diseño: Diseño no experimental transversal

El enfoque cualitativo está centrado en la comprensión de los fenómenos en su propio ambiente, tomando como base la recopilación de experiencias, opiniones y situaciones desde la perspectiva de los participantes.

3.3. Tipo de investigación descriptivo

Este trabajo utiliza el método cualitativo definido por Taylor y Bogdan (1987) como aquella “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

3.4 Muestra: intencionada

Esta es una técnica de muestreo no probabilístico que “permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos” (Otzen, T., & Manterola, C. 2017) de acuerdo al criterio del investigador. Los entrevistados fueron elegidos de acuerdo a los tres niveles directivos o de liderazgos de los Liceos Bicentenario, es decir, directores de establecimientos, sostenedores y el nivel nacional asentado en el Ministerio de Educación. Respecto de la dependencia administrativa de los Liceos Bicentenario considerados en este trabajo, 3 son municipales y 2 son particulares

subvencionados. En relación al ingreso de los establecimientos al Programa Bicentenario, 3 pertenecen a la primera etapa del Programa (2010-2014) y 2 a la segunda (2018-2022). Considerando la modalidad de enseñanza, 3 son técnico-profesionales y 2 son científico-humanistas.

3.5 Técnicas de levantamiento de información: entrevistas

Se utilizó como herramienta de recolección de datos la entrevista estructurada, sobre la base de un cuestionario definido con antelación a la entrevista, el cual fue enviado previamente a los entrevistados. Las preguntas se efectuaron en el mismo orden y utilizando los mismos términos. Las entrevistas fueron realizadas vía Zoom, cara a cara. Las respuestas fueron transcritas y después analizadas para identificar categorías y variables objeto de este trabajo.

3.6 Tipo de análisis cualitativo: Análisis de discurso

Esta técnica del enfoque cualitativo atiende a la dimensión lingüística del discurso, la estructura narrativa, la comunicación de creencias (cognición) y la comunicación no verbal del entrevistado (gestos, tonos, énfasis).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Análisis por categorías

El objetivo de este trabajo es investigar cuáles son las fortalezas y factores que explican el mejoramiento educativo de los Liceos Bicentenario, así como cuáles son las complejidades en la implementación del Programa, desde el punto de

vista de los directivos y sostenedores como de quienes, desde el Ministerio de Educación, tenían la responsabilidad de implementarlo a nivel nacional.

A partir del análisis de las respuestas obtenidas, se identificaron elementos de mejoramiento educativo que coinciden con algunos de los pilares y estándares del Programa antes descritos. También se pudo individualizar ciertas dificultades en la puesta en marcha de los mismos pilares y estándares. Además se reconocieron cuáles son los factores de mejoramiento educativo que son factibles de poner en práctica en los establecimientos que no pertenecen al Programa Bicentenario.

Existe coincidencia en señalar como factores determinantes del mejoramiento al liderazgo de directores y docentes, el foco en el aprendizaje en la sala de clases y el fomento de las altas expectativas en los estudiantes.

En relación con la posibilidad de aplicar las prácticas y métodos exitosos de los Liceos Bicentenario a establecimientos que no están adscritos al Programa, la mayoría de los entrevistados expresaron la convicción de que ello era factible y además necesario.

Finalmente, respecto de las dificultades o complejidades detectadas por los entrevistados en la implementación del Programa Bicentenario, aunque en general hubo coincidencia, se constataron elementos comunes propios en los liceos técnico-profesionales.

En base a las respuestas obtenidas de las entrevistas, es posible categorizar los factores de mejoramiento, complejidades y los factores aplicables a

establecimientos que no pertenecen al Programa Bicentenario como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 4-1: Análisis de Categorías

Fortalezas y factores de mejoramiento	Complejidades en la implementación del Programa Bicentenario	Factores aplicables a establecimientos que no pertenecen al Programa Bicentenario
Liderazgo educativo	Bajo nivel de compromiso de sostenedores, directivos y docentes con el Programa Bicentenario	Liderazgo educativo
Altas expectativas	Discontinuidad del Programa Bicentenario	Procesos estandarizados de mejoramiento educacional
Procesos estandarizados de mejoramiento educacional	Bajo nivel de interacción personal entre directivos de la Red Bicentenario	Foco en aprendizaje en la sala de clases
Foco en el aprendizaje	Resistencia de los profesores a ser evaluados e innovar	
Libertad y autonomía		

4.1.1 Factores de mejoramiento:

1. Liderazgo educativo: Nos referimos al liderazgo que ejercen no solo los directores de los establecimientos sino también los profesores y la Coordinación Nacional del Programa desde el Ministerio de Educación. El liderazgo es un factor clave en el mejoramiento educativo ya que no solo moviliza a la comunidad escolar hacia el cumplimiento de los pilares y estándares ya descritos, sino que también permite motivar y animar a los estudiantes, apoderados y funcionarios del establecimiento en la consecución de las metas pedagógicas, identificando y

superando las dificultades y supervisando el buen funcionamiento del Programa Bicentenario.

(Directora 7): “El trabajo de un director es cargar de sentido a todo lo que hacemos. Mi base para el sentido obviamente está en nuestra misión y nuestra visión. Eso se recoge e impregna el quehacer del colegio. Entonces si uno pregunta, dónde se vivencia, dónde se declara, se declara en los actos cívicos, en las reuniones de profesores, en las reuniones de apoderados, en los consejos escolares. Siempre están presentes nuestra misión y nuestra visión”. “Dónde estamos, para qué estamos, porqué vamos hacer esto, a qué apuntamos”.

(Director 8): “Desde el liderazgo tú generas las expectativas, no es al revés. Expectativas no nacen sola, no las venden, alguien tiene que señalarla, alguien tiene que mostrarlas. Y eso lo hace el líder en sus distintas áreas, ya sea un jefe especialidad, un profesor en la sala es un líder, el director, por supuesto. Y así, todos tenemos un liderazgo que cumplir en nuestras funciones”.

(Director 5): “La dirección de un equipo de gestión que está alineado en términos de cuáles son los objetivos de trabajo, en términos de generar aprendizaje de calidad. Hay un compromiso profesional y ético del equipo de trabajo. Hay un curso común y compartido desde el equipo que yo dirijo. Básicamente tiene que ver con marcar dirección y uniformar la mirada”.

2. Altas expectativas: Hubo coincidencia entre los entrevistados en señalar la importancia de promover altas expectativas en los estudiantes. ES importante

destacar que este factor no solo importa exigir mejores resultados académicos a los estudiantes sino también infundirles confianza y seguridad en sus capacidades para superarse y progresar.

(Director 8): “Yo siempre digo que al muchacho hay que mostrarle el proyecto educativo, ellos tienen que empaparse, al igual a los padres, por supuesto. Pero ¿hacia dónde va la escuela? Cuáles son los grandes objetivos, por ejemplo, de la escuela para este año y en donde tú tienes que participar como estudiante. Si a ti te va bien y logramos esto, vamos a ir avanzando. Entonces tú le generas altas expectativas. Siempre les digo a los papás cuando hablo con ellos, cuando el chiquillo entra a la sala de conferencia, está como gatito. Cuando sale de la sala de conferencia sale como león porque tú le generas tantas expectativas, y ellos lo ven porque está todo acá: la maquinaria, el equipo, los avances, los proyectos, etcétera”.

(Directora 7): “Aquí nos importa educar al futuro Presidente de la República. Tenemos conciencia que hay mucha brecha que paliar y que cada minuto importa. Los profesores trabajan bajo un acuerdo que está en la base de nuestro quehacer”.

(Directora 6): “Entonces esa mamá sabe cómo está su hijo, sabe que está logrando algo y te dice: “señorita, si en el otro colegio era atroz, en cambio acá le cambió la vida porque ahora siente que puede aprender”. Algo que a mí me impactó mucho fue lo que me dijo una mamá sobre su hijo: “el ahora siente que puede aprender igual que como los demás niños”. Y eso te dice que vamos bien

con este proyecto. Por eso queremos mucho al proyecto Bicentenario y nos encantaría que fuera ley del Estado, no un proyecto solamente”.

3. Procesos de mejoramiento educacional estandarizados: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”, esta frase atribuida al físico británico William Thomson Kelvin, expresa la relevancia que tienen los planes de mejoramiento educacional con definiciones, objetivos, plazos y rendiciones de cuenta claros. Ellos sirven para orientar y dar transparencia y certidumbre a los procesos educativos.

(Jefa UTP 5): “Ha ido mejorando es lo referente derechamente a TP (educación técnico-profesional), porque nuestro liceo es Bicentenario TP. Mejorando en el sentido, por ejemplo, de que te establezcan cuáles son los estándares de procesos Bicentenario TP, te ayuda a enfocar la gestión y a movilizarla para el logro de esos estándares”. “Los estándares TP te van instando, por ejemplo, el que está centrado en desarrollar procesos de certificación a los estudiantes, en el fondo, para darles un plus distinto, diferenciador al momento de entrar al mercado laboral. Entonces son varias aristas que te van enfocando y provocando mejoras”. “nosotros emitimos informes cada 6 meses, tanto del plan de trabajo de fortalecimiento, los objetivos y las acciones en las distintas dimensiones de gestión. Y además una vez al año tenemos que dar cuenta de cómo vamos en los distintos estándares, o sea, tan específico como en cuántas redes están

participando, tienes que nombrar las redes, cuántas veces al año”. “El mismo Programa Bicentenario te emite un informe que te va haciendo la comparación desde que tú postulaste al proyecto y cómo vas en relación a los distintos estándares de proceso. Ese informe se analiza con los docentes y los coordinadores de especialidad para ver donde se aprietan las tuercas que estamos todavía al debe”. “También ayudó a focalizar donde estábamos más débiles y donde teníamos que, efectivamente que poner más el acento para poder lograr cubrir las metas que se nos estaban proponiendo”.

(Sostenedor 8): “Soy un convencido de que tienen que haber más pruebas como el DIA que te generen esta transversalidad pero más que el tema del Simce que es como más a país nivel país, que sean pruebas para trabajo interno para que los liceos puedan trabajar con esta información, puedan tomar estos datos e inmediatamente estén trabajando y así puedan comparar a los alumnos, comparar a los profesores”.

4. Sello Bicentenario: Si bien esta categoría no corresponde formalmente con los pilares y estándares del Programa Bicentenario, ella surgió de las entrevistas como un elemento de mejoramiento educativo. El Sello Bicentenario forma parte de la cultura e identidad de la comunidad escolar.

(Directora 7): “El ser Bicentenario también nos da una etiqueta que nos muestra como alternativa a familias que están buscando el Instituto Nacional, el Liceo N°1 de Niñas, etcétera. Entonces llegan los papás con esa expectativa. Al principio,

matricular a un niño en este colegio era una apuesta, porque éramos apenas siete profesores los que estábamos en esto. Pero ahora tenemos excelencia académica desde el año pasado, la misma que perdió el Instituto Nacional. Fuimos catalogados como un liceo de alto rendimiento por la Agencia de Calidad. Entonces ya hay resultados que nos están avalando en lo que estamos haciendo”.

(Director 8): “Lo que hizo el Programa Bicentenario es mejorar nuestra plusvalía como escuela, mejorar la matrícula, por ejemplo, eso es clave. Estadísticamente es así y lo mejores resultados también. Para mí los pilares son: las altas expectativas, el trabajo en equipo y se trabaja mucho en equipo, el acompañamiento de los profesionales del Programa Bicentenario que ojalá siga en este gobierno y lo más importante, el aporte para mejorar la gestión pedagógica, me refiero a recursos humanos y monetarios y el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento”.

(Coordinación Nacional): “La meta que siempre nos dijo el ministro era: ustedes dejen instalada esta cultura en los colegios, porque efectivamente tampoco podemos estar permanentemente acompañándolos y porque tampoco él va a estar 18 años monitoreando cada colegio, pero sí dedicamos dos años full a que esto se instale en los colegios. Entonces yo estuve mucho tiempo enfocada en enseñarles estas cosas básicas, digamos estos pilares y la importancia de eso, y que ello para ellos tenga sentido. Más allá de que el Ministerio me impone esto

y yo tengo que cumplirle, lo importante es que tenga sentido para mí, mi gestión y mis resultados con los niños”.

5. Foco en el aprendizaje: De diferentes formas, la mayoría de los entrevistados destacaron que solo hay mejoramiento de la educación cuando se da prioridad al aprendizaje efectivo en la sala de clases. Ello requiere la confluencia de diversos factores, pero especialmente, una clase bien preparada por el profesor y una sala de clases donde los alumnos puedan poner atención en un clima de orden y respeto.

(Directora 7): “Hay tres pilares: los niños que obviamente uno los reciba con formalidad, los trata con respeto, las clases están todas preparadas, hay un ambiente y una cultura escolar que llama al trabajo, a aprender” (...) “Cuando un profesor viene con la clase preparada, saluda al inicio de la clase a todos sus alumnos y cada minuto está clarificado, y los niños están dentro de la tarea, esa es la forma. No hay ninguna ciencia, lo que hay que hacer es hacer clases en todas las horas. Si un profesor falta, hay uno que lo va a reemplazar, por lo tanto todos nuestros horarios están con horas de suplencia o de colaboración”.

(Directora 6): “La clase era tan dirigida y orientada para que el alumno no pierda tiempo que no tenías problemas de disciplina, porque el profesor tenía ocupados todos los tiempos con el alumno, una actividad tras otra, e iba inmediatamente evaluando, en el momento para ver si el alumno realmente sabe, si puede

contestar, si no, me devuelvo. Pero eso no significaba que el otro se aburriera porque igual era desafiante siempre el proyecto en el aula”.

(Coordinación Nacional): “Muchas veces pasa que en los colegios el foco está otras cosas y se pierden y se pierden clases y nadie se da cuenta de la cantidad de horas que se pierden. Y nosotros fuimos muy detallistas en decirles el aula es sagrada, no se puede tocar. Lo importante es estar siempre preocupados de que el niño aprenda”.

6. Nivelación y reenseñanza: Este factor fue mencionado como una condición para el aprendizaje efectivo de los alumnos. Se traduce en dar prioridad a la calidad de lo aprendido en clases, más que a la cantidad de clases enseñadas.

(Director 5): “Durante tres años nos hemos juntado a analizar y hemos visto que la cosa no se mueve y eso quiere que si nosotros seguimos juntándonos, analizar y ver que la cosa no se mueve. Hice una analogía con el COVID, diciendo que nuestros estudiantes están entubados, hoy nuestra tarea es ver cómo les sacamos el tubo y eso tiene que ver con atacar específicamente -no todo el conocimiento matemático y de lenguaje- aquello que es el nudo crítico y así decir en otra reunión: “avanzamos” y no seguir analizando cómo avanzar. Porque esto también genera un tema de una desesperanza en el cuerpo docente y en la comunidad. Entonces lo que nosotros queremos hacer es algo que, a muchos colegios no les gusta, que es trabajar específicamente con la pregunta que está errónea y, a partir de esto, construir conocimiento para generar bases, esto a

corto plazo. Y a largo plazo dar una señal de que estamos ganando, que estamos “desentubando” al enfermo, y a partir de eso, generar aprendizaje que sea sustentable en el tiempo”.

(Coordinación Nacional): “Nosotros creemos que lo importante es que el niño aprenda y no pasar la cobertura curricular. Yo cuando fui profesora en colegios, te decían llena el libro de clases con todo lo que pasaste, pero tú podrías haberlo pasado, pero que ningún niño te haya entendido y eso no importaba. Nosotros hablábamos de un ticket de salida cuando termina su clase y un ticket salía para ver si los niños aprendieron y eso te va demostrando si es que clase a clase, el niño está logrando los objetivos de aprendizaje y tener esa dinámica, insertarlo en los colegios, yo creo que fue una gran causa de los buenos resultados que hemos tenido en el último tiempo y también lo que más han valorado y lo más distinto a lo que hacían antes en el día a día”. “Y hay un proceso, se evalúa y dependiendo el resultado, si no tenían 80%, yo les decía usted no puede avanzar hacia la siguiente etapa. Y ellos no avanzaban, reenseñaban, veían que igual eran los contenidos débiles y después avanzaban a ser mejor y así también eliminaba brechas, y por lo menos matemática, sino que han dicho una cosa básica después para adelante más difícil”.

(Directora 6): “Se suponía que después el chiquillo llegaba hasta un nivel y no seguías avanzando, cerramos el año y al año siguiente tú partías desde donde quedaste y tampoco te quedaban vacíos pedagógicos ni alumnos atrasados porque todos tenían que caminar al mismo ritmo. Esto generó que, donde los

profesores vieron resultados y los niños también se sintieron capaces, y que todos estaban preocupados de ellos, se generó una reacción muy positiva dentro de los colegios. Tanto así que empezaron todos a creer que efectivamente con este programa todos podían aprender, por lo tanto, es cuestión de buscar estrategias y apoyos”.

7. Libertad y autonomía: El ingreso de un establecimiento al Programa Bicentenario implica la adhesión y cumplimiento a los cumplimiento de los pilares y estándares del Programa, sin embargo ello no se traduce en la aplicación ciega y uniforme de métodos educativos, ya que cada Liceo Bicentenario adopta los pilares y estándares de acuerdo a sus criterios y realidad particular.

(Directora 7): ““El colegio se define como una instancia formal de educación. Nuestros profesores usan delantal, nos vestimos adecuadamente para venir al colegio. Es algo que está en el espíritu. Creo que cada colegio merece adoptar ciertos ritos y ciertas normas, y esta es una de nuestras normas. Por lo tanto, si quiero pertenecer a esto, recibo todos los beneficios que implica estar en el Liceo Bicentenario “7” y también me sumo a este rito o forma que tenemos de presentarnos”.

(Jefe UTP 4): “Nuestra principal diferencia y que hemos tratado de hacer prevalecer -y que a veces cuesta hacerlo-, es nuestra génesis mistraliana, que es nuestro sello educativo, que es parte de nuestro proyecto educativo y que señala principalmente el educar con afectividad. Gabriela Mistral fue la primera

directora aunque estuvo muy poco tiempo acá, pero creo que a pesar de todo, genera inevitablemente un lineamiento educacional que hemos intentado que se perpetúe y creo que se ha perpetuado por parte de los docentes y de las personas que han entregado esta herencia a las nuevas generaciones de profesionales. Diría que esa es la diferencia que tratamos nosotros de establecer”.

(Coordinación Nacional): “Tiene que ver con la autonomía y libertad: Nosotros creemos totalmente que ellos saben cómo pueden lograr los resultados. Son los que conocen a sus niños. Entregándole las bases y las alas para que ellos puedan hacerlo como estimen conveniente y algunos, como te digo, dependiendo del director o del sostenedor, vuelan más que otros”.

4.1.2 Complejidades en la implementación del Programa Bicentenario:

1. Bajo nivel de compromiso de actores con el Programa Bicentenario: Los entrevistados coincidieron en señalar a este factor como una complejidad en la implementación del Programa Bicentenario. Se traduce en la poca identificación de sostenedores, directivos y docentes con los pilares y estándares del Programa.

(Directora 7): “Hemos tenido casos de profesores que no se comunican correctamente, que no logran enganchar con los niños, y bueno, usted conoce el Estatuto Docente que nos obliga por contrato a pagarles hasta el mes de febrero. Pero en muchos casos ellos mismos se han dado cuenta que no le están

haciendo bien al proyecto y muchos de ellos renuncian o llegamos a un acuerdo en dejar el cargo”.

(Director 5): ““A veces se confunden las altas expectativas con decir «yo creo en ti», «eres bueno», «yo creo que tú puedes lograr muchas cosas», que ese es el discurso de las altas expectativas, y otra cosa es la práctica que pueda tener sobre las altas expectativas en su vida, que es aumentar los niveles de exigencia, de disciplina, de sistematicidad. Yo creo que estamos a medio camino. Yo creo que hay un discurso compartido sobre lo que son las altas expectativas, se cree en los estudiantes. Ya, pero eso no yendo como de la mano hasta el momento no lo hemos logrado instalar, en términos de que, efectivamente las exigencias desde la escuela, desde los docentes sea acorde a lo que se «discursea» o a lo que se señala”. “O sea «yo creo en ti”, pero igual te sigo haciendo una prueba, por decirlo así, una prueba que tiene un nivel de exigencia... de un 60%, 50%». Pero estamos trabajando en eso, de que sea en forma más concreta, estableciendo un régimen de mayor exigencia.”

2. Discontinuidad del Programa Bicentenario: En las entrevistas con directores de dos Liceos Bicentenarios creados en la primera etapa (2010-2014), se mencionó como una importante complejidad en la implementación del Programa, la discontinuación del mismo en marzo de 2014, con motivo del cambio de Gobierno.

Los entrevistados indicaron que una debilidad del Programa Liceos Bicentenario era precisamente su inestabilidad y temporalidad dada su condición de política de gobierno y no de política de Estado. Esta discontinuidad produjo un cierto desamparo y desorientación en estos establecimientos, ya que dejaron de contar con el apoyo y dirección de la Coordinación Nacional del Programa Bicentenario, radicada en el Ministerio de Educación,

Directora 6: “La verdad es que yo sentí que nuestra jefe técnica se sintió desilusionada, como sacaron a todo el equipo, ya no mandaron más material. Nosotros seguimos trabajando con la modalidad, pero ya no teníamos el material. Entonces sentí que faltaba el estudio de los resultados para tomar decisiones pedagógicas adecuadas”. “Siempre dijimos por qué los proyectos que son buenos, que dan resultados, por qué tienen que depender del gobierno de turno, debían ser políticas de Estado”.

Jefe UTP 4: “Es poco lo que se mantiene en realidad. Ya no hay esta batería sistemática de evaluaciones estandarizadas que venían desde fuera y que se desarrollaban simultáneamente en todo el país prácticamente o a nivel regional o comunal. Por lo tanto, queda prácticamente el nombre. Incluso en cuanto a lo que significan todas estas horas que el Liceo tenía por el hecho de ser Bicentenario han tenido una reestimación por parte incluso de la actual administración, yo diría casi el abandono”. Lo anterior parece mostrar que la Coordinación Nacional desempeña un importante rol de liderazgo directivo, articulando el trabajo educativo de los establecimientos y supervisando el avance

de los mismos en el cumplimiento de los estándares definidos en el convenio y en el fortalecimiento de los pilares del Programa.

(Coordinación Nacional): “Los nuevos Liceos Bicentenario tenían el susto de que los abandonaron. Entonces siempre les insistimos, que esto es una política que nosotros queremos que sea de Estado, más allá de si el Presidente es Piñera, Boric o quien sea. Porque aquí lo importante es centrarnos en los niños y en mejorar la calidad educativa. Y yo creo que ese fue un problema que tuvimos siempre, estaba en la mente de la gente que lo íbamos a abandonar. Cuando yo no me fui en marzo, un poco también fue para decirles “yo no lo voy a abandonar todavía, los abandono un poquito, tres semanas después, pero ellos ya sabían que yo me iba a ir, o sea, lo tenían muy, muy claro. Y yo siempre les dije, desde el año 2, dejemos esto instalado, porque más allá de que yo o mi equipo esté o no esté el otro año, (lo importante) es que ustedes ya pueden seguir solos, tienen las alas”.

3. Bajo nivel de interacción personal entre actores del Programa: Algunos entrevistados, especialmente de establecimientos técnico-profesionales, apuntaron a la necesidad de mejorar el trabajo en red de los directivos y docentes del Programa, particularmente con los profesionales de esta modalidad de enseñanza.

(Sostenedor 8): “El trabajo en red, también es un elemento determinante en el mejoramiento educativo, pero sucede que todavía en nuestro colegio no está bien

consolidado, es un proceso más progresivo, más lento. La relación con otros colegios y la red es algo que te asegura la sostenibilidad en el tiempo, en el largo plazo, pero es más progresiva. Primero hay que generar una red, generar confianza. No creo que se haya alcanzado a generar la cultura y fortalecido esta red y que por lo tanto nuestro equipo hay alcanzado a acostumbrarse a trabajar en red, lo dudo seriamente”. “Sería bueno haber juntado a los 300 directivos, 4 días en un lugar especial, habría generado una complicidad distinta. No sé si habremos consolidado una orgánica, porque estas cosas tan desde afuera pasan también por las confianzas intrapersonales, y eso no se logra en una reunión de Zoom, se logra con la cerveza en la noche, la guitarra, con otros factores”.

(Director 5): “Es súper importante el tema de armar redes. Armar redes con otros colegios para intercambiar experiencia. Uno, para intercambiar experiencia, buenas prácticas; y para suplir aquellas deficiencias que tiene el colegio en relación a sus propias especialidades. Como colegio público, siempre va a haber problemas de financiamiento y, al haber problemas de financiamiento, tenemos especialidades que tienen el material necesario, básico, aceptable por el Ministerio de Educación, pero no están en la punta de la tecnología. O sea, ahí es necesario armar redes con el mundo empresarial, que estén en el mundo de la tecnología en la punta. Y eso tiene que ver con establecer un mecanismo de aprendizaje práctico en las empresas y con otros colegios que tengan aquello que este colegio no tiene. Y en el último punto que te acabo de mencionar, eso no se ha podido llevar a cabo. Nosotros, justo entramos al Programa

Bicentenario, cuando entró el tema del estallido social y la pandemia. Por tanto, todo el tema de las redes se realizó básicamente a través de vía Zoom. Entonces no es muy potente el tema del proceso de aprendizaje a partir de intercambiar las experiencias y conocer buenas prácticas”.

4. Resistencia de los profesores a ser evaluados e innovar: El ingreso de un establecimiento al Programa Bicentenario implica adoptar una serie de cambios profundos en el plano educacional. En ciertos casos, estos cambios, por ejemplo, nuevos métodos pedagógicos o evaluaciones docentes, son resistidos por algunos profesores.

(Sostenedor 8): “El profesor tan muy poco acostumbrado a trabajar en red, ya le cuesta trabajar internamente en el departamento de la asignatura con los otros profesores, y compartir información y alinearse internamente, mucho más hacerlo externamente. Entonces que venga alguien de afuera y le diga “mira, esta es la prueba que tú vas a tomar” eso lo descoloca, lo incomoda, lo saca de su zona de confort, lo complica y eso es una pega que tenemos que hacer, tenemos que dar la pelea. Es por el lado de cómo poder como sostenedores convencer, motivar a los profesores y directivos, jefes de departamentos”. “Son muy críticos, a mí me sorprende extremadamente el miedo atávico que tienen los profesores a ser evaluados, a compararse, hay una cuestión terrible, impresionante”. “Entonces el mismo director o su jefe UTP le cuesta evaluar a sus profesores y le cuesta tomar esas decisiones, hay como un miedo que los evalúen porque los van a echar,

pero nunca los han echado, entonces es un miedo como teórico, tan raro. Pero a su vez, ese miedo no los moviliza para ser mejores, entonces no es el miedo de “me van a echar, me tengo que poner las pilas”, pero no se ponen las pilas”.

(Jefa UTP 5): “Hay dificultades de articulación con el equipo de gestión, y eso te dificulta la implementación de cualquier cosa. Otra dificultad que yo he podido advertir es que los coordinadores de especialidad estaban como subutilizadas o minimizadas sus funciones en relación a lo que realmente se debería esperar de un coordinador de especialidad”. “Ha costado movilizar a los coordinadores de especialidad a asumir esta función más integral de lo que es la coordinación de la especialidad que va más allá de la supervisión de las prácticas que se da solo una vez al año, ¿Y el resto del año qué?”. “Esto significa que ellos tengan el liderazgo de su especialidad, tanto en lo curricular como en lo que implica la gestión de la especialidad en términos generales, como el contacto con la empresa, la actualización, el poder definir en términos de materiales, cuáles son los materiales que efectivamente necesitan de acuerdo al currículo, no a lo que a ellos se les ocurre. O sea, son muchos, muchos elementos que deberían haber estado a cargo de la coordinación de especialidad y que, por diversas razones, no se estaban cubriendo”.

(Coordinación Nacional): “Otra dificultad era la resistencia en los establecimientos que se convertían en Bicentenario, para los profesores, por el cambio, “ahora me llegan estas guías hechas por gente que está en Santiago y tengo que aplicar esto”, pero al final si les explicaban bien y lo hacían bien, no

había problema, pero obviamente cuando entraba al colegio, siendo que el año anterior no habían sido, había un cambio en ese sentido”.

4.1.3 Factores de mejoramiento aplicables a establecimientos que no pertenecen al Programa Bicentenario

Respecto de la posibilidad de aplicar las prácticas y métodos de los Liceos Bicentenario a establecimientos que no pertenecen al Programa, la mayoría de los entrevistados afirmó que ello era factible.

(Coordinación Nacional): “Cualquiera puede ser Bicentenario y sacar este mito de que solamente algunos pueden ser Bicentenario, sino que todos. ¿Y con qué concretamente?, con los pilares. Si tienen los pilares, las altas expectativas, el foco en el aprendizaje, la reenseñanza, libertad y autonomía y liderazgo directivo, tiene el éxito asegurado”.

1. Liderazgo:

(Director 8): “El liderazgo apreciativo es un liderazgo muy potente y se habla poco de él: no importa cuán valioso es un componente, lo valioso es cómo interactúa. Te enfocas en la persona, en sus habilidades, y en descubrir sus brechas y mostrárselas para que él pueda mejorar. Tú le das oportunidades y sobre todo si tiene espacio de mejora, que la mejora se genere en el interior. Y le dices cuál es su relevancia dentro de la ruta de funcionalidad de la escuela, no de su ruta porque el error que comete uno es dar la ruta de su trabajo, de su función y la

idea es que no, la idea es que tú le muestres la ruta del proceso, que es interactiva en el proceso, y eso va a permitir que su desempeño mejore, porque cuando yo le voy a hacer una pregunta sobre el proceso , él me va a responder, también si lo quiero cambiar de lugar o de proceso, porque él lo va a conocer”.

2. Procesos estandarizados de mejoramiento educacional:

(Director 5): “Aprender a levantar datos por más rigurosa y sistemática, y tomar decisiones en base al dato y no en base a la creencia. Por ejemplo, no podemos saber si alguien tiene fiebre solo tocándole la frente, tenemos que usar el termómetro. Tenemos que aprender a aplicar el instrumento que mide la temperatura. Y de las prácticas que no nos permite avanzar en el colegio es trabajar en base a las creencias y las percepciones, tenemos que aprender a trabajar y a tomar decisiones en función de los datos, y hay que hacer un seguimiento al proceso de toma de decisiones que es lo que no ocurre en los colegios”.

(Sostenedor 8): “Soy un convencido de que tienen que haber más pruebas como el DIA (Diagnóstico Integral de Aprendizajes) que te generen esta transversalidad pero más que el tema del Simce que es como más a país nivel país, que sean pruebas para trabajo interno para que los liceos puedan trabajar con esta información, puedan tomar estos datos e inmediatamente estén trabajando y asó puedan comparar a los alumnos, comparar a los profesores, sin miedo de este gran temor que está atrás que es el Ministerio (de Educación), el SIMCE, los

puntajes, los rankings. Aquí no, esta es una herramienta para ti, tu trabájala, ocúpala y los resultados van a quedar solo para ti, y por tanto, no te preocupes si los resultados son malos, pero sí esto te va a ayudar como una herramienta de trabajo interno, para también evaluar a los profesores, para ver cómo avanza”.

3. Foco en el aprendizaje en la sala de clases:

(Directora 7): “Cuando un profesor viene con la clase preparada, saluda al inicio de la clase a todos sus alumnos y cada minuto está clarificado, y los niños están dentro de la tarea, esa es la forma. No hay ninguna ciencia, lo que hay que hacer es hacer clases en todas las horas. Si un profesor falta, hay uno que lo va a reemplazar, por lo tanto todos nuestros horarios están con horas de suplencia o de colaboración. Si hay un profesor ausente, hay una planilla donde se ve qué profesor pueden colaborar en esa sala haciendo un trabajo académico, no va a tejer ni a jugar fútbol. Si es un imprevisto, ese profesor tiene los recursos para que los niños trabajen en alguna actividad académica”.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

A través de las entrevistas se investigó cuáles eran las fortalezas y complejidades en la implementación de la política de los Liceos Bicentenario para la sostenibilidad de la mejora escolar. Si bien fue posible identificar tanto las fortalezas como las complejidades, respecto de las primeras se constató que se encuentran fuertemente entrelazadas y yuxtapuestas, al punto que en ocasiones,

no es fácil distinguir con precisión sus límites, dónde empiezan unas y acaban otras. No obstante lo anterior, desde las respuestas de los entrevistados, fue posible identificar como fortaleza y factor determinante de la mejora escolar en los establecimientos, el liderazgo centrado en el aprendizaje que, según Bolívar (2010) “toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos” (Bolívar, A. 2010).

De acuerdo a este autor este tipo de liderazgo “está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo” e implica “al menos cinco principios (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009): centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir”. Es decir, es un liderazgo instalado en la comunidad educativa: directivos, docentes, alumnos y familias.

Por ejemplo, para fomentar las altas expectativas se necesita del liderazgo de directivos y profesores, así como para centrar el foco en el aprendizaje en la sala de clases se necesita el apoyo de procesos estandarizados de mejoramiento y el cumplimiento de los estándares y además la participación activa de las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Vale la pena mencionar que, aunque los cinco liceos Bicentenario de la muestra tienen diferente dependencia administrativa, modalidad de enseñanza y periodo de creación, sus directivos comparten una visión y un discurso muy comprometido con los principios y valores del Programa Bicentenarios. Un ejemplo de lo anterior es que la mayoría valora muy positivamente la pertenencia al Programa, así como la relación con la Coordinación Nacional en el nivel central. Al ser consultados por falencias o dificultades en la implementación del Programa, la mayoría proponía correcciones o mejoras más bien formales y no de fondo o sustantivas. Al respecto, es importante consignar que ninguno de los entrevistados hizo referencia a la imposibilidad de seleccionar alumnos en el proceso de admisión como un obstáculo o dificultad para el mejoramiento educacional.

Aunque los pilares del Programa Bicentenario son el liderazgo de directivos y docentes, las altas expectativas, los procesos estandarizados, el foco en el aprendizaje y la libertad y autonomía, su implementación no depende de alguna condición extraordinaria o rasgo exclusivo de los Liceos Bicentenario, como podría ser una matrícula integrada por grupos socioeconómicos más favorecidos, mayor financiamiento o un trato preferencial del Estado respecto del resto de los establecimientos escolares. Por ello, tal como lo expresó la mayoría de los entrevistados, pensamos que estos factores son aplicables a los establecimientos que no pertenecen al Programa, siempre y cuando existan, tal

como en el caso de los Bicentenario, el compromiso y la voluntad por parte de la comunidad escolar para adoptarlos y ponerlos en marcha.

Una complejidad importante que enfrenta el Programa es su carácter de medida programática de Gobierno y, por tanto, temporal y condicionada a la voluntad del Ejecutivo; y no de política de Estado, permanente e independiente de la administración política. Lo anterior compromete la estabilidad del Programa y el éxito de sus objetivos y, con ello, la calidad de las oportunidades educacionales y de movilidad social de miles de estudiantes.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE POLÍTICA EDUCATIVA

De acuerdo a los datos recogidos en las entrevistas y a la información considerada en el presente trabajo, respecto de las fortalezas y debilidades del Programa Bicentenario, es posible formular algunas propuestas de política educativa que contribuyan a la sostenibilidad de la mejora escolar.

En primer lugar, es aconsejable convertir al Programa Bicentenario en una política de Estado cuyas bases, financiamiento y sostenibilidad en el tiempo no dependan del gobierno de turno. La institucionalización del Programa fortalecería su solidez y estabilidad, y con ello el mejoramiento educativo de sus 320 establecimientos, potenciando la transmisión de buenas prácticas en la educación pública.

En segundo lugar, para robustecer el trabajo en red de los Liceos Bicentenario, es recomendable aumentar la frecuencia de los encuentros entre los directivos,

sostenedores y representantes de la Coordinación Nacional del Programa, con el fin de intensificar el intercambio de experiencias exitosas y profundizar el conocimiento y la confianza entre los directivos y docentes del Programa Bicentenario.

Es importante destacar que en la mayoría de los establecimientos se constató una adecuada instalación por parte del Programa Liceos Bicentenario de capacidades y estrategias orientadas a la mejora escolar.

De acuerdo a la mayoría de los entrevistados, las buenas prácticas y experiencias exitosas de los Liceos Bicentenario son replicables en establecimientos escolares que no pertenecen al Programa Bicentenario. Por esta razón, es aconsejable incentivar la colaboración y el trabajo en red entre los directivos y docentes de este tipo de establecimientos y de los Liceos Bicentenario.

Considerando que los profesores desempeñan un rol clave en la mejora escolar, es recomendable establecer cursos periódicos de perfeccionamiento para sus docentes, especialmente para quienes se desempeñan en establecimientos técnico-profesionales que requieren actualizar sus conocimientos y competencias de acuerdo a los cambios tecnológicos y las necesidades del mercado laboral. Con este mismo objeto se propone instaurar evaluaciones de desempeño periódicas para los docentes.

Bibliografía

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

Bolívar, A. (2017). El mejoramiento de la escuela: líneas actuales de investigación (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada).

Bravo, M., Lavín, J., Ruiz de Viñaspre, J., & Wilkins, A. (2016). *Liceos de Excelencia Bicentenario: Vía rápida de inclusión y movilidad social*. Santiago: RIL Editores.

Carrasco, A. (2014). Análisis del estado de implementación del Programa "Liceos Bicentenario de Excelencia".

Lagos Mancilla, A. (2017). *Mejora educativa de las escuelas. Modelos y estrategias en Chile y España*.

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Revista Estudios Sociales*, 117(123-148).

Lagos Mancilla, A. (2017). *Mejora educativa de las escuelas. Modelos y estrategias en Chile y España*.