

DESARROLLO SOSTENIBLE DE UN PLAN DE TUTORÍAS PARA ESTUDIANTES DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL: LA EXPERIENCIA DE POZO ALMONTE

Constanza Severin Lea-Plaza
Javier Alonso Jara Guerrero
Grupo Educativo
Guardia Vieja 181, oficina 901. Providencia. Santiago.
cseverin@grupoeducativo.cl - +562 2233 9609

Resumen:

Los países miembros de la ONU se han comprometido con la meta de aumentar el número de jóvenes con competencias técnicas y profesionales, para acceder al empleo y el emprendimiento. Para nuestro país, un desafío en esta materia es involucrar a las comunidades educativas de liceos técnico profesionales en procesos de formación integral, con sentido y de calidad.

Grupo Educativo realizó un acompañamiento a un establecimiento técnico profesional donde el equipo docente reconocía distancia con un grupo importante de estudiantes, lo que se traducía en inasistencia y salida del sistema. Entonces, ¿cómo instalar prácticas sostenibles que permitan vincular a los estudiantes con el sistema escolar y acompañar su trayectoria educativa?

Para responder esta pregunta, se implementó un plan de tutorías con el objetivo de crear espacios formales de reconocimiento individual y desarrollo de autonomía de los estudiantes a través de prácticas reflexivas. Para tal efecto, se definió en conjunto con el equipo directivo y docente, las metodologías, protocolos y sistema de monitoreo para los tres dispositivos de acción del plan: tutorías con estudiantes, espacios de colaboración entre tutores y entrevistas con apoderados.

Como resultado se obtuvo la instalación de un plan de tutorías en el liceo, un aumento progresivo de su cobertura y alto grado de satisfacción de estudiantes y tutores. A partir de ésta y otras iniciativas, se construyó un modelo de acompañamiento para estudiantes en establecimientos públicos que aborda el problema desde la complejidad para lograr cambios culturales sostenibles.

Palabras Clave: cambio cultural sostenible, tutorías, educación técnico profesional.

Antecedentes, justificación y formulación del problema:

Los países miembros de la ONU se han comprometido recientemente con objetivos de desarrollo sustentable. Dos de estos objetivos se relacionan directamente con los desafíos que presenta la educación técnico profesional de nuestro país. Estos son: “Velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces” y “Aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo digno y el emprendimiento”. (ONU, 2015)

El año 2013, en el liceo técnico profesional de Pozo Almonte, el equipo docente detectó un descenso en la asistencia de un 90% del año 2012 a un 88 % en el año 2013. Así también, una alta tasa de salida de los estudiantes del sistema escolar 14,9% en 2013. De manera más general, una actitud poco entusiasta de los y las estudiantes con su proceso formativo.

Una vez detectada la situación problemática que se evidencia en los estudiantes, resulta indispensable ampliar el foco integrando distintas variables que permitan explicaciones más complejas. Es decir, poner a los estudiantes en el centro, en un contexto que está influyendo sobre sus decisiones.

Los factores que inciden en que los estudiantes se alejen y finalmente abandonen el sistema escolar son múltiples, y se inicia en la educación primaria. Algunos autores coinciden [CITATION Van06 \l 13322] en la descripción de tres categorías que explican la salida del sistema escolar formal de los estudiantes dependiendo de los factores asociados a esta decisión. La primera se asocia con características personales (factores de *dropout*) de los jóvenes y su desempeño escolar como el ausentismo escolar, la repitencia y extraedad, adicciones y embarazo adolescente. La segunda tiene relación con factores externos donde el contexto escolar, social y familiar incide y se asocia al término expulsión del sistema (factores de *pushout*). Esta categoría puede explicarse desde la falta de sentido y pertinencia que los jóvenes encuentran en la oferta educativa brindada por el liceo, el aburrimiento manifestado, la dificultad para ser reconocido por el entorno y las bajas expectativas educacionales de su entorno familiar. Y finalmente, la tercera dimensión está asociada a elementos fuera del sistema escolar como mercado laboral o labores domésticas, que hacen que después de un análisis de costo beneficio, los jóvenes decidan

abandonar el sistema escolar (factores *pullout*). Todas estas variables se relacionan entre sí, sin embargo esta ordenación resulta útil para poder distinguir factores de mayor incidencia. Bajo esta mirada, Grupo Educativo hace una propuesta metodológica que permite detectar y poner una alerta con estudiantes en cualquiera de estas situaciones, pero principalmente evitar el *pushout*, ya que se trabaja la construcción de sentido, pertinencia y un espacio de reconocimiento de cada uno de los estudiantes.

Desde una primera mirada respecto de lo que afecta a los estudiantes, la propuesta metodológica estaría resuelta. Sin embargo, el problema no radica tan sólo en desarrollar un plan técnicamente correcto. Además, ésta propuesta debe estar sostenida en un cambio cultural a cargo de los líderes educativos, que permita desarrollar una nueva forma de trabajo consistente y sostenida en el tiempo. Bajo esta perspectiva, el desafío planteado es cómo instalar prácticas sostenibles que permitan vincular a los estudiantes con el sistema escolar y acompañar su trayectoria educativa.

Marco referencial

Tutorías como alternativa – Sistema Educacional Fontán (SERF) como base

Narro y Arrendondo (2013) señalan que en la última década la tutoría se ha reubicado y revalorado como una estrategia válida en contextos educativos. Además, es considerada un medio del que pueden disponer los establecimientos y docentes para mejorar la calidad del proceso educativo.

SERF propone un modelo pedagógico que re-interpreta a los establecimientos educacionales y su quehacer educativo. Uno de los componentes distintivos del sistema es que considera acompañamiento tutorial a los estudiantes. Las tutorías en SERF tienen como foco central apoyar al estudiante en su proceso general de aprendizaje, mediante la definición de metas y compromisos establecidos por y para el estudiante (Grupo Educativo, 2014). Se espera que los estudiantes, mediante este modelo de trabajo tutorial, vayan perfeccionando sus habilidades de autoconocimiento y autorregulación en el constante replanteamiento de las acciones definidas para alcanzar su meta.

Trabajo Colaborativo y su importancia para el Plan de Tutorías

Existen diversas investigaciones que identifican la reflexión docente como un mecanismo que promueve el cambio (Ávalos, 2011). Así, este pareciera ser el factor clave en la transformación de las prácticas, donde un docente que no problematiza su quehacer y no reflexiona sobre ella no sentirá la necesidad de actuar de manera diferente.

Sabemos también que la retroalimentación y el acceso a nuevas ideas e información se posibilitan a través de la interacción y el diálogo con otras personas en el marco de un trabajo colaborativo, que a su vez contribuye para crear una cultura de aprendizaje y una comunidad, donde el aprendizaje es valorado y estimulado (Chou, 2011).

El desarrollo de un plan de tutorías implica un cambio en la rutina de trabajo de los profesores – tutores, es decir, formas distintas de hacer y de ser con los estudiantes. Por esto, se vuelve necesario generar un espacio de aprendizaje para quienes lideran los diferentes dispositivos del plan. De esta forma, el plan de tutorías incluye como uno de sus componentes centrales, la colaboración entre pares en base a una metodología sugerida y modelada. A modo de garantizar un espacio donde las distintas experticias de los profesores - tutores se compartan, y así desarrollen en conjunto estrategias que les permitan afrontar las distintas dificultades en el trabajo tutorial con los estudiantes.

Intervenciones sostenibles

En la última década ha existido un creciente interés por identificar factores que inciden en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento escolar. Por lo que indagar sobre la autonomía lograda por los establecimientos en sus procesos de mejoramiento se ha un vuelto crítico para los investigadores. En esta línea, el estudio de González y Bellei (2013) señala algunos de los factores asociados al grado de sostenibilidad del mejoramiento de las escuelas observadas.

El primer factor sería la gestión de los establecimientos, es importante generar condiciones organizacionales para el trabajo con el equipo consultor: (i) posibilidades concretas de apoyo a los profesores, (ii) garantizar tiempos y (iii) disponer de materiales para el trabajo. Otro punto de estas condiciones es involucrar en el cambio a la mayoría de los profesores y no solo a los que tienen un rol más protagónico en el acompañamiento, lo anterior permite asegurar un sentido de misión colectiva y coherencia en los cambios implementados. Para finalizar, en esta línea es vital

que los equipos directivos desarrollen competencias de coordinación, monitoreo y sistematización, esto a modo de poder mantener las prioridades del trabajo con los docentes.

El segundo factor mencionado por González y Bellei (2013) es la relación con el trabajo docente, como primer elemento, se ha identificado la validación del acompañamiento por parte de los profesores, aspecto clave ya que se debe establecer una relación formativa que permita aprendizaje. Otro aspecto en esta línea es que el acompañamiento posibilite el trabajo autónomo de los profesores, incluyendo oportunidades de trabajo sin el asesor, esto a modo de asegurar que el cambio pueda ser sostenido en el trabajo cotidiano de los docentes. Metodológicamente, entonces, el acompañamiento debe considerar talleres prácticos, discusiones colectivas, entre otros.

Objetivos

Instalar prácticas sostenidas en el liceo que permitan vincular a los estudiantes al sistema escolar y acompañar su trayectoria educativa

Objetivos Específicos:

- Instalar un modelo de tutorías en todos sus dispositivos de ejecución y su sistema de monitoreo.
- Fortalecer el liderazgo de los encargados del plan de tutorías para asegurar su autonomía a mediano plazo.
- Articular el plan de tutorías con las otras iniciativas de mejora emprendidas por el liceo.

Metodología

Del plan de tutorías

Con el fin de ampliar las perspectivas laborales y de continuidad de estudios de los jóvenes del liceo técnico profesional de Pozo Almonte, Grupo Educativo ha acompañado esta comunidad educativa desde el año 2011. En una primera etapa fortaleciendo las competencias de los estudiantes, y a partir del 2013 incorporando la implementación de un programa de articulación de las especialidades con el Marco de Cualificaciones Mineras. De esta forma se exploran nuevos

métodos didácticos y estrategias activo-participativas. Junto con ello se desarrolla el plan de tutorías de acompañamiento a los estudiantes.

El plan de tutorías está inserto en el Programa de Orientación del liceo. Está compuesto por tres dispositivos de trabajo, cada uno con una propuesta metodológica y de seguimiento más el acompañamiento a los líderes del proceso.

El acompañamiento al equipo directivo estuvo centrado en el fortalecimiento del liderazgo del Orientador y en el aseguramiento de las condiciones de sustentabilidad del plan, como por ejemplo: financiamiento, aseguramiento de las horas de trabajo de los tutores, cobertura de estudiantes por año, y formación de los tutores, entre otras.

De esta forma se trabajó un primer año de diseño y aseguramiento de condiciones de sustentabilidad, un segundo año de implementación, y finalmente un tercer año de ampliación de cobertura.

A continuación se describen los tres dispositivos de trabajo:

Tutoría Individual y Grupal: La tutoría es un encuentro formal con el estudiante, o un grupo de ellos, para el acompañamiento personalizado de su trayectoria educativa. La primera tutoría es individual, posteriormente se organizan grupos heterogéneos por curso, para continuar en una modalidad grupal de entre 3 a 5 estudiantes. Durante las tutorías el tutor incentiva la reflexión del estudiante a través de preguntas, generando un espacio propositivo para la reflexión y toma de decisiones. Lo anterior, con el objetivo de promover avances en el autoconocimiento y la autonomía del estudiante.

A modo de no perder el foco de cada encuentro de tutoría se trazan tres ejes temáticos:

- Progreso académico: Hábitos de estudio y organización del tiempo.
- Trayectoria educativa (Baeza, 2007) y proyecto de vida.
- Información para la toma de decisiones.

El primer encuentro tiene como objetivo el acercamiento al estudiante y el inicio de la detección de sus recursos personales. Luego cada tutoría se encadena con la próxima en base al establecimiento de metas y compromisos para el alcance de estas metas. En cada sesión de tutoría se realiza una revisión y análisis de los cumplimientos de los compromisos. Este análisis implica comprender sin juicios las razones del cumplimiento de las acciones previamente establecidas, de

esta forma, el estudiante puede ajustar el camino de acción hacia el logro de metas que le permitan mejorar una situación de su propio interés.

Las tutorías tienen una frecuencia quincenal y una duración de 30 minutos. Se realizan en horario de clases regulares en el establecimiento.

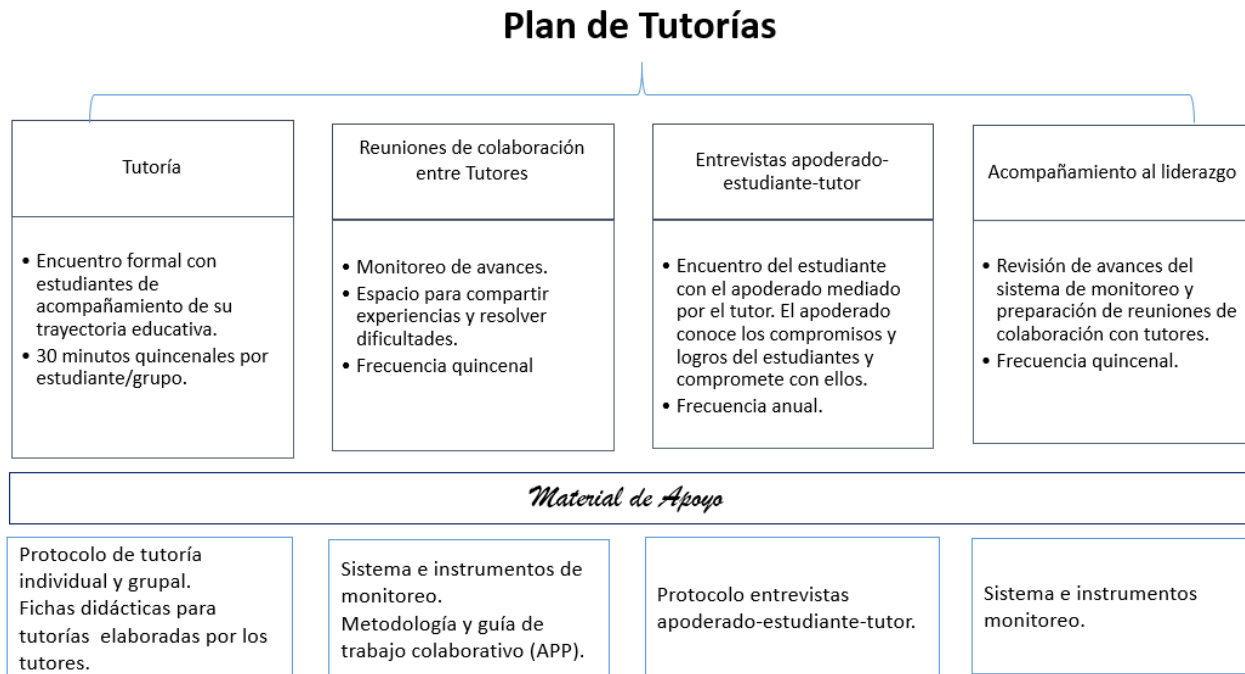
Reuniones de colaboración entre Tutores: Las reuniones de trabajo colaborativo entre tutores se desarrollan en forma quincenal. Tienen como foco el monitoreo de los avances de los tutores respecto de las metas de los estudiantes y la revisión de situaciones de mayor complejidad con alguno de ellos. Se estructuran desde una propuesta metodológica de trabajo colaborativo a partir del modelo de Grupos de Análisis de Práctica Profesional (GAPP) descrito por Lacour (2011). Este modelo permite compartir y resolver dificultades que los tutores puedan presentar en su quehacer, favoreciendo un encuadre que pone especial énfasis en el cuidado del grupo y de sus integrantes. Para el logro de tal objetivo, este modelo describe fases de la conversación que están organizadas, cada una de ellas con propósitos, herramientas metodológicas y roles de los integrantes y del facilitador. La rigurosidad en el despliegue de este método permite el uso efectivo del tiempo invertido en conjunto para las reuniones de colaboración. Y como consecuencia potenciar el aprendizaje y el bienestar de los tutores en el ejercicio de su nuevo rol.

Entrevista Estudiante-Apoderado-Tutor: Esta modalidad de entrevista propone un espacio donde el estudiante, acompañado por su tutor, da cuenta a su apoderado de las metas y logros desarrollados en el espacio de tutoría. El rol del tutor es facilitar la comunicación entre el estudiante y su apoderado, enfatizando los recursos personales y amplificando los logros del estudiante. También se espera lograr que el apoderado se comprometa con acciones que apoye el logro de las metas del estudiante.

Este dispositivo se ejecuta con frecuencia anual y está destinado a todos los estudiantes.

Cada dispositivo cuenta con material de apoyo que guía su quehacer estableciendo propósitos claros, ejemplos y algunos estándares que permitan guiar el buen desempeño.

Esquema 1: Dispositivos Plan de Tutorías y acompañamiento, frecuencia y material de apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

De la estrategia de acompañamiento

Dado que el problema detectado no es sólo acompañar a los estudiantes, sino también cómo hacerlo de forma consistente y sostenida en el tiempo, es que al acompañamiento contó con una estrategia de acompañamiento a los líderes del proceso favorezca un cambio cultural traducido en cambios de prácticas en la comunidad educativa. La estrategia de acompañamiento tiene dos vertientes.

La primera tiene relación con el aseguramiento de las condiciones mínimas para la factibilidad y sostenibilidad del plan de tutorías. Frente a este punto el acompañamiento sostuvo un rol activo proponiendo al equipo directivo: un diseño, búsqueda de financiamiento y preparación de los líderes del plan. Esto se tradujo en:

- Financiamiento de horas profesionales de los tutores a través de ley SEP.

- Diseño de horas profesionales utilizadas: Tutores, Orientador.
- Diseño de horario de los estudiantes para tutorías.
- Formación de los tutores.
- Difusión interna del plan de tutorías con la comunidad educativa.

La segunda vertiente se relaciona con un monitoreo sostenido asociado a prácticas reflexivas. Esto se traduce en persistir en el monitoreo superando la emergencia de inconvenientes o resistencias, realizando ajustes y analizando su funcionamiento, pero sin suspenderlo. Para resolver los *impasses* o estancamientos del avance en el plan, se utilizó la misma estrategia propuesta para el trabajo con los estudiantes. Es decir, la reflexión que fomenta el autoconocimiento y la autonomía que se promueve con los estudiantes se replica a los distintos niveles de acción. De esta forma los consultores modelaban esta práctica con el orientador, el orientador con los tutores y los tutores con los estudiantes. Cada uno de los actores no sólo está informado acerca de los nudos críticos que emergen en el cambio de prácticas y sus vías de salida, sino que también los experimentan.

Esta estrategia se operacionalizó en las siguientes acciones:

- Diseño de sistema de monitoreo con instrumentos de registro y visualización de actividades planificadas y realizadas.
- Formación del equipo en el uso del sistema de monitoreo.
- Modelamiento de estrategia de revisión de resultados para la reflexión acerca de los avances con los líderes del proceso.

El diseño de instalación del plan de tutorías en el Liceo fue planificado a 3 años con distintos grados de intensidad en la presencia e implicancia de los consultores. Los protagonistas fueron siempre los miembros de la comunidad educativa y el rol de los consultores fue variando desde uno más activo y modelador a uno más pasivo y de presencia menos frecuente. El acompañamiento y la ejecución de las acciones del plan de tutorías se organizaron de la siguiente forma:

Tabla 1: Principales acciones de los consultores con distintos actores del plan según año de acompañamiento.

	2013 Diseño	2014 Implementación	2015 Monitoreo
Acciones con Tutores	Sensibilización, formación y validación del diseño.	Reuniones quincenales con equipo de tutores acompañando el espacio de colaboración y el monitoreo.	Continuidad de las acciones con monitoreo externo quincenal.
Acciones con Líderes	Reuniones quincenales de preparación conjunta de la formación de los tutores. Diseño conjunto del Plan de Tutorías	Reuniones quincenales de planificación del trabajo con tutores e instalación del sistema de monitoreo. Se modela metodologías y estrategias. Muestra de resultados y retroalimentación para el buen funcionamiento	Acompañamiento quincenal sólo para conocer acciones y orientar.
Acciones con Sostenedor	Propuesta de financiamiento	Revalidación de financiamiento	No hay contacto

Resultados

El plan de tutorías se ha desarrollado durante tres años académicos consecutivos y ha crecido año a año. En términos de cobertura de estudiantes, cada año se ha ido aumentando un nivel educativo y el liceo proyecta su crecimiento hasta el año 2016. Esta información se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2: Descripción de foco, cobertura de niveles educativos y cantidad de tutores por año de implementación del plan de tutorías.

2013	2014	2015	2016
-------------	-------------	-------------	-------------

Diseño y condiciones de sustentabilidad.	Implementación	Ampliación de cobertura	Año de proyección
-	I - II Medio	I, II y III Medio	I, II, III, IV Medio
-	8 tutores	14 tutores	16 tutores

Resultados a 2014

En términos de resultados, una primera aproximación se puede obtener de los indicadores generales de asistencia y retiro de los estudiantes del sistema escolar 2014. Ambos indicadores mejoraron: el porcentaje de estudiantes retirados del liceo el año 2013 fue de un 14,9% y el año 2014 un 12,4%. La asistencia general del ciclo de enseñanza media fue de un 84% el año 2013 y de un 87% el año 2014¹.

A continuación se detallan resultados respecto de la instalación del plan de tutorías y de la satisfacción percibida por estudiantes y tutores².

Ejecución e Instalación del Plan: El plan de tutorías logró instalarse en sus distintos dispositivos y acciones, alcanzando una cobertura muy cercana a la esperada³. Dentro de éstas destacan.

- Ejecución de Tutorías: Cobertura de los 10 cursos de los niveles de I° y II° Medio abordando un 93% de los estudiantes. Realización de tutorías en base a metodología y estructura compartida con material desarrollado con los tutores.
- Tutores y espacio de colaboración: Se logró contar con 8 tutores formados en su rol con horas de trabajo financiadas con el PME del establecimiento. Los tutores trabajaron en espacios de colaboración con una metodología de trabajo compartida. Se realizaron 9 sesiones.
- Realización de entrevistas con apoderados: Se realizan entrevistas con apoderados, con focalización a un grupo de ellos.
- Nuevas prácticas: Instalación de un sistema de monitoreo que permite dar cuenta de resultados, el Orientador lidera el proceso.

1 Resultados obtenidos desde reporte del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE)

2 Resultados obtenidos de Informe Final Plan de Tutorías 2014 elaborado por Grupo Educativo.

3 Cabe destacar la ocurrencia del terremoto del norte de 2014 que detuvo modificó las actividades del plan de tutorías.

Satisfacción de los actores: Se realizó una encuesta de satisfacción y entrevistas grupales con estudiantes, así como entrevistas grupales con tutores. A partir de éstas, se desprende:

- a) Las tutorías son altamente valoradas por los estudiantes, 85% de ellos declara que su tutor lo/la motiva constantemente a ponerse metas. Para muchos significó reconocer la capacidad de lograr lo que se proponen y para otros la capacidad de mejorar su rendimiento académico: “Me ayudo a poder superarme y saber que puedo más”. Un 77% considera las tutorías como un espacio donde podía expresar abiertamente sus ideas, “Lo bueno era que me podía expresar abiertamente y sin ningún problema”. Además valoran la posibilidad de dar su opinión sobre diversos temas especialmente el colegio, las clases y los profesores.
- b) El plan de tutorías valorado por los tutores quienes perciben que esta instancia tiene impactos positivos en los estudiantes, tales como:
 - Conocimiento de los estudiantes a partir de relaciones de confianza entre tutor y estudiante.
 - Los estudiantes ganan confianza en su capacidad de lograr metas
 - Mejora en rendimiento y convivencia dentro del curso
 - Fomenta la reflexión del estudiante sobre su realidad académica.
 - La entrevista con apoderados es altamente valorada por los tutores quienes encuentran en este espacio da la posibilidad de comprometer a los padres con las metas de sus hijos.

Resultados 2015

El año 2015 respecto de la instalación del plan, este cuenta con sus dispositivos activos, sin acompañamiento, sino sólo con un monitoreo de acciones y resultados. La cobertura del plan de tutorías ha incorporado III° Medio y cuenta con 14 tutores con horas de trabajo financiadas por el PME del establecimiento. El equipo que lidera el plan de tutorías identifica nudos críticos que permiten hacer modificaciones que mejoren la calidad del plan, los más significativos son:

- La relevancia de contar con tutores de un perfil específico, más acorde a las competencias de reflexión y escucha. Esto se vio reflejado en tutores que tuvieron dificultades en ayudar a los estudiantes a desarrollar metas propias y en tutorías que se volvieron monótonas en la revisión de metas y compromisos, probablemente porque los tutores tuvieron

dificultades en profundizar y problematizar los temas de forma de llegar a las necesidades y motivaciones de los estudiantes. Esto se resolvió creando un set de estrategias didácticas que facilitarían la reflexión conjunta.

- La distribución horaria para algunas acciones requirió modificaciones y flexibilización.

Por ejemplo:

- o No se logra abordar la totalidad de las entrevistas con apoderados, por tanto surge la necesidad de definir criterios de focalización de estas acciones. Así también la realización de las tutorías en horarios de clases genera una tensión importante por la salida de los estudiantes del aula.
 - o En el liceo, este asunto se resuelve haciendo ajustes y utilizando horarios de asignaturas que se consideran más flexibles. De esta forma los estudiantes varían la asignatura de la cual se ausentan por el tiempo que toma la tutoría.
 - o Los tutores redistribuyen sus horas de tal manera que cuentan con 10 horas mensuales para realización de tutorías, y 2 para registros y coordinación con orientador.
- Desde el inicio el año escolar, y cada nuevo año, se requiere socializar el propósito y estructura del plan de tutorías tanto con los estudiantes como con el resto de los docentes del establecimiento. De esta forma se asegura su comprensión y se disminuye la interrupción o descoordinación de las acciones programadas.

Proyección 2016

Para el año 2016 se proyecta la continuidad del plan de tutorías manteniendo la estrategia de financiamiento, con la incorporación del nivel de IV° Medio y con la incorporación de dos nuevos tutores.

Conclusiones

Para lograr mayor vinculación de los estudiantes del Liceo técnico profesional de Pozo Almonte con el sistema escolar, Grupo Educativo desarrolló un plan de tutorías que da cuenta de un modelo que podría ser utilizado en otro liceo público del país.

Actualmente, este plan cuenta con financiamiento propio y autonomía en su gestión, lo que ha significado un cambio en las prácticas respecto del acompañamiento a los estudiantes. Además como se expuso en los resultados, el plan cuenta con altos grados de satisfacción en la comunidad escolar del liceo.

Para lograr el adecuado funcionamiento y la apropiación del plan de tutorías por sus protagonistas, la experiencia de Pozo Almonte indica que sería relevante considerar:

1. Conocer las principales preocupaciones y explicaciones del equipo directivo y docente respecto de los temas que requieren ser mejorados para incidir en la calidad de la educación del establecimiento, y desarrollar una alternativa de solución en conjunto. Es relevante que el equipo consultor considere un tiempo importante para desarrollar un diseño que sea modificado y validado por el liceo.
2. El aseguramiento de las condiciones mínimas de factibilidad del plan de tutorías fue clave en la consolidación de su instalación. Desde un inicio se resolvió el resguardo y distribución de las horas de trabajo tanto de estudiantes como de los tutores para la ejecución de las acciones comprometidas (tutorías, trabajo colaborativo entre tutores y entrevistas con apoderados) así como el financiamiento de estas horas de trabajo de los tutores. El tiempo destinado se puede redistribuir y repensar, pero es imprescindible asegurar un piso mínimo que permita profesionalizar el rol de los ejecutores y oficializar los espacios de trabajo para toda la comunidad educativa.
3. Desde un comienzo se propuso a los líderes del proceso, el Orientador del establecimiento y al equipo de tutores, un sistema de monitoreo que permitiera dar estructura al plan, observar sus metas y avances y obtener retroalimentación para hacer los cambios necesarios. Sostener este sistema en el tiempo requirió de un esfuerzo adicional ya que implicaba un cambio de prácticas. El rol de los consultores fue perseverar en los esfuerzos, haciendo adaptaciones, pero por sobre todo generando espacios de reflexión y colaboración que permitieran utilizar el monitoreo como un instrumento de retroalimentación para aportar al logro de metas. La estrategia utilizada es la misma que proponen las tutorías que están basadas en la práctica

reflexiva es decir, la revisión acompañada del quehacer, sin juicios sino generando en conjunto explicaciones que permitan al propio estudiante, hacer cambios con miras a mejorar una situación identificada por él. Esta dinámica de trabajo es la que se ha modelado con el Orientador para que sea sostenida con los tutores en el acompañamiento que él lidera. El hecho de replicar prácticas en multiniveles desde la comprensión de Bronfenbrenner (1987), facilita la instalación de cambios de los distintos actores.

4. Finalmente la distancia de los estudiantes con el sistema escolar es un problema complejo que requiere de una intervención multisistémica, es decir, no basta solo con crear espacios de acompañamiento como las tutorías. En forma paralela al plan de tutorías, el liceo realizó cambios en el área pedagógica y un seguimiento activo de los estudiantes que dejan de asistir a clases. Todas estas iniciativas juntas permiten explicar una mejora en los indicadores de asistencia y retiro.

Referencias

Ávalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20.

Baeza, Jorge. (2007). La construcción de trayectorias en sociedades menos reguladas: Desafíos al trabajo de Orientación Escolar en Educación Secundaria. *Foro Educativo*, (12) 235-262.

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

Chou, C. (2011). Teachers' professional development: investigating teacher's learning to do action research in a professional learning community. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 20(3), 412-437.

González, C. y Bellei C. (2013). Sostenibilidad del mejoramiento escolar impulsado por programas de asistencia técnica educativa. *Perspectiva Educativa*, (52) 1, 31-67.

González-Weil, C.; Gómez, Melanie; Ahumada, Germán; Bravo, Paulina; Salinas, Exequiel; Avilés, Damián; Pérez, José Luis; Santana, Jonathan (2014) Contribución del trabajo colaborativo en la reflexión docente y en la transformación de las prácticas pedagógicas de profesores de ciencia escolares y universitarios. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana* (51) 75-85,

Grupo Educativo (2014) Manual de Procesos SERF.

Lacour, M (2011). Les groupes de soutien au soutien: enjeux et processus psychiques. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*. N°11, p.177-190.

Montecinos, C., Fernández, M. B. y Madrid, R. (2011). Desarrollo de conocimiento experto adaptativo en los docentes: Una aproximación desde el aprendizaje colaborativo entre pares. En J. Catalán (Ed.). *Psicología Educativa: Proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones* (pp. 217-244). Editorial Universidad de la Serena: La Serena

Narro J. y Arredondo M. (2013). La tutoría: Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles educativos*, 35(141), 132-151. Recuperado en 17 de diciembre de 2015, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000300009&lng=es&tlng=es.

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Van Dorn, R., Bowen, G., & Blau, J. (2006). The Impact of Community Diversity and Consolidated Inequality on Dropping Out of High School. *Family Relations* # 55 , 105-118.