

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LA EXCELENCIA EN UN LICEO PÚBLICO

BUILDING A CULTURE OF EXCELLENCE IN A PUBLIC HIGH SCHOOL

Luis Navarro Navarro

Profesor asociado, Universidad Andrés Bello

Doctor en Cs. De la Educación

Santiago, Chile

luis.navarro@unab.cl

ORCID: [0000-0001-7222-946X](https://orcid.org/0000-0001-7222-946X)

Héctor Hernández Opazo

Profesor, Liceo B. Vicuña Mackenna

Magister en Gestión y Dirección Educacional

Viña del Mar, Chile

hector.histor@gmail.com

ORCID: [0009-0006-0982-8172](https://orcid.org/0009-0006-0982-8172)

Resumen: “Liceos Bicentenario” es una política pública chilena interesada en mejorar las oportunidades de aprendizaje para estudiantes de ingresos bajos y medios. Los centros participantes reciben financiamiento extra e implementan prácticas pedagógicas orientadas por metas y estándares. Basado en la noción de cultura escolar, con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, se analiza la experiencia de esta política en un liceo público, entrevistando a directivos, docentes, estudiantes y familias acerca de la excelencia y las prácticas que la posibilitan. Los resultados muestran que los actores la entienden como resultado del esfuerzo colectivo por mejores oportunidades educacionales futuras, pero discrepan acerca de la legitimidad social de la estrategia e instrumental utilizado. Además, se encontró que el programa es sensible a los ciclos políticos, afectando su viabilidad y arraigo en las comunidades escolares. Se concluye que, aunque estos liceos se distinguen por sus prácticas y resultados, en el centro del cambio está la controversia por los significados de la política.

Palabras clave: calidad de la educación, políticas, oportunidades educacionales, estrategia educativa.

Resumo: O Liceos Bicentenario é uma política pública chilena que visa melhorar as oportunidades de aprendizado para alunos de baixa e média renda. As escolas participantes recebem financiamento extra e implementam práticas pedagógicas orientadas por metas e padrões. Com base na noção de cultura escolar, e com uma abordagem qualitativa exploratória, analisamos a experiência dessa política em uma escola pública de ensino médio, entrevistando diretores, professores, alunos e famílias

Fecha recepción: 07 de febrero de 2024

Fecha aceptación: 21 de agosto de 2024

DOI: 10.5354/2735-7279.2024.73847



sobre a excelência e as práticas que a tornam possível. Os resultados mostram que os atores a entendem como o resultado de um esforço coletivo por melhores oportunidades educacionais futuras, mas discordam quanto à legitimidade social da estratégia e dos instrumentos utilizados. Além disso, constatou-se que o programa é sensível aos ciclos políticos, o que afeta sua viabilidade e seu enraizamento nas comunidades escolares. Conclui-se que, embora essas escolas se distingam por suas práticas e resultados, no centro da mudança está a controvérsia sobre os significados da política.

Palavras-chave: qualidade da educação, política, oportunidades educacionais, estratégia educacional.

Abstract: “Liceos Bicentenario” is a Chilean public policy aimed at improving learning opportunities for low- and middle-income students. Participating schools receive extra funding and implement pedagogical practices oriented by goals and standards. Based on the notion of school culture, with an exploratory qualitative approach, we analyze the experience of this policy in a public high school, interviewing principals, teachers, students and families about excellence and the practices that make it possible. The results show that the actors understand it as the result of a collective effort for better future educational opportunities but disagree about the social legitimacy of the strategy and instruments used. In addition, it was found that the program is sensitive to political cycles, affecting its viability and rooting in school communities. It is concluded that, although these schools are distinguished by their practices and results, at the heart of the change is the controversy over the meanings of politics.

Key words: education quality, policies, educational opportunities, educational strategy.

INTRODUCCIÓN

La cultura constituye aquel saber mutuo constituido por marcos de sentido, esquemas interpretativos, artefactos y prácticas transmitidas a los nuevos miembros como el modo correcto de comprender y actuar en una organización (Schein, 2004). También ha sido definida como la manera de hacer las cosas y, a la vez, aquella comunidad de creencias sobre cómo son las cosas y cómo deberían ser (Hobby, 2004). En consecuencia, cuando una política promueve una reestructuración organizacional o una transformación de discursos y prácticas habituales para ser sustituidas por otras consideradas mejores o más efectivas, entonces esa política apunta a un cambio cultural. Así visto, el andamiaje conformado por una narrativa sobre la excelencia educativa y un set de regulaciones y prácticas que son reconocidos como propias o consistentes con esta narrativa, puede llegar a ser una cultura. Si es así, ¿en qué consiste la cultura de excelencia educativa en un liceo estatal de alta exigencia académica?, ¿tiene acaso relación con la llamada “cultura de la performatividad” (Ball, 2005; Amestoy et al, 2023), a saber, aquella comprensión de la educación acotada a la búsqueda del rendimiento

reflejado en indicadores de circulación pública, para lo cual se instalan discursos y dispositivos que transforman las prácticas y subjetividades docentes?

En el campo educacional, la cultura de la performatividad es una de las muchas expresiones que recurren al concepto de cultura. Cada vez que se defiende una intención, un valor y/o unas prácticas específicas, se llega a este concepto: cultura de los datos, cultura de la inclusión, cultura de la evaluación y cultura de la colaboración son ejemplos familiares en el sistema educacional. La cultura de datos¹ está emparentada de cerca con la cultura de la evaluación, siendo promovida por los ministerios y organismos internacionales para alentar a los actores escolares a tomar decisiones informadas por modelos y procesos analíticos que remiten a “lo que funciona”, vale decir, aquellas prácticas que previamente han sido evaluadas como efectivas (J-PAL, 2023; SUMMA, 2023). La cultura de la inclusión alude a las políticas y prácticas organizacionales que promueven la igualdad de oportunidades y la valoración de la diversidad cognitiva y social, identificando y eliminando las barreras u obstáculos materiales y simbólicos que dificultan el pleno desenvolvimiento de las personas en situación de discapacidad o que pertenecen a grupos minoritarios (Ministerio de educación de Chile [Mineduc], 2019; Valdés, 2022; Quiroga y Aravena, 2018).

También es de interés para este artículo el concepto de “heterogeneidad cultural”. Bumpus et al. (2024) problematizan la perspectiva de la cultura como una tendencia general de creencias, actitudes o comportamientos que se imponen a los actores (por ejemplo, foco de la actividad de los estudiantes, clima disciplinar y prácticas docentes). Según esta perspectiva, los establecimientos cuya cultura escolar pone énfasis en lo académico tienen más probabilidades de obtener mejores resultados en términos de acceso a universidades. Esta línea de investigación, sin embargo, opera sobre el supuesto de la homogeneidad cultural o de la existencia de un modelo cultural único, mientras que otros trabajos plantean que hay contextos donde se puede distinguir una heterogeneidad de normas, creencias y valores asociadas a los grupos (estudiantes y docentes), lo que sugiere al menos la coexistencia de matrices culturales.

Este trabajo indaga al respecto a partir del análisis de un liceo estatal de una comuna del sur de Chile que se incorporó al programa “Liceos Bicentenario” (LB) durante el primer gobierno de S. Piñera (2010-2014)². La política de LB ha continuado desde ese periodo hasta alcanzar en 2022 una cobertura nacional de 320 establecimientos de enseñanza media (Mineduc, 2022)³. Aunque distribuidos desde Arica hasta Aysén, más

¹ Una cultura de uso de datos describe las creencias y prácticas compartidas por un grupo u organización acerca del poder de los datos y el ambiente institucional que promueve o desalienta el uso de datos para la toma de decisiones dentro de la organización (Hawlitshchek et al, 2024).

² Sebastián Piñera (1949-2024), político de orientación ideológica de derecha, fue presidente de Chile en 2 periodos (2010-2014 y 2018-2022). En el primer periodo comprometió la creación de una red de 50 liceos de excelencia para favorecer la movilidad social. Finalmente, fueron creados 60 liceos LB. En el segundo periodo, el compromiso programático fue ampliar a 300 LB (Programa de gobierno 2018-2022).

³ En octubre de 2023 se informa la selección de 80 nuevos liceos, cuyo funcionamiento como tal requiere la firma de convenios entre el sostenedor y el Mineduc (Mineduc, 2023b).

de un tercio de los LB se ubican en las grandes ciudades y otros localizados en los extremos norte (6) y sur (8) del país. Un tercio también de los LB son establecimientos particulares subvencionados y dos tercios son de dependencia estatal. Por último, la mayoría imparte enseñanza técnico profesional (TP), mientras que un tercio ofrece enseñanza humanista científica (HC). Ante tal diversidad, el desafío de la cultura de la excelencia toma un importante relieve nacional y un más interesante perfil en aquellos escenarios distantes del centro político administrativo.

Los liceos que participan del “Programa de Liceos Bicentenario” (Mineduc, 2022) han suscrito el compromiso de ser una organización educativa de excelencia que alcanza resultados también de excelencia. Para ello, el Mineduc les aporta importantes recursos adicionales y los liceos asumen los lineamientos y metas de la política. Sin embargo, aunque la ruta por seguir está ya delineada por la política, estos liceos son centros ya en funcionamiento que además han debido presentar una propuesta de trabajo basados en su proyecto educativo institucional (PEI) y su plan de mejoramiento (PME). Se puede asumir entonces que, dentro de los márgenes que implica ser parte del programa, cada liceo puede reinterpretar la idea de excelencia atendiendo su contexto e historia.

Si se pone el foco en los LB situados en lugares geográficamente aislados, se añade otro factor de complejidad consistente en el estrechamiento o reducción de posibilidades, capacidades y recursos, que sí están disponibles en los grandes centros urbanos. En LB localizados en esos escenarios, ¿cómo se construye una cultura de excelencia?, ¿son convergentes los significados que los actores de la comunidad escolar del liceo asignan a la excelencia educativa? Asimismo, ¿cuáles fueron los hitos del proceso de construcción de la excelencia en el liceo en estos años? A partir de estas interrogantes, este trabajo se propone como objetivo general develar la cultura escolar de un LB situado en el extremo sur de Chile, describiendo los principales hitos y prácticas durante la trayectoria de implementación del programa LB en el liceo y analizando los significados sobre la excelencia que declaran los diversos actores de la comunidad educativa.

Pese a que la política de LB tiene más de una década, los estudios sobre liceos de alto rendimiento en Chile son todavía escasos. En tanto política, en 2014 los LB fueron evaluados por la Dirección de Presupuestos, detectando sesgos de selección de parte del Mineduc en la primera cohorte de liceos (es decir, se eligió aquellos con mejor desempeño en pruebas nacionales estandarizadas y con menor alumnado con necesidades educativas especiales), lo que parecía explicar la mejora en las tasas de asistencia y retención (Carrasco et al., 2014). En los primeros LB (aquellos correspondientes al primer gobierno de S. Piñera), se identificaron prácticas de selección y una mayor exigencia académica, que además contaban con el respaldo de apoderados. Asimismo, el estudio encontró una clara orientación de la enseñanza al logro en pruebas estandarizadas, lo que implicaba una mayor preocupación por las asignaturas evaluadas externamente. Otro trabajo (Manríquez, 2016, analizó el rendimiento en pruebas estandarizadas SIMCE (Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación) aplicadas en segundo año de enseñanza media (2EM), sin encontrar diferencias significativas entre

estudiantes seleccionadas y no seleccionadas en un liceo emblemático; en contraste, Bucarey et al. (2014) sí detectaron un efecto positivo y significativo en los resultados en la prueba de selección universitaria, hallazgo también informado por Villar Martínez (2020-12). Por último, Araya y Duissallant (2020) mostraron que el desempeño de los estudiantes de LB era superior a los de sus pares de otros liceos selectivos nacionales, tanto en pruebas estandarizadas de Lenguaje como Matemática. Sin embargo, esta diferencia disminuyó luego que, en el segundo gobierno socialdemócrata de M. Bachelet (2014-2018)⁴, el programa de LB fuera reestructurado en su componente de seguimiento y apoyo pedagógico a los liceos. Este descenso en las pruebas SIMCE, según Araya y Duissallant (2020), parecía estar asociado al énfasis de los LB en los resultados de la prueba de selección universitaria y la continuidad de estudios superiores.

De acuerdo con estas fuentes, los factores asociados al rendimiento de los LB se vinculan con los hallazgos habituales de estudios sobre efectividad (por ejemplo, foco en el aprendizaje de los estudiantes, metas institucionales compartidas, estándares académicos claramente definidos, desempeño de los estudiantes monitoreado sistemáticamente para identificar los puntos críticos en el proceso de aprendizaje del estudiante). A la vez, incluyen elementos explicativos de gestión de políticas (esto es, el seguimiento y análisis centralizado de los aprendizajes seguido de la exploración conjunta de soluciones entre el nivel central y los directivos del liceo). Otros factores característicos de estas iniciativas de alto desempeño son la tendencia a la autoselección de las familias y el atractivo que ejerce en directivos y docentes lo que lleva a que también tiendan a reclutar a profesionales de perfil más exigente.

En términos relativos, los liceos de excelencia son aquellos cuyos resultados en mediciones externas independientes son notablemente superiores al promedio. En el caso de los LB, los principales resultados⁵ que confirmarían la excelencia son los siguientes:

- i. Puntajes SIMCE por sobre el promedio nacional y/o dentro del 20% superior en los últimos 3 años, en comparación con establecimientos de similar nivel socioeconómico.
- ii. Al menos 3 indicadores de desarrollo personal y social sobre el promedio, y ninguno inferior a éste, en comparación con establecimientos de similar nivel socioeconómico.

⁴ Michelle Bachelet fue presidenta de Chile en dos periodos: 2006-2010 y 2014-2018. En 2009 promulga la ley 20.370 o Ley General de Educación (LGE), la que permitía considerar como requisito de postulación y admisión en establecimientos con financiamiento estatal, el rendimiento pasado o potencial de estudiantes a partir del 7mo. año de educación básica (art. 12). En 2015 se promulga la ley 20.845, o Ley de Inclusión Escolar, que regula los procesos de admisión escolar, prohibiendo la exigencia de pruebas de cualquier tipo, u otro antecedente vinculado a su desempeño académico (art.2, numeral 6), aunque permitiendo que liceos de alta exigencia académica puedan definir procedimientos especiales (art. 7 quinquies).

⁵ Ver <https://liceosbicentenario.mineduc.cl/liceos-bicentenario/estandares/> (consultado el 8 de julio de 2023) (Mineduc, 2023a)

- iii. Puntajes en pruebas de selección universitaria que los sitúen sobre el promedio nacional y/o dentro del 20% superior en los últimos 3 años, en comparación con establecimientos de similar nivel socioeconómico.

Aunque hay otros indicadores de efectividad de la gestión (por ejemplo, participación en redes, seguimiento de egresados y manejo de información sobre satisfacción de la comunidad escolar), se puede afirmar que la excelencia en los liceos LB significa el logro destacado de aprendizajes medidos en evaluaciones estandarizadas nacionales, de forma tal que dichos resultados distingan a estudiantes e instituciones. Hay, en consecuencia, un doble foco: resultados de aprendizaje que mejoren las opciones futuras de los estudiantes, y señales al entorno social, a partir del efecto demostrativo que los resultados alcanzados tienen.

De mayor amplitud es la concepción realizada por la literatura portuguesa, en la que, por adición al éxito académico, los centros escolares considerados de excelencia poseen una marcada distinción social, ya sea porque se componen de ciertas élites de clase alta o una fuerte clase media emergente, como fuera quizás el caso chileno de los tradicionales liceos emblemáticos⁶. En efecto, los centros portugueses de excelencia que reporta la investigación se caracterizan por un fuerte espíritu de cuerpo, orgullo y sentido de pertenencia a una elite académica. Todo lo anterior reflejado y reforzado por artefactos culturales, como cuadros de honor o consignas que revelan la pretensión meritocrática de sus actores (Palhares y Torres, 2011; Quaresma, 2015; Quaresma y Zamorano, 2016).

En cuanto a la noción de excelencia educativa, Quaresma (2017) encuentra que los LB tienen un marcado acento utilitarista o “resultadista”. Este foco en el rendimiento en pruebas estandarizadas es criticado por los estudiantes, quienes además afirman que el paso por el liceo es una experiencia teñida de stress, ansiedad y sobrecarga diaria de tareas académicas, en desmedro de otras vivencias de socialización, esparcimientos y desarrollo de la identidad juvenil. Para los estudiantes, el significado apunta más bien a la integralidad, a la exigencia consigo mismo, la capacidad crítica y reflexiva, el esfuerzo sistemático y la responsabilidad. El significado, en suma, remite a una demanda por un sistema que ofrezca iguales oportunidades de éxito y donde los alumnos sean actores socialmente implicados (Quaresma, 2017). Otros trabajos abordan la construcción de la excelencia desde el punto de vista institucional (Palhares y Torres, 2012; Torres, 2013; Torres, 2015; Torres y Palhares, 2015), identificando prácticas de distinción académica (ritos de premiación, competencias, rankings y tablas de posiciones por cursos o asignaturas, entre otros artefactos de culto al mérito y la excelencia) y, de fondo, un repertorio de estrategias de gestión y liderazgo que promueven una visión del liceo como un lugar de producción de resultados, que promueve y exige de los estudiantes un ética

⁶ Hay cierta semejanza entre esta comprensión de los tradicionales liceos de excelencia en Chile con los “grammar schools” del Reino Unido, una de cuyas características es la exigente selección académica de entrada. Las “grammar schools”, aunque criticadas, siguen vigentes (Lu et al., 2023; Gorard y Siddiqui, 2018; Harris y Rose, 2013), pero en Chile la implementación del sistema centralizado de admisión escolar (SAE) modificó la vigencia de este paralelo.

de trabajo escolar enfocada en el esfuerzo y la dedicación, el rendimiento individual y la celebración de la excelencia.

Los estudios antes citados se concentran en la efectividad y efectos no deseados de la política de LB. Sin embargo, muy pocos problematizan el significado de la excelencia educativa en los LB, pese a que es parte de la argumentación del programa. El relato oficial que justifica la iniciativa destaca la importancia del mérito y el esfuerzo como palancas de movilidad para estudiantes de buen rendimiento escolar provenientes de hogares de ingresos bajos o medios. Según este relato, los LB operan como un motor de ascenso social porque aumentan las probabilidades de incorporación a la universidad, gracias a la calidad de la enseñanza que imparten y a la iniciativa y esfuerzo de los estudiantes. De allí que, en la visión de sus fundadores, “el programa tiene profundas raíces meritocráticas y se considera un acto de justicia con aquellos estudiantes que no tienen oportunidades en los distintos territorios del país” (Mineduc, 2022, p.14).

METODOLOGÍA

El estudio buscó responder la pregunta de cómo se construye una cultura de la excelencia en un liceo regional, poniendo atención en los significados que los actores de la comunidad escolar del liceo asignan a la excelencia educativa y los hitos que ha tenido el proceso de construcción de la excelencia en el liceo en estos años. En tanto proceso social, la implementación del programa LB supone la incorporación de sus argumentos, racionalidades y prácticas en la cotidianidad escolar. Es, por consiguiente, un proceso encarnado que conecta elementos venidos de afuera (es decir, ajenos o no familiares) con las subjetividades de quienes han estado en el liceo durante estos años.

El caso corresponde a un liceo del grupo de los 60 establecimientos que en el periodo 2010-2014 iniciaron el programa de LB (en la actualidad, el universo es de 320 liceos). El liceo fue fundado en 2011 y, de acuerdo con su proyecto institucional, ofrece una formación de alta exigencia académica para el ingreso a la educación superior a familias que buscan una opción pública, laica y de calidad. De carácter humanista científico (HC), el liceo está localizado a 3 kilómetros del radio urbano, es de administración municipal y su matrícula es de 421 estudiantes entre 7° básico a 4° medio. Con un índice de vulnerabilidad (IVE) de 67% en enseñanza básica y de 72% para la media (JUNAEB, 2023), el alumnado proviene de la zona urbano de la ciudad y también de zonas rurales.

La estrategia de construcción de datos contempló entrevistas individuales abiertas y en profundidad a 2 sostenedores, 3 directivos, 2 profesores, 2 apoderados, 3 alumnos y 6 exalumnos, entre mediados de 2020 y 2021 (todas con consentimiento informado). Las 18 entrevistas fueron presenciales u online. En este último caso, las entrevistas se hicieron vía Google Meet y grabadas en dicho medio. Cuando fue posible realizar entrevistas presenciales, la grabación se hizo en el teléfono móvil. Las entrevistas fueron

transcritas y luego organizadas en torno de macrocategorías nominadas como “significados”, “artefactos y prácticas” e “hitos o acontecimientos”.

La estrategia de análisis optó por un análisis temático (Braun y Clarke, 2006). El análisis temático es una modalidad de análisis del texto que procura identificar y sintetizar elementos comunes en las opiniones de los entrevistados. El supuesto epistemológico es que dichos elementos comunes emergen espontáneamente en los discursos, revelando las comprensiones implícitas de los actores, a la manera de consensos intersubjetivos o regularidades dentro de una comunidad discursiva situada, incluyendo por tanto elementos contextuales micropolíticos (Ball, 1994).

Sin la pretensión de dar una respuesta definitiva, la estrategia metodológica permite conocer la experiencia de comprensión, apropiación e integración de la cultura de excelencia desde los actores, recuperando los significados que asocian al proceso vivido y, a la vez, procurando con ellos identificar los artefactos y prácticas que han configurado una versión propia de la excelencia en el liceo. Reconocer esta versión, sin embargo, no implica unanimidad ni convergencia; de allí que también se procure reconocer las tensiones existentes entre los actores.

RESULTADOS

Trayectoria del programa LB en el liceo

Según se desprende del relato de los actores, la trayectoria del liceo dentro del programa LB es muy sensible al contexto y a las oscilaciones de la política nacional⁷. El liceo acoge la iniciativa con entusiasmo, adhiere a las definiciones y prácticas propias del programa y logra resultados destacables en pruebas estandarizadas. Sin embargo, un cambio de autoridades nacionales y locales resulta determinante para alterar esta trayectoria pues, en tanto dinamizador del modo de entender la cultura escolar y producir resultados, el Mineduc se repliega y disminuye la frecuencia del acompañamiento. Los docentes del liceo advierten que el nuevo equipo ministerial no tiene la solvencia técnica de antes y pierde legitimidad. En paralelo, emergen conflictos administrativos con la autoridad local. El liceo abandona las prácticas pedagógicas de alta estructuración y la consecuencia es la disminución de resultados y la devaluación de la categoría de excelencia.

Para contextualizar el análisis de los elementos que dicen relación con la cultura de excelencia, se elaboró una síntesis de la trayectoria seguida por el liceo desde su

⁷ Entre 2010 y 2020 hubo alternancia de gobiernos de derecha (Piñera) e izquierda (Bachelet). Los LB fueron creados en 2011 para promover la movilidad social basada en el reconocimiento del talento y el esfuerzo; en 2015, el segundo gobierno de M. Bachelet mantiene en pie la política, pero no incrementa el número de liceos.

ingreso al programa de Liceos Bicentenario (LB). Se identifican 3 hitos, cuyos rasgos principales se exponen en la tabla 1⁸:

Tabla 1.
Trayectoria de un liceo para la excelencia académica

Periodo	Fase	Prácticas y acontecimientos significativos
2011-2013	Instalación: (re)socialización de la comunidad escolar para comprender noción de excelencia del programa; prácticas clave, autonomía docente y apoyo pedagógico intensivo.	<ul style="list-style-type: none"> • En 2011, la administración local de educación (DEM) selecciona a docentes y directivos mediante una prueba. Posteriormente, los profesores son elegidos luego de entrevistas de director, jefe técnico (UTP) y profesor especialista en ejercicio. • El mismo año se efectúan capacitaciones centralizadas a cargo de la Secretaría Técnica de LB en el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP). Participan docentes de lenguaje, matemática y un integrante del equipo directivo de cada LB (UTP, director). • La secretaria técnica LB realiza asesoría técnica para el uso de guías de actividades de matemática y lenguaje, evaluaciones de avance y resultados desagregados por estudiante. • Se instala una modalidad de trabajo que consiste en el apoyo que docentes de otras asignaturas hacían en sus clases a los aprendizajes en Ciencias, Matemática, Lenguaje o Historia para potenciar el rendimiento en pruebas estandarizadas nacionales (SIMCE). • Se instala un mecanismo de atención y apoyo docente a estudiantes rezagados. • Se obtienen 300 puntos en el SIMCE 2013 (300 lectura, 308 matemática, 305 ciencias naturales). • Docentes con alto sentido de pertenencia y orgullo.

⁸ La tabla resume los aspectos donde se reconoce acuerdo entre los entrevistados. Sin embargo, también se aprecian algunas diferencias observadas en la reflexión acerca de la trayectoria e hitos del LB:

- a) Los directivos enfatizan la falta de compromiso docente en términos de “obediencia” o “escaso seguimiento de sugerencias” de quienes tienen más experiencia y trayectoria, es decir, ellos.
- b) Los docentes no niegan la falta de compromiso docente, aunque la vinculan con: a) falta de compromiso directivo demostrado en actitud adversa al trabajo colaborativo; b) escasa, nula gestión e incumplimientos por parte del equipo directivo; y c) los docentes suman la falta de liderazgo directivo para implementar, monitorear, evaluar y ajustar diversas innovaciones implementadas.

2014-2015	Crecimiento de la comunidad escolar, pérdida de autonomía y del modelo de apoyo técnico pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Como consecuencia del cambio de gobierno nacional, el Mineduc modifica el programa. • Cambio de equipo directivo del liceo. • Expansión de matrícula: crece casi 5 veces, de 66 (2011) a 313 estudiantes (2015). • Secretaría Técnica nacional continúa prestando apoyo, pero con menor regularidad durante 2014 • Docentes y directivos advierten errores en la elaboración de material y evaluaciones provistas por la Secretaría Técnica. Los errores se atribuyen al cambio de gobierno y sus efectos en los equipos de la Secretaría. • En 2015 se descontinúa el apoyo técnico-pedagógico de la Secretaría técnica nacional. • Se presentan tensiones con el sostenedor por nombramientos de profesores.
2016-2019	Expansión, problemas de infraestructura, insularización del trabajo docente y conflicto con la autoridad local	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo del sostenedor que ocasiona desgaste de infraestructura y equipos, lo que incluso lleva a la interrupción momentánea de servicios de agua, luz y calefacción. • Se profundizan tensiones con el sostenedor por los nombramientos de docentes y directivos. • Pérdida de la “excelencia académica” y su respectiva asignación en salarios docentes por descenso en categoría de desempeño asignado por el SAC de “alto” a “medio” en 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo

Instalar prácticas de excelencia no es suficiente

El proceso descrito pone de manifiesto las claves de la instalación del programa LB: una estrategia centralizada, de presencia constante y con afán modelador de una pedagogía, para alcanzar altos resultados en prueba estandarizadas. Así pues, ¿en qué consiste y cuánto dura la instalación de una cultura de la excelencia?

Al respecto, conviene señalar que durante el primer gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014), la administración edilicia de la época (de filiación política de derecha) decide impulsar la creación de un liceo público de excelencia Bicentenario, dependiente del Departamento de Educación Municipal (DEM) de Coyhaique. Para ello, se opta por la modalidad de establecimiento “nuevo”⁹ que inicia su funcionamiento el año 2011 con tan solo dos cursos y sin instalaciones propias hasta mediados del 2012. Este mismo año, la actual edificación, en las afueras del radio urbano, es inaugurada con la visita del presidente de la República y otras autoridades nacionales y locales.

⁹ Existían tres modalidades para la constitución de LB: ampliados o “con resultados destacados en SIMCE o PSU”; reconvertidos o “implementan un proyecto de alto rendimiento”; y nuevos o “inaugurados gracias a la adjudicación como Liceo Bicentenario”. El liceo estudiado es de este último tipo y, con una inversión ministerial de 611 millones de pesos, se construyó a partir de una escuela-internado rural que había dejado de funcionar en 2008 (Mineduc, 2022).

Con un convenio de desempeño entre sostenedor y Mineduc, se establecen metas de rendimiento académico¹⁰, las que, de acuerdo con el relato del proyecto Bicentenario, requieren del desarrollo de cinco pilares (Bravo et al, 2016; Resolución Exenta 3477, 2020): a) Nivelación de aprendizajes y re-enseñanza; b) Foco en la sala de clases; c) Altas expectativas; d) Libertad y autonomía; y e) Liderazgo directivo.

La nivelación y re-enseñanza se refiere a la práctica pedagógica de superar la brecha de aprendizajes entre los logros de los estudiantes y los establecidos por los objetivos del currículum nacional, retornando a la enseñanza de objetivos no logrados de ese periodo o anteriores. Se daba por superado el o los objetivo(s) una vez que el 80% de los aprendizajes fuera logrado por el 80% de los estudiantes:

“Teníamos que nivelar materias desde tercero básico hacia arriba [...] porque nos hacían pruebas y los niños tenían que lograr más del 80%” (profesor 1).

“Ese año, el 8vo que iba a dar SIMCE fue separado en dos grupos. Entonces yo me llevaba a la mitad del curso que les costaba más matemática, a hacer reforzamiento, a reforzar conocimientos previos, a nivelar, y la otra profesora se quedaba con la otra mitad del curso e iba más allá” (profesor 2).

El *foco en la sala de clases* se define como el aprovechamiento máximo del tiempo destinado a la enseñanza y aprendizaje los objetivos, para lo cual se requería concentrar esfuerzos en la normalización de comportamientos de los estudiantes, eliminando distracciones, estableciendo rutinas y exigiendo a los estudiantes tener actitudes que contribuyan al aprendizaje (Mineduc, 2020a). En esta línea, en el liceo, dos entrevistados destacan:

“las salas [eran] inviolables, dentro de ellas había mucha disciplina. Los niños ponían mucha atención, eran muy disciplinados” (Profesor 2).

“Las salas no eran interrumpidas, no te golpeaban la puerta a cada rato, te pasaban el pase bajo la puerta. Esa era una muy buena práctica, nadie te iba a molestar, nadie te interrumpía” (Profesor 1).

Las altas expectativas son definidas como la creencia de los propios estudiantes de poder alcanzar sus metas de mediano y corto plazo (por ejemplo, ingresar a la educación superior y/o superar alguna calificación deficiente). También debe ser una creencia de los propios docentes, traducida en alta exigencia, refuerzo constante y cercanía con los estudiantes (Mineduc, 2020a).

La libertad y autonomía significa “libertad de cátedra” de los docentes en decisiones estratégicas ajustadas al contexto y trayectoria del establecimiento. Es

¹⁰ “El convenio MINEDUC-sostenedor compromete al Liceo Bicentenario a posicionar a las generaciones (...) entre el 10% mejor evaluado en el SIMCE y 5% más alto en la PSU (...) y aplicar evaluaciones académicas que la secretaria técnica del proyecto entrega para monitorear el avance del aprendizaje de los alumnos [...] al menos cinco veces al año” (Bravo et al., 2016, p.63).

también confiar en la dignidad y profesionalismo de directivos y docentes (Mineduc, 2020):

“Creían mucho en la capacidad profesional de cada docente ah (...) Los directivos creían que, si tú estabas ahí, eras libre y eras capaz de sacar adelante a los chicos. Entonces, el creer eso es como bacán igual, porque creen en las decisiones que tú tomas...creían en el profesional” (Profesor 1).

Y, por último, *el liderazgo directivo* consistía en establecer objetivos y expectativas institucionales, asignar los recursos estratégicamente, con foco en una enseñanza de calidad y la formación docente, todo ello en un entorno ordenado y seguro (Mineduc, 2020a). Esto es lo sustantivo:

“La pedagogía, ¡de todas maneras!, la didáctica. Cómo se hacían las cosas. Muy bien hechas, rigurosas [...] No había nada que se dejara al azar. Todo era muy planificado, muy organizado. La estructura de la clase, cómo se hacían las clases, cómo se trabajaba con los estudiantes en sala, todo estaba pensado, y muy bien pensado [...] Y donde todos queremos ir en esa línea. [...] todos teníamos un mismo discurso, un mismo norte. Todos, todos, todos. Era maravilloso. Era la educación perfecta” (Director 1).

Significados y prácticas de la cultura de excelencia en el liceo

“La palabra excelencia es una palabra muy grande que nosotros inicialmente no la queríamos tomar sin [antes] empezar a probarla” (Director 1)

La pregunta central de este trabajo es por las características de la cultura de excelencia en un liceo Bicentenario (LB). Al respecto, a pesar de la diversidad de actores entrevistados, todos relacionan la excelencia con la obtención de altos resultados académicos y con las prácticas conducentes a ellos. La excelencia condensa en tres conceptos: rendimiento académico, calidad de la enseñanza y resultados en evaluaciones estandarizadas. Una triada indisoluble de foco-práctica-producto, respectivamente. Con todo, si bien existe una visión compartida, los estudiantes añaden la importancia del aprendizaje socioemocional, traducida en disposiciones (ej. empatía), actitudes (ej. pensamiento crítico) y habilidades (ej. hablar en público) que, sin embargo, no veían en su experiencia escolar. Así se manifiesta en los siguientes registros: “Un alumno de excelencia es empático, crítico consigo mismo, que no se deja llevar por prejuicios. No necesariamente con buenas notas. Es resiliente y con capacidad de decidir” (Estudiante 2) y “nos decían mucho que teníamos que ser profesionales, pero no [nos mostraban] los valores para eso” (Estudiante 4). La perspectiva de los estudiantes no colisiona con la de otros actores; sí reclama ser incorporada.

A su vez, el foco en los aprendizajes y la mejora del rendimiento académico quedan retratados en esta declaración de una apoderada sobre el comportamiento de los estudiantes:

“En invierno, cuatro, cinco de la tarde... todos los niños estaban en prueba y se cortó la luz, cosa habitual en el liceo [...] ¿qué hicieron?: sacaron todos sus celulares (para iluminar con la linterna) y siguieron haciendo su prueba como si nada” (Apoderada 2).

La excelencia, entonces, es visibilizada en la preocupación por el logro de aprendizajes académicos en los estudiantes, incluso con independencia de las condiciones existentes, evocando una noción que encaja bien con el concepto de efectividad escolar que abunda en la literatura especializada¹¹. La opinión de un apoderado así lo retrata: “estas carencias estructurales, el que falte la luz o el agua, uno los ve como gran problema. Pero frente a todo eso está el aprendizaje” (Apoderado 2). No hay referencia ni se problematiza la responsabilidad del Estado en el aseguramiento de condiciones básicas de operación; lo medular es el foco en los procesos de enseñanza. Este foco, a su turno, requiere acciones de calidad de la enseñanza, definidas como aquellas prácticas que contribuyen a la obtención de aprendizajes académicos de los estudiantes. La práctica distintiva es la nivelación por re-enseñanza. Como recuerda un alumno, esta práctica consiste en el apoyo personalizado de los docentes para que todos aprendieran:

“Me acuerdo de que hacíamos la guía y ella estaba toda la clase sentada en su escritorio, revisando todos los ejercicios que nosotros no podíamos hacer. Hacíamos una fila al lado de la mesa de la profesora. Ella iba uno por uno, tomaba tu cuaderno y preguntaba: ya, ¿qué pasó aquí?, ¿qué no entiendes? Y empezaba a hacer el ejercicio. Entonces después tú ibas y lo hacías solo. Si no entendías, te parabas y hacías la fila de nuevo. Todas las veces hasta que la clase se acababa” (Alumno 3).

La segunda pregunta del estudio es por las definiciones y prácticas institucionales que configurarían la excelencia. Para sistematizar las respuestas de los actores, se adoptó la matriz de análisis de Bellei et al. (2020). El resultado se muestra en la tabla 2:

¹¹ Ver, por ejemplo, Murillo (2007) y Scheerens (2004), ambos trabajos de gran resonancia académica.

Tabla 2.

Definiciones y prácticas de excelencia en un liceo

Categorías	Definiciones y prácticas
Sellos institucionales	<p>Visión compartida (“todos en la misma”)</p> <p>Foco académico (valor y actitud asociada: perseverancia y compromiso con el desarrollo de aprendizajes)</p> <p>Altas expectativas (“todos pueden superarse”)</p> <p>Foco en el ingreso a la Universidad</p> <p>Orgullo y sentido de pertenencia</p> <p>Valores, actitudes y habilidades para el desarrollo de competencias.</p> <p>Aula inviolable (no interrupción de clases)</p> <p>Liderazgo distribuido</p> <p>Selección de profesores (entrevistas con directivos y profesores especialistas del área)</p> <p>Selección de estudiantes durante el proceso (‘los que aceptan el desafío’)</p> <p>Fomento de la competencia entre estudiantes</p> <p>Consejos de Profesores resolutivos</p>
Condiciones y características del desempeño de los docentes y otros especialistas del establecimiento	<p>Hacerse cargo de todos los estudiantes (comprender y atender la diversidad para el aprendizaje académico)</p> <p>Alta calidad del profesional docente</p> <p>Trabajo interdisciplinario y colaborativo (profesores se apoyan para el logro; por ejemplo, incorporación de lecturas para apoyar a Lenguaje en Matemática; lectura de Manual de Historia en Biología; lectura de problemas de matemática en Lenguaje)</p>
Procesos pedagógicos curriculares	<p>Clases tradicionales en lo didáctico y curricular</p> <p>Lectura inicial en los primeros 15 minutos de clase</p> <p>Fomento de competencia entre estudiantes</p> <p>Atención de ‘rezagados’ por otro docente</p> <p>Reforzamiento de Matemática y Lenguaje fuera de jornada regular de clases</p> <p>Evidencias de logro de aprendizaje académico en pruebas estandarizadas</p>
Convivencia y relación entre docentes y estudiantes	<p>Ambiente familiar, vínculos afectivos profesor-estudiante (todos se saludan: estudiantes, profesores, asistentes, auxiliares)</p> <p>Visita al hogar de estudiantes con riesgo de fracaso o exclusión escolar</p> <p>Apadrinamiento de estudiantes con riesgo de fracaso o exclusión escolar</p> <p>Tratamiento de los bajos logros: contraargumento docente de inteligencia maleable (mentalidad de crecimiento) ante argumento estudiantil de inteligencia fija (mentalidad fija)</p> <p>Presión docente por los resultados en pruebas de admisión a universidades (aunque ello genere stress en los estudiantes)</p>

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo

DISCUSIÓN

La excelencia es un constructo ambiguo y de difícil operacionalización. Aunque hay un sentido común que induce a estimar como excelente aquello que sobresale y es apreciado positivamente (Terzi, 2020); otros estudios muestran que el significado del concepto es dependiente del contexto y la cultura (Shay et al., 2021). En términos

organizacionales, la excelencia es una medida de calidad del producto y efectividad del proceso, alcance que emparenta bien con la definición de diccionario, según la cual excelencia es lo de “superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación” (RAE, s/f). Un sistema educativo que obtiene altos resultados en una prueba internacional estandarizada sería de excelencia, cuando presenta atributos ajustados a un patrón o modelo de referencia que sostiene que la calidad consiste en determinados aprendizajes o desempeños escolares socialmente relevantes para el conjunto de países que participan del dispositivo evaluativo y que, previamente, han acordado un discurso y un modo de producción de la excelencia. Un liceo de excelencia LB está inmerso en esta lectura de la excelencia: la política apoya a los liceos en sus procesos para alcanzar resultados destacados en pruebas nacionales. Este apoyo es discursivamente articulado alrededor de cinco principios de excelencia (altas expectativas, foco en la sala de clases, nivelación de aprendizajes y re-enseñanza, libertad y autonomía y, por último, liderazgo directivo) de evidente vinculación con los factores de efectividad escolar más frecuentes en la literatura especializada (ver, por ejemplo, Bellei et al., 2020 y Sammons et al., 1995). Dado su acento en altos logros, se puede decir que esta base de sustentación remite a la dimensión técnico-estratégica de esta iniciativa, esto es, el modo en que se produce y hace reconocible o pública la excelencia.

Por otra parte, el discurso que sustenta al programa tiene un claro acento político-ideológico, pues alude al acceso a oportunidades formativas diferenciadas según el esfuerzo y al desempeño (típicamente, una trayectoria temprana de comportamiento académicamente ejemplar). A la vez, se mezcla con la noción de elite como capa superior de la sociedad. El Estado debe, en este argumento, proveer instancias para que los individuos con trayectorias académicas notables pongan su talento y su esfuerzo al servicio de la sociedad, ocupando más tarde posiciones de dirigencia. Meritocracia escolar que promueve una oferta diferenciada en el liceo para algunos que, sin embargo, sería compatible con una base común de integración en la educación básica para todos. De esta manera, el programa de LB rescata del imaginario del liceo público del siglo XX, la idea del liceo como lugar que reconoce la trayectoria y el mérito académico de los mejores egresados de la educación primaria, proveyendo las capacidades para contribuir al desarrollo del país desde una posición de elite. De forma paradójica, entonces, los discursos oficiales del programa LB enfatizan su potencial de inclusión y movilidad social rememorando un liceo selectivo y exigente, ese liceo de los primeros dos tercios del siglo XX que era un lugar no inclusivo, pues su pretensión era formar la elite gobernante (Serrano, 2018)¹².

Entre la narrativa del mérito a la que apelan los “Liceos Bicentenario” (graficada en los liceos de larga tradición y existencia en el país) y la matriz teórica instrumental que orienta la implementación y evaluación de la política, hay una tensión que no se reduce a momentos históricos. La referencia a liceos estatales formadores de clases dirigentes

¹² El liceo del último tercio del siglo pasado se fragmentó en dos versiones: el emblemático y el masivo. El emblemático mantuvo el relato del mérito y la diferenciación de clase; el masivo apuntó a la integración social posibilitando la continuidad de estudios y acceso al mundo del trabajo para la población más pobre, sobre todo en la enseñanza media técnico profesional (Sepúlveda, 2019).

y otras formas de elite durante el siglo pasado, oculta el problema del acceso a estudios secundarios en Chile, pues la tasa de matrícula hacia 1960 era del 36% (Serrano, 2018). No eran, entonces, que estos liceos en particular contribuyeran a la formación de elites, era el liceo en cuanto tal. Distinto fue el panorama cuando aumentó la matrícula y la cobertura comenzó a elevarse hasta más de los dos tercios de la población del tramo etario, vale decir, desde mediados de la década de 1980. Así, en 1990, la cobertura llegaba al 77% (Mineduc, 2001). En paralelo, se desplegaban dos fenómenos concurrentes: a) la composición de matrícula se modificaba radicalmente, pues el sector privado incrementaba su oferta y con ello su participación hasta el 48% de la matrícula total hacia 1994 (Bellei et al., 2020); y b) la demanda por continuidad de estudios universitarios crecía sin que se acompañe proporcionalmente de más vacantes (problema que Serrano ya remarcaba para la década de 1950). Este *setting* es probablemente lo que asignaba cierto relieve y prestigio social a los liceos tradicionales de orientación preuniversitaria, vale decir, aquellos que proporcionaban una formación académica alineada con los mecanismos de selección a las universidades también tradicionales. Se abandona la promesa del acceso a las elites o clases dirigentes que pensaban y configuraban el país por la vía de la competencia y selección para acceder a los liceos emblemáticos; el compromiso ahora es de corto plazo y consiste en proveer mayores probabilidades de acceder a las universidades de prestigio, hito al que sigue la expectativa de movilidad social ascendente. En apariencia, entonces, se despoja a los liceos de excelencia de la connotación sociopolítica que tuvieron los liceos llamados “emblemáticos”; en la práctica, sin embargo, se ha reemplazado ese contenido político de cohesión y la ciudadanía, por otro centrado en el mérito de aquellos que han elegido el camino del esfuerzo, la iniciativa y la responsabilidad individual por su trayectoria.

CONCLUSIONES

Cuando un concepto congrega a un colectivo e instala discursos y prácticas cargadas de significados con consecuencias sociales, se tiene también una comunidad discursiva que, irremediablemente, es política. Así vista, la excelencia tiene una dimensión ideológica que le provee modos de pensar, categorías, argumentos, reglas y cursos de acción que delimitan espacios, realidades y subjetividades. Luego, nociones como el mérito y el esfuerzo adquieren connotaciones normativas, pues señalan lo correcto y lo deseable dentro de los bordes de una comunidad que, en cuanto tal, tiene modos de producción, formas de relación y criterios de inclusión/exclusión.

La construcción de la excelencia en un liceo público de alta exigencia encuentra apoyos y obstáculos. Si bien lo distintivo del proceso es la dimensión técnica instrumental (esto es, la adopción de prácticas y tecnologías de enseñanza que presumiblemente funcionan mejor para alcanzar resultados de aprendizaje), en el centro del cambio están la disputa por los significados que los individuos asignan a esas prácticas en el contexto institucional donde operan. Los actores cercanos a puestos de gestión y liderazgo comprenden la excelencia desde concepciones performativas (esto es, foco en el desarrollo cognitivo, alto desempeño en evaluaciones externas y una visión de la

institución escolar como centro académico), mientras que los estudiantes defienden concepciones no instrumentales de la excelencia (una experiencia escolar de desarrollo integral de la persona). Los apoderados, a su turno, oscilan entre ambas. Sin embargo, en el trasfondo hay un punto de encuentro entre los entrevistados: los valores meritocráticos y el esfuerzo individual como claves de legitimidad de los discursos y prácticas del liceo.

Con todo, entender el proceso de instalación de nuevas prácticas y significados de la excelencia en un liceo no resulta suficiente para rotularlo como una tentativa cultural. El arraigo de una cultura toma tiempo y, a partir de este caso, requiere más de una cohorte o un periodo presidencial. En el caso hay también demasiada porosidad organizacional que es consecuencia de la racionalidad política de autoridades nacionales y locales del liceo, que no concuerdan en los sentidos y justificaciones del cambio asociado a una política como los liceos Bicentenario (LB). Se diría, entonces, que la política de LB no logra sedimentar como cultura pues, por un lado, es permeable a la micropolítica y, por otro, introduce una narrativa y prácticas que colisionan con los sentidos y prácticas habituales del liceo público expresadas, primero por las nuevas autoridades nacionales (de sello socialdemócrata), y luego, por docentes y estudiantes. Así visto, aunque en un primer momento se advierte una comprensión unificada de la excelencia, esta narrativa es interrogada, interpelada y modificada por los actores, revelando las diferencias de métrica de la excelencia entre los distintos actores, vale decir, los directivos, los docentes, los estudiantes y sus familias. Ello pese a la eficacia de la instalación de nuevas prácticas pedagógicas celebradas por la comunidad escolar luego de conocer los resultados del liceo en pruebas estandarizadas.

La cuestión, en definitiva, tiene un alcance moral. Si bien puede haber comunidad de fines, no hay comunidad de medios. Una cultura requiere de ambas: consenso acerca de qué es lo correcto y acuerdo acerca de cómo se consigue. Se deduce de acá que una cultura está sujeta a interrogación e interpretación micropolítica. En efecto, en este caso, lo que se aprecia es que una vez modificadas las correlaciones de fuerzas políticas (locales y nacionales), incluso legitimando el propósito de los LB, las prácticas y tecnologías características fueron cuestionadas y diluidas, impidiendo que el cambio solidificara. De esta manera, entonces, la provisión de una experiencia formativa exigente orientada a resultados destacados, se vio desplazada por otra visión de mundo donde el horizonte normativo puso en el centro a la diversidad e inclusión de todos en el mismo espacio pedagógico.

Este es el umbral no franqueado por la política de LB: la posibilidad de instalar una cultura de la excelencia en un liceo público no logró superar la interpretación que las nuevas autoridades hicieron de sus prácticas y símbolos. Falló la transmisión intergeneracional que hace trascender a una cultura. Siendo así, tanto la gestión de políticas como futuras indagaciones deberían tener presente esta complejidad: incidir en los sentidos y prácticas educativas de una comunidad más allá de un ciclo, no depende sólo de quien impulsa la política o de sus beneficios a corto plazo; depende, por sobre

todo, de su empalme con los marcos de significado y actuación que esa comunidad ya dispone.

Por último, este trabajo pone de relieve la operación ideológica que subyace en la política de los LB. Aunque no es el foco de análisis, para comprender esta operación es indispensable referirse a la tradición de los liceos llamados “emblemáticos”, esto es, aquellos liceos que, junto con activar mecanismos de ascenso social para sus estudiantes, fueron sujetos históricos que jugaron un papel en la discusión nacional y que representaron una opción política. Actores sociales que, en tanto tales, participaron en la arena política, se movilizaron y defendieron una imagen de sociedad basada en el protagonismo del Estado en la configuración de oportunidades y la provisión de una base de igualdad. En contraste, los LB nacen desprovistos de esta carga ideológica, se justifican desde la crítica al activismo político de esos liceos y buscan superarlos como referentes de calidad y modelo para la educación pública (Mineduc, 2022). Un liceo de excelencia es, ante todo, aquel enfocado en el logro académico que aumenta las oportunidades de acceso a la universidad. Para ello, la clave está en la valoración del talento, la iniciativa y el esfuerzo individual en el aula, en un ambiente de liderazgo instruccional, rigor pedagógico y disciplina convivencial. Lejos del debate público y de las calles, los LB transmiten un mensaje: las oportunidades, la movilidad, las posiciones sociales y la legitimidad del orden resultante se construyen sobre la meritocracia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amestoy, M. B., Mattos, K. y Tolentino Neto, L. (2023). Avaliações externas e em larga escala e os organismos internacionais: da accountability educacional à cultura da performatividade. *Revista Lusófona de Educação*, 56, 111-125, <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle56.08>
- Araya, P. y Dussailant, F. (2020). Does attending a selective secondary school improve student performance? Evidence from the Bicentenario schools in Chile. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 426-444, <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1697299>
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós
- Ball, S. (2005). Profesionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de pesquisa*, 35(126), 539-564. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000300002>
- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J.P. y Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* LOM ediciones y Universidad de Chile CIAE.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101. <https://doi:10.1191/1478088706qp063oa>

- Bravo, M., Lavín, J., Ruíz de Viñaspre, J. y Wilkins, A. (2016). *Liceos de excelencia Bicentenario: vía rápida de inclusión y movilidad social*. RIL editores
- Bucarey, A., Jorquera, M., Muñoz, P., y Urzúa, S. (2014). El efecto del Instituto Nacional. Evidencia a partir de un diseño de regresión discontinua. *Estudios Públicos*, (133), 37-68 <https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/252>
- Bumpus, J., Harris, A. y Lynch, J. (2024). Academic culture beyond the individual: Group-level norms and college enrollment. *Social Science Research*. 117, 102944. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2023.102944>
- Carrasco, A., Gutiérrez, G., Bogolasky, F., Rivero, R. y Zarhi, M. (2014). *Análisis del estado de implementación del Programa “Liceos Bicentenario de Excelencia”*. Centro de Políticas Públicas Centro de Estudio de Políticas y Prácticas en Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Gorard, S. y Siddiqui, N. (2018) Grammar schools in England: a new analysis of social segregation and academic outcomes, *British Journal of Sociology of Education*, 39(7), 909-924. <https://doi.org/10.1080/01425692.2018.1443432>
- Harris, R. y Rose, S. (2013) Who benefits from grammar schools? A case study of Buckinghamshire, England, *Oxford Review of Education*, 39(2), 151-171, <https://doi.org/10.1080/03054985.2013.776955>
- Hawlotscheck, P., Henschel, S., Richter, D. y Stanat, P. (2024). The relationship between teachers' and principals' use of results from nationwide achievement tests: The mediating role of teacher attitudes and data use culture, *Studies in Educational Evaluation*, 80 (2024), 101317, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101317>
- Hobby, R. (2004). *A culture for learning*. The Hay Group Management Ltd.
- J-PAL (19 de noviembre de 2023). *Leciones de Evidencia en Educación*. <https://www.povertyactionlab.org/es/policy-insights/education>
- JUNAEB (2023). IVE. <https://www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2023/03/IVE-2023.xlsx>
- Lu, B., Anders, J., Siddiqui, N. y Shao, X. (2023) How do academic selection systems affect pupils' educational attainment? New evidence from an analysis of large-scale data on England, *Educational Review*, 76(5), 1285–1306 <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2240977>
- Manríquez, B. (2016). *Efectos de los liceos públicos emblemáticos sobre el desempeño escolar: El caso del liceo n°1 de niñas de Santiago “Javiera Carrera”* [Tesis para optar al grado de Magister en análisis económico]. Universidad de Chile.
- Ministerio de educación (2001). *Compendio de información estadística educacional año 2000*. Mineduc.
- Ministerio de educación (2019). *Cómo avanzar en inclusión desde la diversidad cultural (Cartilla 7)*. División Educación General.

<https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/07.-Como-avanzar-en-inclusion-desde-la-diversidad-cultural.pdf>

Ministerio de educación (2020). *Informe Programa Liceos Bicentenario*. Mineduc.

Ministerio de educación (2022). *Programa Liceos Bicentenario 2018-2022*. Mineduc.

Ministerio de educación (2023a). *Historia*. <https://liceosbicentenario.mineduc.cl/liceos-bicentenario/historia/>

Ministerio de educación (2023b). *Resultados postulación Liceos Bicentenario 2023*. <https://liceosbicentenario.mineduc.cl/2023/10/11/resultados-postulacion-liceos-bicentenario-2023/>

Murillo, F. J. (Coord.). (2007). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica: Revisión internacional del estado del arte*. Convenio Andrés Bello, Centro de Investigación y Documentación Educativa.

Palhares, J.A., y Torres, L. (2012). Governação da escola e excelência acadêmica: as representações dos alunos distinguidos num quadro de excelência. *Revista Lusobrasileira*, 2 (4). <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/20941#:~:text=enlazar%20este%20item%3A-,https%3A/hdl.handle.net/1822/20941,-T%C3%ADtulo%3A%C2%A0>

Quaresma, M. (2015). Entre a entrega e a renúncia: excelência acadêmica em escolas públicas chilenas de alta performance. *Educ. Pesqui*, 41, (especial), 1487-1501. <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201508141701>

Quaresma, M. (2017). Excellence in high-performing public schools in Chile: Students' perceptions and experiences. *Schools: Studies in Education*, 14(1), 28–53. <https://doi.org/10.1086/691250>

Quaresma, M. y Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia en escuelas públicas de excelencia. *Revista mexicana de investigación educativa*, 21(68), 275-298. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000100275&lng=es&tlng=es

Quiroga, M. y Aravena, F. (2018). La respuesta de directores escolares ante las políticas de inclusión escolar en Chile. *Calidad en la educación*, (49), 82-111. <https://doi.org/10.31619/caledu.n49.577>

Real Academia Española. (s.f.). Excelencia. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/excelencia>

Resolución Exenta 3477 de 2020. Aprueba Bases administrativas programa “Liceos Bicentenario de Excelencia”. 20 de agosto de 2020. Ministerio de Educación.

- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995) *Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research*. Report by the Institute of Education, University of London.
- Scheerens, J. (2004). Review of school and instructional effectiveness research. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2005, The Quality Imperative. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146695>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-bass.
- Sepúlveda, L. (2019). Cincuenta años de educación media técnico profesional en Chile: continuidad, rupturas en desafíos para el futuro. En Sepúlveda, L. y Valdebenito, M.J. (editores), *Educación media técnico profesional: ¿hacia dónde vamos?* 25-54. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Serrano, S. (2018). *El liceo. Relato, memoria, política*. Taurus.
- Shay, M., Miller, J., y Abdul Hameed, S. (2021). *Exploring excellence in Indigenous education in Queensland secondary schools* [Presentation]. Research Conference 2021: Excellent progress for every student: Proceedings and program. Australian Council for Educational Research. https://doi.org/10.37517/978-1-74286-638-3_8
- SUMMA (19 de noviembre de 2023). *Plataforma de prácticas efectivas*. <https://practicas.summaedu.org/plataforma/>
- Terzi, L. (2020). On Educational Excellence. *Philosophical Inquiry in Education*, 27(2), 92–105. <https://doi.org/10.7202/1074040ar>
- Torres, L. (2013). Rumo à excelência escolar: imposição política, opção organizacional ou efeito cultural? *Educação. Temas e problemas*, 12 e 13 (2013) 143-156. <http://www.revistas.uevora.pt/index.php/educacao/article/view/21>
- Torres, L. (2015). Culturas de escola e celebração da excelência: Cartografia das distinções em Portugal. *Educação e Pesquisa* (São Paulo, FE/USP), 41 (especial), 1419-1438. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201508142954>
- Torres, L. y Palhares, J. (2015) Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário. *Revista Lusófona de Educação*, (30), 99-121 <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5131>
- Valdés, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, (36), 4-27. <https://doi.org/10.14482/zp.36.371.9>
- Villar Martínez, P. (2020). *Efectividad de Liceos Bicentenario de excelencia en Chile y su acceso a la elite de la educación Superior* [Tesis de Magíster en Políticas Públicas]. Universidad de Chile.