



Caso de Estudio: Gestión de la Convivencia Escolar desde el nivel Municipal

Sistematización y análisis de 5 experiencias en la Región Metropolitana¹

DOCUMENTO

Gonzalo Gallardo²

La gestión de la convivencia escolar como tema, responsabilidad y preocupación se ha ido instalando poco a poco en las escuelas municipales, tanto en sus discursos como en sus prácticas. Son diversos los esfuerzos reconocibles que se han conjugado en Chile para hacer de la convivencia escolar un interés visible en el diario vivir de las escuelas: Políticas educativas e iniciativas desarrolladas desde el nivel central (MINEDUC, Ministerio del Interior), intervenciones desarrolladas por ONG'S, centros de estudio y universidades, un amplio corpus de investigaciones asociadas a convivencia y el interés de larga data de docentes y paradocentes trabajando desde lo local.

Tomando perspectiva de los distintos caminos que conducen a la instalación de la convivencia escolar como ámbito de gestión y preocupación de las escuelas, es posible distinguir con claridad acciones e iniciativas a nivel central (gobierno) y a nivel local (escuelas), no obstante, en este breve mapa de involucrados, el rol del nivel intermedio de la educación pública en Chile (sostenedores) emerge difuso. Ni su responsabilidad ni su injerencia son evidentes. Es necesario explorar al respecto, dada su posición clave en la arquitectura educativa nacional.

Los sostenedores municipales representan un punto de articulación entre las políticas nacionales y las acciones desplegadas a nivel local. La relación sostenedor-establecimiento ha sido documentada como una relación que tiene un peso relativo importante en el éxito o fracaso de los procesos de mejoramiento y desarrollo institucional de las escuelas (Valdez, 2005). Los municipios “son el nivel más cercano a la escuela, y, por esa razón, el que aparece como más pertinente para responsabilizarse y apoyar de modo directo a los establecimientos” (Raczynski & Salinas, 2008, p.111).

Pese a lo anterior, no existe claridad respecto a qué responsabilidad le compete a los sostenedores municipales en lo educativo más allá de lo administrativo. Su rol en relación con los aspectos técnico pedagógicos de la gestión educativa no es homogéneo. Sólo algunos sostenedores lo consideran parte de su responsabilidad, mientras otros sólo responden sobre los aspectos financiero – administrativos de la gestión escolar, dejando los aspectos técnicos en manos del MINEDUC (nivel central y DEPROV) (Raczynski & Salinas, 2008).

1.- Desarrollado por encargo de UNICEF. Las opiniones que se presentan en este documento, así como los análisis e interpretaciones, son de responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de UNICEF.

2.- Psicólogo UC



Esta división normativa no ayudaría al mejoramiento de la educación (OCDE, 2004). Consistente con ello, respecto a la gestión de la convivencia escolar surgen similares variaciones entre los sostenedores municipales. Algunos orientan, invierten y desarrollan acciones concretas, mientras otros no consideran aquello como parte de su rol.

Dada la importancia de una buena convivencia escolar en relación con la calidad educativa ofrecida, resulta relevante explorar la trayectoria de sostenedores municipales que han adoptado un rol protagónico en relación con la gestión de la convivencia escolar de sus escuelas.

El presente estudio buscó conocer y describir la manera en que se articula la relación sostenedor–escuelas respecto a convivencia escolar cuando ésta ha sido incorporada en la gestión y planificación del nivel intermedio. Tal relación no se encuentra suficientemente documentada y por ello este estudio surge como un primer paso exploratorio en la temática. Conocer de qué manera la gestión del sostenedor favorece la instalación de procesos de mejora en convivencia escolar puede iluminar el actuar de municipios interesados en hacer suya tal responsabilidad.

En vistas de reconocer experiencias desarrolladas y buenas prácticas instaladas, se sistematizó y analizó la trayectoria de 5 municipios de la Región Metropolitana: La Florida, La Pintana, Maipú, Puente Alto y San Bernardo.

Objetivos de la investigación:

Objetivo General: Describir la gestión y planificación de la convivencia escolar en el nivel local desde la experiencia de sostenedores municipales de la Región Metropolitana.

Objetivos Específicos

- Describir la comprensión, alcance y valoración desarrollada por equipos municipales de la RM respecto a la convivencia escolar.
- Identificar trayectorias de procesos involucrados al incorporar la gestión de la convivencia como preocupación y responsabilidad del equipo municipal de educación.
- Sistematizar principales dificultades y obstáculos enfrentados por los equipos municipales al incorporar la gestión de la convivencia en sus discursos y prácticas.
- Identificar oportunidades y facilitadores para la incorporación de la convivencia en la gestión municipal de los equipos de educación locales y en sus escuelas.

Aspectos metodológicos

El presente estudio adoptó la forma de una sistematización de carácter cualitativa, guiada en base a un diseño descriptivo, analítico y relacional.

Por sistematización se entiende al proceso de reconstrucción, ordenación, interpretación y teorización de las trayectorias, tensiones, dificultades y aprendizajes implicados en una práctica social, tomando en cuenta tanto la perspectiva de los actores involucrados como de la población objetiva receptora de programas o experiencias desplegadas en un marco temporal y territorial dado (ACHNU, 2006).





Para llevar a cabo la sistematización de las trayectorias desarrolladas por los equipos municipales, se realizaron entrevistas semi estructuradas basadas en un guión elaborado para el estudio³ (flexible a nuevas preguntas).

Los informantes clave entrevistados para el estudio fueron coordinadores y ejecutores de las políticas de convivencia instaladas en las herramientas de gestión de las comunas y en algunos casos receptores de las indicaciones de los sostenedores. Todos ellos relataron el proceso por el cual han llegado a instalar la convivencia escolar como parte de sus preocupaciones y esfuerzos. El volver sobre sus prácticas permitió “a los sujetos involucrados reconocerse, reconocer, reinventar y reinventarse” desde su experiencia (Ghiso, 2004, p.11).

Fruto del proceso de relatar los entrevistados reconstruyeron los caminos recorridos donde podían identificar tensiones resueltas y activas en la trayectoria de “bajar” hacia las escuelas las políticas de convivencia insertas en sus instrumentos de planificación (en particular el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal, PADEM). También se analizaron documentos ofrecidos por cada Corporación o Departamento Municipal asociados al trabajo en convivencia escolar (PADEM comunal, Presentaciones, informes, etc.).

Selección de los casos de estudio

Se trabajó con equipos municipales de las comunas de La Florida, La Pintana, Maipú, Puente Alto y San Bernardo. La selección de la muestra fue intencionada (Flick, 2004) en función de los siguientes criterios de inclusión: municipios que manifestaran expreso interés por incorporar la convivencia escolar como materia de su preocupación y responsabilidad en sus instrumentos de planificación (PADEM) y que tuvieran reconocida experiencia en la materia.

La muestra final del estudio realizado fue la siguiente:

Comuna	Entrevistado(s)	Cargo
La Florida	Andrea Palma Fernando Rosales	Secretaria General COMUDEF Director Departamento Psicosocial
La Pintana	Katherine Ponce Virginia Hernández	Coordinadora comunal de Convivencia Profesora Proyecto Mediación
Maipú	Verushka Álvarez Margarita Paulus Franklin Valdivia	Jefa Técnica Enseñanza Media CODEDUC Coordinadora Inclusión Educativa Asistente Social CODEDUC
Puente Alto	Carlos Bravo Cristóbal Vera	Director UCBPE Psicólogo UCBPE
San Bernardo	Mónica Bravo	Directora Centro de Mediación y Convivencia Escolar San Bernardo



En cuanto a la documentación recibida, se accedió a todos los PADEM de las comunas y en algunos casos a versiones de dos y tres años atrás. También se contó con informes de instituciones aliadas con las que los municipios han trabajado, presentaciones de modelos de trabajo y documentación asociada.

Procesamiento y análisis de datos

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de una hora y media, salvo una que fue desarrollada por vía telefónica que perseguía clarificar puntos no claros de la información previamente recogida. Cada entrevista fue grabada, procesada, resumida y documentada.

Posteriormente, tomando las entrevistas desarrolladas en cada comuna, se generó un relato descriptivo por cada municipio. Este relato refiere la historia o trayectoria de acciones que en cada municipio se ha sucedido en el proceso de incorporación de la convivencia escolar como preocupación comunal⁴. Para la realización de este proceso, se incorporó la revisión de documentación ofrecida por los municipios (PADEM), páginas web comunales y presentaciones internas de los equipos sostenedores.

Los relatos elaborados para sintetizar las trayectorias elaboradas en cada comuna fueron utilizadas como insumos para la realización de una segunda fase descriptiva de análisis, en la cual se generaron breves síntesis por comuna en las que se identifican los argumentos que justificaron en su momento la instalación de la convivencia escolar como preocupación municipal, la dependencia administrativa que ostenta actualmente la gestión de la convivencia escolar (si se encuentra en el área de educación, en el área salud o en una posición independiente al interior del sostenedor) y las áreas de participación en las cuales el sostenedor se ha involucrado en relación con sus escuelas (mejora del clima, prevención, promoción, tratamiento, fortalecimiento relación con apoderados, gestión institucional de la convivencia escolar, etc.). Estas síntesis se ofrecen en el apartado de resultados del presente estudio.

Posteriormente se generó un análisis de los 5 casos estudiados, derivando de éste modos de gestionar la convivencia escolar reconocibles de manera transversal en las experiencias relatadas y finalmente influencias y factores de contexto que han llevado a los sostenedores observados a tomar entre sus responsabilidades la gestión de la convivencia escolar de sus escuelas.

Resultados

A continuación se ofrecerá la síntesis elaborada en base a entrevistas y análisis de documentos por cada comuna observada, para luego continuar con el análisis transversal de los principales aprendizajes obtenidos desde los 5 municipios estudiados.

4.- Ver Anexo N° 2



La Florida

La Corporación Municipal de la Florida (COMUDEF) desarrolla desde el año 2001 acciones sistemáticas de gestión y promoción de la convivencia escolar en sus escuelas. El foco de acciones anteriores apuntaba principalmente al apoyo social de los estudiantes, asistencia e intervención individual.

Las primeras acciones en convivencia escolar gestadas desde el sostenedor surgieron del trabajo del departamento psicosocial de la comuna. Este equipo alcanzó el convencimiento, a través de su experiencia profesional, de la necesidad de dar un paso más allá de la reparación, el tratamiento y la intervención reactiva frente a los problemas de convivencia escolar. Se debía apuntar hacia la prevención y promoción de una buena convivencia. La Política de Convivencia Escolar del año 2003 ofreció un marco de referencia y un horizonte de acciones claro a seguir para gestionar la convivencia en sus escuelas.

Con el tiempo la propuesta en convivencia del departamento psicosocial recibió apoyo desde las autoridades comunales. Este apoyo se ha mantenido a lo largo de distintas gestiones edilicias, dando continuidad al equipo técnico psicosocial. Desde el año 2004, y con mayor énfasis el año 2009, el trabajo en convivencia ganó terreno y validación a nivel del área de educación de COMUDEF, siendo hoy en día parte de los temas técnicos con los que el sostenedor se acerca a sus escuelas. La ley SEP favoreció tal desarrollo.

Actualmente el departamento psicosocial es responsable de coordinar y gestionar las distintas iniciativas de convivencia escolar que COMUDEF y otras instituciones ofrecen a las escuelas municipales de la Florida. Han generado un modelo de trabajo con las escuelas (modelo biopsicosocial) que permite a éstas filtrar las distintas ofertas en convivencia escolar en función de sus necesidades y Plan de Mejoramiento. De esa manera, las escuelas no se ven sobrecargadas de programas externos, y aquellos programas que operan en terreno tienen sentido y son valorados por cada unidad educativa.

Las áreas de participación en las que la COMUDEF se ha involucrado para el trabajo con sus escuelas son la gestión institucional de la convivencia en las escuelas (a través de la revisión de los manuales de convivencia escolar y la generación de Planes de Mejora asociados a la temática), la promoción del desarrollo de habilidades sociales en sus estudiantes como estrategia preventiva y reparatoria (por medio de iniciativas como las escuelas preventivas de fútbol), la atención y resolución alternativa de conflictos en las escuelas (a través de proyectos de mediación instalados progresivamente en todas sus unidades académicas) y la derivación a redes comunales para tratamiento de casos individuales.

El sostenedor ha invertido en formación externa de personal de las escuelas y de la comunidad educativa (profesores, directivos, alumnos y apoderados) en temas de convivencia escolar (prioritariamente mediación escolar). También el equipo psicosocial se ha formado y capacitado al respecto.



La Pintana

El año 2006 en la Pintana se toma la decisión de incorporar la convivencia escolar en la gestión del sostenedor, creando una Comisión de Convivencia Escolar para la planificación del PADEM 2007. Esta definición fue adoptada dada una decisión directa del Alcalde de la comuna y el convencimiento del equipo técnico del área de educación. Intervenir en convivencia escolar emergió como una necesidad urgente para el municipio, dado que la progresiva pérdida de matrícula escolar respondía en gran medida a los problemas de convivencia internos de las escuelas municipales.

Previo a la adopción de convivencia escolar como interés del municipio, en muchas de las escuelas de la comuna operaban de manera autónoma proyectos de convivencia y derivación a redes gestionados por docentes motivados y convencidos de la importancia de tratar la temática. La experiencia y voluntad de estos educadores fue considerada al planificar el trabajo de la corporación, fijándose en cada unidad educativa un coordinador de convivencia escolar, el cual es apoyado técnica y materialmente por el sostenedor. Para el trabajo de los coordinadores en las escuelas estos cuentan con 10 horas de dedicación exclusiva a temas de convivencia escolar.

A nivel del sostenedor se creó la figura de la coordinadora comunal de convivencia, profesional que mensualmente se reúne con los docentes de las escuelas, genera instancias de formación y prepara material para la aplicación en terreno. Cada coordinador de convivencia escolar desarrolla un plan de trabajo anual para avanzar en temas de convivencia adaptadas a las particularidades de su contexto de acción y es supervisado en la implementación por la coordinadora de convivencia escolar.

Las áreas de participación del sostenedor en relación con la convivencia de sus escuelas son el desarrollo de habilidades sociales de los alumnos (en talleres guiados por los coordinadores de convivencia para alumnos focalizados y en intervenciones en aula en horarios “desiertos” de clase ante la ausencia de algún docente), la resolución de conflictos de convivencia (por medio de proyectos de mediación instalados en las escuelas), la mejora del clima de aula para el aprendizaje y la oportuna derivación a redes de atención y tratamiento presentes en la comuna. Algunos coordinadores de convivencia desarrollan talleres con apoderados.

El sostenedor ha invertido en la formación continua de los coordinadores de convivencia (diplomados de mediación escolar) y ha generado redes de cooperación con otros sostenedores municipales preocupados por la temática.



Maipú

Desde el año 2009 el sostenedor ha asumido la necesidad de incorporar en su gestión acciones para fomentar el desarrollo de una buena convivencia escolar en sus escuelas. Esta decisión ha respondido a la creciente emergencia de problemas de convivencia escolar en las escuelas que requieren intervención sistémica y preventiva más que respuestas reactivas e individualizadas. El hecho de que tales contingencias sean difundidas públicamente en la prensa, estigmatizando a las escuelas municipales, también ha promovido la necesidad de gestionar la convivencia escolar. Además, el equipo del área de educación ha consensuado la convicción de que una educación de calidad es una educación integral, por ende, formar a los estudiantes en habilidades ciudadanas es un deber de las escuelas municipales y por ello del sostenedor. Las autoridades comunales han apoyado la decisión del equipo técnico del área de educación.

Años atrás en Maipú, la atención a la convivencia escolar era desarrollada desde el sostenedor desde un enfoque de salud, cercano al apoyo psicosocial y a la intervención clínica y asistencial de casos complejos por medio de un equipo psicosocial. Programas externos desarrollaron lenguajes conocidos en las escuelas en relación con convivencia escolar (Programa Habilidades para la Vida o proyecto Ocupa) y se formaron centros de mediación escolar en algunas de las escuelas municipales.

A nivel de las unidades educativas, los orientadores cumplían con un rol importante de difusión de temáticas de convivencia escolar, creando materiales y dialogando con los distintos estamentos promoviendo una buena convivencia escolar, no obstante carecían de respaldo político y técnico desde el sostenedor para hacer de sus intervenciones un actuar adoptado de forma sistemática por las escuelas.

Actualmente el equipo del área de educación se ha encargado de definir una forma conjunta de entender convivencia escolar al interior del sostenedor y diseña las estrategias de ingreso a las escuelas a utilizar para difundir su política educativa en convivencia escolar. Para trabajar en las escuelas, el sostenedor cuenta con la experiencia de los equipos psicosociales de la CODEDUC, quienes han forjado modos de interactuar con las escuelas validados (formación en sexualidad y prevención de drogadicción por ejemplo) y con la figura de los orientadores para iniciar el trabajo al interior de las escuelas. Es a través de ellos que esperan comenzar el acercamiento a las escuelas, teniendo siempre en mente la idea de aglutinar a más actores de las escuelas pensando respecto a convivencia escolar.

Las áreas de participación proyectadas por el sostenedor para apoyar la buena convivencia de sus escuelas son la gestión institucional de la convivencia escolar (apoyando y guiando los procesos de construcción de nuevos manuales de convivencia en las escuelas), el desarrollo de habilidades ciudadanas en sus estudiantes (apelando a la formación integral y a la prevención) y la difusión y activación de redes de apoyo y atención para los estudiantes.



Puente Alto

Desde antes del año 2002 que en Puente Alto la convivencia escolar es una preocupación del sostenedor municipal. Acciones insertadas por programas externos como habilidades para la vida ofrecían interesantes experiencias que poco a poco se hicieron parte de las acciones regulares del sostenedor.

En la comuna, la corporación municipal ha creado una unidad con dedicación exclusiva a la convivencia escolar. La Unidad de Convivencia y Bienestar Psicosocial (UCBPE) de la comuna es la que coordina y articula las distintas ofertas en torno al mejoramiento de las condiciones de clima escolar para el aprendizaje de los estudiantes. Su instalación corresponde a una decisión edilicia conjugada con el convencimiento de los funcionarios ligados a salud y educación de que las intervenciones psicosociales deben ir más allá de la reparación, priorizando acciones de prevención y promoción de un buen clima escolar. La Política de Convivencia Escolar y distintos aportes teóricos han dado sustento a las estrategias diseñadas desde la UCBPE.

Actualmente las áreas de participación definidas para la UCBPE en función de promover un mejor bienestar para los niños, niñas y adolescentes de la comuna son diversas. Han avanzado desde intervenciones individuales hacia acciones sistémicas, que tienen incidencia en distintos actores de la comunidad educativa. Este paso lo han desarrollado desde el convencimiento de que las problemáticas experimentadas por un estudiante no son de raíz individual sino multifactoriales, y que por lo mismo, las intervenciones comunitarias tendrán mayor impacto final que las intervenciones exclusivamente individuales.

Hoy en día aportan en la gestión institucional de la convivencia escolar de cada unidad educativa (guiando el proceso de construcción de planes de mejora y el diseño de manuales de convivencia), trabajan por fortalecer la participación de los apoderados en la educación de los estudiantes, promueven el desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes (por medio de talleres preventivos desarrollados en cada escuela), atienden la resolución de conflictos de convivencia (a través de mediación escolar), buscan mejorar el clima de aula para el aprendizaje, fomentan el bienestar de los educadores y perfeccionan y focalizan las acciones de derivación a redes de la comuna.

Con fondos de Ley SEP, han promovido en las escuelas la contratación de un psicólogo que operará técnicamente apoyado por la UCBPE. Estos profesionales desarrollarán en las escuelas diversas estrategias de promoción, prevención y tratamiento para los estudiantes. Además, formarán parte de los “equipos de Clima Escolar”, iniciativa que busca instalar en cada escuela un equipo preocupado por la mejora constante del clima de las escuelas municipales.

Han invertido en formación de su personal y de los funcionarios de las escuelas y han creado instrumentos de diagnóstico (evaluación clima escolar) que les permitirá evaluar avances en su trabajo. Un desafío para la UCBPE es la creación de más y mejores indicadores para evaluar el desarrollo a nivel de “habilidades blandas” y la sistematización de sus modos de operar que les permitan retroalimentar sus acciones con los aprendizajes surgidos desde la práctica.



San Bernardo

En San Bernardo, desde el año 1998 se han desarrollado proyectos de mediación e iniciativas en pro de la convivencia. Estas experiencias surgieron como el proyecto de seguimiento de la experiencia de formación de una profesora posterior a su participación en una pasantía del CPEIP en convivencia escolar desarrollada en Alemania.

Desde el año 2000 estas experiencias fueron tomadas por el sostenedor y difundidas en la comunidad escolar desde el área de educación, donde se creó una coordinación para la instalación de proyectos de mediación en todas las escuelas de la comuna.

En ese momento, el trabajar temas de convivencia escolar resultaba una necesidad urgente para las escuelas municipales, pues el perfil de la población estudiantil atendida había variado mucho dada la instalación de nuevos habitantes en la comuna, desafiando las prácticas tradicionales de las escuelas. La iniciativa contó con apoyo desde las autoridades.

El año 2004 se crea en San Bernardo en Centro de Mediación y Convivencia Escolar (CMCE) comunal, institución dependiente de la corporación municipal que desde ese entonces ha gestionado y promovido diversas intervenciones asociadas a la convivencia escolar y comunitaria dentro de la comuna.

Las áreas de participación del CMCE en las escuelas de la comuna abordan a toda la comunidad educativa. Trabajan con directivos y docentes en la definición de los lineamientos de la gestión de la convivencia de cada escuela (revisión de manuales de convivencia y planes de mejora), fomentan la participación activa de los apoderados y el buen trato hacia ellos desde las unidades educativas (y de estos a los docentes), promueven el desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes y la mejora del clima escolar, asisten y apoyan a los docentes en aula que así lo requieren en temas de mediación escolar y buena convivencia (Apoyo Sistemático en Aula), generan acciones de bienestar para los educadores y además ofrecen tratamiento individual para estudiantes derivados desde las escuelas.

Para el Centro, lo más importante es generar procesos de reflexión interna dentro de las escuelas que generen convencimiento y apropiación respecto a la importancia de intervenir en convivencia escolar. El trabajo da mucha relevancia a los procesos de diálogo, negociación y participación dentro de las escuelas y se hace cargo de aquello que “aparece” cuando se “abre” a la discusión todo lo relacionado con convivencia escolar.

Han generado lazos de apoyo y cooperación con otros sostenedores y con redes escolares internacionales (México, el Salvador, Alemania). Han sistematizado su labor con apoyo externo (Educar Chile) y buscan generar mejores mecanismos de evaluación de lo realizado. Han logrado validación técnica en las escuelas y respaldo en su continuidad más allá de los cambios edilicios. Cuentan también con el apoyo del centro de directores comunal y el colegio de profesores de la comuna.



Tabla resumen

Comuna	Tipo Administración	Origen de acciones en convivencia	Justificación instalación convivencia en gestión del sostenedor	Responsable actual de gestión convivencia	Áreas de Participación sostenedor municipal en gestión convivencia escolar.	Inserción en PADEM
La Florida	Corporación	Apoyo Social del sostenedor (departamento psicosocial)	Política Convivencia Escolar MINEDUC. Necesidad de pasar de la reparación a la prevención y promoción en relación con problemáticas de convivencia. Apoyo edilicio.	Departamento psicosocial del Área Educación	Gestión Convivencia Escolar (Manual convivencia, Planes de Mejora Ley SEP). Derivación redes y atención individual (Tratamiento).	2004
La Pintana	DAEM	Experiencias aisladas en escuelas (talleres y derivación a redes desde escuelas)	Decisión edilicia. Progresivo descenso de matrícula explicado por problemas de convivencia escolar. Convencimiento interno área	Coordinación de Convivencia del Área Educación	Desarrollo Habilidades Sociales (Prevención) Atención Conflictos Convivencia (Mediación Escolar). Mejora Clima de Aula (Promoción).	2007
Maipú	Corporación	Orientadores desde las escuelas y Apoyo Social del sostenedor (equipo psicosocial).	Ley SEP. Emergencia de problemáticas asociadas a convivencia escolar con difusión pública. Opción por la formación integral como objetivo y meta del sostenedor. Apoyo edilicio.	Funcionarios del Área Educación	Gestión Convivencia Escolar (Manual convivencia). Desarrollo Habilidades Ciudadanas (Formación integral y Prevención) Derivación redes y atención individual (Tratamiento)	2009
Puente Alto	Corporación	Apoyo Social sostenedor (UCBPE) y programas externos instalados en la comuna (HPV)	Decisión edilicia. Política Convivencia Escolar. Necesidad de pasar de la reparación a la prevención y promoción en relación con problemáticas de convivencia.	Unidad de Convivencia y Bienestar Psicosocial Escolar comunal.	Gestión Convivencia Escolar (Manual convivencia, Planes de Mejora Ley SEP). Fortalecimiento participación apoderados. Desarrollo Habilidades Sociales (Prevención) Atención Conflictos Convivencia (Mediación Escolar). Mejora Clima de Aula (Promoción). Aumento Bienestar Educadores. Derivación redes y atención individual (Tratamiento)	2002
San Bernardo	Corporación	Experiencias aisladas en escuelas (proyecto de mediación en 2 escuelas) y Centro de diagnóstico y tratamiento (apoyo psicosocial).	Emergencia de problemáticas asociadas a convivencia escolar ligadas a cambio en perfil población atendida (escuelas sin herramientas). Apoyo edilicio.	Centro de Mediación y Convivencia Escolar comunal.	Gestión Convivencia Escolar (manual convivencia, Planes de Mejora Ley SEP). Fortalecimiento participación apoderados. Desarrollo Habilidades Sociales (Formación Integral y Prevención) Atención Conflictos Convivencia (Mediación Escolar). Aumento Bienestar Educadores. Mejora Clima de Aula – ASA (Promoción). Derivación redes y atención individual (Tratamiento).	2001



Análisis

I. Modos de gestionar la convivencia escolar reconocibles en las experiencias relatadas

En las experiencias observadas es posible distinguir ciertas acciones transversales desarrolladas por cada municipio una vez que han alcanzado la convicción interna de gestionar la convivencia escolar de sus unidades educativas. Si bien toman formas diferentes en cada sostenedor, es posible señalar orientaciones comunes observadas:

a) **Reconocimiento de aliados:** Los municipios han iniciado su actuar buscando aliados en todos los niveles.

En las escuelas, han optado por contactar y organizar a quienes por años han estado motivados por trabajar la convivencia escolar. En algunos municipios estos actores eran conocidos con antelación (profesores en La Pintana y orientadores en Maipú), en otros, el trabajo inicial fue ir a reconocerlos directamente en las escuelas (La Florida, San Bernardo y Puente Alto). Dos casos a modo de ejemplo:

1. **En el caso de La Florida**, el reconocimiento fue el fruto de la instalación de una primera iniciativa en las escuelas: “las semanas de la buena convivencia”. En los distintos acercamientos que esta actividad demandó al departamento psicosocial con las escuelas, fue posible identificar a profesores y directivos motivados por trabajar en convivencia escolar.
2. **En el caso de San Bernardo**, la dirección del proyecto de mediación instalado en la corporación decidió visitar a todas las escuelas de la comuna difundiendo su propuesta de trabajo. En cada escuela se pudo identificar a profesionales en sintonía con las propuestas del sostenedor y con ellos comenzaron a trabajar.

A nivel intermedio los sostenedores han articulado mesas de trabajo con otros profesionales dependientes del sostenedor que operan sobre temas compartidos. Reconocer a estos aliados ha permitido generar sinergias entre los funcionarios municipales relevantes para su trabajo y coordinación.

Los municipios también han buscado identificar aliados a nivel central, ligando sus primeras acciones con los profesionales de los programas instalados desde el MINEDUC y otros organismos de gobierno.

b) **Definición y coordinación de responsables:** A nivel de los sostenedores, una acción común reconocida en las trayectorias observadas es la definición de responsables de cara a las escuelas para el trabajo en convivencia. Surgen así directores de departamentos, de unidad, de centros o encargados de coordinación en el nivel sostenedor. Las iniciativas en convivencia comienzan a ser formalizadas en la organización interna.

También a nivel de las escuelas los sostenedores identifican y generan responsables. En los casos de Maipú y La Pintana estos responsables han coincidido con los primeros “aliados” reconocidos a nivel de las escuelas (orientadores y profesores). En el caso de Puente Alto, han solicitado a cada escuela la creación de un “Equipo



Clima”, formado por miembros del EGE y un funcionario responsable de la UCBPE. En San Bernardo son los docentes reconocidos por los funcionarios del CMCE en su llegada a las escuelas los responsables en terreno para la gestión de la convivencia escolar.

Por lo general, los sostenedores han ofrecido instancias de coordinación a los responsables de la convivencia instalados en sus escuelas a través de la creación de redes de apoyo, la ejecución de reuniones sistemáticas a nivel comunal y la visita periódica a las escuelas por parte de personal municipal.

c) Capacitación: La totalidad de los sostenedores estudiados ha ofrecido instancias de formación y capacitación en temáticas ligadas a convivencia escolar tanto a sus funcionarios como a distintos miembros de las escuelas (profesores, directivos, asistentes de la educación, apoderados y alumnos).

Mediación escolar es la temática que transversalmente ha sido incorporada en las capacitaciones contratadas por los sostenedores municipales estudiados. Ésta ha sido entregada generalmente por oferentes externos (Universidad de Chile, Valparaíso UC, Universidad Mayor, INACAP, entre otros), salvo en el caso de San Bernardo donde se han diseñado instancias locales de formación apoyadas por la Universidad libre de Berlín y organizaciones internacionales como “Profesores sin fronteras”.

d) Instalación de planes piloto en las escuelas: La mayoría de las intervenciones a nivel de las escuelas desarrolladas por los sostenedores han comenzado por medio de planes piloto instalados en algunas unidades educativas.

Al seleccionar las escuelas en las que se instalarán los planes piloto, por lo general los sostenedores han optado por trabajar con escuelas con distinto nivel de gestión interna (algunas autónomas, otras que requieren de apoyos específicos, otras con dificultades mayores). Tal decisión favorecería el perfeccionamiento de los futuros diseños de intervención y la adaptación de las innovaciones a las condiciones locales al momento de ampliar al resto de las escuelas los proyectos ya validados.

Por otro lado, los proyectos piloto han sido útiles para validar las iniciativas de los equipos técnicos de los sostenedores frente a las autoridades municipales y frente a otras escuelas de sus comunas.

e) Instalación en PADEM: A medida que las acciones en convivencia escolar gestionadas por los sostenedores tomaron forma y consistencia en la trayectoria de cada municipio, fueron incorporadas en los PADEM de las comunas. Esta herramienta de gestión ha sido utilizada principalmente para formalizar los esfuerzos que progresivamente cada sostenedor ha realizado respecto a convivencia escolar.

Inicialmente los PADEM daban cuenta de las diversas actividades relacionadas a convivencia escolar desarrolladas de forma inconexa por el sostenedor y sus escuelas, procurando asociarlas a un objetivo inclusivo.

Actualmente, la incorporación en PADEM comienza estableciendo uno o más objetivos estratégicos o áreas de participación asociados a convivencia escolar para luego, desde tales definiciones, elaborar acciones que permitan su logro.



En algunos municipios han creado comisiones de convivencia para desarrollar el PADEM municipal. En todos los municipios estudiados la construcción es participativa en relación con la comunidad escolar.

f) Participación en la gestión institucional de la convivencia en las escuelas: La mayoría de los municipios observados ha buscado participar, apoyar e incidir en la gestión institucional de la convivencia desarrollada en sus escuelas. Dos caminos reconocibles en las trayectorias relatadas se prestan para ello:

1. Revisión de reglamentos escolar (y transformación de estos en Manuales de Convivencia)
2. Participación en la construcción de Planes de Mejora en convivencia desarrollados por Ley SEP.

La participación activa de los sostenedores en estas dos instancias claves del funcionamiento de las escuelas ha favorecido su reconocimiento como facilitador de procesos de mejora en las escuelas asociados a convivencia escolar.

g) Difusión: Una acción desarrollada por algunos sostenedores observados es la preocupación activa por la difusión de sus logros, desafíos y aprendizajes. Estos municipios han asumido que, en la actual arquitectura educativa, ellos cumplen un rol de “pioneros” entre los sostenedores. Reconocen que su preocupación por la convivencia escolar es algo novedoso en el sistema escolar chileno y aspiran a motivar a otros municipios a incorporar la convivencia entre sus responsabilidades.

II. Instalación de la convivencia escolar a nivel del sostenedor

Los sostenedores observados no sólo administran los recursos recibidos desde el nivel central, sino que buscan optimizarlos, transforman su rol en relación con ellos, se hacen cargo de la mayor autonomía técnica ofrecida por la actual coyuntura educativa (Espínola & Silva, 2009). Ellos han incorporado en su trabajo cotidiano la coordinación de los beneficios sociales derivados desde el nivel central, innovando desde lo local en la creación de nuevos servicios y proyectos para sus estudiantes, ampliando su trabajo hacia la convivencia escolar por medio de una serie de acciones y orientaciones que ya se han descrito.

Considerando lo anterior, vale la pena preguntarse respecto a los elementos que en su momento habrían ayudado a los municipios observados a dar el “salto” hacia la convivencia, buscando comprender en tal ejercicio las diversas influencias que se habrían conjugado al momento de instalar la gestión de la convivencia escolar como preocupación dentro de la gestión municipal.

A la luz de los relatos obtenidos, variadas serían las influencias y factores de contexto que han llevado a los sostenedores observados a tomar entre sus responsabilidades la gestión de la convivencia escolar de sus escuelas.

A continuación se describirán algunos de estos elementos comunes identificados en las trayectorias relatadas.





Influencias para la instalación

a. Experiencia del sostenedor en apoyo psicosocial anterior a la incorporación de convivencia escolar

En Chile, por lo general los municipios ofrecen apoyo social a sus alumnos a través de variados servicios y beneficios. La mayoría de ellos proviene desde la red social del nivel central (JUANEB, OPD, Cosam, Chile Solidario, CONACE, etc.) a los que se agregan aportes desarrollados desde el nivel local (becas, uniformes y útiles escolares, alfabetización de apoderados, etc.). En ocasiones, algunos municipios incorporan a expertos en problemáticas escolares, por lo general psicólogos, que aportan con diagnósticos, intervenciones y charlas en las escuelas (Raczynski & Salinas, 2008).

Es posible observar en las experiencias relatadas un afán por ir más allá del apoyo social que comúnmente ofrecen los municipios a su comunidad. A la luz de las trayectorias observadas, esta decisión sería anterior a la incorporación de la convivencia escolar como responsabilidad de la gestión municipal. Antes de comenzar a “hablar” de convivencia escolar, estos municipios ya han optado por dar cobertura a una serie de demandas y necesidades psicosociales de sus estudiantes, formando equipos relativamente estables para su atención y derivación. La presencia de estos equipos y su reflexión sobre la práctica habría influido en la incorporación de convivencia escolar a nivel municipal.

En los casos de Puente Alto, la Florida, San Bernardo y Maipú, la necesidad de incorporar el trabajo en convivencia surge desde los equipos psicosociales. Esta opción emerge en los relatos como el resultado de un proceso de aprendizaje de los equipos en terreno. Estos han afrontado durante años las dificultades de trabajar en vulnerabilidad desde un enfoque individual y reactivo de atención y han aprendido que el éxito de sus intervenciones depende en gran medida del afrontamiento sistémico y proactivo de las dificultades de los alumnos. Han entendido que más vale “prevenir que curar”, y para prevenir deben promover más que reparar, trabajando con todos los actores del sistema escolar. Es desde tal convencimiento que ha cobrado sentido para estos equipos incorporar la convivencia escolar dentro de su gestión.

b. Experiencias autónomas de trabajo en convivencia desarrolladas a nivel de las escuelas.

En los municipios estudiados, se observa que los logros obtenidos de forma autónoma por algunas escuelas en temas de convivencia han tenido “eco” en el nivel intermedio. Quienes han acumulado “saber hacer” en las escuelas han influido en la toma de responsabilidad de los municipios y han aportado con su experiencia en la materia.

Con mayor énfasis en el caso de la Pintana, pero también en San Bernardo y Maipú, son ejemplos de trabajo en las escuelas desarrollados por docentes voluntarios los que “llaman” al municipio a gestionar la convivencia escolar. En los relatos de estos tres municipios, los sostenedores reconocen como ejemplo a seguir el trabajo autónomo de docentes y otros profesionales motivados por mejorar la convivencia de sus unidades educativas.



c. Experiencias de trabajo conjunto entre el sostenedor y programas de convivencia instalados desde el nivel central.

En Chile, diversas iniciativas con foco en convivencia llegan a los municipios desde el nivel central. Estos programas operan desde hace años en las comunas observadas, desde antes que éstas optaran por gestionar la convivencia de sus escuelas, siendo en ocasiones fuentes de inspiración para los sostenedores. Ejemplos de programas son el proyecto Ocupa, el Previene del CONACE, Escuelas Preventivas de Fútbol (Ministerio del Interior) o el Programa Habilidades para la Vida (HPV) de JUNAEB. Éste último programa resulta emblemático al respecto. Está presente en la mayoría de los relatos recopilados como inspiración y motivación para el trabajo de los sostenedores.

Los programas llegan a ser una influencia para la instalación de la convivencia escolar en la gestión municipal cuando establecen relaciones profesionales de mutuo reconocimiento y respeto con los profesionales locales en su camino hacia las escuelas. En los municipios estudiados, generalmente estas relaciones son descritas como positivas y enriquecedoras. Como externalidad positiva de sus labores en las escuelas, los programas de nivel central han ofrecido y ofrecen nuevos enfoques y alternativas de intervención sobre problemáticas sensibles para los municipios y sus escuelas.

Al establecer una relación profesional de cooperación, tanto el sostenedor como los profesionales de los programas han podido aprender. La asociación y aprendizaje mutuo pareciera ser mayor cuando hay coincidencia y “sintonía” entre el enfoque de intervención del sostenedor y los profesionales de los programas.

En la Florida por ejemplo, el programa HPV incorporó por primera vez a los docentes en una intervención que aspiraba a la promoción de una buena convivencia escolar, favoreciendo el autocuidado de los profesores. Esta iniciativa tuvo muy buena recepción por parte del departamento psicosocial, se ligaba con su interés por dar cuenta de lo posible y efectivo que podía ser el trabajo sistémico con la comunidad escolar al desarrollar acciones de promoción de una buena convivencia escolar. El trabajo de HPV sirvió como inspiración, modelo y testimonio para convencer a otros actores y autoridades de la necesidad de intervenir en convivencia para la mejora escolar.

La “sintonía” entre el nivel central e intermedio no siempre resulta evidente, pese a que existan similares enfoques a la base de sus intervenciones. En ocasiones se deben hacer esfuerzos por reconocer estas coincidencias y de esto han aprendido los municipios observados. Apertura al diálogo, “limpieza de conceptos” de trabajo (por ejemplo, saber qué se quiere decir cuando se dice clima escolar) y reconocimiento del “otro” y sus competencias son acciones que se perciben en los relatos de los sostenedores destinadas a identificar puntos en común entre ellos y los programas del nivel central.



d. Presencia de marcos de referencia y lineamientos derivados desde las Políticas Públicas

La constante evolución de las iniciativas de política pública ligadas a convivencia escolar ha sido una importante influencia para la instalación de ésta en la gestión de los equipos municipales.

La Política de Convivencia Escolar del MINEDUC (2003) ha ofrecido a los equipos de las comunas observadas un marco de referencia claro para comprender el rol de la convivencia escolar en la educación y para orientar la participación de los diversos actores involucrados en la construcción de una buena convivencia escolar. La Política es explícita al señalar que una buena convivencia escolar es responsabilidad de todos los actores educativos al interior del establecimiento, orientando hacia intervenciones comunitarias o sistémicas sobre las escuelas para la promoción de una mejor convivencia. En su momento, esto habría promovido el convencimiento de modificar las prácticas de los equipos técnicos de las comunas observadas, reforzando en ellos la decisión de pasar desde la casuística hacia el trabajo preventivo y promotor, incorporando a la convivencia escolar en su gestión.

Algunas de las primeras acciones en convivencia escolar desarrolladas desde los municipios estudiados se derivan de la Política de Convivencia Escolar: Revisión de los reglamentos escolares, atención a la resolución interna de conflictos (Mediación) y redefinición de los roles y funciones al interior de las escuelas en relación con convivencia.

La Ley SEP (2008) ha sido un aporte en la gestión de la convivencia escolar de los sostenedores estudiados. Ésta ha posicionado la temática al interior de las escuelas de forma explícita y aún más importante, ligada a recursos. Los directivos han tenido que planificar sus planes de mejora incorporando acciones en pro de una buena convivencia y en tal ámbito de diseño e implementación los equipos municipales han encontrado un espacio concreto para participar y apoyar a sus escuelas.

e. Urgencia de intervención en convivencia escolar como influencia para su instalación

Es transversal en los relatos estudiados la referencia a la complejidad de educar en vulnerabilidad. La atención efectiva a los problemas emergentes en convivencia escolar y desarrollo psicosocial de los estudiantes se ha convertido en una demanda explícita de las escuelas y sus comunidades.

Distintas problemáticas han llamado la atención y preocupación de los sostenedores y docentes de las comunas estudiadas (violencia escolar, consumo y tráfico de drogas, prostitución infantil, entre otras). El reconocimiento de estas situaciones como urgencias de intervención ha movilizó a los equipos municipales a generar acciones promotoras de buena convivencia en sus unidades educativas, a diseñar instancias diversas de prevención y a perfeccionar el acceso a las redes de tratamiento para los estudiantes.

La progresiva pérdida de matrícula se explicaría en parte, a juicio de los sostenedores, por problemas de convivencia experimentados en algunas de sus escuelas. En casos como La Pintana, el objetivo de revertir la pérdida de matrículas hace urgente atender la convivencia escolar. El sustento de las escuelas se juega en la mejora de sus condiciones de educabilidad y en la retención de sus alumnos.





Las urgencias generadas por “mala prensa” respecto a las escuelas públicas también movilizarían a los sostenedores a adoptar la convivencia escolar en su gestión. La filtración a prensa de problemáticas aisladas de algunos estudiantes estigmatizaría a escuelas completas, afectando la labor docente, la motivación de los estudiantes y el sentido de pertenencia de la comunidad escolar. La difusión en prensa crearía “incendios” comunicacionales en los municipios que deben ser intervenidos de modo urgente por el sostenedor. Las urgencias develadas harían manifiesta la falta de estrategias de prevención instaladas en las escuelas.

Los municipios observados remarcan en sus relatos que ya no quieren “apagar incendios”, buscan que sus acciones no sean movilizadas por la contingencia sino que por sus planificaciones y planes estratégicos. Por ello asumen la importancia de invertir en promoción y prevención más que en intervenciones de reparación, empoderando a sus escuelas en la gestión de la convivencia. Así, nuevas urgencias podrán ser debidamente tratadas en las escuelas y desde el sostenedor sin provocar una “descompensación” en la organización. Estarán preparados para ello.

Facilitadores para la instalación de la convivencia escolar en la gestión del sostenedor

a. Presencia de apoyo político para la instalación del trabajo en convivencia

Cuando en Chile se ha identificado a sostenedores municipales que van más allá del ámbito administrativo financiero, incorporando aspectos técnico pedagógicos en su gestión, el respaldo e interés de las autoridades ha sido descrito como un aspecto crítico, un “piso” necesario desde donde se ha iniciado el cambio (Raczynski & Salinas, 2008).

En los relatos de todos los municipios estudiados, el apoyo político emergió como un factor clave al facilitar la instalación de la convivencia escolar como preocupación técnica del sostenedor. En todas las comunas, las acciones ligadas a convivencia contaron en su origen con apoyo político explícito de las autoridades (alcaldes, concejales, gerentes de la corporación, directores DAEM). En algunos municipios, la Política de Convivencia Escolar del MINEDUC significó un antecedente clave para convencer a las autoridades de la comuna sobre la importancia de trabajar e invertir en convivencia escolar.

b. Presencia continua de apoyo político durante la implementación del trabajo en convivencia

Las distintas trayectorias de los municipios estudiados permiten comprender que el respaldo de las autoridades municipales es clave tanto al inicio del trabajo en convivencia escolar como durante la implementación de las distintas estrategias definidas para ello desde el nivel intermedio. Los equipos profesionales requieren continuamente de recursos y “peso” político en su gestión técnica con las escuelas, lo que por lo general sólo se obtiene cuando la autoridad comunal se encuentra de su lado.

En la actual arquitectura de gestión de la educación pública, el apoyo continuo de las autoridades a las acciones técnicas no puede ser garantizado. Tal respaldo depende de los cambios políticos de las gestiones edilicias.





Pese a lo anterior, en los municipios estudiados en los que tras las elecciones municipales de 2009 se han presentado cambios en la gestión edilicia (La Florida y San Bernardo), es posible percibir la presencia de valoración por el trabajo previamente realizado, lo que ha permitido dar continuidad a las acciones técnicas ya iniciadas desde el sostenedor. En estos municipios no han comenzado desde cero. Incluso han mantenido a los equipos técnicos. Planifican su futuro desde los aprendizajes ganados en el pasado. En general, los municipios estudiados han podido orientar su actuar con un horizonte de planificación no siempre ligado a los vaivenes políticos, lo cual les ha permitido avanzar “paso a paso” en la instalación de procesos complejos de mejora en las escuelas.

Por otro lado, en las comunas observadas es posible notar que el apoyo y respaldo político – técnico no proviene únicamente desde las autoridades. También las organizaciones de base pueden aportar y facilitar la instalación y continuidad de acciones en torno a la convivencia gestadas desde el sostenedor municipal. La experiencia del Centro de Mediación y Convivencia Escolar de San Bernardo es ilustradora al respecto. En la comuna, el Colegio de Profesores y la Coordinación de Directores de las escuelas municipales apoyan su trabajo y valoran la instalación de convivencia escolar como preocupación e inversión del sostenedor municipal. Su apoyo, junto con el respaldo de la autoridad comunal, ha facilitado la inserción en las escuelas y ha dado soporte a la continuidad del trabajo realizado.

c. Validación del sostenedor como referente técnico competente por parte de las escuelas

Es clave la credibilidad técnica que ostenten los sostenedores frente a sus escuelas. Si estos ofrecen calidad y eficiencia en su gestión, las escuelas van a acudir a ellos y permitirán que estos participen de la vida cotidiana de las unidades educativas. Éste ha sido uno de los aprendizajes derivados del trabajo desarrollado por los sostenedores estudiados. Para poder trabajar en las escuelas de la comuna han debido ganarse el respeto técnico de éstas.

Los municipios estudiados han asumido que la credibilidad es un activo importante de conseguir. Para lograr ello, resultaría clave la constancia, seriedad y consistencia del trabajo del sostenedor con sus escuelas. La instalación de procesos de acompañamiento y seguimiento a las escuelas o la inserción de profesionales del sostenedor en las unidades educativas habrían facilitado la validación de los municipios “hablando” de lo técnico frente a las escuelas. Hoy en La Florida, San Bernardo o Puente Alto, los profesionales no docentes contratados por los sostenedores son demandados por las escuelas para mejorar su gestión interna en convivencia. Psicólogos, asistentes sociales, animadores socioculturales o artistas han pasado a ser “rostros conocidos”, validados y requeridos por las escuelas.





d. Presencia de recursos internos y externos que den soporte a las iniciativas del sostenedor en convivencia escolar

El soporte económico es fundamental para la instalación y continuidad de las iniciativas que desde el sostenedor se despliegan en las escuelas. Sin financiamiento, toda iniciativa quedaría a la deriva.

Las acciones voluntarias desarrolladas desde hace muchos años por profesores motivados y comprometidos son relevantes e inspiradoras, no obstante difícilmente replicables y sustentables en el tiempo. En los municipios estudiados han constatado que una vez ausente el gestor voluntario de la iniciativa, éstas se pierden, pues no han logrado insertarse en la vida de las escuelas. Es necesario formalizar las actividades desarrolladas en pro de una mejor convivencia en las escuelas. El ligar estas acciones a recursos permite profesionalizarlas y exigir por lo mismo resultados, evaluación e incorporación en la vida cotidiana de las escuelas y en sus herramientas de gestión.

Muchas de las primeras iniciativas instaladas en convivencia escolar desde el sostenedor se ligaban a fondos ministeriales extraordinarios y fondos de mejoramiento de la gestión municipal. Este financiamiento inicial facilitó la primera instalación de las iniciativas, no obstante pasado el tiempo han sido los sostenedores quienes han optado por invertir en las acciones iniciadas.

Los fondos ligados a Ley SEP han favorecido enormemente este tipo de trabajo, no obstante, trabajar la convivencia escolar sigue demandando inversión por parte de los municipios, principalmente en relación a la contratación de recursos humanos capacitados para las tareas demandadas.



Conclusiones

A la luz de las experiencias observadas, los procesos de instalación de mejoras en convivencia escolar desde el nivel intermedio son, efectivamente, “procesos”. Estos se despliegan a lo largo de la historia de las organizaciones municipales y de su personal, se dibujan marcados por éxitos y fracasos, intuiciones, inseguridades y por sobre todo por convicciones. Quienes han trabajado a nivel municipal en pro de la mejora de la convivencia en sus escuelas manifiestan un alto convencimiento respecto a la importancia de garantizar espacios de bienestar y buen trato para sus estudiantes, están seguros de la incidencia del ambiente escolar en los aprendizajes y por lo mismo han sido insistentes al promover la necesidad de incorporar al trabajo del sostenedor la gestión de la convivencia escolar. Ese convencimiento se percibe a contraluz en todos los relatos de trayectoria recopilados, actúa como telón de fondo que justifica los esfuerzos desplegados durante varios años de trabajo en los municipios y en las escuelas.

Coyunturalmente, esta convicción de algunos profesionales se ha visto apoyada y alimentada por las políticas públicas del nivel central y por la creciente generación de programas de gobierno preocupados por la creación de una buena convivencia escolar. El actuar sobre la convivencia ha pasado a ser visible como un ámbito de gestión para las escuelas. Hoy, hablar de clima de aula, bullying o mediación en las escuelas es parte del “sentido común” del trabajo escolar.

Este reconocimiento técnico y político dado en los últimos años a convivencia escolar ha sido soporte y motivación para el trabajo de los sostenedores, se presenta como un “piso” desde donde los equipos técnicos preocupados por convivencia habrían “ganado altura” en el interior de sus áreas de trabajo comunales. En algunos discursos emergía con fuerza la imagen de sentirse hoy en día “arriba de la mesa” de decisiones técnicas de sus comunas, en una posición muy diferente a la que ostentaban anteriormente cuando el tema de la convivencia escolar era considerado algo “buena onda” pero sin recursos. Hoy, gestionar la convivencia escolar sería un tema tomado en serio por los municipios, valorado y reconocido por su incidencia en la calidad de educación y en la calidad de vida ofrecida a los alumnos en las escuelas.

Dadas ciertas condiciones reconocibles tanto a nivel interno de los sostenedores (convencimiento del equipo técnico, apoyo de las autoridades, experiencia de trabajo en convivencia escolar) como en su exterior (aliados en las escuelas y en el nivel central, orientación y soporte desde las políticas públicas, recursos disponibles), los municipios estudiados han dado el “salto”, han optado por hacer de la convivencia escolar una más de sus preocupaciones de gestión.

Desde ese momento, los sostenedores han debido enfrentar nuevos desafíos. Uno de ellos se liga directamente con la complejidad de la tarea y su carácter de proceso: los tiempos requeridos para el mejoramiento y la instalación de la convivencia escolar como preocupación municipal no coinciden con los tiempos de la gestión política en los municipios. Las experiencias de cambio y desarrollo observadas son el fruto de un trabajo que se extiende hacia el pasado de las organizaciones más allá de las gestiones edilicias que las gobiernan en el presente.



La necesidad de tiempo para la instalación de las innovaciones en convivencia es manifiesta en el modo de operar de los equipos municipales observados. Han aprendido que para instalar de forma efectiva nuevas iniciativas deben partir con la aplicación y validación de pequeñas experiencias en algunas escuelas. Las primeras acciones de “bajada” del sostenedor comienzan generalmente con experiencias piloto en las escuelas, las que una vez concluido un ciclo de trabajo, son evaluadas y perfeccionadas. En ocasiones se observa que tras un primer piloto la siguiente expansión también corresponde a un nuevo piloto y año a año se va escalando en el sistema hasta ofrecer cobertura a todas las escuelas del sostenedor.

Los equipos técnicos han optado por trabajar de esa manera al innovar, han aprendido que de esa forma la cobertura final del sistema se ofrece “aceitada” y adaptada a la realidad local. Tal forma de operar requiere de tiempos de reflexión y procesamiento que pueden ser interrumpidos por cambios edilicios. Estos procesos de mejoramiento son amenazados por la brevedad de la gestión política municipal. Se requieren más de cuatro años para su instalación.

Es importante observar de qué manera se ha superado tal desafío en los municipios estudiados. En ellos, el respaldo político, el apoyo de las autoridades hacia el trabajo de los equipos técnicos se ha mantenido más allá de los cambios edilicios (e incluso más allá de los cambios administrativos dentro de municipios donde no ha habido cambio de alcalde). Una forma de entender esto es comprender que en los municipios observados se ha adoptado el trabajo técnico sobre convivencia escolar como una “materia de Estado”, un tema que por su relevancia estaría más allá de los intereses programáticos de los gobiernos locales de paso. El apoyo continuo de las autoridades ha facilitado que las intervenciones en convivencia pasen a ser un interés estable del sostenedor (de igual manera como otras innovaciones se deben haber instalado anteriormente en la gestión municipal, como la preocupación técnico – pedagógica o la oferta de atención psicosocial desde el municipio).

En las comunas estudiadas, por lo general, el respaldo de las autoridades se expresa más allá del discurso y la aprobación de iniciativas (permiso de realización). Éste se manifiesta a nivel material en la inversión de recursos para el desarrollo de innovaciones en las escuelas. En algunos municipios la inversión es justificada por la convicción creada respecto a lo importante que es trabajar temas asociados a convivencia escolar, aportando a la calidad de la educación integral recibida por los estudiantes. En otros, la inversión espera “retorno”, entendiendo por esto a la reducción de pérdida en matrícula escolar de sus establecimientos y un aumento del atractivo y adherencia de las escuelas municipales. De cualquier modo, la inversión continua emerge como necesaria para garantizar la vida de los programas de convivencia iniciados en las comunas. Si bien la ley SEP ha aportado nuevos recursos, la instalación de convivencia escolar implica costos para los sostenedores.

Un desafío pendiente para los sostenedores municipales es perfeccionar sus métodos de evaluación y la generación de medios de verificación que les permitan comprender si se han alcanzado los cambios deseados. La evaluación en base a indicadores sólidos y la posibilidad de generar análisis de costo – beneficio de las iniciativas instaladas en las escuelas puede aportar en la validación de los esfuerzos técnicos desarrollados. Por último, un aprendizaje obtenido por los sostenedores municipales estudiados al trabajar en convivencia



que resulta interesante ofrecer a otros municipios interesados en incorporar este tema en su gestión: Cuando se inician procesos de mejora en convivencia escolar aspirando a reducir los conflictos internos de las escuelas, lo que generalmente ocurre es que aumenta la visibilidad de los conflictos previamente existentes. Ya que se les pone nombre a las formas de habitar las escuelas, estas formas dejan de ser fondo y se hacen figura frente a los implicados. En palabras de una entrevistada, en ocasiones “se destapa una olla hirviendo”, y no se debe tener temor de hacerlo si se movilizan esfuerzos por contener y acompañar la instalación, proceso en el cual esto podrá ser asimilado por las escuelas.

Relacionado con lo anterior, es importante tener claro que por más que en las escuelas existan figuras de atención a la convivencia o a los conflictos escolares (psicólogos, orientadores, profesores) ello no implica que estos conflictos desaparezcan ni tampoco que esos encargados sean los únicos responsables de dar solución a las problemáticas emergentes. Esto debe ser explicitado a las escuelas: la tarea de mejorar la convivencia escolar y el bienestar psicosocial de los alumnos es trabajo de toda la comunidad.

Y es por eso es también responsabilidad del sostenedor municipal.

El presente estudio ha querido dar cuenta de la complejidad que implica incorporar la convivencia escolar en la gestión municipal desde el reconocimiento de aquellos municipios que ya han emprendido tal tarea. Hay una riqueza ganada en el trabajo cotidiano con las escuelas que debe ser difundido para el trabajo de otros municipios. Hay aprendizajes instalados en el terreno local que deben ser tomados en cuenta en las políticas educativas futuras. Hay “saber hacer” acumulado por años que puede aportar en la tarea de mejorar la educación pública en Chile.

Límites y alcances del estudio

Al considerar las conclusiones del presente estudio, es necesario tomar en cuenta los límites del mismo. Éste ha sido realizado en municipios de la Región Metropolitana, ubicados en zonas urbanas densamente pobladas que en su gestión han manifestado un interés declarado en administrar la convivencia de sus escuelas. Esto no es algo incorporado en la generalidad de los municipios de Chile. Estos sostenedores no son representativos de la realidad nacional, son pioneros en el nivel municipal. Si bien no son los únicos que operan de tal forma, sí son la minoría en la actualidad. El estudio optó conscientemente por este grupo particular de municipios para iniciar un camino de exploración sobre la gestión de la convivencia escolar desde el nivel intermedio. Tal opción de diseño se realizó en función de iluminar aspectos compartidos en las trayectorias de municipios que han adoptado mayores responsabilidades en su gestión. Su experiencia, sus aprendizajes y modos de actuar pueden iluminar a otros municipios interesados en dar el “salto” desde la administración financiera de sus escuelas hacia la coordinación de aspectos técnico – pedagógicos, incluyendo en ello la gestión de la convivencia escolar de las escuelas a su cargo. En la actualidad “un número creciente de municipios ha realizado o está realizando esfuerzos para asumir su responsabilidad en el plano técnico – pedagógico” (Raczynski & Salinas, 2008, p.116). A ellos pretende aportar esta investigación.



Referencias

ACHNU (2006). Sistematización ACHNU – Comuna de Conchalí: Programa de resolución de conflictos e instalación de sistemas de mediación en el contexto escolar y comunitario. Santiago de Chile: ACHNU.

Espínola, V. & Silva, M. E. (2009). Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: Una propuesta. Santiago de Chile: Expansiva – CPCE UDP.

Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata y Fundación Paideia Galiza.

Ghiso, A. (2004). Entre el Hacer lo que se Sabe y el Saber lo que se Hace. En Revista Aportes, N° 57, p.7 – 23.

OCDE, (2004). Revisión de Políticas Nacionales de Educación: Chile. Centro para la Cooperación con los Países no Miembros de la OCDE.

Raczynski, D. & Salinas, D. (2008). Alternativas institucionales para fortalecer la educación pública municipal. En Bellei, C., Contreras, D. & Valenzuela, J. (Eds.) La Agenda Pendiente en Educación: Profesores, Administradores y Recursos. Propuestas para la nueva arquitectura de la Educación Chilena. Santiago de Chile: Unicef.

Valdez, X. (2005). Conceptos básicos Proyecto Unicef – Conchalí. Documento interno proyecto escuelas efectivas para Conchalí: Unicef





Anexo n° 1

Guión entrevista semi estructurada DAEM y corporaciones municipales:

Objetivo General: Describir la gestión y planificación de la convivencia escolar en el nivel local desde la experiencia de sostenedores municipales de la Región Metropolitana.

Estado actual, Visión y Acción:

Describir la comprensión, alcance y valoración desarrollada por equipos municipales de la RM respecto a la convivencia escolar.

- ¿Qué entiende hoy en día el municipio y sus escuelas por convivencia escolar? (cuál es el alcance del concepto – prevención de drogas, buen clima escolar, buen clima en sala de clases, relación con los apoderados, prevención, intervención en casos de Bullying, violencia escolar, autocuidado de los equipos de trabajo, promoción del buen trato, etc.).
- Qué Políticas, Planes, Proyectos y Actividades gestionados desde el equipo municipal de educación y desde las escuelas mismas intervienen en temas de convivencia escolar a nivel comunal. (En breves palabras, qué se hace hoy). ¿Qué proyectos externos se han incorporado?

Historia de los procesos

Identificar trayectorias de procesos involucrados al incorporar la gestión de la convivencia como preocupación y responsabilidad del equipo municipal de educación.

- ¿Cómo se alcanzó tal comprensión de los alcances y temáticas posibles de abordar desde la gestión de la convivencia escolar? (historia de procesos internos del equipo de educación, motivaciones desde las escuelas, seminarios, talleres comunales, incorporación de profesionales).
- ¿Cómo se ha difundido esa comprensión de la Convivencia Escolar tanto en el equipo municipal como en las escuelas?
- ¿Cómo llegó a ser un tema para el municipio el trabajar temáticas relacionadas con convivencia escolar? ¿Desde cuándo y por dónde comenzaron a trabajar temas de convivencia escolar en la comuna? ¿Qué rol jugaron las escuelas en este proceso? Queremos conocer la historia de los caminos seguidos para llegar al estado actual.
- ¿Cómo llegó a insertarse en el PADEM, en la política comunal, la temática convivencia escolar? Por favor, relátenos la historia de cómo llegaron a ello y la manera en que éste año diseñaron la política comunal para el 2010 en convivencia escolar (procesos, actores implicados, tiempos, herramientas utilizadas, mecanismos de participación de la comunidad).



Sistematizar principales dificultades y obstáculos enfrentados por los equipos municipales en la incorporación de la gestión de la convivencia en sus discursos y prácticas.

- ¿Cuáles han sido las principales dificultades y obstáculos enfrentados para instalar la gestión de la convivencia como temática a desarrollar desde el equipo municipal? Tanto a nivel del sostenedor mismo como de sus escuelas.
- ¿Qué factores desde las escuelas o desde el sostenedor han hecho fracasar o han detenido procesos de cambio a nivel de la convivencia escolar gestionados desde DAEM?
- Cuéntenos uno o dos casos en que las cosas “no hayan salido como estaban planificadas” debido a problemas enfrentados en la “bajada” de las ideas desde el PADEM a las escuelas o desde un proyecto particular a un contexto dado.
- A su juicio, ¿qué resistencias se debe tener en cuenta como “claves” de intervenir antes de comenzar cualquier esfuerzo desde el nivel sostenedor en relación con la convivencia escolar?
- ¿Cómo han enfrentado y solucionado obstáculos a la gestión de la convivencia? Por favor coméntenos un par de casos concretos.

Identificar oportunidades y facilitadores para la incorporación de la convivencia en la gestión municipal de los equipos de educación locales y en sus escuelas.

- ¿Qué elementos (de las escuelas, del equipo DAEM) se han presentado como oportunidades o facilitadores claves que han favorecido el éxito de una iniciativa o política comunal en convivencia escolar?
- A su juicio ¿qué aspectos serían elementos “claves” a promover antes de iniciar una “bajada” desde el sostenedor a las escuelas de política relacionada con gestión de la convivencia escolar? (a modo de “abono” para el cambio).
- Por favor, relátenos un par de casos concretos en donde elementos del contexto de acción o del equipo de trabajo hayan favorecido la instalación exitosa de una intervención o innovación en convivencia escolar.



Anexo N° 2

Relatos de trayectorias municipales.

La Florida

Antes del año 2001, las tareas relacionadas con convivencia escolar y apoyo social a los estudiantes de las escuelas municipales eran de atención individual y reacción frente a problemáticas específicas. El trabajo desarrollado apuntaba principalmente al mejoramiento de las condiciones materiales de las escuelas y a la activación de redes locales de beneficencia y protección social. Ante dificultades de convivencia se intervenía, se apoyaba y atendía, no obstante no existía una mirada unívoca al respecto ni estrategias de prevención instaladas ni de promoción de una buena convivencia a nivel de las escuelas.

El año 2001 se fusionan dos áreas de trabajo de la comuna para crear el departamento Psicosocial de la COMUDEF. Se funde el trabajo psicosocial del área de educación y la unidad psicosocial del área Menores de la corporación. Esta reorganización administrativa amplía y aglutina el trabajo de profesionales que por años se habían preocupado de temáticas de convivencia y apoyo social en la comuna. Se dio inicio con ello a la creación de propuestas de trabajo organizadas, las cuales buscaron coordinar la asistencialidad en las escuelas, intervenir en casos complejos, prevenir el maltrato y promover el buen trato.

Desde el año 2004 se acuerda al interior del sostenedor la necesidad de gestionar las acciones en las escuelas relacionadas con convivencia escolar. La Política de Convivencia Escolar del MINEDUC (2003) alienta, da soporte y marco de referencia a esta tarea. Desde ese año el departamento psicosocial instala nuevas iniciativas en las escuelas con el objetivo de hacer del trabajo en convivencia una necesidad para ellas. Se desarrollan por ejemplo “Semanas de la buena convivencia”, las que permitieron al departamento psicosocial promover nuevas formas de habitar y convivir en las escuelas y detectar a docentes motivados e interesados en convivencia escolar, futuros “aliados” en terreno.

El año 2006 se inició un camino de formación externa en “mediación escolar” dirigido a profesores, directores y alumnos de las escuelas municipales. Este fue coordinado por COMUDEF, financiado por el Ministerio del Interior. En 5 escuelas se instalaron proyectos piloto de mediación escolar. El año 2007 se amplió la experiencia a 14 unidades educativas y el 2008 a las 27 escuelas de la comuna. Instalar estrategias de mediación permitió al sostenedor ofrecer nuevos lenguajes a las escuelas para referirse a las relaciones sociales y a los conflictos internos, haciendo visible la necesidad de trabajar por una buena convivencia escolar.

Otra acción directa en las escuelas coordinada por el departamento psicosocial de COMUDEF ha sido la revisión de los manuales de convivencia en las escuelas.

Desde el año 2009 la COMUDEF ha desarrollado un modelo propio de gestión para apoyar a las escuelas en relación con la convivencia escolar: el modelo biopsicosocial. Éste coordina las acciones de los múltiples actores que ofrecen proyectos y programas para las escuelas en una misma mesa de trabajo por cada unidad educativa (MINEDUC, Ministerio del Interior, ONG’s, universidades, COMUDEF,



etc.). La mesa de trabajo es dirigida por el director de la escuela. El modelo permite que la amplia oferta de servicios a las escuelas sea regulada por las demandas y necesidades de éstas, alineando la “entrada” de nuevos proyectos a los planes de mejora de cada escuela. Este modelo se encuentra actualmente en pilotaje y ha sido valorado por las escuelas en tanto ordena y posiciona la demanda de las escuelas por sobre la oferta, ofrece filtro a los proyectos que en ellas ingresan.

A nivel interno (área educación COMUDEF), el departamento psicosocial ha aumentado su presencia y validación, siendo actualmente parte de la mesa técnica que coordina y visita las escuelas, ofreciendo a éstas apoyo y seguimiento en conjunto con el área técnico – pedagógica (visitas en dupla). El adoptar un rol más visible en el área de educación implicó un proceso de conocimiento y apertura interna importante. Convivencia escolar pasó a ser un tema de toda el área de educación.

El instalar innovaciones en las escuelas de forma paulatina, mediante experiencias piloto, ha permitido al departamento psicosocial aprender de las virtudes y debilidades de las iniciativas promovidas (como mediación escolar por ejemplo), facilitando el perfeccionamiento continuo de sus acercamientos a las escuelas y la generación de un “modo de hacer” elaborado en diálogo con las particularidades de lo local.

A juicio de los entrevistados, gran importancia ha tenido en la evolución del trabajo sobre convivencia la mantención de los equipos técnicos de forma independiente a los cambios edilicios de la comuna, el constante apoyo que la actual gestión ha puesto sobre la temática y la creación progresiva de un modo compartido de entender convivencia escolar. Hoy sostienen una mirada que reconocen amplia respecto a la temática, entienden que el actuar debe ir más allá de la atención de casos complejos, que toda la escuela es responsable de generar una buena convivencia y que ésta afecta las condiciones de educabilidad de los estudiantes, influyendo directamente en los aprendizajes. Esta mirada es la que se ha buscado transmitir a las escuelas. Reconocen en la ley SEP un aporte en tal tarea, pues ha ayudado a posicionar la temática al interior de las escuelas, ligando explícitamente convivencia escolar con procesos de mejora escolar asociados a recursos.

En términos de desafíos para el trabajo futuro, señalan como elemento clave a desarrollar la evaluación y sistematización de sus prácticas ejecutadas en torno a convivencia.



La Pintana

En la Pintana, antes de que el municipio asumiera un rol coordinador de la convivencia escolar, variadas experiencias reconocidas por el sostenedor ya operaban en las escuelas. Estas acciones eran en su mayoría gestionadas por docentes con interés particular en convivencia escolar, dependían en su mayoría de la voluntad de estos, no se ligaban a recursos y su continuidad y alcance estaba asociada al apoyo de los directivos de sus escuelas. Los principales focos de acción de tales actividades eran la asistencia social de los estudiantes, la intervención en caso de conflictos y la derivación a redes de apoyo del municipio activadas por los mismos docentes (por ejemplo el policlínico San Rafael).

Pese a lo anterior, el panorama general en las escuelas de la comuna respecto a convivencia escolar era de reacción ante urgencias. Los profesores jefes en solitario eran los responsables de intervenir los conflictos escolares y problemas de convivencia, entendidos como problemas individuales de alumnos particulares, sin una mirada de sistema al respecto. Si no encontraban una solución en el espacio de orientación, en consejos de curso o en entrevistas con los apoderados, el punto final se sellaba con el traslado del alumno signado como el causante del conflicto.

El año 2006 el municipio tomó la decisión de incorporar la convivencia escolar entre sus preocupaciones y tareas estratégicas, coordinando y apoyando directamente el trabajo de las escuelas con recursos, materiales y formación. El Alcalde manifestó su apoyo e intención de avanzar en tal sentido. Un elemento clave en esta decisión fue la creciente pérdida de matrícula de las escuelas de la comuna. A juicio del sostenedor, ésta se explicaba en gran medida por la persistencia de problemas graves de convivencia al interior de las escuelas. El equipo técnico del DAEM asumió la urgencia de abordar la convivencia, en vistas de garantizar condiciones de aprendizaje básicas en sus escuelas, convencidos de su importancia en relación con la calidad de educación ofrecida.

Junto con la decisión de incorporar la convivencia escolar entre las tareas del sostenedor, se generó la necesidad de fijar una comprensión compartida al respecto. En función de ello se comenzó a generar una visión conjunta de convivencia escolar, definiéndola como el clima que rodea las relaciones que favorecen o no el aprendizaje de los estudiantes. No sólo se incluyó dentro de la convivencia escolar a los problemas disciplinarios y de violencia entre los estudiantes, también incorporaron en el concepto a todas las relaciones sociales al interior de la comunidad escolar, incluyendo a profesores, directivos, alumnos, apoderados y asistentes de la educación. La meta implícita definida por el DAEM al adoptar el trabajo en convivencia escolar fue lograr que los alumnos llegasen con agrado a las escuelas a aprender y también que los profesores llegasen con entusiasmo y ganas a enseñar.

En el PADEM del año 2007, diseñado el 2006, se instaló formalmente el trabajo en torno a convivencia escolar. Una comisión especial encargada de la Gestión de la Convivencia escolar, en paralelo con otras dos comisiones, la de Gestión Curricular y la de Gestión Pedagógica y Planificación, diseñó las acciones y objetivos a desarrollar.



El 2007, operando el nuevo PADEM, se definió una coordinadora comunal para la convivencia que actuaría desde el sostenedor. Al mismo tiempo se instaló la necesidad de generar coordinadores de convivencia escolar en cada una de las escuelas de la comuna. Este nuevo referente en las escuelas sería el encargado de diseñar un plan de convivencia local para su escuela y gestionar en lo local las decisiones e iniciativas promovidas desde el DAEM. Esta decisión se tomó desde el convencimiento de que las acciones del DAEM se verían potenciadas con un actor “en terreno” apoyado por el municipio de manera técnica y material.

Los coordinadores de convivencia en las escuelas fueron elegidos en base a un perfil elaborado por el DAEM. Estos docentes debían mantener buenas relaciones con todos los miembros de su escuela, ser profesionalmente valorados y validados y no ser un profesor “hippie” a ojos de su comunidad escolar (“buena onda” pero sin “peso” en su contexto). Muchos de los profesores que anteriormente operaban por iniciativa propia respecto a convivencia escolar fueron seleccionados para ocupar el cargo de coordinadores de convivencia.

Para el trabajo que debían realizar los coordinadores de convivencia, el DAEM invirtió en tiempo para que estos profesionales desarrollaran su trabajo en las escuelas (10 horas por cada coordinador) y consiguió financiamiento para su formación técnica (MINEDUC). La coordinadora comunal y los coordinadores de convivencia de las escuelas fueron capacitados por la Universidad de Chile en un diplomado de convivencia escolar y mediación. El 2008, guiados por la Universidad Mayor, se capacitó a directivos, otros profesionales de las escuelas, apoderados y alumnos. Se consideró necesario ampliar el número de miembros de las escuelas que hablaran “el mismo idioma” en torno a convivencia escolar, evitando así el aislamiento de los coordinadores y facilitando que sus iniciativas tuvieran apoyo desde los directivos.

Hoy los coordinadores de convivencia en las escuelas desarrollan talleres (habilidades sociales, autoestima), atienden y derivan casos a las redes de protección de la comuna y forman a alumnos, apoderados y profesores en mediación. La coordinación comunal de convivencia mensualmente reúne a los coordinadores escolares para capacitación y autocuidado. Esta misma coordinación, en asociación con otras redes que operan en la comuna, ha generado un material de trabajo que aplican los coordinadores en las escuelas en horarios “baldíos” (reemplazo de profesores por ausencia), apropiándose así de espacios desiertos en algunas escuelas de La Pintana.

Una inquietud actual es generar sistematización de lo desarrollado en la comuna en torno a convivencia y perfeccionar el trabajo de los coordinadores de convivencia.



Maipú

Hace unos 15 años atrás, la convivencia escolar en tanto ámbito de gestión dirigido a trabajar con toda la comunidad escolar no era visible ni en las escuelas ni en el sostenedor. Situaciones que hoy se definen y catalogan como problemas de convivencia escolar no eran así descritas en las escuelas, se encontraban naturalizadas, eran telón de fondo respecto a otras dificultades enfrentadas, como por ejemplo la deserción escolar o la ausencia de condiciones materiales necesarias.

Esto fue cambiando gradualmente. Situaciones complejas a nivel psicosocial y de convivencia escolar antes invisibles o poco representadas en las escuelas pasaron a ser figura, se hicieron visibles y masivamente reconocidas como problemas. Violencia escolar, consumo de drogas, debilidades en educación sexual y disciplina en el aula pasaron a ser desafíos para las unidades educativas. Nuevas palabras como bullying o clima escolar pasaron a formar parte del repertorio de las escuelas.

En ese entonces, progresivamente, un nuevo “modo de hacer” para enfrentar los desafíos de convivencia se habría instalado en Maipú. Inicialmente se priorizaba la intervención sobre casos individuales y la derivación de estos a las redes pertinentes. En las escuelas esta atención era ofrecida por los orientadores y a nivel del sostenedor por un equipo psicosocial multidisciplinario (psicólogos y asistentes sociales). Con el tiempo, los orientadores y el equipo psicosocial de CODEDUC comenzaron a incorporar a los apoderados y a los profesores en la resolución de los casos. La experiencia y los resultados les convencieron de ampliar la atención individual y pasar a realizar un trabajo más sistémico.

Entre 1997 y el año 2002 los orientadores de la comuna se organizaron y elaboraron propuestas articuladas de trabajo en las escuelas. Ellos “pusieron en la mesa” el tema de la convivencia escolar. Generaron, publicaron y difundieron material innovador para el trabajo en las escuelas. Todo ello quedó registrado y documentado, pero al no contar con respaldo y soporte para la continuidad, este trabajo e interés no logró instalarse en la cotidianidad de las escuelas. Su orgánica dependía en demasía de la voluntad y coordinación que logaran desarrollar de forma autónoma, la cual con el tiempo no fue sustentable. Similares dificultades vivió el equipo psicosocial de la CODEDUC.

Pese a lo anterior, los aprendizajes logrados por los orientadores y por miembros del equipo psicosocial que aún permanecen en el área de educación han sido considerados en los últimos años, principalmente en el desarrollo de acciones específicas de intervención diseñadas como respuesta a demandas de la comunidad escolar y de la autoridad comunal (demandas en ocasiones motivadas por la difusión en prensa de problemáticas específicas ocurridas en unidades educativas). Las experiencias pasadas de trabajo en la comuna son el marco desde donde se crea lo nuevo.

Entre 2002 y 2009 diversas iniciativas se instalaron en las escuelas, desarrolladas, apoyadas o autorizadas por el sostenedor: El programa Habilidades para la Vida de JUNAEB, formación de Centros de Mediación escolar en 10 escuelas (INACAP), el Proyecto Ocupa en el liceo de Maipú, el programa de intervención en sexualidad (cursos para alumnos), etc.



Otro foco de acción del último año de la CODEDUC ha sido la revisión de los reglamentos y normativas escolares. La ley SEP habría motivado en muchas escuelas la adopción de tal tarea. Para trabajar en ello, el equipo de educación de la CODEDUC ha tenido que consensuar internamente el sentido de los reglamentos escolares (énfasis en lo formativo más que en lo punitivo) para luego poner en diálogo tal comprensión con la visión de las escuelas y del propio Concejo Municipal. La apertura a la negociación y a la discusión sería necesaria para incorporar a las unidades académicas en las propuestas del sostenedor.

El año 2009 el área de educación de la CODEDUC asumió la necesidad de coordinar y desarrollar acciones sistemáticas en pro de la buena convivencia en las escuelas. Pese a que desde 2002 el área de educación ya había tomado el tema de forma técnica, les pareció necesario formalizar aquello como objetivo estratégico del desarrollo comunal. Al diseñar el PADEM 2009, han planificado no a uno sino a tres años plazo. Han asumido que la instalación de nuevas prácticas y formas de entender la convivencia requiere de tiempo, requiere un mayor horizonte de acción. Para realizar aquello han contado con el apoyo del Gerente de la Corporación, del Alcalde y el Concejo municipal.

La articulación de convivencia escolar en el PADEM promueve ir más allá de la atención caso a caso en las escuelas, más allá de la acción reactiva frente a lo contingente. Este tipo de intervención continuará disponible para los casos complejos, no se dejará de atender lo urgente, no obstante el foco principal definido para el actuar de CODEDUC será aportar a la prevención y a la formación integral de los estudiantes, destacando en esta línea el interés explícito por desarrollar habilidades ciudadanas en los alumnos de la comuna.

Una vez instalada la convivencia como objetivo estratégico del PADEM, se toma conciencia de dificultades a enfrentar en su diseño y evaluación. La operacionalización de objetivos de convivencia, la creación de indicadores para evaluar resultados al igual que la medición de cambio en habilidades “blandas” son desafíos para la gestión municipal de la convivencia.

Las líneas de acción diseñadas hasta el momento tienen como referente y aliado clave a los orientadores de la comuna. Es con ellos con quienes se pretende iniciar el trabajo de “bajada” de la política comunal a las escuelas, no obstante se pretende ampliar a más actores de la escuela el trabajo directo de la CODEDUC. El avance actual de convivencia en Maipú es significado por el equipo como un camino en construcción. Es necesario transmitir a las escuelas el discurso y comprensión de la convivencia asumida y es por tanto necesario generar espacios de diálogo y negociación con las escuelas.



Puente Alto

Desde hace al menos 8 años que en Puente Alto la convivencia escolar ha sido adoptada como responsabilidad de la Corporación Municipal. En su origen el trabajo desarrollado por proyectos externos instalados en la comuna (Habilidades para la Vida de JUNAEB, por ejemplo) habría motivado a la instalación de la temática como preocupación técnica del municipio. El apoyo de las autoridades de la Corporación y el Alcalde habrían facilitado el desarrollo de nuevas tareas por parte del municipio en relación con sus escuelas. Cambios administrativos al interior de la Corporación han valorado y dado continuidad al trabajo realizado.

Actualmente, las tareas asociadas a convivencia son gestionadas por la Unidad de Convivencia y Bienestar Psicosocial Escolar (UCBPE) de la comuna, dependiente de la corporación.

La actual misión de la UCBPE es “facilitar procesos que promuevan un mayor bienestar en niños/as y adolescentes, potenciando los recursos disponibles en sus grupos de pertenencia (especialmente en la comunidad escolar) y en su entorno cotidiano”. Esta comprensión del rol a desarrollar por la unidad es el producto de una continua reflexión interna del equipo profesional, en diálogo con las demandas de las escuelas y de la corporación.

Inicialmente, la unidad desarrollaba un trabajo más cercano a la atención psicosocial, enmarcando sus labores desde la perspectiva de salud. Sus intervenciones respondían principalmente a la atención de casos derivados desde las escuelas. Con el tiempo asumieron y construyeron en terreno una forma de actuar y un lenguaje más cercano al mundo de la educación, además de un enfoque más sistémico de intervención, el cual se refleja en sus opciones de intervención desarrolladas en las escuelas.

La UCBPE de Puente Alto desarrolla acciones en pro de facilitar la mejora del Clima Escolar de las escuelas. Entienden bajo este concepto a la convivencia escolar y el bienestar psicosocial de los estudiantes. Se asume que un buen clima escolar, un clima nutritivo, facilitaría el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para facilitar la mejora del Clima Escolar de las escuelas municipales de Puente Alto, la UCBPE ha definido en términos de estrategias 4 áreas de participación en las escuelas ligadas a Educación y 2 en el ámbito Salud.

En Educación sus estrategias son: (1) Desarrollar habilidades socioemocionales de los alumnos, (2) Fortalecer la participación de los apoderados en los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, (3) Aumentar el bienestar de los Educadores y (4) Mejorar el clima de Aula.

En Salud sus estrategias son: (1) Aumentar la capacidad resolutoria de la Atención Primaria en Salud (APS) y (2) Mejorar la calidad de las prestaciones ofrecidas.



En términos de acciones directas en las escuelas, el equipo de la UCBPE apoya en la reflexión de cada escuela respecto a clima escolar y promueve el desarrollo de Planes de Mejoramiento de la Convivencia en las escuelas. Para desarrollar tal proceso, en cada escuela se debe formar un “Equipo Clima”, el cual incluye miembros del EGE de la escuela y un representante de la UCBPE. Es deseable incluir miembros de otros estamentos de la escuela en estos equipos. Esta forma de operar permite ligar las acciones en convivencia con el PEI de cada escuela.

El “Equipo Clima” define en función de sus necesidades como dar uso y solicitar los recursos humanos que ofrece la UCBPE y por ejemplo, cómo utilizar los recursos nuevos aportados por Ley SEP. Como ejemplo del uso de recursos SEP, el año 2009 12 de las unidades educativas de Puente Alto decidieron contratar un psicólogo estable entre sus profesionales. Estos profesionales dependen administrativamente de cada escuela, financieramente de la corporación y técnicamente de la UCBPE. Ellos son capacitados por la unidad para desarrollar tres niveles de intervención con los alumnos: tratamiento, prevención y promoción, intervenciones ligadas a las áreas de participación y las estrategias de la UCBPE.

La promoción apunta a todos los alumnos de la escuela y se focaliza en el desarrollo de habilidades socio-emocionales para la convivencia escolar. La prevención opera ante la detección de situaciones en aula que obstaculizan el favorable desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje y toma diversas formas de acción (talleres, consejería profesional, evaluación escolar y, de corresponder, derivación a redes). Buenas acciones de prevención promoverán un mejor clima de aula. La derivación a redes, en caso de ser requerida, implicará tratamiento y vínculo de las escuelas con la atención primaria en salud. A éste último tipo de intervención sólo debieran acceder pocos estudiantes. Sería la última instancia de solución a problemáticas observadas en aula o en el contexto escolar.

Se privilegia en la UCBPE el desarrollo de intervenciones grupales antes que la derivación a tratamiento, a menos que el caso lo amerite. Antes de que la solución sea “lleve a su hijo al psicólogo” se deberían “quemar” otras etapas. El tratamiento individual como solución única encubriría, al parecer de la UCBPE, una forma de entender las problemáticas escolares como si fueran en su origen individuales y no sistémicas, exclusivas del alumno y no multifactoriales. Si se sostiene una mirada que individualiza los problemas escolares, surge evidente solucionarlos con el alejamiento del alumno del contexto escolar para su tratamiento. Como la UCBPE entiende que las dificultades escolares responderían a lógicas multifactoriales, en donde diversos actores tendrían responsabilidad (docentes, familia, directivos, grupo de pares, entorno, etc.), entonces tiene sentido el que se aspire a dar atención oportuna a los casos individuales por medio de acciones colectivas de prevención (talleres) y por la promoción de habilidades socio-emocionales, dejando así el tratamiento individual como un recurso a utilizar sólo cuando otras alternativas no logren dar solución a la dificultad identificada.



Para el desarrollo de tratamientos específicos la UCBPE ha generado lazos con diversas redes de derivación disponibles en la comuna, tales como la Unidad de la Familia (UNIFAM), los Centros de Salud, el Centro de Mediación Familiar, el Centro Infanto Juvenil de tratamiento de Adicciones (CIJTA), la Oficina de Protección de Derechos (OPD), entre otras. La articulación de las redes y la buena derivación serían acciones claves en pro del bienestar psicosocial de los estudiantes y la generación de condiciones que favorecerían la instalación de una buena convivencia escolar.

Los funcionarios de la Unidad se definen a sí mismos como facilitadores de procesos de bienestar psicosocial y convivencia escolar en las escuelas. Señalan haber generado la necesidad de trabajar la convivencia y han logrado construir una historia de trabajo conjunto con las escuelas que ha validado su trabajo y función en la educación comunal. Ámbitos a desarrollar a futuro son la generación de indicadores y medios de verificación específicos para evaluar las distintas líneas estratégicas desarrolladas y también sistematizar los aprendizajes obtenidos de las diversas intervenciones realizadas.



San Bernardo

Aproximadamente, desde el año 1995 las problemáticas de convivencia escolar comenzaron a tomar un rol protagónico en las escuelas de la comuna. Ligado al aumento de soluciones sociales habitacionales instaladas en San Bernardo, nuevas escuelas se crearon y las ya existentes comenzaron a recibir una población estudiantil más vulnerable en relación con el perfil tradicional de estudiante atendido. Esta nueva condición de contexto hizo manifiestos nuevos desafíos asociados a conducta y problemas de convivencia interna que requerían urgente atención.

En la comuna, entre los años 1998 y 2000 se desarrollaron proyectos de mediación piloto en dos escuelas. Estos proyectos fueron liderados por una profesora de San Bernardo que en 1997 asistió a una pasantía en Alemania, financiada por el CPEIP, cuyos temas eran “educación para la paz” y “estrategias para vivir la convivencia”. Se capacitó en estas escuelas a inspectores generales, inspectores de patio y profesores. Se desarrollaron estrategias de formación en mediación con todos los cursos y se buscó formar habilidades sociales en todos los estudiantes.

El año 2001 la Corporación decide implementar proyectos de mediación en 10 escuelas de la comuna. La profesora capacitada en Alemania es trasladada a la Corporación desde donde se hace cargo de tal tarea. Para desarrollar la instalación de mediación escolar en las unidades educativas de San Bernardo el trabajo consistió en buscar aliados en las escuelas, generar confianza con sus funcionarios y directivos y generar las condiciones para “comenzar a hablar” de convivencia escolar. El municipio se preocupó de formar internamente a su personal (no externalizó la capacitación como otros sostenedores).

El proyecto de mediación se mantuvo dependiente del área de educación de la corporación hasta el 2005, año en que se crea, reemplazando en sus labores al Centro de Diagnóstico y Tratamiento de la comuna, el Centro de Mediación y Convivencia Escolar de San Bernardo. Sería este centro el encargado de coordinar las futuras acciones en torno a convivencia desde el sostenedor. La coordinadora del proyecto de mediación escolar de la corporación quedó a cargo de dirigir el centro desde esa fecha.

El cambio de nombre o reemplazo del antiguo Centro de Diagnóstico y Tratamiento tuvo relación con el cambio de enfoque del trabajo de asistencia que el sostenedor pretendía ofrecer. El centro de diagnóstico y tratamiento atendía las necesidades psicosociales y psicológicas de los estudiantes de la comuna desde un marco de tratamiento individual. El nuevo centro de mediación y convivencia escolar tendría por objeto trabajar con las escuelas en su conjunto, ofreciendo estrategias de buena convivencia y prevención a docentes, padres, apoderados y alumnos de las escuelas municipales. No se dejaría de lado la atención psicológica a los estudiantes derivados desde las escuelas, no obstante se ampliaría el actuar hacia los consejos escolares, las estrategias de resolución de conflictos, los reglamentos de las escuelas y la vinculación de éstas con su comunidad.



Una vez formalizado el Centro de Mediación y Convivencia Escolar, las iniciativas asociadas a convivencia escolar generadas desde el sostenedor comienzan a operar desde dicha unidad, instalándose en el PADEM municipal las distintas iniciativas a desarrollar.

Una de las actividades desarrolladas por el Centro en la actualidad tiene relación con la ampliación del proyecto de mediación a las 40 escuelas municipales de San Bernardo. Para tal efecto, en cada escuela se identifica a profesores interesados y motivados con insertar el trabajo de mediación escolar en su aula. Una vez reconocidos los “aliados en terreno”, estos profesores son capacitados, siendo semanalmente visitados y apoyados por un profesional del Centro. Finalizado ese proceso, los profesores formados presentan el trabajo realizado a sus propias escuelas, buscando incentivar a otros docentes en la tarea, ampliando la cobertura desde el interior de cada escuela (“bola de nieve”).

Para apoyar el trabajo de los profesores mediadores de cada escuela y generar nuevas ideas para motivar a los pares y trabajar con los estudiantes, se creó una Red de Profesores Mediadores, quienes se reúnen periódicamente en el Centro. Se transmiten aprendizajes obtenidos de procesos de instalación previos de proyectos de mediación, como por ejemplo que la generación de acciones de mediación no anula el conflicto (ni aspira a ello) y que el proceso de cambio interno no es de menos a más ni “mágico”, hay “recaídas” y nuevas dificultades que emergen al dar más voz y participación a los estudiantes en aspectos disciplinarios.

Otra de las tareas desarrolladas por el Centro actualmente es la construcción del Manual de Convivencia Escolar de cada una de las escuelas. Este es un proceso largo, que se extiende por un año completo. Se busca intencionadamente extender la creación del Manual por un período largo de tiempo, dado que si bien el producto buscado es el documento físico del Manual, el proceso de reflexión desarrollado por toda la comunidad educativa en la creación del mismo es considerado clave para su validación y apropiación por parte de cada escuela. Muchos temas de convivencia se “abren” con este trabajo en terreno y es necesario ofrecer tiempo y escucha para generar diálogos constructivos y verdaderamente participativos.

También desarrollan una acción denominada Apoyo Sistemático en Aula (ASA) a docentes, ayudándolos en la incorporación de OFT en el aula, en la formación de habilidades sociales y en el desarrollo de acciones de resolución pacífica de conflictos.

La atención individual ha permanecido como una de las ofertas estables del Centro, dado que la derivación de casos desde las escuelas es una demanda continua y una de las acciones más validadas por la comunidad escolar para la atención de problemas de convivencia internos.



El Centro ha generado lazos de apoyo a la labor realizada en la corporación, más allá de los cambios edilicios. Esta condición ha permitido la continuidad de las acciones realizadas y la posibilidad de elaborar aprendizajes constantes de las experiencias instaladas en las escuelas. Además, han generado redes de apoyo y reconocimiento con el colegio de profesores comunal y el centro de directores comunal, quienes valoran el aporte realizado en la comuna.

Han desarrollado sistematización de sus acciones apoyados por organismos externos interesados en la experiencia de San Bernardo (Educar Chile). Han generado instancias sistemáticas de difusión (blog, participación en seminarios) y de extensión y formación para docentes de otros países (El Salvador, México, Alemania, entre otros) y han abierto sus puertas a practicantes de psicología, trabajo social y psicopedagogía y a profesionales voluntarios, aumentando así las capacidades de intervención del equipo del Centro.

Aspiran actualmente a perfeccionar las instancias de evaluación de lo desarrollado, en base a mejores indicadores y medios de verificación.