

SISTEMATIZACIÓN PROGRAMA CULTURA DE SANA CONVIVENCIA ESCOLAR SAN BERNARDO

La Violencia Se Aprende
La NoViolencia También



PROYECTO DE ANÁLISIS DE EXPERIENCIA
SISTEMATIZACIÓN PROGRAMA
CULTURA DE SANA CONVIVENCIA ESCOLAR
SAN BERNARDO

© CORFHU - Corporación Futuro Humano

Autorizada su reproducción parcial citando la fuente.

Diseño Portada y portadillas: Hernán Rodríguez Isbej

Producción gráfica: Virtual Ediciones

Tipografía:

Títulos: gobCL

Textos: Times New Roman

Santiago de Chile; Junio de 2017

**PROYECTO DE ANÁLISIS DE EXPERIENCIA
SISTEMATIZACIÓN PROGRAMA
CULTURA DE SANA CONVIVENCIA ESCOLAR
SAN BERNARDO**

**CORFHU
CORPORACIÓN FUTURO HUMANO**

Prólogo

Me han pedido prologar el libro de Análisis de Experiencia del “Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar en la Comuna de San Bernardo”, obra que reseña un proyecto de apoyo en 4 establecimientos educacionales municipales para abordar el importante tema de la convivencia.

Sabido es que hoy en día el tema de la convivencia escolar es una problemática que ha cobrado una importancia central. Ello a partir de reportarse un creciente aumento de la violencia al interior de los establecimientos, la cual se evidencia en diversas formas: violencia entre estudiantes, violencia de estudiantes hacia docentes, de apoderados a docentes, de docentes a estudiantes; incluso se han llegado a reportar hechos de violencia entre docentes, aunque este último fenómeno claramente se da en índices mucho menores.

No cabe duda que estamos en presencia de un problema en crecimiento y cuyo impacto resulta en ocasiones devastador para el desarrollo sano de las comunidades educativas afectadas.

A su vez, el asunto presenta una suerte de “bipolaridad” que en nada contribuye a un buen abordaje del problema. Por una parte existen hechos que generan fuerte impacto y conmoción, tanto así que aparecen los canales de TV y una que otra autoridad para expresar su “profunda preocupación” por los hechos acontecidos. Es el típico tratamiento espectacular y hasta farandulero, pero que una vez pasado el impacto mediático obtiene pocas o nulas soluciones. Y como contraparte del tratamiento “noticioso” del problema, se encuentran las fuertes presiones para que los hechos de violencia no trasciendan, no sean conocidos, de manera de no “afectar la imagen” del establecimiento. No pocas veces son

los sostenedores -sean públicos o privados-, quienes buscan bajar el perfil al problema, ya sea evitando que se denuncien o bien minimizando su gravedad. En medio de esta “bipolaridad” están quienes sufren la violencia, quienes van profundizando su sensación de desamparo, impunidad y abandono; sufren una suerte de doble victimización.

Por supuesto la violencia no tiene simplemente una expresión física, ésta es probablemente su forma más vistosa; pero existen muchas formas, a veces sutiles, a veces más groseras, que en definitiva corresponden también al ejercicio de la violencia. Las manifestaciones de segregación, marginación y discriminación son ciertamente violencia; los diversos modos de atemorizar o amenazar como manera de imponer determinadas condiciones son también violencia, aunque no siempre alcancen manifestaciones físicas.

Sin duda la violencia crece en las escuelas y liceos y es un problema grave que como educadores nos preocupa y afecta directamente. Pero ¿no es acaso un flagelo que crece en la sociedad toda? O dicho de otro modo ¿no vivimos acaso en una sociedad violenta?

Yo respondo la segunda pregunta afirmativamente. Es decir, nuestra sociedad actual es violenta en sí misma. En nuestro país, los niveles groseros de desigualdad y de concentración del poder económico en muy pocas manos son de los más altos del mundo, nuestras ciudades son segregadas y clasistas. Los derechos sociales devenidos en bienes de consumo, los sistemas cerrados de decisión y participación, son sólo algunas de las evidencias de lo violenta que es nuestra sociedad. Si aceptamos esta tesis, entonces tendremos que convenir que el problema requiere de un abordaje estructural. O dicho de otro modo, si la violencia social estructural no se supera, es iluso suponer que la violencia específica y puntual pueda ser solucionada.

Pero ¿podemos esperar que resuelvan el problema quienes detentan el poder si son ellos mismos quienes han originado el problema?

Justamente frente a esa paradoja o disyuntiva es que el proyecto que comunica este libro cobra una importancia su-

perlativa. Me refiero a que tal vez ha llegado el momento en que no debemos seguir esperando soluciones “desde arriba”, siendo que los de arriba no parecen tener las condiciones (ni el interés) en resolver el grave problema originado por ellos mismos. ¿No tendremos que buscar nosotros mismos los caminos para resolver el problema? ¿No será acaso que seguir creyendo en ellos sea precisamente una de las causas del estado de situación al que hemos llegado?

Este libro muestra acciones concretas que se desarrollan “desde abajo”. Es decir, son las mismas comunidades educativas afectadas por el problema de violencia y/o dificultades de convivencia quienes abordan el problema desde la autogestión y la autonomía. Creo que ese es el camino y es en esa experimentación de medidas concretas y que se ejecutan “in situ” donde irán emergiendo las verdaderas respuestas estructurales para ir avanzando desde una sociedad violenta e inhumana hacia una sociedad integradora, inclusiva y sin violencia.

Y es ahí donde la convivencia comenzará a mostrar los signos de lo nuevo. Y eso nuevo podría convertirse en los fundamentos de esa nueva sociedad anhelada, pero que no siempre se experimenta como posible. El efecto demostración a nivel micro, puede ser la simiente de una realidad que al expandirse y difundirse alcance lo macro.

Mario Aguilar Arévalo

Presidente del Colegio de Profesores de Chile
Profesor de Educación Física de la Universidad de Chile
Magister en Educación de la misma Casa de Estudios.

1. INTRODUCCIÓN



1. Introducción

¿Quiénes somos?

Corporación Futuro Humano (CORFHU) es una Corporación sin fines de lucro con una experiencia de más de 20 años en el desarrollo de Cursos y Programas de Convivencia Escolar. Desde 2008 hemos apoyado especialmente a colegios municipales de comunas con manifestaciones reiteradas de violencia escolar, usualmente inmersos en comunidades con altos índices de vulnerabilidad y violencia social. La experiencia nos enseñó que la Convivencia Escolar violenta es un reflejo de la sociedad en la que vivimos, y que para superarla es necesario transformar la cultura interna del colegio sumando a todos los participantes. De este modo, hemos trabajado en programas integrales que fomentaran actitudes positivas de reciprocidad y conductas de buen trato en todos los estamentos de la comunidad escolar, convirtiendo la Convivencia Escolar en un eje transversal de toda la actividad al interior de los colegios. Trabajamos por instalar la Convivencia Escolar como un tema central de la agenda, involucrando a todos los estamentos de manera colaborativa. Nosotros no damos soluciones prefabricadas ni somos expertos que venimos a decir “lo que hay que hacer”. Nosotros ayudamos a que la comunidad educativa encuentre sus propias soluciones, las pueda implementar efectivamente y evaluar críticamente. Y ello tomó el nombre de Equipos Promotores de la Sana Convivencia.

¿Cuál es nuestro objetivo con este libro?

Este libro tiene un objetivo simple: analizar y sistematizar una experiencia de innovación en convivencia escolar. Esta experiencia se desarrolló en la comuna de San Bernardo entre 2011 y 2012, bajo el nombre de *Programa Cultura de Sana Convivencia*

Escolar. Durante casi dos años, se trabajó en los establecimientos educativos municipales de la comuna con el objetivo de “Mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar conductas sociales de buen trato, a través de la implementación de estrategias de acción en todos los estamentos de la comunidad educativa, cuyo impacto sea evaluable en un plazo de 2 años”. Fue un intento innovador de transformar la cultura violenta imperante, trabajando con la comunidad para encontrar soluciones colaborativas e integrales. De este modo, se realizaron diagnósticos iniciales, se desarrollaron planes estratégicos y tácticos, se implementaron capacitaciones que entregaran herramientas a los actores involucrados y se entregaron tecnologías que posibilitaran la autonomía de funcionamiento y la autogestión de los Equipos Promotores de la Sana Convivencia en cada uno de los establecimientos. Varios miles de personas de San Bernardo se vieron involucradas activamente en este proyecto: estudiantes, apoderados, docentes, asistentes de la educación, directivos, vecinos, organizaciones locales. Muchas cabezas estuvieron ideando soluciones, muchos corazones dieron fuerza frente a las dificultades que surgieron y muchas manos hicieron posible que se implementara una nueva forma de trabajar la convivencia escolar desde el punto de vista de la superación de la violencia.

En 2016, cuatro años después de la finalización del programa, se pudo realizar un segundo levantamiento de información. Gracias a al Concurso “Chile de Todas y Todos – Análisis de Experiencias”, del Ministerio de Desarrollo Social, se pudo evaluar el avance y el impacto de la experiencia en cuatro de los establecimientos que tuvieron un mayor alcance en su acción, identificando los factores críticos de éxito del Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar. Así, este libro busca evaluar qué sirve y qué no sirve de lo hecho, a modo de reflexión *ex post*.

¿Desde dónde hablamos?

Se afirmó previamente que la experiencia en San Bernardo fue innovadora. Pero no lo fue sólo por las metodologías que utilizó, sino también por las ideas que fundamentan nuestra acción. Por ello, es necesario un breve contexto sobre el punto de vista con el que se trabajó.

El enfoque da origen a las ideas que aquí se exponen está inspirado en el Humanismo Universalista, corriente de pensamiento iniciada por Mario Rodríguez Cobos (más conocido por su pseudónimo literario: Silo). Bajo esta inspiración, desde su fundación la Corporación Futuro Humano ha tenido entre sus preocupaciones centrales la superación de las distintas formas de violencia social e interpersonal. Consecuentemente, ha trabajado propiciando la no violencia en diferentes ámbitos sociales.

Bajo la idea-fuerza de que “La violencia se aprende, y la no violencia también”, la Corporación Futuro Humano ha llevado adelante campañas y programas que tuvieron por centro la superación de la violencia en el ámbito educativo, proyectándose a la comunidad escolar y local. Nuestro enfoque no es punitivo o legalista. Nuestro enfoque se centra en la transformación de la cultura violenta al interior de las organizaciones. Ciertamente no creemos que la violencia pueda superarse por un programa específico, más allá de su calidad, alcance o presupuesto. Pero sí creemos que cuando la convivencia escolar se instala como un eje fundamental de la agenda educativa, buscando soluciones integrales a la violencia de manera colaborativa y amplia, se logran avances significativos. Nuestra experiencia nos dice que este es el camino.

¿De qué hablamos cuando hablamos de violencia?

Nuestro mundo es violento.

Vivimos en un mundo violento. La expresión más visible es la violencia física, en la que unas personas destrazan a otras personas. Ello se observa claramente en las guerras, los femicidios y las agresiones físicas que crecen día a día en nuestro planeta y en nuestro país. Pero también hay otras formas de violencia más silenciosas. Hay una violencia económica, que se expresa en la pobreza, el abuso laboral, la precariedad de las condiciones de trabajo o la explotación más directa del trabajo infantil. Hay una violencia política, perceptible en la concentración del poder en unas pocas manos. ¿Qué es la discriminación y persecución de otros seres humanos, sim-

plemente por pertenecer a una raza distinta a la propia, sino violencia racial? Hay una violencia sexual, que se observa en la discriminación y desigualdad que viven las mujeres, pero también en la persecución que experimentan aquellas personas que salen del molde binario y plantean otras identidades de género y otras orientaciones sexuales. Hay una violencia religiosa, que se manifiesta en la persecución y ataque de “herejes” e “infielos”, pero también en la imposición cotidiana de ciertas creencias particulares a todo el resto de la sociedad. Hay también violencia ideológica ¿Qué sería sino la implantación de criterios oficiales, la prohibición del libre pensamiento, o la manipulación de la opinión pública? Si quisiéramos enumerar las distintas formas y expresiones de la violencia hoy en día, posiblemente no nos bastaría con un solo libro. Hoy estamos en situación de afirmar que “la violencia ha penetrado en todos los ámbitos de la vida”¹.

Podemos reconocer que la mayoría de estas formas de violencia que se mencionan aquí, son ejercidas de forma solapada, por lo que difícilmente suelen ser identificadas como tales. Pese a ello, todos los hechos de violencia física tienen su origen en estas otras formas de violencia. Al final de cuentas, éstas son el germen de otras respuestas violentas. Sin embargo, sólo cuando esta respuesta se vuelve “visible” se suelen intentar acciones para revertirla, sin advertir que ésta es sólo la consecuencia, el último eslabón de una cadena de muchas otras violencias.

Cuando conjuntos de la sociedad reconocen esa multiplicidad de formas de violencia que se van entramando y actúan decididamente por su desarticulación, se empieza a operar sobre las causas de la violencia y ya no solamente sobre las consecuencias. Si queremos operar sobre los factores que generan violencia tenemos que advertir que cuando se produce un hecho de violencia física ya es tarde. El paso previo es el reconocimiento de ese germen que también podemos reconocer en cada uno de nosotros y que es posible desarticular.

1 Silo. 2002. Diccionario del Nuevo Humanismo, Obras Completas Vol. II. Editorial Plaza y Valdés.

La sociedad es violenta, nosotros también

Luego de la descripción de este panorama parecen aclararse las formas de violencia que existen en la sociedad. Sin embargo, es mucho más difícil reconocer la violencia cuando forma parte de uno mismo. La sociedad es violenta, pero nosotros también lo somos. Ejercemos violencia cotidianamente en el trato con otros, pero también ejercemos violencia contra nosotros mismos. Somos violentos en el trato con nuestra familia, nuestros amigos y nuestros seres queridos. La atmósfera social está envenenada de crueldad, nuestras relaciones personales se hacen cada día más crueles, y el trato que nos damos a nosotros mismos, es también cada vez más cruel. Siguiendo la explicación dada por Ergas:

“La violencia es la respuesta que damos cuando el miedo invade el alma. Mientras más grande es mi miedo, más violento es mi comportamiento. Mientras más insegura se sienta una sociedad, más violenta será su organización. No es posible extirparla como si se tratara de un cáncer. Tampoco es posible eliminarla con mayor violencia. La violencia es un bicho especial, toda acción que se realice con su misma sustancia la hará crecer...”².

¿Y qué entendemos entonces por violencia personal o interpersonal? Lo esencial de la violencia es el acto de negación de la libertad y la intencionalidad de otro ser humano, o de uno mismo. Cuando niego la intención de otra persona, la estoy violentando. Cuando la naturalizo o la veo como un objeto, la estoy violentando. Es un proceso caracterizado esencialmente por la deshumanización del otro:

“La violencia es posible de ejercerse al desconocer lo esencial del otro, y eso me permite usarlo, degradarlo o destruirlo. Este proceso de negación del otro como libertad, completamente libre de mí, fuera de todo lo que me pertenece, este acto mental de negación de lo humano, lo deshumaniza al tiempo que niego también en mí la libertad y la humanidad”³.

2 Ergas, Dario. 2012. Sentido del Sin-Sentido.

3 Ergas, Dario. 2012. La Unidad en la Acción.

Desde este punto de vista, vemos que muchas situaciones que antes se nos aparecían como “normales” hoy pueden ser desnaturalizadas bajo el lente de la violencia. Hay que ser muy claros con este punto: la violencia no es natural al ser humano. Y esto puede afirmarse porque el fenómeno humano escapa al mundo de lo natural, es esencialmente histórico y social. Lo humano se caracteriza por la intencionalidad, por la libertad. En otras palabras, el ser humano es aquel ser histórico, cuyo modo de acción social transforma a su propia naturaleza⁴. Nosotros sostenemos que el ser humano es un fenómeno histórico-social y no solamente natural, al tiempo que afirmamos la actividad de su conciencia transformadora del mundo, de acuerdo a su intención. Por ello es que podemos afirmar que así como la violencia se aprende, también la noviolencia puede aprenderse.

Ni Chile ni la educación escapan a la violencia

Ciertamente el problema de la violencia no es algo nuevo, ni algo aislado. El fenómeno puede tener manifestaciones particulares, pero no por ello el problema deja de ser estructural a la cultura en la que vivimos. Y por este motivo, ni Chile ni la educación escapan a la violencia. Episodios de violencia escolar son hoy documentados y difundidos por medios audiovisuales en todo el mundo, lo que ha generado una mayor sensibilización de todos los sectores sobre este tema. En los últimos años, el Ministerio de Educación en Chile, ha comenzado a elevar el tema de la Convivencia Escolar a un nivel prioritario, dictando políticas generales y destinando recursos para realizar investigación y acciones en los colegios. La violencia en la educación tiene múltiples expresiones. Se manifiesta como falta de recursos, como precarización de las condiciones laborales, como niños que asisten a la escuela para poder tener al menos una buena comida en el día. También se expresa en la desigualdad de oportunidades entre personas, instituciones y comunas. Se expresa como segregación y discriminación. Se expresa como agresión física y psicológica, como bullying y acoso entre estudiantes, compañeros de trabajo, padres y apoderados. Se expresa dentro y fuera de la sala de clases.

4 Silo. 2002. Cartas a mis amigos. Obras Completas Vol. I. Editorial Plaza y Valdés.

El trato que damos a otros y el trato que nos damos suele ser violento. Sin embargo, en gran parte ello es así, porque así lo aprendemos desde niños. Y ni Chile ni la educación escapan a esta cultura. Excepto que hagamos algo.

Antecedentes

Durante los años 2010 y 2011, la comuna de San Bernardo apareció repetidamente en la sección policiales de los medios de comunicación. En junio de 2010 un compañero atacó a otro con un arma blanca dentro la sala de clases del liceo, generándole lesiones leves. En abril de 2011, un estudiante de otro liceo de la comuna resultó baleado a la salida de clases luego de que otros cuatro jóvenes lo agredieran físicamente. Por estos y otros casos, se hizo evidente que la violencia y las agresiones físicas eran moneda común en los colegios. Sin embargo, ella no era la única expresión de violencia. Además había casos cotidianos de discriminación, acoso y *bullying*. Había un alto estrés, manifestado en un aumento de licencias médicas y mayor ausentismo. Y concomitantemente, ello también afectaba negativamente el aprendizaje de los niños y jóvenes.

Ante este escenario y dado que CORFHU había implementado en San Bernardo cursos orientados a profesores, lo que si bien era un avance, resultaba insuficiente para resolver esta problemática que afecta e involucra a todos los estamentos de la comunidad escolar (tema que de modo reiterado habíamos planteado en los Informes de las capacitaciones), la Corporación Municipal de Salud y Educación de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo – CORSABER, asumió el desafío de abordar este complejo problema de un modo integral, solicitando nuestra asesoría.

En este contexto, se dio inicio al programa “Cultura de Sana Convivencia Escolar en los establecimientos municipales de San Bernardo”. La iniciativa surge en colaboración con la Municipalidad de San Bernardo y con el objetivo de instalar la convivencia escolar como una prioridad, implementando estrategias colaborativas para mejorar las relaciones interpersonales. Sabiendo que no existen “píldoras mágicas” para la violencia, el programa se propuso contribuir a la identificación del problema de la violen-

cia y a la implementación efectiva de estrategias evaluables para mejorar las relaciones interpersonales y acrecentar el Buen Trato en todos los estamentos. Este libro es el paso final de esta experiencia. El paso que nos permite sistematizar la experiencia, rescatando aquellos aprendizajes que pueden ser útiles para otros contextos y comunas, y también el paso que nos permite descartar aquellos elementos que no fueron útiles.

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para trabajar por una mejor convivencia escolar? Esa es la pregunta que esperamos responder en nuestra conclusión.

2. EL PROYECTO



2. Cultura de Sana Convivencia Escolar en los establecimientos municipales de San Bernardo

¿Cuál es la experiencia innovadora que se intenta sistematizar? Durante 2011 y 2012, la Corporación Futuro Humano desarrolló el programa “Cultura de Sana Convivencia Escolar en los establecimientos municipales de San Bernardo”. El proyecto se llevó adelante en 40 colegios Municipales, contando con la participación de 14.059 personas entre estudiantes, directivos, apoderados, docentes, asistentes de la educación y otros profesionales no docentes.

A grandes rasgos, el programa se dividió en cuatro etapas: **I.** Establecer la condición; **II.** Habilitar con herramientas; **III.** Autonomía y autogestión; y **IV.** Seguimiento y profundización. En este capítulo abordamos de manera breve y descriptiva cada una de ellas. Esta experiencia es nuestro objeto de estudio.

2.1 Etapa 1: Establecer la condición.

Durante el primer semestre del año 2011, se abordó la primera etapa, que tuvo cuatro grandes prioridades: (1) Fijar la meta (¿cuál es el modelo aspirable de convivencia al interior de los colegios?), (2) Identificar el punto de partida (¿En qué situación de convivencia parte cada uno de los colegios?), (3) Elaborar un plan (¿Cómo haremos para alcanzar la meta propuesta, considerando los puntos de partida?), y (4) Sensibilizar a todos los involucrados (¿Cómo haremos para involucrar a toda la comunidad en este proyecto?).

A modo sintético, la etapa consideró los siguientes pasos:

1. Para fijar una meta, se realizó un Taller de Lineamientos Estratégicos comunales, donde se trabajó colaborativamente con los directivos de los colegios, acordando la

Misión, Metas, Estrategia, Objetivos y Pilares Estratégicos transversales para toda la comuna.

2. Para identificar el punto de partida se realizó un diagnóstico en cada uno de los colegios, que involucró distintos instrumentos de recolección de datos: entrevistas, autodiagnósticos, encuestas, pautas de observación y focus groups.
3. Para la planificación con los actores, se trabajó con un equipo de tutores que trabajó acompañando a los colegios en la elaboración de planes tácticos que “aterrizaran” los lineamientos estratégicos a la realidad particular de cada establecimiento. Esto se hizo a través de la conformación de un equipo interestamental por cada colegio, que integró, de modo participativo y paritario, a representantes de todos los miembros de la comunidad educativa. Se denominó Equipo Promotor de la Sana Convivencia Escolar.
4. Para sensibilizar a la comunidad educativa respecto de los objetivos propuestos, se realizaron presentaciones públicas y se elaboraron materiales de difusión que invitaron a participar a todos los estamentos.

2.1.1 Estrategia: “Hacia una Cultura de Sana Convivencia Escolar”

La estrategia general del programa se desarrolló de manera participativa a través de un Taller de Lineamientos Estratégicos comunales, abierto a todos los directores y/o profesionales de los colegios que quisieron participar en su construcción. En el taller, que tuvo 6 sesiones de trabajo, se trabajó siguiendo el Método Estructural-Dinámico de análisis¹. De este modo, se partió por delimitar la estructura en la que se emplaza la convivencia escolar en San Bernardo:

- **Ámbito mayor (contexto):** El país y la comuna de San Bernardo.
- **Ámbito medio:** Otros estamentos de la comunidad con los que se relaciona la convivencia escolar.
- **Ámbito menor (elementos compositivos):** Comunidad educativa, con sus estamentos y espacios.

¹ Pompei, Jorge. 2008. Método Estructural Dinámico. Teoría y práctica. CMEH. Ed. Altuna, Bs. Aires, 2008.

A partir de esta ubicación, los participantes identificaron de manera conjunta la visión a la que se aspira en cada uno de los niveles, en términos de convivencia escolar. El resultado fue el siguiente:

En el plano Nacional.

- Aspiramos a la generación de políticas sociales universales, que posibiliten una buena vida para los habitantes del país, con condiciones de equidad, igualdad de derechos y oportunidades, y participación en la toma de decisiones.
- Aspiramos a la aceptación y valoración de la diversidad, generando políticas que fortalezcan la descentralización y la desconcentración.
- Aspiramos al fortalecimiento de la educación pública y a la generación de políticas donde la educación de calidad sea un derecho y no un bien transable, y donde la prioridad esté centrada en el estudiante y en las mejores condiciones para su desarrollo armónico.
- Aspiramos a políticas ministeriales integrales, orientadas a fortalecer el eje de convivencia escolar de modo transversal.

En el plano Comunal.

- Aspiramos a desarrollar una cultura inclusiva, participativa, que respete y acoja la diversidad, impulsando estrategias para todos los habitantes o integrantes de la comuna.
- Aspiramos a impulsar políticas sociales comunales que promuevan la universalización de éstas, es decir, que puedan ser beneficiarios todos los habitantes de la comuna.
- Aspiramos a fortalecer la articulación de las diversas políticas sociales comunales, que propendan a mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes.
- Aspiramos a generar una articulación de redes de apoyo con una cobertura amplia, preventiva, oportuna, efectiva y con retroalimentación, que responda a las necesidades reales de la comuna con igualdad y equidad.

En el plano de la comunidad escolar.

- Aspiramos a desarrollar una Cultura de Sana Convivencia Escolar en el interior de los colegios municipales de San Bernardo, implementando estrategias con todos los esta-

mentos educativos, con el fin de mejorar el desarrollo integral de los integrantes de la comunidad educativa, para ser todos más felices.

- Queremos:
 - Organismos al interior de la comunidad fortalecidos, con objetivos y compromisos estables, con deberes y derechos claramente establecidos, como: centro general de padres, sub-centros de padres y apoderados, centros de estudiantes.
 - Disponer de tiempos necesarios para reflexionar, intercambiar, implementar, evaluar y recrear nuestros planes de mejoramiento.
 - Fortalecer las competencias de los diversos estamentos al interior del establecimiento, en función de la misión y visión de nuestros colegios.

Finalmente, en el plano Individual, aspiramos a fortalecer el desarrollo de un individuo reflexivo, comprometido, crítico, respetuoso, que sea capaz de desarrollarse en el medio social de forma adecuada, a través de una Sana Convivencia.

De estas definiciones, se desprendieron los siguientes elementos estratégicos:

Misión del programa

Favorecer un ambiente escolar adecuado, que promueva el desarrollo de conductas sociales de buen trato, en el interior de la comunidad educativa de los Colegios Municipales de San Bernardo.

Objetivo del programa

Mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar conductas sociales de buen trato, a través de la implementación de estrategias de acción en todos los estamentos de la comunidad educativa, cuyo impacto sea evaluable en un plazo de 2 años.

Estrategia

Formación, en cada colegio, de un Equipo Promotor de la Sana Convivencia en la Comunidad Educativa, de carácter inter-estamental, interesado por el desarrollo humano integral, motivado, comprometido y autogestivo, que mida la condición de

partida, planifique, fortalezca la articulación efectiva y oportuna de redes de apoyo, monitoree la implementación de acciones orientadas a todos los estamentos, evalúe y re planifique en un proceso de mejoramiento continuo.

Soportes Estratégicos

PEI	EQUIPO PROMOTOR Y GENERADOR	PERFIL Y COMPETENCIAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	RECURSOS	REDES DE SOPORTE ESPECIALIZADO
El PEI del establecimiento.	<p>Equipo promotor y generador.</p> <p>Constitución del equipo inter-estamental.</p> <p>Integración de todos los estamentos: directivos, profesores, asistentes de la educación, centro de estudiantes, centro de padres, especialistas de apoyo.</p> <p>Equipo multi-disciplinario.</p> <p>Profesionales de diferentes áreas sociales integran el equipo.</p>	<p>Formación de equipo promotor con alta motivación e interés y compromiso por el desarrollo humano integral.</p> <p>Interés y compromiso de los integrantes.</p> <p>Mayor compromiso de los miembros del Comité de convivencia (apoderados, estudiantes).</p> <p>Habilidades para el trabajo en equipo.</p> <p>Empatía de los integrantes con la comunidad escolar.</p> <p>Personal idóneo:</p> <p>Competencias personales.</p> <p>Capacidad de Liderazgo.</p>	<p>Coordinador(a) interno(a) de convivencia escolar.</p> <p>Estrategia de organización.</p> <p>Plan de trabajo definido, con horario y calendarización.</p> <p>Monitoreo y retroalimentación.</p> <p>Evaluación permanente de las acciones diseñadas.</p> <p>Tiempo y espacio definidos para sesionar.</p> <p>Reconocimiento de las debilidades en el área convivencia.</p> <p>Apertura de espacios de participación.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Talleres de autocuidado.</p>	<p>Recursos económicos que aseguren el equipo de profesionales.</p> <p>Recursos para los materiales de trabajo.</p> <p>Asignación de tiempo al funcionamiento de que el equipo promotor inter-estamental de la sana convivencia.</p> <p>Tiempo para realizar las acciones y funcionar eficientemente.</p> <p>En los horarios de reflexión, dejar tiempo para evaluar dificultades y aciertos.</p> <p>Disponer de espacio físico adecuado para trabajar y realizar las acciones.</p> <p>SopORTE tecnológico e infraestructura adecuada: sala de reunión, computación e insumos.</p>	<p>Coordinador(a) de redes de apoyo.</p> <p>Aprovechamiento adecuado de redes.</p> <p>Persona especializada en el área.</p> <p>Personal idóneo en las distintas áreas.</p> <p>Adecuadas y óptimas intervenciones de especialistas.</p> <p>Asesoría de monitores especialistas.</p> <p>Profesionales para contención.</p> <p>Monitores de mediación.</p>

2.1.2 Condición de partida: diagnóstico y elaboración de planes tácticos.

En paralelo al Taller de Lineamientos Estratégicos se realizó un diagnóstico en cada colegio, utilizando instrumentos de levantamiento de información que permitieran estimar la brecha entre el modelo aspirable y la situación desde la que se parte. Con esto se buscó identificar la situación particular de cada establecimiento, para así elaborar un plan táctico que respondiera a las necesidades propias de cada colegio.

Los instrumentos utilizados fueron:

1. Entrevista en profundidad. Se entrevistó a directores y directoras de los establecimientos, pidiéndoles una descripción extensa de la situación del colegio, sus problemáticas y puntos fuertes.
2. Autodiagnóstico. Se les pidió a los miembros de los equipos directivos que completaran un autodiagnóstico sobre la situación de la convivencia en el colegio, atendiendo a los factores que facilitan y dificultan una buena convivencia al interior del establecimiento, tanto operacionales como relacionales.
3. Encuestas. Se realizaron encuestas a estudiantes de 5° y 6° básico (educación básica), y a los estudiantes de 1° y 2° medio (educación media). En las mismas se les consultó sobre la violencia en el colegio y sus respuestas, como así también sobre el manejo que tenían de herramientas de prevención de este tipo de situaciones. También se realizó una encuesta a todos los docentes, en la que se les consultó sobre el trato de dar y reciben, los valores que predominan en el colegio y las herramientas que manejan para la prevención de violencia, entre otros elementos.
4. Focus Groups. Se realizaron focus groups con estudiantes, a los que se consultó sobre las facilidades y dificultades que observaban para una buena convivencia en el colegio. Se hizo especial énfasis en los factores operacionales (condiciones del colegio: salas, patios, laboratorio, clases, etc.) y relacionales (actitudes y comportamiento

entre quienes componen la comunidad educativa). Asimismo, se realizaron dramatizaciones sobre situaciones cotidianas de trato interpersonal en el colegio.

5. Pautas de observación. Los tutores completaron una pauta de observación en la que detallaron las condiciones materiales del establecimiento, sus procedimientos, y también la forma de trato en diferentes momentos del día: ingreso, sala de clases, recreo, salida, etc.

El diagnóstico de la condición de partida respecto de la Convivencia Escolar se realizó en 39 colegios municipales de régimen regular, focalizando el estudio en estudiantes de 5° y 6° básico y 1° y 2° medio. En total se aplicaron 3.535 encuestas a estudiantes de enseñanza básica, 1.764 encuestas a estudiantes de enseñanza media y 175 encuestas a profesores jefe. Se realizaron 39 entrevistas a Directores(as), 39 autodiagnósticos a equipos directivos, 43 focus groups a estudiantes y se realizó observación directa de distintos aspectos y ámbitos en los 39 colegios. Los resultados se tradujeron en un Informe cuantitativo y cualitativo de condición de partida para cada colegio y un Informe estadístico integrado a nivel comunal. El Informe cuantitativo y cualitativo de condición de partida de cada Colegio, fue entregado en formato impreso y digital a cada uno de los Colegios. Por su parte, el informe estadístico integrado a nivel comunal, fue entregado en formato impreso y digital a la Sra. Alcaldesa y a la Corporación de Educación.

Luego de elaborada la estrategia y definida la condición de partida, se trabajó con los actores involucrados en cada uno de los colegios que participaron del programa en San Bernardo. En dirección a constituir el Equipo Promotor de la Sana Convivencia en la Comunidad Educativa en cada establecimiento, a lo largo de una serie de reuniones, se “aterrizó” la estrategia comunal a la situación específica de cada colegio, definiendo un plan táctico con acciones concretas, calendarizadas y evaluables.

La función de la Tutoría de CORFHU, se centró en colaborar en la conformación del Equipo Promotor de Sana Convivencia en cada Colegio con participantes de todos los estamentos sugeridos, acompañarlo en la elaboración del Plan Táctico por colegio y realizar una asesoría de modo de dotarlo de la tecnología

organizativa y las actitudes necesarias para integrar los diversos Programas operando en el colegio, entorno al Eje transversal de Sana Convivencia.

La Tutoría a cada colegio buscó contribuir a:

1. Mejorar la Gestión, produciendo sinergia entre distintos Programas bajo el Eje transversal de Sana Convivencia.
2. Optimizar el uso de los recursos materiales y profesionales provenientes de diversos Programas con orientaciones y fuentes de financiamiento diversas los que, si bien son bienvenidos por los equipos en los colegios, representan para ellos un aumento de sus tareas de coordinación, gestión y carga administrativa, sobre todo al considerarlos como ámbitos requirientes aislados, que “no conversan entre sí” y a los cuales es necesario reportar.

2.2 Etapa 2: Habilitar con herramientas

La etapa 2 se implementó durante el segundo semestre del año 2011. Sobre la base de los Lineamientos Estratégicos comunales, la condición de partida detectada y el plan táctico elaborado en cada Colegio durante la Etapa 1, esta fase estuvo orientada a:

- a) Habilitar a los actores involucrados mediante tutorías y capacitaciones: Entrega de herramientas de manejo y prevención de la violencia, autocuidado y autoconocimiento; entrega de herramientas organizativas y de planificación para los Equipos Promotores de la Sana Convivencia Escolar.
- b) Asesorar en la organización de un Evento hacia la Comunidad. Con el objeto de sensibilizar en conjunto a la comunidad de San Bernardo, se decidió realizar una Feria: “Cultura de Sana Convivencia Escolar”, el día 2 de Octubre (Día Internacional de la No-Violencia).

Las actividades programadas, que buscaban habilitar a la Comunidad Educativa y asesorar en la implementación del Plan táctico en cada Colegio, fueron las siguientes:

a) Talleres: “Cultura de Sana Convivencia Escolar”

De acuerdo a los Lineamientos Estratégicos comunales y al Diagnóstico y Plan Táctico de cada colegio, se diseñó la meto-

dología y se seleccionaron los contenidos para cursos y talleres, orientados a entregar herramientas que permitieran avanzar hacia una mejora en la convivencia escolar. Entre otros, los temas abordados fueron: Comunicación, Distensión, Manejo Catártico, Noviolencia, Autocontrol y resolución de conflictos, Virtudes, Mirada positiva, Herramientas de Autocuidado. Durante el periodo posterior a las vacaciones de invierno y hasta el cierre del Programa en diciembre de 2011, se realizaron 151 capacitaciones orientadas al desarrollo de una Cultura de Sana Convivencia Escolar a 3.345 estudiantes, directivos, educadores, apoderados y asistentes de la educación. Además, se realizaron 122 otras actividades de tutorías, coordinación y sensibilización, con la participación de 5.699 personas.

b) Realización de una Feria por la Sana Convivencia Escolar

Paralelamente a las actividades antes descritas, se fue preparando la Feria Escolar “Cultura de Sana Convivencia Escolar”. La finalidad de este evento fue propiciar el encuentro entre las unidades educativas, facilitando la reflexión e intercambio respecto de la aspiración de avanzar hacia una Cultura de Sana Convivencia Escolar.

En un marco de alegría, entusiasmo y bajo el principio “Trata a los demás como quieres que te traten”, el viernes 11 de noviembre de 2011, se desarrolló la 1ª Feria Escolar por la Sana Convivencia de la comuna de San Bernardo. Participaron 22 colegios municipales, con la asistencia de alrededor de 650 estudiantes, equipos directivos, profesores y apoderados, además de la Sra. Alcaldesa Nora Cuevas y autoridades de la Corporación de Educación y del Concejo Municipal. En la Feria escolar hubo 35 actividades: 10 stands, 11 grupos de música, 2 representaciones teatrales, 1 banda, 3 presentaciones de gimnasia, 3 cantantes, 4 presentaciones de danza y 1 muestra didáctica, además de múltiples materiales de difusión promoviendo la Sana Convivencia Escolar elaborados por los mismos estudiantes, que fueron repartidos entre los asistentes. En el Evento, se hizo entrega de un Diploma enmarcado de Reconocimiento a los 22 Equipos Promotores de la Sana Convivencia participantes en la Feria Escolar.

2.3 Etapa 3: Autonomía y autogestión.

Durante el año 2011 el diseño del programa consistió en realizar una tutoría personalizada a cada colegio. Sin embargo, dadas las posibilidades económicas de CORSABER², se realizó un rediseño de la propuesta para 2012. Se intentaron articular tres objetivos: 1) Optimizar los recursos; 2) Nivelar a la totalidad de las Unidades Educativas de modo que queden con condiciones más o menos homogéneas en toda la comuna; y 3) Mantener el diseño original del programa, fortaleciendo los lineamientos estratégicos consensuados.

La tercera etapa, desarrollada durante 2012, estuvo orientada a que los colegios y sus actores logran autonomía y se “apropiaran” de este eje transversal como una prioridad y no como una actividad “extra programática”. Dos fueron los objetivos de esta etapa:

1. Fortalecer la Gestión de los Equipos Promotores de Sana Convivencia.
2. Instalar equipo de mediadores en las escuelas.

La implementación de estos objetivos estuvo diferenciada en base a una clasificación que se hizo de los colegios de acuerdo al avance que habían logrado durante 2011. El criterio fue el siguiente:

- *Categoría A.* Colegios donde se realizaron las Etapas I y II completas. Fundamentalmente son colegios en que se asumió a cabalidad la Estrategia definida.
- *Categoría B.* Colegios en que se implementó la Etapa I completa, y en que la 2ª parte de la Etapa II y/o la Estrategia definida se implementaron de modo parcial.
- *Categoría C.* Colegios en que sólo se pudo implementar la Etapa I de modo parcial. En algunos casos sólo la realización del diagnóstico sin llegar a tener la opción de presentarlo al Equipo Promotor de Sana Convivencia y otros en que hubo algún avance en la ejecución de capacitaciones³. En todos los casos la Estrategia no había sido implementada.

2 Corporación de Salud y Educación de San Bernardo.

3 Es importante consignar que el 2011 fue un año donde los estudiantes secundarios tuvieron una alta participación en el movimiento social por la educación. La mayoría de los colegios que quedaron en la mencionada Categoría C en cuanto a su evolución de este Programa, estuvieron tomados por hasta 3 meses.

- *Categoría D.* Colegios que durante el 2011, después del diagnóstico, se retiraron del Proyecto, pero que quisieron retomar el 2012.

Luego de una priorización realizada por la Dirección de Educación comunal, se continuó trabajando con la modalidad de tutorías personalizadas en la mayoría de los establecimientos de categoría B. Por su parte, los establecimientos de mayor avance en el programa (categoría A) comenzaron a operar de manera más autónoma, sosteniendo reuniones estratégicas trimestrales y teniendo soporte online a través del sitio web <http://convivencia.corfhu.cl>

Asimismo, se organizó durante el segundo semestre y por segunda vez la Feria Comunal por la Sana Convivencia Escolar, continuando de este modo con la celebración del “Día Internacional de la No Violencia” (2 de octubre) como un hito comunal de encuentro y sensibilización sobre la convivencia escolar.

En 2012, considerando capacitaciones, Feria de Sana Convivencia Escolar y otras actividades, participaron en el programa 4.365 personas de los distintos estamentos de la comunidad escolar.

2.4 Etapa 4: Seguimiento y profundización.

La cuarta y última etapa estuvo propuesta como una instancia de evaluación de impacto y sistematización de la experiencia. El plan contempló evaluar –junto con los directivos y los Equipos Promotores- los resultados y alcances del programa implementado. Sin embargo, por dificultades presupuestarias el programa no pudo continuar, quedando pendiente hasta 2016. Gracias al aporte del Concurso “Chile de Todas y Todos – Análisis de Experiencias”⁴ (Ministerio de Desarrollo Social), el presente estudio pretende implementar finalmente la Etapa IV. Con el interés de sistematizar la experiencia, se realizó un análisis *ex post* en 4 de los colegios de categoría A que lograron un mayor nivel de

4 Tal como lo afirman las bases del concurso: “El interés específico de la Línea Análisis de Experiencias es sistematizar, evaluar, analizar y difundir experiencias de carácter innovador que merecen ser conocidas y que contribuyan a la superación de la pobreza desde una perspectiva multidimensional. Este concurso busca relevar la generación de conocimiento que abra espacios para la sistematización, la reflexión, el diálogo y la ampliación de las buenas prácticas de innovación social”. Bases del Concurso “Chile de Todas y Todos – Análisis de Experiencias”. Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile.

avance en cuanto a su autonomía y autogestión, y que estuvieron disponibles para ser protagonistas y beneficiarios del mismo. Para cada uno de los establecimientos se volvió a realizar un nuevo levantamiento de información replicando los instrumentos utilizados en 2011⁵, con el objeto de comparar el avance e identificar aquellos factores críticos que permitieron el éxito del proyecto en algunos de los establecimientos. En los siguientes capítulos se exponen de manera breve algunos aspectos teórico-metodológicos del estudio, adentrándose luego en el análisis de la experiencia.

⁵ Ver anexo.

3. ALGUNOS ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS



3. Algunos aspectos teórico-metodológicos

En este capítulo se desarrollan brevemente dos grandes ejes. En primer lugar se presentan algunos aspectos teóricos que dieron fundamento al programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar en San Bernardo y complementan lo expuesto en la introducción. Ello permite identificar y evaluar pertinentemente aquellos elementos clave de acuerdo al enfoque. En segundo lugar se presentan aspectos metodológicos del estudio de experiencia que aquí se realiza, al que se agregan en el anexo metodológico los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

3.1 Condiciones para la transformación de la Cultura en las organizaciones.

Las instituciones son concreciones de la intencionalidad de las personas. No son entes naturales, sino construcciones sociales e históricas. Son creadas por seres humanos, que a través de prácticas sostenidas en el tiempo, empiezan a cristalizarse en estructuras, normas y tradiciones. De este modo, empiezan a externalizarse de las personas que las crearon, también afectando sus conductas y actitudes. Al igual que el propio ser humano, las instituciones pueden ser transformadas por la intención de sus miembros o por cambios en el ambiente en el que se desenvuelven. Son construcciones histórico-sociales pasibles de transformación, al igual que las estructuras sociales.

Quizás es una idea algo compleja, pero vale la pena detenerse en ella. Las personas crean instituciones, que son sino prácticas sostenidas y cristalizadas. A su vez, estas instituciones una vez creadas, afectan también a las personas: les presentan reglas y normas, jerarquías, tradiciones. Es decir, las personas pueden transformar a las instituciones y las instituciones pueden trans-

formar a las personas. Es una mutua constitución. Pero el punto está en que las instituciones no surgen por “magia” o por alguna fuerza extraña. Son creadas y reproducidas por seres humanos a través de sus prácticas cotidianas. Y así, si muchos de estos seres humanos cambian la forma en que actúan, también transforman las instituciones en las que participan.

Todo esto existe a nivel mundial, nacional y local. También está presente en los colegios. Así como en el mundo o en un país determinado se manifiesta una cultura, en toda institución se manifiesta una subcultura que le es propia. Es la llamada cultura organizacional. En ella se conjuga, por una parte, la experiencia institucional acumulada y la memoria histórica de quienes la componen. Es decir, la acumulación de todas las acciones anteriores, sean éstas colectivas o individuales. Así como cada uno de nosotros tiene una memoria individual, el conjunto humano que conforma un colegio tiene una memoria colectiva que incluye acciones pasadas, a quienes hoy ya no están pero estuvieron, los aciertos y los errores cometidos. Asimismo, está la autopercepción, los factores intangibles, las definiciones y los eventos relativos a la situación actual. En otras palabras, todo lo que percibimos sobre lo que sucede actualmente. La percepción nuestra, de las relaciones interpersonales y de las relaciones conjuntas al interior de la institución. Y, por último, la planificación de la institución como visión estratégica entrelazada con las aspiraciones a futuro de los individuos. Aun cuando suene extraño, esto es clave para la transformación de una organización o institución. Así como el pasado actúa aun hoy, pese a que son eventos que ya sucedieron, también el futuro opera hoy, a modo de dirección de futuro. Todo aquello que aspiramos, que queremos, que anhelamos, nos orienta en una dirección de vida. Y así como sucede con nosotros, también sucede con las organizaciones, sólo que de manera más compleja. Estos tres tiempos (pasado, presente y futuro) actúan en simultáneo en la organización, conformando una cultura determinada.

Usualmente, esta cultura organizacional surge, se desarrolla y se va adaptando en torno a las necesidades del establecimiento educativo y del entorno. Estas suelen estar definidas a través de lo que denominamos como Misión. Sin embargo, cuando la cultura

imperante en la organización en un momento dado no da soporte a la misión que sus líderes y directivos han definido, es necesario introducir intencionalmente elementos orientados a transformar la cultura organizacional. Ello, con el objeto de que la organización logre una adaptación creciente al cambio¹ observado. Que se achique la brecha entre aquello que se busca y aquello que se hace. Tal necesidad, tiene exigencias temporales muy distintas a los ritmos vegetativos en los que se manifiesta comúnmente la transformación de la cultura. Dado que es intencional y no mecánica, usualmente opera de manera mucho más veloz.

Para lograr esta adaptación creciente al cambio, es fundamental entonces, definir un marco conceptual global que sostenga a la misión y a partir de éste, a modo de columna vertebral, alinear cada aspecto de la organización, atendiendo a los factores tangibles e intangibles. En otras palabras, es necesario definir un horizonte al cual se aspira, considerando objetivos tangibles e intangibles. Incluyendo implicaciones observables, pero también definiciones de cómo queremos sentirnos, de cómo queremos relacionarnos. Una imagen global del futuro anhelado por la organización. Ello fue lo que se hizo a través del Plan Estratégico Comunal y los planes tácticos por colegio. Este marco conceptual estaba compuesto por los siguientes atributos intangibles:

1. El sentido de pertenencia a un proyecto con sentido de toda la comunidad educativa.

¹ El concepto de adaptación creciente al cambio resulta clave para la visión del Humanismo Universalista. En el Diccionario del Nuevo Humanismo, ésta es definida como: "Propiedad de los seres vivos que les permite subsistir cuando varían las condiciones del medio. Acuerdo de una estructura con su medio. Sin entrar en la discusión sobre los significados de "estructura" (*) y "medio" (*) y sólo a modo de mención diremos que: 1. Llámese a. creciente al desarrollo de una estructura en interacción con su medio. 2. En la a. estable una estructura puede permanecer más o menos invariable, pero tiende a desestructurarse por modificación del medio. 3. En la a. decreciente, la estructura tiende al aislamiento de su medio y, correlativamente, aumenta la diferenciación de sus factores internos. 4. En el caso de la inadaptación, pueden observarse dos variantes: a) la situación de a. decreciente por aislamiento o por descomposición del medio y b) la situación de superación de un medio que resulta insuficiente para mantener relaciones de interacción. Toda a. creciente lleva a la modificación progresiva de la estructura y su medio y, en ese sentido, comporta la superación de lo viejo por lo nuevo (*). Por último, en un sistema cerrado, se produce la desarticulación de estructura y medio".

2. La actitud de “hacerse cargo”. Es decir, de responsabilizarse de la cadena de procesos que se dan en la unidad educativa.
3. El protagonismo y creatividad de quienes componen la comunidad escolar.
4. La comprensión de que el estudiante es clave para todo el proceso, estableciendo una alianza estratégica con ellos.
5. Líderes formales e informales que se constituyen en modelos culturales para la comunidad escolar, en cuanto a que transmitan principios y valores a través de su conducta cotidiana.
6. Un equipo directivo que amalgame las virtudes de sus miembros y que sea capaz de dar respuestas conjuntas cualitativamente superiores a la suma de las potencialidades individuales.

Ahora bien, cabe preguntarse cómo se hace todo esto. Antes afirmamos que las personas tienen la capacidad de transformar las organizaciones a través de cambios en sus prácticas, en el modo de hacer las cosas. Sin embargo, es muy difícil que un individuo aislado logre transformar una organización. De hecho, es mucho más probable que esa organización termine transformando al individuo. Resulta esencial tener en cuenta que aquí los números cuentan. Una persona sola no puede. Pero sí puede un equipo organizado y cohesionado. Y su capacidad transformadora está asociada directamente a cómo este equipo es percibido por el resto de la comunidad educativa. Cuanta mayor autoridad, formal o informal, tengan los miembros de este equipo, mayor será su capacidad de transformación. En otras palabras, si este equipo incluye a personas que son modelos de conducta, que son referencia por su conocimiento, por su ética o por la forma en que tratan a otras personas, el equipo está en situación de emprender un cambio organizacional en dirección de adaptación creciente.

El impacto de esta forma de introducir cambios como meta-sistemas, depende en gran medida de la capacidad de constituir un equipo cohesionado entorno a las nuevas definiciones y aspiraciones, cuyos miembros sean modelo al interior de la organización. Este equipo será el liderazgo organizado de la transformación cul-

tural. No una vanguardia, sino un “efecto demostración”² de aquello que es posible hacer. Una referencia clara de cambio positivo, que va ampliando su influencia en el medio inmediato, sumando a estudiantes, padres y apoderados, asistentes de la educación, docentes, directivos y también a personal técnico de la Corporación y el Ministerio. Y a medida que crece su influencia, mayor es su capacidad transformadora. Ello fue lo que se hizo a través de la conformación de los Equipos Promotores de la Sana Convivencia.

Estos Equipos son la traducción concreta y personificada del proyecto de transformación cultural al interior del colegio. Y así como previamente se definieron atributos generales que caracterizaban la dirección buscada, también los Equipos Promotores de la Sana Convivencia tienen atributos propios: son activos, interestamentales, realizan planificación, implementación, seguimiento y evaluación de acciones de convivencia, se coordinan entre sí. Y para ello, necesitan de condiciones externas que les faciliten el trabajo. Estas son tres: recursos, tiempo y soporte. De este modo, podemos saber si existe o no una implementación efectiva de los Equipos Promotores de la Sana Convivencia en un establecimiento respondiendo a esta serie de preguntas:

1. ¿Se constituyó un Equipo Promotor de la Sana Convivencia en la Comunidad Educativa?
2. ¿Tiene carácter inter-estamental? ¿Participaron estudiantes y apoderados, docentes, asistentes de la educación, directivos y otros?

2 Efecto Demostración. Se usa, en el Nuevo Humanismo, para señalar un acontecimiento social capaz de actuar ejemplarmente en puntos contiguos o aun muy alejados. En este último caso, las comunicaciones cada día más veloces y numerosas contribuyen a estrechar distancias, por lo que el e. d. tiende a ser más frecuente. Por otra parte, la similitud de situaciones estructurales en un sistema que se mundializa, hace que el e. d. se “importe” y “exporte” con mayor facilidad. La importancia de este fenómeno radica en que muestra la posibilidad de incorporación de un acontecimiento en ámbitos más amplios que aquellos en los que tuvo su origen. Este es un caso de influencia “débil” que sigue un recorrido inverso al de las corrientes “fuertes” que se imponen a las culturas o a los medios sociales cada vez más dependientes. El fenómeno de las influencias recíprocas entre medios distantes es hoy observable en diferentes actividades. Se debe tener en cuenta que ninguna formación social o cultural permanece pasiva, sino que actúa con el e. d. de pequeña o gran escala y que éste se modifica al caer dentro de un nuevo ámbito. La serie de efectos demostrativos que puede generar la diversidad cultural enriquece, sin duda, el actual proceso de mundialización (*).

3. ¿Realizó el Equipo Promotor las siguientes acciones?
 - a. Planificación anual.
 - b. Implementación efectiva de acciones.
 - c. Seguimiento de las acciones.
 - d. Evaluación anual.
4. ¿Tenía el Equipo un Coordinador(a) interno(a) de convivencia escolar?
5. ¿Hubo recursos materiales disponibles para llevar adelante las acciones?
6. ¿Tuvieron los miembros del Equipo tiempo disponible para estas tareas?
7. ¿Hubo soporte por parte de la Municipalidad para llevar adelante estas tareas?

Estos puntos componen lo que damos a llamar como Factores Críticos de Éxito del programa de Sana Convivencia Escolar. Cada uno de ellos es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la implementación de un programa de transformación de la cultura organizacional. Para ser una condición suficiente de transformación deben ser considerados en conjunto, como un todo. En el caso del programa de Sana Convivencia Escolar en los establecimientos municipales de San Bernardo, estos elementos fueron la columna vertebral de la transformación cultural a la que se aspiró y son por ello, los elementos principales a evaluar en esta sistematización.

3.2 Diseño metodológico.

Con el objetivo de sistematizar la experiencia de San Bernardo e identificar los factores críticos de éxito, se realizó un estudio que permitiera observar la evolución en el tiempo de los establecimientos que mejor desempeño mostraron durante la implementación del programa. Para ello se realizó una nueva recolección de datos en cuatro de los seis establecimientos³, replicando los instrumentos de diagnóstico utilizados en 2011.

3 Se ofreció realizar el estudio de sistematización de la experiencia a los seis establecimientos que conformaban la categoría A (mejor desempeño), aceptando solamente cuatro de ellos. De este modo, la muestra que aquí se trabaja no es aleatoria y no permite una generalización de los resultados más allá de los establecimientos específicos a los que se observa. Aun así, la identificación de factores críticos de éxito resulta un insumo de suma relevancia para la aplicación futura del programa en otros contextos y comunas.

El diseño general del estudio resulta simple. Una primera parte es eminentemente descriptiva y realiza una comparación de los resultados en 2011 y 2016 para cada uno de los instrumentos de diagnóstico (tanto cuantitativo como cualitativo), agregándolos luego en un resultado general. Simplemente se identifican aquellos elementos en los que se encuentra una diferencia, sin adentrarse en una inferencia respecto de los factores que pudieran estar determinando esto.

En segundo lugar, se realiza un análisis descriptivo por colegio. Aquí se repite el proceso anterior, pero ahora profundizando en la identificación de aquellos elementos tangibles e intangibles mencionados previamente en este capítulo. De manera complementaria, se utilizan para ellos los instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Por último, de manera inferencial se intentan determinar aquellos factores críticos de implementación del programa que se encuentran asociados a ciertos resultados positivos o negativos. La lógica que subyace esta parte del análisis es la misma que está presente en el análisis comparado, que en este caso se basa primordialmente en los instrumentos cualitativos: entrevistas, autodiagnósticos, pautas de observación, focus groups, como así también las preguntas abiertas de las encuestas.

Ciertamente no se afirma que exista una causalidad directa respecto a la situación de los establecimientos en 2016 y la implementación del programa, toda vez que existen múltiples factores externos e internos que podrían haber afectado estos resultados. Sin embargo, se apela a la propia experiencia de los actores para determinar cualitativamente aquellos que fueron de mayor importancia para la mejora en la convivencia escolar dentro del establecimiento y la comunidad.

3.2.1 Recolección de datos.

En 2011 se realizó una recolección de datos con el objetivo de establecer la condición de partida de cada establecimiento. Para ello se utilizaron tanto instrumentos cuantitativos -como las encuestas realizadas a docentes y estudiantes-, como cualitativos -entrevistas, autodiagnóstico de directivos, focus groups y pauta

de observación-. Ellos fueron replicados con algunas modificaciones menores para permitir la comparación entre la situación de 2011 y la situación de 2016.

Entrevistas semi-estructuradas.

Se realizaron 4 nuevas entrevistas semi-estructuradas con los directores/as de cada uno de los cuatro establecimientos, replicando la pauta de preguntas de 2011. Las mismas se realizaron a modo de primer acercamiento y con el objetivo de tener un primer panorama respecto de la situación de convivencia en el establecimiento. Sus resultados fueron triangulados y contrastados con las afirmaciones de otros actores de relevancia. A modo sintético, las mismas estuvieron centradas en los siguientes aspectos:

- Problemas actuales de convivencia en el colegio. Atribuciones causales.
- Potenciales soluciones. Dificultades y facilidades. Otras actividades que realicen para el mejoramiento de la convivencia escolar.
- Equipos de convivencia. Composición, funcionamiento, capacitación y soportes municipales.
- Recursos y legislación al momento de la entrevista.
- Modelo aspirable de convivencia al interior del colegio.

Autodiagnóstico.

El autodiagnóstico fue completado por miembros de los equipos directivos de los cuatro establecimientos: Inspectores generales, Orientadores, Jefes de UTP, entre otros. La pauta de autodiagnóstico estuvo centrada en la descripción de facilidades y dificultades que tiene el colegio para construir una sana convivencia escolar. En particular, se hizo hincapié en dos aspectos:

- *Operacionales.* Integración con otros programas. Procedimientos administrativos. Capacitación. Soporte tecnológico. Infraestructura. Equipo humano. Tiempo y recursos. Red de soporte comunal.
- *Relacionales (actitudes y comportamientos).* Facilidades y dificultades en la relación con los estudiantes, apoderados, profesores y asistentes de la educación.

Pauta de observación.

La pauta de observación fue completada por los tutores asignados a los establecimientos, atendiendo a cuatro elementos específicos: entrada y salida del colegio, momento de colación, recreos e instrumentos y registros. Cada uno de estos ámbitos incluyó elementos de cotejo (Si/No) y elementos de apreciación (desde “muy adecuado” a “muy inadecuado”). Asimismo, incorporó observación particular sobre ámbitos físicos y “climas” de relación entre las personas que comparten el establecimiento, atendiendo a sus conductas y actitudes. En total hubo cuatro pautas de observación para 2011 y cuatro pautas de observación para 2016.

“Focus groups” (estudiantes).

El “focus group” se implementó con estudiantes de 5° y 6° básico en cada uno de los establecimientos, sumando un total de 8 instancias entre 2011 y 2016. Su realización tuvo tres objetivos: (1) Identificar, desde su punto de vista, las facilidades y dificultades operacionales y relacionales para una sana convivencia en el colegio; (2) Reflejar situaciones de buen o mal trato que no se hayan manifestado en los otros instrumentos de diagnóstico; y (3) Reconocer las atribuciones causales respecto de los elementos favorables y desfavorables detectados.

Así, la primera parte del “focus group” estuvo centrada en la discusión conjunta sobre qué facilita y qué dificulta la convivencia en el colegio. Finalizado ello, durante la segunda parte, se pidió a los estudiantes que dramatizaran situaciones cotidianas de conflicto al interior del colegio, solicitándoles que busquen como parte del argumento una salida positiva al problema. En este paso se rescataron cualidades, atributos y facilidades del grupo para elaborar e implementar la salida positiva; se consignaron también los tipos de resistencias y dificultades; y se recataron situaciones relevantes no verbalizadas en la primera parte. Por último, en la tercera parte, se trabajó sobre las atribuciones causales, esto es, los participantes del “Focus” identificaron si la ubicación (focus) de la causa de las facilidades y dificultades detectadas: son Externas (establecimiento como Institución o los otros actores que no son él mismo); o son Internas (del sujeto participante).

Posterior a esto, se preguntó acerca del nivel de controlabilidad que tienen sobre la causa de la facilidad y dificultad para enfrentar el mejoramiento de la convivencia en ambos casos (cuando el locus es Externo o Interno). Finalmente se estableció un diálogo comprensivo sobre el tema.

Para su realización, se hizo una selección de estudiantes de diferentes cursos. La misma no fue aleatoria y tuvo un sesgo de autoselección en varios casos. Sin embargo, la representatividad del grupo no se vio afectada en gran medida, toda vez que la autoselección incluyó motivos muy diversos y fue complementada por otros estudiantes.

Encuestas (estudiantes).

Se realizaron encuestas presenciales a todos los estudiantes de los 5° y 6° básico en los cuatro establecimientos analizados⁴. En las mismas se consultó por la percepción sobre la convivencia en el colegio, su capacidad de ver lo positivo en sí mismos, sus compañeros y profesores, como así también sobre las formas empíricas de manejo y prevención de la violencia escolar que dominan. Asimismo, se les planteó a modo de preguntas abiertas una serie de juegos de imaginación: cómo sería resolver los problemas sin violencia, cómo les gustaría ser tratados, cómo les gustaría que fuesen las relaciones en el colegio y en su familia.

Encuestas (profesores).

A diferencia de las encuestas a estudiantes, las encuestas a profesores se realizaron tomando como universo a la totalidad de los docentes del establecimiento educativo. En las mismas se les preguntó por la percepción del trato recibido y dado en relación a los diferentes estamentos, y también sobre la capacidad de lograr una mirada positiva respecto de sí mismos y de otros. Asimismo, hubo una sección en la que se les pidió una definición (abierto) de maltrato y sana convivencia, señalando cómo afecta el primero de ellos al aprendizaje, sociabilidad, autoestima, talento, capacidad crítica, espiritualidad, perseverancia e intencionalidad de los estudiantes. Una tercera sección preguntó a los docentes por

⁴ La diferencia entre la matrícula y el total de encuestas realizadas se explica por la inasistencia en los días de implementación de la encuesta.

definiciones personales de una serie de valores, mientras que en la última sección se les consultó sobre la aplicación práctica de una serie de herramientas.

Instrumentos de diagnóstico	Destinatarios				
1. Entrevista	Directores				
2. Autodiagnóstico	Directivos	Equipo de Convivencia Escolar			
3. Observación	Directivos	Profesores	Estudiantes	Apoderados	Infraestructura, Equipamiento y Estructura Organizacional
4. Encuesta		4.a Profesores	4.b Estudiantes EB		
5. Focus group			Estudiantes EB		

4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO AGREGADO

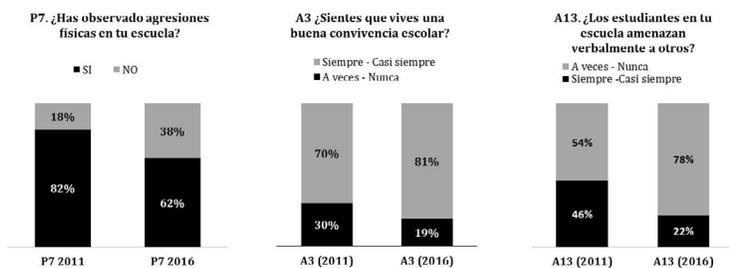


4. Análisis descriptivo agregado

En este capítulo se realiza un breve análisis agregado de los cuatro establecimientos, comparando la evolución de los resultados entre 2011 y 2016. El objetivo de este análisis específico es identificar la evolución de ciertos indicadores luego de la implementación del programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar, atendiendo a aquellos elementos donde hubo un efecto más -o menos- significativo. De este modo, se analizan descriptivamente los resultados de las encuestas, que sintetizan la percepción general sobre la situación de convivencia que tienen los estudiantes y los docentes de estos establecimientos.

4.1 Percepción de los estudiantes.

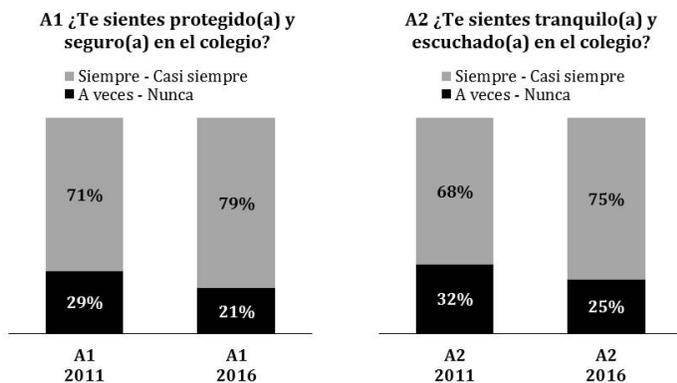
Si tomamos en consideración la percepción de los estudiantes, vemos que a nivel agregado se observa una mejora significativa en algunos de los índices directos de convivencia y violencia al interior de los establecimientos. En el caso de la pregunta P7, se reduce en 20 puntos porcentuales la observación de agresiones. Y en el caso de la pregunta A3, aumenta en 10 puntos porcentuales la percepción de vivir una buena convivencia escolar. Para ambas preguntas no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. Sin embargo, si desagregamos los resultados de esta pregunta por tipo de grupo familiar del estudiante encuestado, vemos que entre quienes no viven con ninguno de los padres la respuesta positiva se disminuye en 17,5 puntos porcentuales respecto de aquellos estudiantes que viven con ambos padres. Asimismo, si se desagrega por colegio, vemos que el Colegio 4 tiene un índice de respuestas negativas mucho mayor que los otros tres. En ese caso, un 49% de los estudiantes respondió que nunca o casi nunca vive una buena convivencia escolar.



En el caso de las agresiones verbales, la reducción es notoriamente significativa: las respuestas Siempre y Casi siempre sumaban 46% en 2011 y se redujeron a 22% en 2016. Sin embargo, cuando realizamos un corte por sexo vemos que esta tendencia no es pareja, siendo mayor en el caso de los varones.

Tranquilidad y seguridad.

Si consideramos las preguntas respecto a la percepción de protección, como así también de tranquilidad y “sentirse escuchados”, vemos que hay también una mejora en todos los índices, pero en ningún caso mayor a 10 puntos porcentuales. Al igual que en 2011, los estudiantes se sienten más protegidos que escuchados, tanto en el colegio como en sus familias.



Observando los resultados, destaca que las niñas se sienten más protegidas y tranquilas en el colegio que los niños, la diferencia es de aproximadamente 8 puntos porcentuales en estos indicadores. Asimismo, se observan fuertes diferencias entre colegios. Como veremos en el siguiente capítulo, el Colegio 4 tiene casi 30 puntos menos que

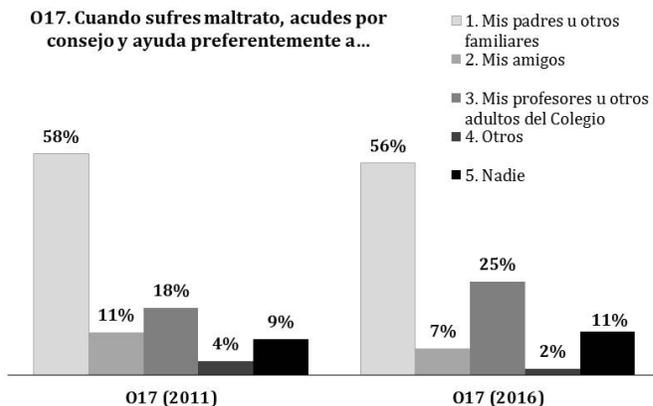
los otros colegios evaluados en los indicadores de la dimensión protección en el colegio y 20 puntos menos en la dimensión tranquilidad y sentirse escuchados en el colegio. Todo ello da luces sobre una situación de mayor precariedad en la calidad de su convivencia escolar.

Mirada positiva y soportes.

Los resultados en torno a la mirada positiva resultan llamativos, mostrando mejoras en todos en la mirada sobre sí mismos (A18), sobre los profesores (A19) y sobre los compañeros (A20). Destaca que las niñas tienen una mejor percepción sobre lo positivo en ellas, los profesores y sus compañeros.

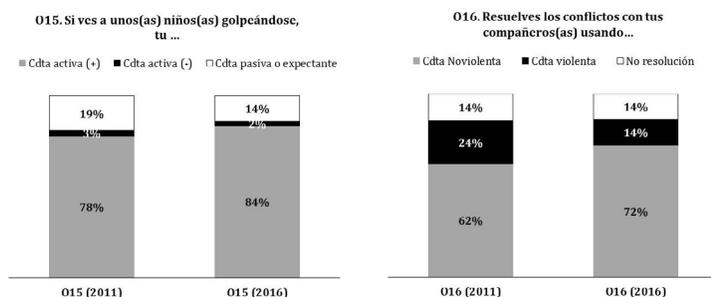


Por su parte, cuando se les pregunta a quién acuden en caso de maltrato, destaca un aumento en el porcentaje de niños que acude a los profesores. Sin entrar aún en un análisis detallado de la situación, ello da luces sobre un aumento en la confianza de los estudiantes hacia los profesores, elemento que se relaciona con el mejor trato registrado en las primeras preguntas de la encuesta.



Prevención y resolución de conflictos.

En este aspecto los resultados en promedio son mejores que en 2011. Luego de una recodificación de los tipos de respuesta, se observa que se produce una mejoría de 5 puntos porcentuales en la utilización de conductas activas positivas en la prevención y/o resolución de conflictos entre otros (O15), así como 10 puntos en el uso de las conductas no violentas en la resolución de conflictos propios (O16). Sin embargo, estas cifras disminuyen en el caso del Colegio 4, en el que un 26% de los estudiantes recurren a conductas violentas para la resolución de conflictos. Por su parte, si realizamos un corte por sexo, vemos que las niñas tienen un mayor uso de conductas activas positivas que los niños para resolver los problemas (91,8% vs. 74,9%).



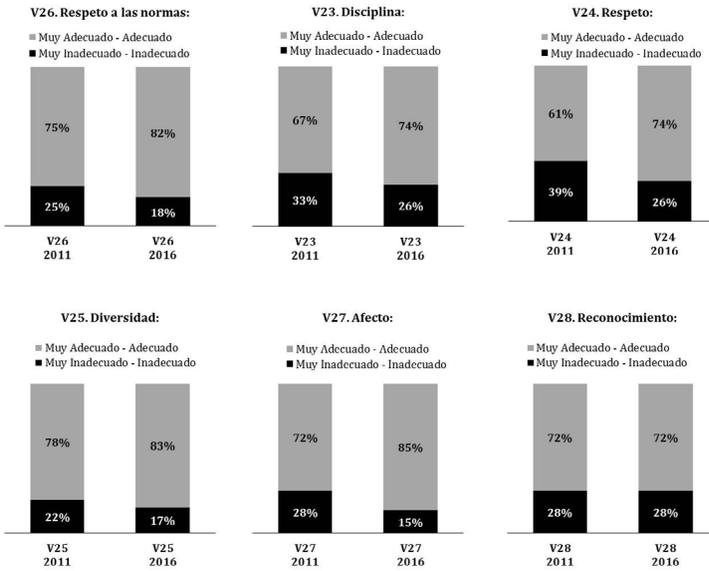
4.2 Percepción de los docentes.

Los resultados de la encuesta realizada a docentes muestran diferencias en los distintos aspectos evaluados. Si consideramos la percepción de trato recibido que tienen los docentes, vemos que se observa una mejor percepción de trato en el caso de los colegas (T2, 83% vs 96%) y los directivos (T5, 94% vs 98%). Sin embargo, la percepción de trato se reduce en los casos de los estudiantes (T1, 100% vs 96%), apoderados (T3, 100% vs 85%) y la sociedad (T6, 98% vs 75%).

Esta diferenciación de percepción también se refleja en la mirada positiva que los docentes logran tener respecto de los otros estamentos. Se observan mejoras en los casos de la propia mirada (A7, 89% vs 94%), la mirada sobre los apoderados (A9, 88% vs

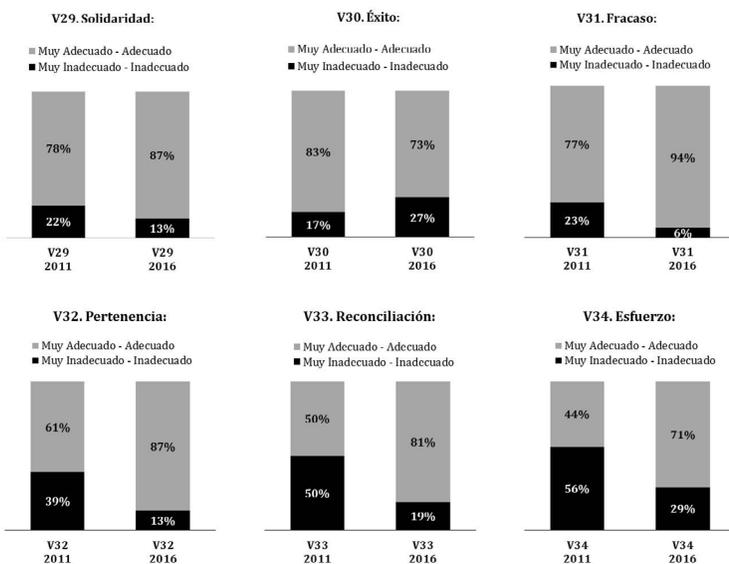
92%) y la mirada sobre los directivos (A11, 89% vs 98%). Finalmente, decrece (aunque de manera muy leve) la mirada positiva sobre los colegas, asistentes de la educación y estudiantes.

Por su parte, ante el pedido de valorar cómo se manifiestan una serie de valores clave para la convivencia escolar, los docentes esbozan el siguiente panorama:



Salvo el Reconocimiento (V28), dentro de los primeros seis valores todos presentan un aumento en la percepción de que se manifiestan adecuadamente en los colegios. Ello opera de valoración indirecta, toda vez que son valores relacionados con la buena convivencia escolar.

En el segundo conjunto de valores también se observa crecimiento, excepto en el valor del éxito. Coherentemente con ello, el valor del fracaso aumenta su percepción positiva, pudiendo interpretarse como una reivindicación de la posibilidad de equivocarse en una sociedad en la que predomina el éxito personal como medida de las personas. En términos de convivencia escolar, esta evolución en la percepción valórica de los docentes puede permitir un desarrollo de interés.



4.3 Evolución entre 2011 y 2016.

En términos generales los principales indicadores de convivencia escolar mejoraron entre 2011 y 2016. Se observan menos agresiones, hay mayor percepción de vivir una buena convivencia y mejoraron los indicadores de buen trato. Sin embargo, los números no son todo, hay cambios que allí no se ven reflejados. Por ello, es sumamente relevante describir algunos de los elementos cualitativos de esta evolución, que podemos sintetizar en los siguientes puntos principales:

- a. **Respuesta de preguntas abiertas.** Hubo un cambio notorio en la forma de responder a la encuesta por parte de los niños. La última sección de este instrumento incluye varias preguntas abiertas, que consultan a los niños sobre la resolución de conflictos, el modo en que les gustaría ser tratados, el modo en que les gustaría que fuesen las relaciones en el colegio y en su familia. Asimismo, también se incluye una pregunta abierta, en la que pueden escribir libremente aquello que quieren expresar o pedir sobre las buenas relaciones escolares. Durante la toma de datos de 2011, muy pocos estudiantes

respondieron a estas preguntas (aproximadamente un 30%). Aquellos que las respondieron fueron bastante escuetos en sus desarrollos, sin mayores definiciones respecto de sus aspiraciones respecto de la convivencia escolar. Sin embargo, cuando se realizó la toma de datos en 2016, sorprendió tanto la cantidad (96,8% de los estudiantes las respondieron) como calidad de las respuestas obtenidas ante las mismas preguntas.

Los estudiantes en esta ocasión desarrollaron ampliamente análisis, redactando su sentimiento o interpretación, definiendo posturas, opiniones, anhelos y propuestas para mejorar la convivencia escolar y realizando solicitudes concretas y precisas. Particularmente es interesante observar las respuestas a la más compleja de las preguntas que se les formuló “*Si lograras resolver los conflictos sin violencia ¿qué pasaría contigo?, y ¿qué pasaría con tus amigos?*”, la que buscaba reconocer si los niños eran capaces de representarse un sistema de relaciones sin violencia. El 65% de los estudiantes fue capaz de tener una representación positiva ante el escenario presentado, es decir, se lograban “ver” en esa situación y consideraron que sería no sólo mejor para sí mismos sino para su comunidad y para la sociedad toda. Nuestra evaluación es que estamos ante un nuevo escenario, mucho más interesante y reflexivo, donde los niños son capaces de mirar su situación, evaluarla, proyectarse y manifestar sus apreciaciones y necesidades de manera fluida y profunda.

- b. Maduración y comprensión de sus propias emociones y anhelos.** En relación con este primer punto, resultó también llamativa la mejora en el entendimiento complejo de los estudiantes respecto a la violencia, el afecto, como así también aquello que valoran o no valoran de sus profesores. En particular, si observamos los focus groups, entre 2011 y 2016 se observa una comprensión más profunda de la problemática de la violencia y de sus propias emociones frente a ello, pudiendo realizar análisis complejos y congruentes.

Asimismo, se expresó en los focus group una mayor capacidad de reconocerse como actores relevantes para desarrollar un mejor trato y una mejor convivencia. Si bien hay varias situaciones, especialmente referidas a condiciones materiales y relaciones con quienes reconocen como autoridad, en que el locus de control es externo y con baja controlabilidad, hay varias otras, especialmente relacionales, en que reconocen un locus de control interno, lo que abre posibilidades interesantes para avanzar en “hacerse cargo” de la situación en la que quieren vivir.

Tanto el primer punto como éste reflejan un cambio en la situación de los estudiantes, tanto cognitivamente, como también de emplazamiento frente al mundo. El nivel de apertura y comprensión de las propias emociones habla de una maduración significativa en los niños y jóvenes, considerando que las muestras fueron tomadas de los mismos niveles académicos (5to y 6to básico) y, por tanto, en estudiantes de las mismas edades (10 a 12 años).

- c. Actividades recreativas y espacios lúdicos.** En todos los instrumentos cualitativos fue notorio el aumento que hubo en las actividades recreativas. En la toma de datos de 2011 se mencionaban actividades tales como “recreos entretenidos”, pero eran una excepción respecto del conjunto de los establecimientos. En la nueva toma de datos de 2016 se observan muchas más actividades y una mayor valoración de las mismas. Es decir, de manera intuitiva se las evalúa con un impacto positivo en la convivencia escolar, hecho que las potenció en gran medida durante estos años. Más allá de su carácter recreativo, se destaca el rol del juego y las actividades extra programáticas como instrumento catalizador de una buena convivencia, no sólo entre los estudiantes sino entre todos los miembros de la comunidad educativa. La existencia de este tipo de espacios permite relacionarse y conocerse más allá de la sala de clases, generando lazos y vínculos más profundos. Por lo demás, son espacios que permiten el aprendizaje lúdico de conductas no violentas

de resolución de conflictos. Los niños del Colegio 4 mencionaron repetidamente como un factor de mala convivencia haber perdido estos espacios de recreación.

- d. Rol activo de los asistentes de la educación.** Uno de los elementos que más se repitió en todos los instrumentos cualitativos, fue el rol sumamente relevante de los asistentes de la educación para la mejora de la convivencia escolar. De acuerdo a las entrevistas y los focus groups, los asistentes tienen un rol de contención frente a los estudiantes, quienes lo perciben como adultos cercanos y con quienes pueden conversar sobre sus problemas. Asimismo, cumplen un rol clave al momento de lograr un acercamiento entre las familias y la escuela, toda vez que suelen ser vecinos de la zona en la que se emplaza el colegio, teniendo una red personal de vinculaciones que les permite generar confianza ante todos los estamentos. Ello sirve como un aprendizaje en torno a la importancia del afecto y de conocerse “más allá” de los roles que se cumplen en el establecimiento. En los focus groups, los niños mencionaron de manera repetida que quieren relaciones cercanas y auténticas con los adultos. Los quieren presentes y poder interactuar con ellos de manera humana. Esta forma de relación deseada también se extiende a los profesores. Aquellos casos de profesores mencionados como referencia de conducta, suelen ser aquellos con quienes tienen una relación de afecto más cercana y humana.
- e. Trabajo con redes comunitarias y de soporte.** En relación con el punto anterior, se observó un aumento significativo en el trabajo con redes comunitarias y ministeriales. En todos los establecimientos hubo una mayor conexión con la comunidad y con las instancias de soporte ministerial. Así como en 2011 se mencionó de manera repetida la percepción de falta de soporte por parte del municipio, en 2016 se observó una percepción de mayor acompañamiento y trabajo en red, lo que se vio reflejado en el aumento de las iniciativas y acciones conjuntas dirigidas a un mejoramiento de la convivencia

escolar. Ello se ve reflejado por ejemplo en el nuevo Equipo de Convivencia que instaló en CORSABER en el período, incorporando a dos personas que formaban parte del Equipo Promotor de Sana Convivencia Escolar del colegio Antupillán.

- f. **Percepción de las políticas ministeriales.** En términos de la percepción respecto de las políticas ministeriales también se observó un cambio entre 2011 y 2016. En la primera toma de datos las críticas a estas políticas fueron fuertes, observándose una sensación de distancia los establecimientos y el Ministerio de Educación. Pese a que ello se mantiene en 2016, se observa una reducción de las mismas, quizás debido a la modificación en las orientaciones ministeriales en torno a la convivencia escolar. En efecto, si se contrastan de manera comparada las orientaciones ministeriales y las propuestas de CORFHU para la comuna, se observa como las primeras fueron transformándose en dirección congruente con éstas últimas, lo cual fue bien percibido por los equipos directivos de los establecimientos.

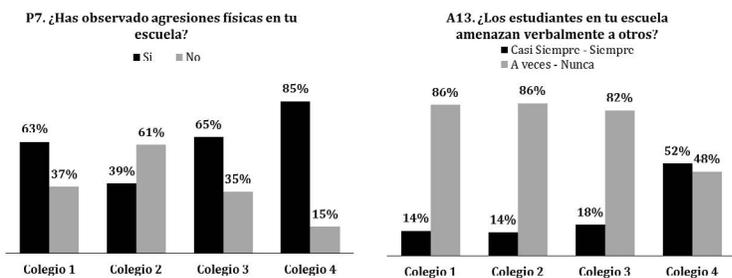
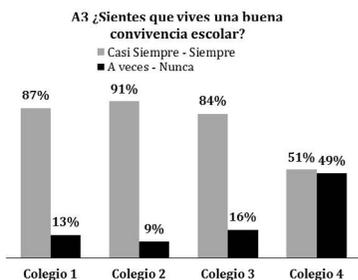
Los datos agregados, tanto cuantitativos como cualitativos, nos presentan un primer panorama descriptivo en el que se observa una evolución en los establecimientos en general. Sin embargo, los datos agregados no nos permiten profundizar en los procesos específicos que vivieron cada uno de los establecimientos antes, durante y después de la implementación del programa Cultura de Sana Convivencia Escolar. Si nuestro interés está en identificar las mejores prácticas y determinar los factores críticos de éxito del programa, es necesario adentrarse en cada uno de los casos y ver cómo evolucionaron en particular. De ello se ocupa el siguiente capítulo.

5. ANÁLISIS POR COLEGIO



5. Análisis por colegio¹

Observemos brevemente algunos de los indicadores generales de convivencia desde el punto de vista de los estudiantes, pero ahora desagregados por colegio.



¿Observan alguna diferencia? ¿Todos los colegios analizados evolucionaron del mismo modo? Resulta claro que no. Parece evidente que hoy se encuentran en situaciones distintas. Pero también partieron de distintas situaciones. Hubo diferencias en las distintas condiciones de partida, pero también en las acciones realizadas y en el impacto de factores externos. Dentro de los cuatro establecimientos se observan diferentes velocidades

¹ Los establecimientos aparecen codificados con un número de manera aleatoria e intencionalmente no se mencionan nombres propios a fin de mantener el anonimato de los testimonios.

de avance, pero también diferentes fortalezas y buenas prácticas. Para identificar esta variación, se realiza una desagregación de los principales resultados presentados en el capítulo anterior, como así también una descripción de los problemas y fortalezas que evidenciaron en los levantamientos de datos de 2011 y 2016. De este modo se busca individualizar los avances, esbozando algunos factores de éxito y buenas prácticas que luego serán abordados en el próximo capítulo. Para cada uno de los establecimientos se hace hincapié en los siguientes elementos:

- (1) Indicadores de convivencia escolar y agresiones.
- (2) Relación entre los estamentos e involucramiento de la comunidad.
- (3) Situación del equipo directivo y la planta de trabajadores.
- (4) Equipo Promotor de Sana Convivencia Escolar.

5.1 Colegio 1.

El Colegio 1 presentó un fuerte avance en varios de los indicadores más importantes de convivencia escolar, reflejando un importante crecimiento en torno a la instalación de la convivencia como un eje transversal. En 2011 el establecimiento pasó por un momento de inestabilidad en su planta, lo cual afectó negativamente el sistema de relaciones en su interior. Los docentes estaban además expuestos a una alta carga de trabajo y no tenían muchas instancias de capacitación, lo que derivó en una percepción creciente de agobio y maltrato.

Los directivos echaban de menos una mayor participación de padres y apoderados, lo que derivó en una baja integración del establecimiento en su barrio. Asimismo, la estigmatización del sector en que se emplaza el colegio, definido como una zona violenta retroalimentó este aislamiento. Se atribuía gran parte de las conductas violentas a la zona o a las familias de los estudiantes. En general no se realizaban actividades específicas para el mejoramiento de la convivencia escolar, lo cual era congruente con la ubicación marginal que tenía el tema dentro de las prioridades del establecimiento.

Pese a este escenario complejo, se contaba con un equipo de gestión consolidado y una planta docente y no docente con una gran vocación educadora. Más allá de la falta de capacitación, los traba-

jadores del establecimiento contaban con habilidades blandas para tratar los problemas de convivencia con buen criterio. Una vez que se estabilizó su situación, ésta fue la base sobre la cual se comenzó a construir el programa Cultura de Sana Convivencia Escolar.

A través de la implementación del programa, el Colegio 1 pudo constituir un Equipo Promotor de Sana Convivencia Escolar y comenzó a planificar, implementar y evaluar acciones para mejorar la convivencia al interior del establecimiento. De manera constante y creciente, fueron implementándose actividades en torno al eje de convivencia escolar. La mejora en el “clima” del establecimiento tuvo retroalimentación positiva por parte de los vecinos. Ejemplo de ello fue el aumento de la matrícula que se observa en estos años. De igual modo, aumentó el involucramiento de los padres y apoderados, aun cuando de acuerdo a los trabajadores del establecimiento, aun podría ser mayor.

Para la nueva toma de datos de 2016, el equipo directivo destacó como clave el Equipo conformado en torno al eje de convivencia. En particular, resultó esencial el involucramiento de todos los estamentos al momento de planificar y evaluar, ampliando la responsabilidad a toda la comunidad y formalizando esta instancia. El lenguaje consignado en las entrevistas denota la disposición de las autoridades para tomar decisiones colectivamente. Esto es un signo positivo en tanto supone la existencia de un terreno fértil para fomentar una cultura de trato horizontal, democrática y representativa de toda la comunidad escolar. De igual modo, también existe la idea de la formación integral del estudiantado, y la constatación expresa del rol del colegio en mostrar una realidad alternativa al contexto de vulnerabilidad social de donde provienen los estudiantes. Por último, destaca la disposición a probar nuevas técnicas y enfoques pedagógicos.

Este nuevo escenario se refleja también en un notorio avance de los principales indicadores de convivencia escolar. En 2011 un 56% de los estudiantes afirmó vivir una buena convivencia escolar (suma de “Siempre” y “Casi siempre”), mientras que en 2016 esta cifra aumentó hasta un 87%, es decir 21 puntos porcentuales. Asimismo, la observación de agresiones verbales se redujo de un 64% (suma de “Siempre” y “Casi siempre”) a un 14%, es decir, 50

puntos porcentuales; y de agresiones físicas bajó de un 92% (Sí) a un 63%, es decir, 29 puntos porcentuales.



Asimismo, si consideramos las formas de resolución de conflictos, vemos que el porcentaje de respuestas no violentas tiende a aumentar en gran medida respecto de 2011, de manera congruente con los resultados previos. En particular, las respuestas codificadas como no violentas pasan de un 34% en 2011 a un 73% en 2016, es decir aumentan en 39 puntos porcentuales.



Por otra parte, hubo notorios avances en la mirada positiva de los estudiantes respecto de sí mismos, sus pares y los docentes. Resulta especialmente llamativo el aumento en 36 puntos porcentuales en la mirada positiva respecto de los profesores.

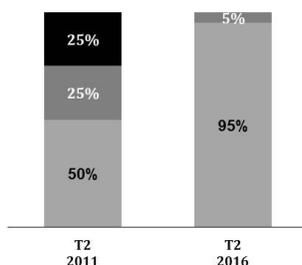


Esta evolución en la mirada positiva también se ve reflejada en la confianza de los estudiantes hacia los adultos del establecimiento. Ante la pregunta O17 (Cuando sufres maltrato, acudes por consejo y ayuda preferentemente a...), en 2011 un 14% de los estudiantes seleccionó la opción “Mis profesores u otros adultos del colegio”, cifra que aumentó a un 20% en 2016. De acuerdo a las entrevistas, se constata que los profesores son en su mayoría cercanos a los estudiantes, en un rol que trasciende las preocupaciones exclusivamente académicas. Destaca asimismo que se mencionaran los éxitos de las políticas de integración del colegio, el cual ha lidiado con casos complejos de convivencia entre estudiantes. También se destaca la exitosa integración de estudiantes tras el cierre de un colegio particular-subsidiado cercano, y la integración de los estudiantes extranjeros que se han matriculado en el colegio.

Si consideramos la percepción de los docentes en torno al trato que reciben de los otros estamentos, vemos que con los estudiantes hay una leve disminución (T1, de 100% en 2011 a 95% en 2016), y así también con los apoderados (T3, de 100% en 2011 a 85% en 2016). Por su parte, se mantiene en 100% la percepción de buen trato por parte de los asistentes de la educación y los directivos (T4 y T5 respectivamente). En el caso de los colegas, se observa un notorio aumento en la percepción de buen trato, que pasa de 50% en 2011 a un 95% en 2016. Ello refleja una situación de mejora en la convivencia entre compañeros de trabajo a lo largo de estos años.

**T2. Cómo te sientes tratado(a)
por los colegas**

■ Muy Bien - Bien ■ Regular ■ Mal - Muy Mal



No obstante, se observaron algunas resistencias con respecto al nuevo enfoque adoptado por el MINEDUC, el cual en opinión del equipo directivo del colegio le cede toda responsabilidad formativa a los colegios (descuidando el rol de la familia). Asimismo, se constatan algunos problemas con apoderados que están relacionados con las diferencias en los “códigos” entre profesores y apoderados. En ese sentido, se produce un choque cultural entre el colegio y la casa porque “lo que para ellos es normal, no lo es para nosotros”. A modo de ejemplo, existen apoderados que avalan comportamientos agresivos de sus hijos.

5.2 Colegio 2.

El colegio 2 muestra una evolución positiva entre 2011 y 2016. En general mejoró en casi todos sus indicadores de convivencia escolar, lo cual refleja el trabajo sostenido que llevó adelante la comunidad escolar. Pese a tener una muy buena condición de origen, el establecimiento logró generar avances y profundizar en el proceso de mejoramiento de la convivencia escolar.

En 2011 este colegio ya presentaba excepcionalmente un ambiente de buena convivencia escolar. En general no se evidenciaron conflictos graves entre o al interior de los estamentos. Aquellos conflictos que salieron a la luz en el estudio, estuvieron principalmente relacionados con problemáticas externas al establecimiento: familiares con problemas de alcoholismo o drogadicción, percepción de abandono de los niños por padres que trabajan mucho, o que definitivamente están ausentes por motivos diversos. Frente a este panorama, los trabajadores (docentes y no docentes) del establecimiento reflejaban una sensación de injusticia por parte de la sociedad y los propios apoderados, asociada a la percepción de que tenían que resolver “problemas que vienen de afuera”. Ello se sumaba a la percepción de falta de recursos, especialmente desde la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

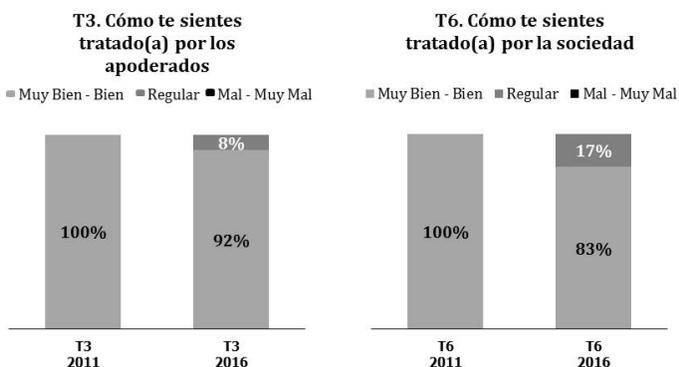
En términos generales la participación de los apoderados era percibida como satisfactoria. Sin embargo, existían casos particulares de padres o apoderados ausentes, con quienes hay un conflicto de relación o problemas por su ausencia. Existía

una percepción generalizada de que podría incrementarse y mejorarse la participación de padres y apoderados en el establecimiento. Asimismo, en términos relacionales, tanto el equipo docente como los asistentes de la educación mostraron una buena disposición y trato frente a los estudiantes. Ello fue positivamente valorado por estos últimos, con quienes mostraron tener un vínculo de afecto.

Entre los elementos operacionales positivos que se observaron en 2011, destacaba la buena infraestructura, asociado al cariño que sentían todos los estamentos por el colegio. De acuerdo a los propios involucrados, esto resultó clave para una buena convivencia escolar, toda vez que se sienten identificados con el establecimiento y su historia. En sus palabras, el colegio “es motivo de orgullo”, lo cual se asienta en su tradición en la zona. En segundo lugar, destacó positivamente la cantidad de actividades extra-programáticas y la disposición de los niños para participar en ellas. Todo ello llevó a una condición de partida excepcionalmente buena, que posibilitó un avance

El nuevo levantamiento de datos realizado en 2016 evidenció algunas continuidades y cambios. Recientemente se vio afectado por el cambio de parte del equipo directivo, lo que provocó cierta inestabilidad en un primer momento. Sin embargo, continuó la evolución positiva en torno al eje de convivencia escolar que ya se avizoraba en el primer levantamiento de datos. Persiste el hecho de que el colegio es fuente de orgullo para sus miembros y eso se manifestó a la hora de hablar de él en las entrevistas, donde se dijo expresamente que la identidad del colegio contribuye a la cohesión social y al buen ambiente dentro del colegio.

En comparación con 2011, se mantuvo la percepción de falta de responsabilidad de ciertos padres y apoderados, como así también la percepción de injusticia en la relación con la sociedad. Continúa una interpretación de que el colegio recibe problemáticas que no surgen allí, sino fuera del establecimiento, teniendo que lidiar con temas que exceden sus labores. Ello se ve reflejado en la peor percepción de trato recibido por los docentes de parte de los apoderados y la sociedad en su conjunto (T3 y T6).



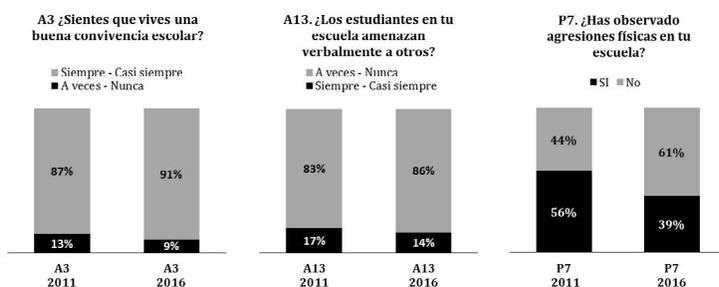
En términos de recursos, se evidenció una mejora en los fondos recibidos, aunque aún se mantiene la percepción de que falta personal específico que trabaje en el eje de convivencia escolar. Existen casos de directivos que cumplen varias funciones, mermando así su efectividad en cada una de ellas. Ello se deriva en una percepción generalizada de “falta de tiempo” para trabajar en el eje de convivencia, lo cual se corresponde con lo antes mencionado. Las entrevistas -tanto a la dirección como al Equipo Promotor- indican que la red de apoyo de la cual el colegio es parte aún no logra dar respuestas efectivas a la hora de abordar situaciones conflictivas puntuales con apoderados o con asistentes de la educación, pese a que existe un reconocimiento explícito del aporte que realiza al eje de convivencia. En todo caso, hay que insistir en que el hecho de que la red exista es de por sí un gran avance; en otros lugares donde este proyecto ha sido ejecutado la red ni siquiera ha sido formada.

El Equipo Directivo se constituyó en marzo de 2016, junto con la llegada del Director actual, y se ha ido consolidado con el tiempo. Cabe destacar la buena percepción que tienen de la comunidad escolar a la que se integran, comentando en reiteradas oportunidades el privilegio de trabajar en un buen ambiente, pues se trataría de al “excepcional” en el contexto de la comuna. Así, en las entrevistas y en los autodiagnósticos reconocen un terreno favorable, tanto en lo operacional

como en lo relacional, para ir alcanzando mayores niveles de logro tanto en lo académico como en el desarrollo integral de los estudiantes.

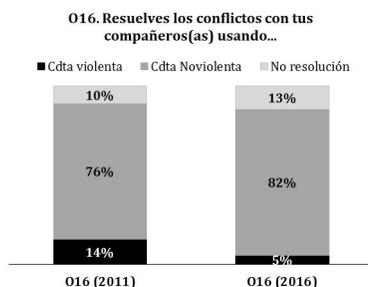
Entre 2011 y 2016 el establecimiento mantuvo y fortaleció el Equipo Promotor de Sana Convivencia, con participación de todos los estamentos al momento de planificar y evaluar las acciones. A pesar de lo limitado de los recursos, se mantuvieron en marcha un conjunto de actividades extra-programáticas de convivencia que tuvieron buena recepción en toda la comunidad. Otro punto a favor es que el Equipo de Convivencia Escolar cuenta con representantes de los distintos estamentos, comprometidos y con mucha energía, y además los entrevistados del equipo afirman que hay buen trato entre profesores y estudiantes. Finalmente, el Equipo Directivo muestra estar comprometido y con disposición para realizar acciones en torno al eje de convivencia.

En términos generales, se ve una mejora leve en los indicadores de percepción de los estudiantes de convivencia escolar, como así también una baja en la observación de agresiones físicas². En particular, este último punto resulta relevante, dado que la reducción es de 17 puntos porcentuales.

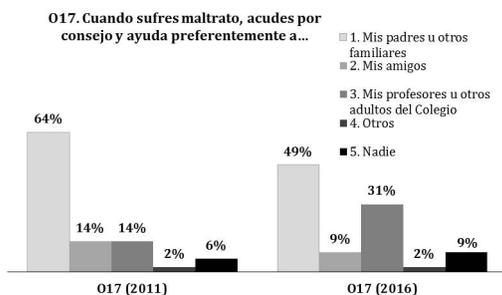


Asimismo, cuando consideramos la evolución del tipo de respuestas frente a una situación de violencia, también se evidencia una mejora cualitativa y cuantitativa.

² En el caso de las agresiones verbales también se observa una evolución. Ante la pregunta A13 (¿Los estudiantes en tu escuela amenazan verbalmente a otros?) en 2011 un 17% seleccionaba las opciones “Siempre” o “Casi siempre”, mientras que la cifra se reduce a un 14% en 2016.



Asimismo, pese a que la condición de partida consideraba una vinculación de afecto entre estudiantes y trabajadores (docentes y no docentes) del establecimiento, el indicador de confianza también evoluciona positivamente y de modo muy significativo entre 2011 y 2016 (+17 puntos porcentuales).



5.3 Colegio 3.

Si observamos los resultados comparados entre 2011 y 2016 vemos que no hubo grandes cambios en los indicadores. El establecimiento partió de una buena condición y la mantuvo, pero no hubo grandes mejoras.

En 2011 el establecimiento (colegio pequeño ubicado en una zona semi rural) no presentó casos graves de violencia al interior del establecimiento, focalizándose los problemas de convivencia en la discriminación entre estudiantes. Sin embargo, se resaltó en el diagnóstico la naturalización y valoración de la violencia entre los estudiantes como forma de resolver los conflictos, lo cual estaba asociado a una dificultad para lograr una mirada positiva sobre los pares.

No se identificaron acciones específicas para el mejoramiento de la convivencia escolar y se mencionó como una debilidad la falta de talleres extra-programáticos para los estudiantes y la falta de herramientas de autocuidado y resolución de conflictos para los docentes.

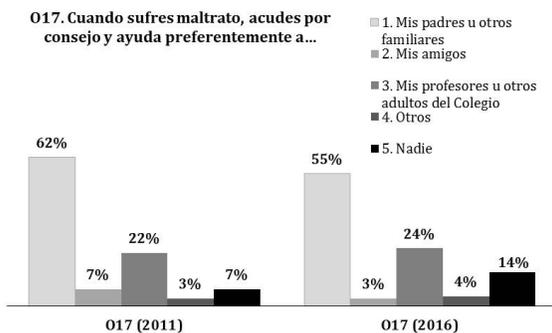
El cambio reciente de gestión directiva y la falta de recursos había generado inestabilidad en el equipo directivo del establecimiento. Sin embargo, se contaba con un equipo de docentes con gran vocación educadora, como así también con asistentes de la educación hábiles para generar buen clima y comprometidos, con gran capacidad de resiliencia y contención. Sobre esta base se trabajó en 2011 y 2012 en la construcción de un Equipo Promotor de Sana Convivencia que tendiera a ampliarse con la participación de otros estamentos.

En 2016 volvió a levantarse la misma información y el Colegio 3 no presentó avances notorios en los indicadores generales de buena convivencia entre estudiantes, pero se mantuvo en niveles similares a los de los otros establecimientos. Cabe destacar que nuevamente el equipo directivo había sufrido un reciente cambio, incorporándose varias personas en marzo de 2016. Sin embargo, la percepción cualitativa refleja que el colegio tiene una dirección clara y definida en el eje de convivencia, lo cual denota que es una de sus preocupaciones centrales.

En términos de la percepción estudiantil sobre buena convivencia, el aumento es de dos puntos porcentuales, mientras que la reducción de amenazas verbales es algo mayor, alcanzando 18 puntos porcentuales. Finalmente, la observación de agresiones físicas también disminuyó significativamente en el establecimiento (-14 puntos porcentuales), pasando de 79% en 2011 a un 65% en 2016.



Por otra parte, las respuestas no violentas frente a los conflictos se mantuvieron en un nivel similar al de 2011, sólo presentando una mejoría leve. Asimismo, ante la pregunta de a quién acudir en caso de conflicto, aumenta levemente la respuesta “Profesores u otros adultos del colegio” (+2%), pero también aumenta la respuesta “Nadie” (+7%), lo cual puede ser una señal de alerta.



En términos del Equipo que promueve la Sana Convivencia en el establecimiento, la situación es novedosa, pero con algunas señales de interés. En primer lugar, cabe mencionar un aumento reciente pero significativo en la cantidad de actividades orientadas a la mejora de la convivencia (escuela para padres, monitores, campaña por el buen trato, etc.) lo cual tuvo buena recepción en general por parte de los otros estamentos. Sin embargo, los propios involucrados argumentan que es necesaria una mayor integración entre iniciativas, como así también un mejor seguimiento y evaluación de las mismas.

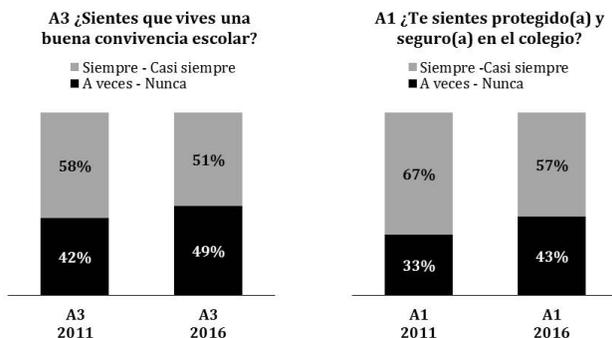
Por lo demás, cabe destacar que no hay un equipo promotor inter-estamental de la convivencia, sino que el eje está a cargo de

la Encargada de Convivencia con apoyo de la dupla psicosocial. No obstante, en el lenguaje utilizado se consigna la participación como valor a promover por la dirección. En efecto, se menciona la importancia de elaborar participativamente un Manual de Convivencia por representantes de toda la comunidad escolar, de modo de conseguir el compromiso de quienes lo pensaron y lo elaboraron a la hora de aplicarlo.

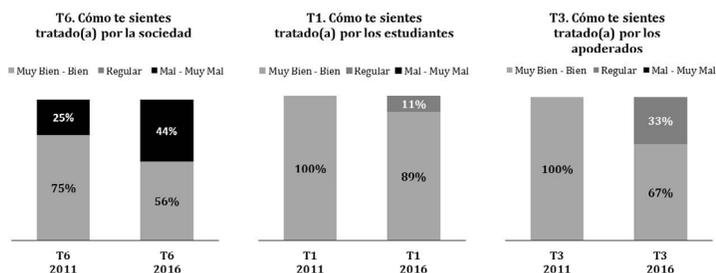
Los profesionales a cargo del equipo de convivencia mencionaron acciones de promoción, en dirección a fortalecer el vínculo y la identidad de la comunidad escolar. Al respecto, observamos que el colegio está muy integrado a las redes de apoyo de la comuna. En el transcurso de las entrevistas fueron mencionadas varias organizaciones, tanto organismos del Estado como organizaciones de la sociedad civil. Se evidencia de esta manera que, pese a que aún no hay inter-estamentalidad en el Equipo Promotor, si hay fuerte iniciativa de parte del personal directivo del colegio.

5.4 Colegio 4.

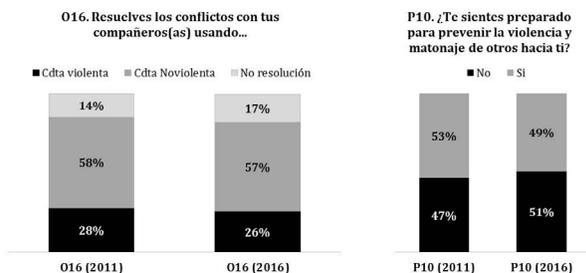
En comparación a los otros tres establecimientos analizados, el Colegio 4 es el que presenta niveles más bajos en los indicadores de convivencia escolar. Al observar la percepción de los estudiantes respecto de la convivencia que experimentan en el establecimiento, vemos que entre 2011 y 2016 se decrece en 7 puntos porcentuales, yendo en dirección contraria a los otros establecimientos. Este decrecimiento es aún mayor cuando la pregunta remite a la percepción de sentirse protegidos y seguros en el colegio (-10%).



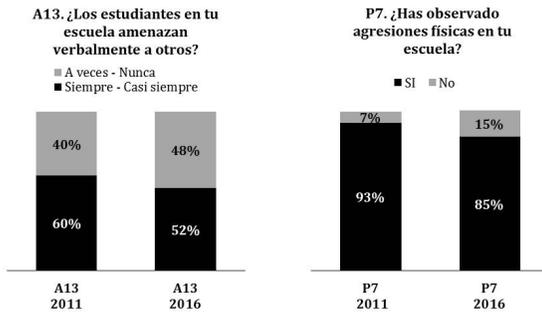
De igual modo, si vemos la percepción por parte de los docentes del trato recibido desde otros estamentos, se observa que la situación no es mucho mejor. Decece la percepción de trato recibido por la sociedad (al igual que en los otros establecimientos), pero también decece la percepción de buen trato por parte de los estudiantes (T1) y los apoderados (T3). La percepción de trato recibido de otros colegas y de los asistentes de la educación se mantiene en un 100% (suma de “Muy bien” y “Bien”). La nota llamativa es el aumento en la percepción de buen trato en la relación con los directivos, que presenta un aumento de 25 puntos porcentuales.



Ello igualmente se ve reflejado en las conductas de los estudiantes frente a los conflictos, en la que también decrecen (-1%) las respuestas codificadas como no violentas y aumenta la selección de respuestas sin resolución del conflicto (+3%). A ello se suma la percepción de no estar preparados para prevenir situaciones en las que reciben violencia. Sólo un 49% de los estudiantes afirmó sentirse preparado para ello en 2016. Frente a la misma pregunta en 2011, un 53% de los estudiantes afirmó sentirse preparado, bajando 4 puntos porcentuales.



Sin embargo, en algunos aspectos pueden observarse mejoras. Ejemplo de ello es la observación de agresiones verbales y físicas. La observación de agresiones verbales frecuentes se reduce de 60% en 2011 a 52% en 2016 (suma de “Siempre” y “Casi siempre”), mientras que la observación de agresiones físicas frecuentes por parte de los estudiantes se reduce de 93% en 2011 a 85% en 2016. La percepción negativa de ambos factores baja en 8 puntos porcentuales, siendo aún muy alta en comparación a los otros colegios evaluados (30 puntos porcentuales por sobre el global en cuanto a agresiones verbales y 23 puntos porcentuales en cuanto a agresiones físicas).



En 2011 este establecimiento fue evaluado positivamente en torno a la convivencia escolar que predominaba. Más allá de la naturalización de la violencia como modo de resolución de conflictos entre los estudiantes, o la falta de herramientas de manejo de conflictos por parte de los trabajadores, se observó un establecimiento integrado a la comunidad y de interacción positiva con el entorno social, que contaba con buena infraestructura y amplio espacio de convivencia.

Asimismo, luego del diagnóstico de condición de partida y durante la implementación del programa Cultura de Sana Convivencia Escolar, se había destacado el trabajo de su Equipo de Convivencia, compuesto por todos los estamentos del colegio y funcionamiento semanal. El mismo desarrollaba acciones para la mejora de la convivencia escolar (recreos entretenidos, talleres para distintos estamentos, capacitaciones, etc.), como así también distintas actividades extra programáticas (artísticas, cultu-

rales, deportivas, etc.). Ello era complementado por el trabajo del equipo de psicólogos, que abordaba los casos de familias de estudiantes con dificultades de relación.

Sin embargo, el actual equipo directivo afirmó haberse encontrado con un establecimiento en peores condiciones de convivencia que las actuales cuando arribó en 2014. A ello se agregó que en cuatro ocasiones tuvieron que cambiar la persona que ocupaba el cargo de inspector general, potenciando la inestabilidad. De acuerdo a sus testimonios, pese a que la situación ha mejorado desde entonces, aún se mantiene en un nivel “regular”.

Toda la constatación (cualitativa y cuantitativa) hecha por CORFHU se sitúa en un contexto de transición del establecimiento. Constatamos que en el periodo transicional en el cual ha estado el colegio, la convivencia era percibida en general como “regular”, y que esto coincidía además con los indicadores que establecimos para hacer la medición. En particular, aspectos asociados a esta tendencia eran: (1) Débil vinculación de los apoderados con el colegio, (2) Bajo mantenimiento de la infraestructura, (3) Falta de insumos y materiales educativos y de entretenimiento, (4) Problemas de circulación de la información, y (5) Tiempo insuficiente para gestionar la convivencia.

Desde hace varios años no hay formalmente un Equipo Promotor de la Sana Convivencia en el establecimiento. Las funciones las realiza la persona Encargada de Convivencia, pero afirma verse sobrepasada por la cantidad de tareas y la falta de recursos. La gestión efectiva de la Convivencia Escolar se dificulta sin un equipo que la sustente, pues tal y como lo reconocen los distintos actores participantes de este diagnóstico, se trata de un asunto de carácter complejo, por lo que una persona no resulta todo lo efectivo que puede llegar a ser un equipo. Se cuenta, sin embargo, con un grupo de personas que de manera informal contribuye a construir una buena convivencia escolar desde sus propios ámbitos de acción, lo que ha resultado bien en esta etapa inicial de búsqueda y reformulación del área.

Consideramos que el hecho de que el colegio se encuentre en una fase de transición supone una gran oportunidad para comenzar a abordar la convivencia desde un punto de vista horizontal,

inclusivo y abierto a las opiniones de todos los miembros de la comunidad escolar.

Existen dos pasos decisivos en este sentido. Primero, constituir un Equipo Promotor de la Sana Convivencia con participación inter-estamental. Contar sólo con un Encargado dificulta enormemente la gestión del tiempo, al tiempo que impide la socialización de la responsabilidad del eje de convivencia entre toda la comunidad. Si se incluyese en la elaboración del PME o PEI a representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa, es mucho más probable que esos planes no solamente se socialicen a la comunidad, sino que además sus normas serán vistas por todos como legítimas. Esto cobra especial relevancia en la medida en que se observa que los estudiantes son críticos con respecto a la convivencia que existe al interior de su colegio e incluirlos en el diseño de las políticas de convivencia es una gran oportunidad para canalizar esta visión. Segundo, vincular al colegio en la red comunal de convivencia, de modo de tener acceso a oportunidades de formación y capacitación para los profesores, así como el mejoramiento de los insumos necesarios para la actividad pedagógica.

5.5 Comentarios finales.

Hasta el momento simplemente se ha descrito la evolución general de los colegios de manera agregada, y luego se ha hecho lo mismo de manera individualizada. Ello ha permitido identificar dónde hubo mejoras, estancamientos o decrecimientos en cada uno de los colegios. Sin embargo, cabe preguntarse por qué sucede esto: ¿A qué podemos atribuir esto? ¿Cuáles son los elementos críticos para la mejora de la convivencia escolar, de acuerdo a esta experiencia? ¿Cuáles han sido las mejores prácticas, las más efectivas? En el próximo capítulo se realiza una revisión de los lineamientos estratégicos y tácticos generales del programa, evaluando su implementación en los establecimientos a partir de los instrumentos cualitativos: entrevistas, autodiagnóstico, focus groups y pautas de observación.

6. FACTORES DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS



6. Factores críticos de éxito y buenas prácticas

¿Tuvo algún efecto el programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar en la mejora de la convivencia en los establecimientos analizados? ¿Cuáles son los elementos críticos para mejorar la situación de la convivencia en los establecimientos educativos? ¿Cuáles son aquellas prácticas que podrían ser replicables en otros establecimientos?

En los capítulos anteriores se observó de manera agregada e individual la evolución de los establecimientos entre 2011 y 2016. Cada uno presentó particularidades y diferentes niveles de avance, que permiten identificar aquellos elementos que resultaron clave (por su presencia o ausencia) para lograr una mejor convivencia. Adentrándose en las atribuciones causales de esta mejora, en este capítulo se realiza un análisis de los instrumentos cualitativos, preguntando de manera directa a los diferentes estamentos y rescatando aquellas prácticas que resultaron efectivas. De este modo, se busca evaluar el programa Cultura de Sana Convivencia Escolar, retroalimentado por la sistematización de la experiencia de estos cuatro establecimientos.

6.1 Definición de una imagen a futuro que orienta la acción.

Existe un elemento intangible que fue destacado por los actores involucrados y resulta clave para el éxito de un programa de este tipo: *tener claro hacia dónde se quiere ir*.

No debiese llamar la atención la presencia de la palabra identidad en aquellos establecimientos donde hay mayor involucramiento en el trabajo de convivencia. El sentido de pertenencia a la institución por parte de todos los estamentos es un plus a la

hora de enfrentar la violencia y mejorar las relaciones entre las personas. Sentirse parte de un “nosotros” permite una carga extra de energía allí cuando surgen dificultades y complicaciones.

En algunos establecimientos esto viene de más atrás. Se apoyan en una tradición previa en la zona, en el hecho de que padres y apoderados estudiaron en el mismo colegio, en el hecho de que gran parte de la comunidad escolar es además vecina y tiene vínculos entre sí. Sin embargo, en otros establecimientos donde esto no está presente, existe una vía alternativa para la generación de una identidad común: la imagen de futuro. Allí donde no existe una tradición previa, el destino común es el elemento que amalgama. Para ello, resulta clave la elaboración conjunta y lo más participativa posible de un horizonte anhelado: ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo nos imaginamos el colegio y cómo sería la convivencia que quisiéramos?

A modo de propuesta, el PEI es una herramienta concreta de establecer una imagen futura, siempre y cuando se construya a conciencia y basado en la participación abierta e inclusiva, transformándose en algo más que un papel a llenar. También es fundamental su adecuada socialización y promoción en los espacios del colegio. Lo mismo con los PME, como acciones orientadas a plasmar el PEI en el colegio.

6.2 Reconocer y potenciar lo positivo.

En segundo lugar, podemos afirmar que en términos punitivos, usualmente la buena convivencia suele ser entendida como el cumplimiento de las reglas y normas del establecimiento. Sin embargo, es mucho más que eso. Es la forma en que nos gustaría relacionarnos y el modo en que queremos tratar y ser tratados. En otras palabras, significa saber en qué condiciones queremos vivir. Y esa imagen de futuro no tiene el sabor de una prohibición, sino el de una imagen positiva. Ya tenemos en claro qué es lo que no queremos, lo que está mal. Trabajemos por un momento la imagen de lo que sí queremos. Ello requiere un esfuerzo extra para lograr lo que denominamos como mirada positiva.

Y para ello es necesario un cambio en el enfoque cotidiano con el que hacemos las cosas. Si nos preguntaran cómo mejo-

rar una situación determinada, muchos de nosotros posiblemente comencemos a pensar en aquello que debe ser corregido, aquello que está mal y debe transformarse. La misma lógica opera en la sala de clases, donde el libro de clases tiene múltiples anotaciones para aquellos niños con problemas de conducta, pero pocas o ninguna anotación para aquellos niños que dan buen trato a otros. Queremos corregir lo malo pero no nos dedicamos a potenciar lo bueno.

Sin embargo, otro enfoque posible es comenzar a *observar aquello que funciona bien y que debe ser potenciado*. En todos los establecimientos se determinó una serie de fortalezas sobre las que se podía trabajar para construir una buena convivencia entre todos. En algunos casos fue el trato cariñoso de los asistentes de educación, en otros la infinita vocación educadora de los docentes o la solidaridad de los niños entre sí. También fue mencionado el trabajo inadvertido de los directivos o la presencia silenciosa de algunos padres y apoderados que están siempre atentos y disponibles. En todas esas fortalezas existe un gran valor, que puede ser puesto al servicio de una mejor convivencia escolar. Pero para ello es necesario primero aprender a identificarlo en uno y en otros.

6.3 Instalación de la convivencia como un eje transversal.

En tercer lugar, en todas las experiencias positivas que aquí se analizaron se observa una constante: *se avanzó en la instalación de la convivencia escolar como un eje transversal en las actividades y planificaciones del establecimiento*. Puede parecer obvio, pero no lo es. Si no se gestiona de manera activa la convivencia escolar no es posible mejorarla. Y si no se aborda desde un punto de vista integral, la acción no surte efecto. La convivencia no puede ser un “tema más” si se quieren lograr mejoras.

Salvo excepciones, el eje de convivencia escolar solía ocupar un lugar marginal en la agenda de los colegios, abordándolo desde la “solución a los problemas de conducta”, especialmente enfocado en los estudiantes conflictivos. En términos generales

primaba una mirada punitiva que asocia el trabajo de convivencia escolar simplemente a la sanción y corrección de “malas conductas”. De este modo, los manuales de convivencia solían parecerse a una suerte de “código penal” de los establecimientos educativos. Así, se acostumbraba equiparar una buena conducta solamente al cumplimiento de las reglas y al orden, sin comprender la integralidad de las relaciones humanas que estaban implicadas y cómo estas afectaban a otros aspectos del proceso educativo.

Esta mirada no ha desaparecido del todo. Sin embargo, se observan actitudes y conductas de mayor amplitud en torno a la convivencia. Desde el Ministerio de Educación, pero también desde la Corporación comunal y los propios establecimientos, la convivencia fue ubicándose como un eje que abarca más allá de la sanción. De este modo, fue integrándose en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y traduciéndose en acciones concretas dentro del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Ello permitió una mirada más amplia y una instalación más concreta del eje en el trabajo cotidiano de los establecimientos, toda vez que se transformó además en un indicador a evaluar dentro de su desarrollo. Es particularmente destacable que en muchos de los actores involucrados en los cuatro establecimientos se comprendió que la convivencia escolar está fuertemente asociada a otros indicadores por los cuales son evaluados los establecimientos. De este modo, sin el soporte que brinda una buena convivencia escolar, resulta muy difícil tener buenos resultados académicos o laborales.

Si observamos las experiencias de los establecimientos, veremos que en todos los casos la mejora en convivencia estuvo asociada a su instalación transversal en la gestión cotidiana. La ideación conjunta de un modelo aspirable de convivencia -propio de cada establecimiento- es el primer paso, pero luego se requirió de una gestión activa de la convivencia escolar para llegar a ese horizonte deseado. La forma de gestión de la convivencia sobrepasa las “buenas” o “malas” conductas en los estudiantes, y dice relación con la forma de relación interpersonal a la que se aspira. Y eso es posible a través de la instalación transversal de una imagen-guía construida colectivamente por la comunidad educativa.

6.4 Constitución de un Equipo Promotor de la Sana Convivencia.

En cuarto lugar, la experiencia de estos cuatro establecimientos muestra que para lograr mejoras se necesita un equipo estable que promueva activamente la buena convivencia escolar al interior del establecimiento. Una gestión activa de la convivencia no puede recaer solamente en una o dos personas que estén encargados del tema, sino que requiere el involucramiento y el trabajo en equipo de todos los estamentos.

Cuando comparamos los avances de los distintos establecimientos, ello resulta más claro. La principal debilidad del Colegio 4 -de acuerdo a los propios actores- fue la inestabilidad vivida en términos del equipo directivo y del equipo de convivencia. Allí donde hubo una mejora, hay un equipo detrás que estuvo a cargo de una gestión activa de la convivencia. Existe una asociación entre la apertura a la participación de todos los estamentos, el involucramiento de los mismos y una mejora en el clima interpersonal general del colegio.

Ahora bien, no sólo es necesario que se conforme un equipo, sino que éste debe funcionar de manera permanente y estable. Lograr una buena convivencia escolar, mejorar los indicadores de agresión física o verbal, o reducir el maltrato entre estamentos no es algo que se logra de un día para otro. Lo importante es que aun con una situación precaria desde el punto de vista de los recursos, estas cuatro experiencias muestran que estos equipos pueden constituirse. Los colegios reconocieron equipos “informales” de convivencia, pero que formalmente estaban conformados por los encargados de convivencia y la dupla psicosocial. Se debe ir más allá de la norma legal. Aún falta institucionalizar los equipos y capacitarlos, sobre todo respecto a gestión (que de acuerdo a los propios involucrados, aún se hace muy “artesanalmente”).

En tres de las cuatro experiencias hay un equipo constituido y funcionando, aunque en general aún de manera informal. En el cuarto establecimiento se observa la incipiente conformación de un nuevo equipo a cargo de la gestión de la convivencia en el establecimiento. Sin embargo, hay diferencias notorias en torno

a la apertura que tienen estos equipos a la participación de otros estamentos que no sean directivos.

a. Interestamentalidad.

Uno de los principales elementos del programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar fue la constitución de equipos interestamentales. La participación paritaria de todos los estamentos era un factor clave para el avance del programa. Y pese a que se lograron avances en la participación de otros estamentos, éstos han sido desiguales, observándose establecimientos con mayor y menor apertura a la participación en sus Equipos Promotores de Sana Convivencia.

Se observa que una de las principales resistencias radica en el temor a la participación de los estudiantes y los apoderados. En algún caso también hay resistencia a la incorporación de los docentes, aunque en menor medida. Esta resistencia a la apertura tiene su origen en un temor subyacente a “perder el control”, por parte de los equipos directivos, especialmente en contextos en los que sufren de inestabilidad en sus cargos o en la institución misma. Se observa un temor a que la mayor apertura derive en mayores críticas a la gestión, lo que llevaría a mantener los equipos con el mínimo de participación posible.

La experiencia de aquellos establecimientos que tienen una mayor apertura a la participación de todos los estamentos en sus equipos demuestra lo contrario. Esto puede generar algunos conflictos en un momento inicial, pero en el mediano plazo las relaciones interestamentales tienden a normalizarse y el involucramiento de todos aumenta y se vuelve más efectivo. Sin embargo, esto no sucedió de manera automática o por una simple invitación: *aquellos colegios con mayor participación de todos los estamentos han ido intencional y activamente en búsqueda de esa participación*. Han generado instancias de participación paritaria para estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la educación, poniendo el problema de la violencia y la convivencia sobre la mesa, al tiempo que se ponían a disposición para crear soluciones de manera colectiva.

Ciertamente, la constitución de equipos interestamentales y paritarios resulta clave para la instalación de la convivencia como un eje transversal que involucre a padres y apoderados, uno de los principales déficit en los establecimientos educativos de la comuna y de Chile. Asimismo, potenciar la participación activa, paritaria y creativa de los estudiantes no sólo los forma desde una mirada no-paternalista en “hacerse cargo” de construir las condiciones en que quieren vivir, sino que enriquece cualitativamente el trabajo colaborativo del Equipo Promotor de la Sana Convivencia, toda vez que en este estudio hemos constatado que esta nueva generación es distinta, con mayor capacidad cognitiva, de juicio crítico y propositivo, de contacto consigo mismos y con sus emociones, y de expresión de sus interpretaciones, necesidades, anhelos y propuestas respecto de su presente y futuro.

b. Gestión efectiva.

Otro punto clave dentro del programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar fue la creciente autonomía y autogestión de los Equipos Promotores. La evaluación de este factor, al igual que la interestamentalidad, presenta realidades muy variadas entre los establecimientos. La constitución de equipos interestamentales es un primer paso, una precondition. Pero de acuerdo a la experiencia de estos establecimientos, la clave para ir mejorando la convivencia al interior del establecimiento está en la acción de este equipo, en lo que se haga cotidianamente.

Respecto de los Equipos Promotores de Sana Convivencia Escolar, el programa promovió la constitución de conjuntos humanos que pudieran planificar, implementar acciones, darles seguimiento y evaluar los resultados obtenidos. Considerando la situación de partida, evidentemente hubo una mejora generalizada: se crearon equipos en establecimientos que no los tenían y comenzaron a funcionar, ampliando el rango y alcance de sus actividades en la comunidad escolar. En los colegios que presentaron mejoras en la convivencia hubo un incremento significativo en la implementación de actividades. Ello fue un primer paso esencial y ya se observan sus frutos. Sin embargo, es necesario ir un paso más allá para continuar con el proceso de mejora.

Ciertamente, el siguiente desafío para estos equipos radica en la sistematización de su trabajo, de manera de optimizar su tiempo y energía. Allí donde hubo planificación y calendarización efectiva de las acciones, se observa una dirección manifiesta y congruente con los objetivos del establecimiento. Allí donde hubo seguimiento de las acciones, éstas fueron más efectivas y se implementaron de acuerdo a lo planificado. Allí donde hubo evaluación, se logró extraer el máximo de aprendizaje de la acción, generando una mejor condición para los pasos venideros.

6.5 Existencia de soportes de convivencia.

En quinto lugar, se observó un elemento tangible que resultó clave para mejorar la situación en los establecimientos: la existencia de soportes para el eje de convivencia. Sin embargo, debemos diferenciar entre la detección de recursos, la disponibilidad y generación de los mismos y su uso efectivo. Tanto la definición de imágenes a futuro que orienten la acción, la instalación de la convivencia como un eje transversal o la constitución de Equipos Promotores de la Sana Convivencia Escolar pueden chocar contra las condiciones que imperan en un momento determinado. Muchos de los testimonios recolectados en 2011 hablaban de una sensación de soledad, de verse abandonados y no tener ayuda por parte de las instancias superiores.

Cabe destacar entonces el progreso que se ha logrado en términos de tres tipos de soporte que, cuando estuvieron presentes, favorecieron estas mejoras: (a) Recursos materiales y económicos, (b) Conexión con redes de soporte, y (c) Posibilidad de capacitación.

En primer lugar, una de las quejas principales de los trabajadores en los establecimientos era la falta de recursos. Ello se expresaba en la falta de recursos económicos para la mejora de las instalaciones, como así también en la imposibilidad de tener personal dedicado a tiempo completo al desarrollo de la convivencia en el establecimiento. En particular este último punto fue clave para apoyar los procesos llevados adelante por los Equipos Promotores. Allí donde pudo contratarse personas encargadas exclusivamente para la coordinación del área de convivencia, hubo resultados más notorios que en los otros casos. Ello les per-

mite tener más tiempo y energía dedicada al tema, optimizando así otro tipo de recursos que sí existen en los establecimientos. En síntesis, hay más recursos disponibles, pero su uso depende de los conocimientos particulares de cada director sobre estos fondos (donde están, cómo acceder a ellos, manejo de las trabas burocráticas). Esto explicaría tal vez por qué mientras algunos colegios decían casi no tener recursos, otros se mostraban satisfechos. La capacitación en esta área resulta clave para una nivelación en torno al tema.

En segundo lugar, resulta destacable el cambio observado en el soporte comunal al eje de convivencia entre 2011 y 2016. Ciertamente que el ámbito mayor (la comuna) condiciona en parte los resultados que puedan lograrse al interior de los establecimientos. La percepción de falta de soporte, generalizada en 2011, fue transformada en los testimonios de 2016, donde destacan el acompañamiento y la ayuda recibida por parte de la Corporación de Educación de San Bernardo. Esta evolución está fuertemente asociada al cambio en el Equipo de Convivencia de CORSABER, al que se incorporaron dos miembros del colegio Antupillán que participaban del Equipo Promotor de la Sana Convivencia Escolar de ese establecimiento. Sin embargo, no sólo fue un cambio de personas, sino un cambio en la relación y forma de trabajo lo que potenció el impacto. Asimismo, ello se vio complementado por una modificación de las orientaciones ministeriales en torno al eje de convivencia, que se acercaron en gran medida a lo propuesto por CORFHU en 2011. Ello no sólo potencia la acción de los colegios sino que también permite generar redes de intercambio de experiencias como las que se esbozaron en el programa de Cultura de Sana Convivencia Escolar, específicamente en la conformación de la Red Convivencia. Allí donde hubo soporte institucional se pudieron desarrollar proyectos de manera mucho más integral. Por lo demás, aún se mantiene débil la vinculación con otras redes de soporte como los CESFAM, Organizaciones No Gubernamentales, Carabineros, entre otros. Ello es un terreno de avance potencial para el futuro inmediato de estos establecimientos.

En tercer lugar, la existencia de instancias de capacitación permitió potenciar a los actores que llevaron adelante los Equipos Promotores. Una de las principales falencias en 2011 fue que

los docentes y directivos no tenían acceso a herramientas de manejo de conflictos y gestión de la convivencia. Por este motivo se focalizó este tipo de cualificación otorgada por CORFHU en la etapa de Habilitación con Herramientas durante el desarrollo del Proyecto. En el escenario 2016 en cambio, nos encontramos con una serie de iniciativas como el Diplomado en Convivencia Escolar y Resolución de Conflictos que dicta la Universidad de Chile, altamente valorado por los trabajadores de los establecimientos que participan de éste. Un desafío inmediato será diversificar los actores que reciben capacitación en los establecimientos, ya que se observa una tendencia a la concentración de las capacidades en pocos individuos, lo que pone en riesgo la sustentabilidad futura del trabajo en el eje de convivencia.

6.6 Principios orientadores sobre la base del afecto.

En sexto lugar y como factor central a destacar, está la intención transformadora que tiene como base el afecto, las relaciones con buen trato, la profunda aspiración de que todos seamos más felices.

En el Taller de Lineamientos Estratégicos para una Sana Convivencia Escolar¹, realizado en 2011 con Directores y Encargados de convivencia de los 40 colegios de San Bernardo y representantes de la Corporación de Educación, se definió como Visión en el plano de la Comunidad Escolar *“Aspiramos a desarrollar una Cultura de Sana Convivencia Escolar en el interior de los colegios municipales de San Bernardo, implementando estrategias con todos los estamentos educativos, con el fin de mejorar el desarrollo integral de los integrantes de la comunidad educativa, para ser todos más felices”*.

Mientras que la Misión definida para el Programa fue *“Favorecer un ambiente escolar adecuado, que promueva el desarrollo de conductas sociales de buen trato en el interior de la comunidad educativa de los Colegios Municipales de San Bernardo”*.

¹ Ver punto 2.1.1 Estrategia: “Hacia una Cultura de Sana Convivencia Escolar” en el Capítulo 2. El Proyecto.

La aspiración por la felicidad, por profundizar conductas sociales de buen trato, por el desarrollo integral no sólo de niñas y niños sino de toda la comunidad escolar, se constituyen en el motor y el propósito de la acción educativa. No hay gestión efectiva de la Convivencia Escolar que se sostenga en el tiempo, sin que a la base tenga principios orientadores que le den sentido a la acción, más allá de éxitos o fracasos particulares de los intentos emprendidos.

En los colegios evaluados -en distinto grado- fue posible identificar la manifestación de estas relaciones afectuosas, especialmente hacia las niñas y niños. Esto es un factor a reflexionar y profundizar.

Finalmente, el Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar propuso como principio orientador la Regla de Oro *"Trata a los demás como quieres que te traten"*. Las tácticas específicas para abordar la Convivencia Escolar pueden ir variando de acuerdo a momentos y circunstancias, pero si se mantiene el profundo afecto que inspira este principio, se avanzará por un buen camino.

7. CONCLUSIÓN FINAL



7. Conclusiones finales

Resumen.

A lo largo de este libro se intentó sistematizar la experiencia del Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar, realizado por CORFHU en la comuna de San Bernardo durante los años 2011 y 2012. Para ello se seleccionó a cuatro de los seis colegios con un mayor nivel de avance en la implementación de la Etapa III. Autonomía de Autogestión¹, realizando un nuevo levantamiento de datos en el marco del Concurso “Chile de Todas y Todos – Análisis de Experiencias”, del Ministerio de Desarrollo Social. De este modo, se buscó dar cierre al objetivo original del programa, que estipulaba una evaluación del impacto luego de dos años de trabajo (Etapa IV. Seguimiento y profundización).

En el Capítulo 1, además de la introducción, se esbozó una definición de la problemática de la violencia a nivel social, describiendo cómo la educación no está exenta a ella, y cómo esto afecta a la convivencia en los colegios. El Capítulo 2 presentó de manera sintética el programa Cultura de Sana Convivencia Escolar, identificando los objetivos, etapas y acciones realizadas. De este modo, quedaron expuestos los criterios para evaluar el impacto del programa, asociados a los objetivos del mismo. Por su parte, el Capítulo 3 desarrolló algunos aspectos del enfoque teórico desde el que se desarrolló el programa, a lo cual se agregó una subsección metodológica. En la misma se describió el diseño de este estudio de sistematización, al tiempo que se caracterizó cada uno de los instrumentos de medición utilizados. El Capítulo 4 presentó un primer análisis a nivel agregado de

¹ El programa se dividió en cuatro etapas: **I.** Establecer la condición; **II.** Habilitar con herramientas; **III.** Autonomía y autogestión; y **IV.** Seguimiento y profundización. El detalle está en el Capítulo 2. El Proyecto de esta producción.

los cuatro establecimientos seleccionados. En particular se hizo énfasis en los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes y docentes, lo que permitió observar de manera cuantitativa la evolución entre 2011 y 2016 de ciertos indicadores de convivencia escolar. Asimismo, en el Capítulo 5 se encuentra un análisis individualizado por establecimiento, con el objeto de poner luz sobre algunas diferencias de interés observadas. Allí se desagregaron los indicadores cuantitativos analizados en el capítulo anterior, y se complementan con datos extraídos de los instrumentos cualitativos que dan un mayor contexto de la situación que vivió cada colegio. Por último, en el Capítulo 6 se delimitaron de manera general los factores críticos de éxito y buenas prácticas, a partir de los instrumentos cualitativos que sintetizaron la experiencia de estos establecimientos. Por último, se incluyó este Capítulo de conclusión y un anexo metodológico, en el que se incluyeron todos los instrumentos utilizados para el levantamiento de datos: pauta de entrevista, pauta de observación, autodiagnóstico, pauta de focus groups y encuesta a estudiantes y docentes. A fin de garantizar la replicabilidad, las bases de datos son de acceso público² y se pueden descargar desde el sitio Web <http://convivencia.corfhu.cl/>

Sistematización de la experiencia.

¿Qué se logró sistematizar de la experiencia del programa Cultura de Sana Convivencia Escolar? Resulta imposible afirmar sin incertidumbre que la evolución positiva de los indicadores de convivencia se deba solamente a la implementación específica del programa, toda vez que no se puede aislar su efecto y muchos otros factores podrían estar afectando estos resultados. Sin embargo, existe evidencia suficiente para esbozar algunas atribuciones causales de ciertos factores clave del programa, que resultaron críticos para la evolución positiva en la mayor parte de los establecimientos:

1. Es necesario tener una **imagen guía positiva** para que la convivencia escolar tenga una dirección y un horizonte definido. Se debe tener en claro y de manera conjunta hacia

² Se excluyen algunos de los instrumentos cualitativos a fin de salvaguardar el anonimato de los actores involucrados.

dónde se quiere ir, en qué condiciones se quiere vivir respecto del trato que damos y el trato que recibimos de otros.

Aquellos establecimientos que superaron parcialmente la visión punitiva de la convivencia como simple cumplimiento de normas, esbozaron una mirada más amplia respecto de la convivencia, abordándola como un eje integral que abarca todas las relaciones humanas al interior de la comunidad educativa.

La traducción de ello es lo que denominamos como una nueva mirada positiva respecto de la convivencia. Ésta se centra en la transformación de la cultura de la comunidad educativa a partir del fortalecimiento de aquellas personas y conductas que son referencia -formal o informal- de buena convivencia escolar. El ejemplo de ello son los monitores de sana convivencia escolar.

¿Cuáles serían los pasos a seguir? En primer lugar, saber en qué condición de partida está el establecimiento. Y a partir de ello, en la elaboración de un plan táctico por colegio en el que participen todos los estamentos. Un plan que sirva de imagen-guía, incluyendo elementos “medibles”, pero también elementos intangibles de aquello que se espera lograr. De este modo, se conoce dónde se está y hacia dónde se quiere ir.

2. La **instalación de la convivencia como un eje transversal** a todos los ámbitos de la comunidad educativa, potenció el efecto de las estrategias de convivencia. Esto implica hacerse cargo del problema de la violencia en la educación y gestionar activamente la convivencia. No hay forma de que se mejore la convivencia escolar sin una estrategia de transformación activa.

Asimismo, la experiencia de estos cuatro colegios nos enseña que esta estrategia debe integrar las diferentes iniciativas que abordan la convivencia escolar, de manera de “lograr sintonía” entre ellas y direccionándolas hacia el horizonte buscado por la comunidad educativa.

Por último, aquellos establecimientos que mostraron avances, incorporaron la convivencia como un eje en todos los ámbitos de la comunidad educativa. De este modo, fue ubicado como una prioridad, al mismo nivel que el rendimiento académico.

¿Y cómo se hace? En particular, dos puntos son claves: (a) Implementar y dar seguimiento al plan táctico elaborado en conjunto, evaluando luego de cada acción de manera de ir aprendiendo a medida que se hace; y (b) Incorporando una nueva mirada activa a la forma de gestionar la convivencia al interior del establecimiento. En los establecimientos educativos hay mucha experiencia acumulada. Si se pide a los involucrados que presenten propuestas de mejoramiento de la convivencia, seguramente surjan muchas en cada colegio, aplicables a cada uno de los espacios de la comunidad educativa.

3. No hay mejora en la convivencia sin un **equipo que promueva la sana convivencia escolar** al interior del establecimiento. Una vez fijadas las imágenes guía, deben aterrizar. Y para ello, es necesario un equipo que involucre de manera paritaria a todos los estamentos, estableciendo una identidad común y trabajando de manera sistemática. De este modo, directivos, asistentes de la educación, docentes, estudiantes y apoderados trabajan juntos y de manera colaborativa.

La experiencia enseña que cuanto más transversal y participativo sea ese equipo, más efectiva será su estrategia. La interestamentalidad del equipo promotor es la traducción concreta de la instalación de la convivencia como un eje transversal a todos los ámbitos de la comunidad educativa.

Este equipo deberá ser autónomo y generar sus propias planificaciones anuales, implementar acciones y hacerles seguimiento, para finalmente evaluarlas y aprender de lo hecho. Este proceso se potencia cuando el aprendizaje es compartido con otros establecimientos, generando una socialización de buenas prácticas que permite el avance de todos.

Para implementar esto en términos prácticos es necesario sensibilizar a la comunidad. Informar sobre el plan táctico y sobre las acciones a implementar, idealmente invitando a la mayor cantidad (y diversidad) de personas posible dentro de la comunidad educativa. Posiblemente, un colegio inicie sus acciones con un equipo promotor pequeño, pero puede ir creciendo a medida que sus acciones operan a modo de efecto demostración de que sí es posible un cambio en el eje de convivencia.

4. Para llevar adelante los puntos anteriores es necesario contar con **soportes para la convivencia escolar**. Estos cuatro casos muestran que la falta de recursos -tiempo y energía- atentan contra el trabajo de mejoramiento de la convivencia. Resulta evidente el efecto inmediato que tuvo la contratación de personal específicamente dedicado al eje convivencia, potenciando su instalación como eje prioritario.

Asimismo, la conexión con redes de soporte comunal y ministerial resultó clave desde dos puntos de vista: primero, como apoyo directo al proceso de mejoramiento; y segundo, como instancia de intercambio y retroalimentación de diferentes estrategias y buenas prácticas implementadas en establecimientos que de otro modo no tendrían vinculación.

Por último, es fundamental la capacitación de los actores involucrados. En muchos casos los equipos promotores se vieron sobrepasados por el desafío de mejorar la convivencia escolar en un contexto de violencia creciente, toda vez que no fueron formados específicamente para ello. La habilitación de instancias para su cualificación resulta clave en dos áreas: (a) Manejo de conflictos, mediación y manejo de tensiones; y (b) Gestión de la convivencia escolar.

5. Como factor inspirador, es necesario **fortalecer y profundizar principios orientadores sobre la base del afecto**. La aspiración por desarrollar conductas sociales de buen trato al interior de las escuelas requiere de una adecuada gestión de la convivencia escolar, pero esto no es suficiente. Más allá de los éxitos o fracasos particulares de los intentos emprendidos, está el valor del “para qué hacemos lo que hacemos”.

Como afirmamos en el Capítulo anterior, el Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar propuso como principio orientador la Regla de Oro “*Trata a los demás como quieres que te traten*”. En este sentido, las tácticas específicas para abordar la Convivencia Escolar pueden ir variando de acuerdo a momentos y circunstancias, pero si se mantiene el profundo afecto que inspira este principio, es posible avanzar por un buen camino. Esto es lo que logramos constatar en los colegios evaluados en este estudio.

Ciertamente es una empresa titánica trabajar por mejorar la convivencia escolar en un contexto social en el que la violencia

prima y las relaciones interpersonales son cada vez más crueles. El medio social en el que se desenvuelven los establecimientos y los modelos de conducta imperantes no favorecen el buen trato, la solidaridad y la reciprocidad como forma de relación.

Sin embargo, tal como se afirmó previamente, no debemos quedarnos solamente con lo formidable del problema. Pese a que los accidentes pueden desviar el rumbo de estas instituciones, estas acciones dejan un rastro y una referencia en la memoria colectiva. Existen virtudes en cada uno de los establecimientos, en cada uno de los directivos, los docentes, los asistentes de la educación, en cada uno de los estudiantes y en cada uno de los apoderados o padres. En esta sociedad violenta crecen flores que luchan por mantenerse a la luz, y muchas veces las perdemos de vista por lo oscuro de la sombra que nos nubla la mirada.

Este libro ha querido rescatar algunos de los aprendizajes de esta experiencia innovadora realizada por CORFHU en los colegios municipales San Bernardo. No son píldoras mágicas y lejos están de ser una solución definitiva a la violencia escolar. La experiencia nos enseñó que esas soluciones mágicas no existen. Simplemente son algunos aprendizajes surgidos de la experiencia, que nos muestra que es posible mejorar. Pese a lo modesto de su aporte, este libro intenta desde su mirada humanista ser una contribución para que entre todos podamos mejorar la convivencia escolar en nuestro país.

8. ANEXO METODOLÓGICO



8. Anexo metodológico

Instrumentos evaluativos

PAUTA ENTREVISTA A DIRECTOR(A)

Nombre Establecimiento	
Nombre Director(a)	
Fecha aplicación	

A. OBSERVACIONES (DURACIÓN ENTREVISTA, PRIVACIDAD, ASPECTOS CUALITATIVOS):

B. PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los problemas actuales de Convivencia en el colegio? ¿A qué los atribuye?
2. ¿Qué soluciones posibles ve?
3. ¿Qué dificultades y facilidades han tenido en la implementación del Proyecto de Mejoramiento Educativo?
4. ¿Qué otras actividades simultáneas de mejoramiento de la Convivencia Escolar dentro y fuera del colegio realizan? (Música, Baile, Ajedrez, Deportes, Otros).
5. ¿Cómo imagina una Sana Convivencia Escolar en su establecimiento?
6. ¿Cuenta el colegio con un equipo de convivencia establecido?
7. De contar con un equipo de convivencia, ¿cómo es la dinámica de trabajo del equipo?
8. ¿Han recibido algún tipo de capacitación el equipo de convivencia escolar?
9. ¿Ha contado el colegio con soportes municipales para el desarrollo de la labor de convivencia escolar?
10. De ser afirmativo, ¿cuáles han sido estos soportes?

11. ¿Considera usted que el colegio ha recibido recursos financieros para una Sana Convivencia Escolar?
12. ¿De haberlos recibido considera que son suficientes? (Ahondar en montos si fuere posible)
13. En términos de legislación, de acuerdo a su opinión, ¿cómo ha evolucionado ésta en los últimos 5 años en favor de la Sana Convivencia Escolar y cómo ésta ha influido en el desarrollo de la misma en su colegio?
14. ¿El plan de Convivencia Escolar está incluido en el PEI del colegio?
15. ¿Qué agregaría?

C. CARACTERÍSTICAS ESTABLECIMIENTO:

	N° cursos	Jornada (AM-PM)	Nombre profesores jefes
5° B			
6° B			

D. CARACTERÍSTICAS EQUIPO EJECUTIVO DEL PROGRAMA EN ESTE COLEGIO (EQUIPO PROMOTOR DE LA SANA CONVIVENCIA).

Además del/la Directora(a), constituyen este Equipo:

Función	Nombres
Encargado(a) Convivencia	
Jefe(a) de UTP	
Orientador(a)	
Inspector(a)	
Representante(s) Centro de Padres	
Representante(s) Centro de Estudiantes	
Profesores	
Asistentes de la Educación	

AUTODIAGNÓSTICO DIRECTIVOS

Establecimiento	
Cargos participantes	
Fecha aplicación	

Escriba en la tabla las Facilidades y Dificultades, Operacionales y Relacionales que tiene el establecimiento como Institución, para entregar una Sana Convivencia Escolar a los estudiantes.

OPERACIONALES

Facilidades Operacionales	Dificultades Operacionales
Integrado a PEI y/o a PADEM:	Integrado a PEI y/o a PADEM:
Procedimientos (administrativos):	Procedimientos (administrativos):
Capacitación:	Capacitación:
Soporte Tecnológico:	Soporte Tecnológico:
Infraestructura:	Infraestructura:
Equipo humano asignado al eje Convivencia:	Equipo humano asignado al eje Convivencia:
Tiempo asignado para gestionar la convivencia:	Tiempo asignado para gestionar la convivencia:
Recurso para materiales:	Recurso para materiales:
Red de soporte comunal especializado:	Red de soporte comunal especializado:
Otros:	Otros:

RELACIONALES (ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS)

Facilidades Relacionales	Dificultades Relacionales
Con los estudiantes:	Con los estudiantes:
Con los apoderados:	Con los apoderados:
Con los profesores:	Con los profesores:
Con los asistentes de la educación:	Con los asistentes de la educación:
Otros:	Otros:

AUTODIAGNÓSTICO EQUIPO DE CONVIVENCIA

Establecimiento	
Cargos participantes	
Fecha aplicación	

Escriba en la tabla las Facilidades y Dificultades, Operacionales y Relacionales que tiene el establecimiento como Institución, para entregar una Sana Convivencia Escolar a los estudiantes.

OPERACIONALES

Facilidades Operacionales	Dificultades Operacionales
Integrado a PEI y/o a PADEM:	Integrado a PEI y/o a PADEM:
Procedimientos (administrativos):	Procedimientos (administrativos):
Capacitación:	Capacitación:
Soporte Tecnológico:	Soporte Tecnológico:
Infraestructura:	Infraestructura:
Equipo humano asignado al eje Convivencia:	Equipo humano asignado al eje Convivencia:
Tiempo asignado para gestionar la convivencia:	Tiempo asignado para gestionar la convivencia:
Recurso para materiales:	Recurso para materiales:
Red de soporte comunal especializado:	Red de soporte comunal especializado:
Otros:	Otros:

RELACIONALES (ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS)

Facilidades Relacionales	Dificultades Relacionales
Con los estudiantes:	Con los estudiantes:
Con los apoderados:	Con los apoderados:
Con los profesores:	Con los profesores:
Con los asistentes de la educación:	Con los asistentes de la educación:
Otros:	Otros:

PAUTA DE OBSERVACIÓN

Nombre del Evaluador:	
Establecimiento Evaluado:	

Observación	Focalizada en ámbitos: Entrada y salida establecimiento Colación Recreos Instrumentos y registros del establecimiento.	
--------------------	--	--

LISTA DE COTEJO (CHECK LIST)

Marque una X sobre la aseveración				
Entrada al establecimiento		No	Sí	Tab
1.	Existen roles asignados para preparar la apertura física del establecimiento puntualmente.			
2.	El establecimiento está aseado y ordenado completa y totalmente.			
3.	El establecimiento tiene controlado el acceso a baños u otras dependencias de uso público en horario de entrada.			
4.	Existen roles asignados para recibir a los estudiantes al establecimiento.			
5.	Tiene el establecimiento procedimientos para emergencias en horario de entrada.			
6.	Tiene el establecimiento roles asignados para manejar imprevistos.			
7.	Tiene el establecimiento acceso expedito a botiquín Primeros Auxilios			
8.	Los funcionarios del establecimiento tienen acceso a teléfonos para llamadas de emergencia			
9.	Tiene el establecimiento teléfonos de emergencia en lugar visible.			
10.	El establecimiento tiene un procedimiento o protocolo de saludo inicial a los estudiantes.			

Marque una X sobre la aseveración				
Entrada al establecimiento		No	Sí	Tab
11.	El establecimiento tiene roles asignados para vigilar todos los espacios de llegada desde la entrada a la sala de clases.			
12.	Los roles asignados de vigilancia escolar tienen procedimientos claros para manejar incidentes escolares.			
13.	El establecimiento cuenta con procedimientos para atender requerimientos particulares de los estudiantes o sus apoderados en horario de entrada.			
14.	El establecimiento tiene un espacio privado para resolver problemas o dificultades en horario de entrada.			
15.	El establecimiento tiene un espacio privado para atender apoderados en horario de entrada.			
16.	El establecimiento tiene un procedimiento para recibir justificativos de estudiantes inasistentes.			
17.	Todos los estudiantes son saludados amablemente.			
18.	Los estudiantes son reprendidos por sus faltas antes de ser saludados.			
19.	Existe un procedimiento al ingreso para los estudiantes que no cumplen con el uniforme escolar.			
20.	Existe un procedimiento al ingreso para los estudiantes que no cumplen con un corte de pelo moderado.			
21.	La mayoría de los profesores son puntuales en tomar sus cursos			
22.	Cuando un profesor no puede llegar a tiempo por fuerza mayor, da aviso oportuno.			
23.	El establecimiento cuenta con procedimientos para suplir la recepción de los estudiantes la primera hora.			
24.	Las salas de clases están iluminadas adecuadamente a la primera hora.			
25.	Existe un protocolo de saludo en la primera hora a cargo del profesor de asignatura.			
26.	Existe un procedimiento riguroso de control de asistencia y justificación de inasistencias.			
27.	Los estudiantes mayores fuman en las inmediaciones.			
28.	Los estudiantes hacen espera fuera del establecimiento hasta última hora.			
29.	Hay inspectores que instan a ingresar al establecimiento a los estudiantes de las afueras.			
30.	Existen quioscos o similares que venden cigarrillos a los estudiantes.			

Marque una X sobre la aseveración				
Entrada al establecimiento		No	Sí	Tab
31.	Los estudiantes en su mayoría son puntuales.			
32.	El establecimiento tiene un procedimiento para recibir atrasados.			
33.	Un porcentaje de estudiantes llega temprano, pero ingresa atrasado.			
34.	Los estudiantes se observan ordenados y aseados.			
35.	Los estudiantes se observan alegres y dinámicos.			
36.	Algunos estudiantes se observan agresivos y cabizbajos.			
37.	Las estudiantes mayores se observan notoriamente maquilladas.			
38.	Los estudiantes se observan con piercing o similares en las afueras del establecimiento.			
39.	Los estudiantes se observan sin piercing al ingreso al establecimiento.			
40.	Los roles de recepción estudiantil controlan el uso de aros y piercing al ingreso.			
41.	Los roles de recepción estudiantil controlan el uso de armas blancas entre los estudiantes.			
42.	El procedimiento de control de los estudiantes es confrontacional.			
43.	El procedimiento de control de los estudiantes es firme, pero amable.			
44.	El procedimiento de control de los estudiantes es de bienvenida y posteriormente de control.			
45.	Los profesores colaboran en la recepción de los estudiantes.			
46.	El ingreso a las salas es puntual.			
47.	Existe un procedimiento de ingreso a las salas.			
48.	Los estudiantes ingresan a las salas a medida que llegan.			
49.	El último el llegar a la sala es el profesor.			
50.	El primero que llega a la sala es el profesor, luego ingresan los estudiantes.			

ESCALA DE APRECIACIÓN

Califique la aseveración marcando una X						
Entrada al establecimiento		MA	A	I	MI	Tab
1.	Los roles asignados para preparar la apertura física del establecimiento.					
2.	El aseo y orden del establecimiento.					
3.	El acceso a baños u otras dependencias de uso público en horario de entrada.					
4.	Los roles asignados para recibir a los estudiantes al establecimiento.					
5.	Los procedimientos para emergencias en horario de entrada.					
6.	Los roles asignados para manejar imprevistos.					
7.	El procedimiento o protocolo de saludo inicial a los estudiantes.					
8.	Los roles asignados para vigilar todos los espacios de llegada desde la entrada a la sala de clases.					
9.	Los procedimientos para manejar incidentes escolares.					
10.	Los procedimientos para atender requerimientos particulares de los estudiantes o sus apoderados en horario de entrada.					
11.	El establecimiento tiene un espacio privado para resolver problemas o dificultades en horario de entrada.					
12.	El espacio privado para atender apoderados en horario de entrada.					
13.	El procedimiento para recibir justificativos de estudiantes inasistentes.					
14.	Los procedimientos ante indisciplina escolar en horario de ingreso					
15.	La colaboración de los profesores en tareas de ingreso estudiantes.					
16.	Los procedimientos para suplir la recepción de los estudiantes la primera hora.					
17.	Las salas de clases iluminadas					
18.	Protocolo de saludo en la primera hora a cargo del profesor de asignatura.					
19.	El procedimiento de control de asistencia y justificación de inasistencias.					
20.	Procedimiento para recepcionar atrasados.					
21.	El procedimiento de control de los estudiantes es.					
22.	El procedimiento de ingreso a las salas.					

MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado

LISTA DE COTEJO (CHECK LIST)

Marque una X sobre la aseveración				
Salida del establecimiento		No	Sí	Tab
1.	Existen roles asignados para preparar el despacho de estudiantes.			
2.	Existen procedimientos para despacho masivo de estudiantes			
3.	Existe procedimiento de despacho de cursos ante eventualidades.			
4.	Existen procedimientos de despacho de estudiantes individualmente ante eventualidades.			
5.	Existen procedimientos de retiro de estudiantes a cargo de su apoderado.			
6.	Existen procedimientos ante eventuales emergencias en horario de salida.			
7.	El establecimiento tiene roles y procedimientos para despachar al estudiantado			
8.	Los inspectores y profesores cautelán el orden y comportamiento a la salida.			
9.	Los inspectores y profesores cautelán el orden y comportamiento a la salida en las inmediaciones.			
10.	El establecimiento tiene procedimientos ante agresiones o altercados al momento de la salida de los estudiantes.			
11.	El establecimiento tiene procedimientos ante agresiones o altercados al momento de la salida de los estudiantes en las inmediaciones del establecimiento.			
12.	Los estudiantes se observan con piercing o similares.			
13.	Las estudiantes mayores se observan con maquillaje y piercing.			
14.	Se observa a estudiantes fumando en las inmediaciones.			
15.	Se observa a adultos sospechosos en las inmediaciones.			

ESCALA DE APRECIACIÓN

Califique la aseveración marcando una X						
Salida del establecimiento		MA	A	I	MI	Tab
1.	Los roles asignados para preparar el despacho de estudiantes.					
2.	Los procedimientos para despacho masivo de estudiantes					
3.	El procedimiento de despacho de cursos ante eventualidades.					
4.	El procedimiento de despacho de estudiantes individualmente ante eventualidades.					

Califique la aseveración marcando una X						
Salida del establecimiento		MA	A	I	MI	Tab
5.	El procedimiento de retiro de estudiantes a cargo de su apoderado.					
6.	Los procedimientos ante eventuales emergencias en horario de salida.					
7.	Los roles y procedimientos para despachar al estudiantado					
8.	Los inspectores y profesores cautelán el orden y comportamiento a la salida.					
9.	Los inspectores y profesores cautelán el orden y comportamiento a la salida en las inmediaciones.					
10.	Los procedimientos ante agresiones o altercados al momento de la salida de los estudiantes.					
11.	Los procedimientos ante agresiones o altercados al momento de la salida de los estudiantes en las inmediaciones del establecimiento.					

MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado

LISTA DE COTEJO (CHECK LIST)

Marque una X sobre la aseveración				
Recreo largo		No	Sí	Tab
1.	Existen roles asignados para vigilar los recreos y sus ámbitos (patios, baños, pasillos, etc.).			
2.	Existen procedimientos para controlar las actividades de los estudiantes en los recreos.			
3.	Tiene el establecimiento procedimientos para emergencias en recreos.			
4.	Tiene el establecimiento procedimientos para controlar faltas de convivencia en recreos			
5.	Los estudiantes son reprendidos en forma pública y vergonzante.			
6.	Los estudiantes son reprendidos en forma personal y privada.			
7.	Se observan estudiantes con piercing o similares.			
8.	La mayoría de las faltas dicen relación al aspecto del estudiante.			
9.	La mayoría de las faltas dicen relación con el comportamiento del estudiante.			
10.	Existen roles y procedimientos que involucran a profesores en los recreos.			

ESCALA DE APRECIACIÓN

Califique la aseveración marcando una X						
Recreo largo		MA	A	I	MI	Tab
1.	Los roles asignados para vigilar los recreos y sus ámbitos (patios, baños, pasillos, etc.).					
2.	Los procedimientos para controlar las actividades de los estudiantes en los recreos.					
3.	Los procedimientos para emergencias en recreos.					
4.	Los procedimientos para controlar faltas de convivencia en recreos					
5.	Los roles y procedimientos que involucran a profesores en los recreos.					

MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado

LISTA DE COTEJO (CHECK LIST)

Marque una X sobre la aseveración				
Colación		No	Sí	Tab
1.	Existen roles asignados para controlar el ingreso al comedor.			
2.	Existen procedimientos para controlar el ingreso al comedor.			
3.	Hay un tiempo suficiente para ingresar al comedor, almorzar y volver a las actividades escolares.			
4.	El espacio dedicado al comedor es grato y acogedor.			
5.	El clima de los funcionarios es grato y acogedor.			
6.	El clima de los comensales es grato y de camaradería.			
7.	Los guardadores del comedor tienen procedimientos para controlar altercados o peleas durante la comida.			
8.	Se observan estudiantes agresores en forma de bromas pesadas.			
9.	Se observan estudiantes víctimas de bromas "anónimas".			
10.	La salida del comedor es tranquila y alegre.			
11.	La comida se observa abundante y apetitosa.			
12.	Los comensales se observan alegres y con apetito.			

ESCALA DE APRECIACIÓN

Califique la aseveración marcando una X						
Colación		MA	A	I	MI	Tab
1.	Los roles asignados para controlar el ingreso al comedor.					
2.	Los procedimientos para controlar el ingreso al comedor.					
3.	Los tiempos para ingresar al comedor, almorzar y volver a las actividades escolares.					
4.	Los procedimientos para controlar altercados o peleas durante la comida.					

MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado

LISTA DE COTEJO (CHECK LIST)

Marque una X sobre la aseveración				
Instrumentos de registros faltas a la convivencia		No	Sí	Tab
1.	Existen procedimientos para consignar las faltas a la convivencia.			
2.	Las anotaciones sobre comportamiento son diferenciadas de los registros sobre evaluaciones escolares.			
3.	Existen recomendaciones formativas a las faltas a la convivencia.			
4.	Existe un seguimiento de las faltas a la convivencia y sus recomendaciones formativas.			
5.	Existe un Manual de Convivencia conocido y aceptado por la familia y el estudiante.			
6.	Los profesores usan las horas de atención a padres para dar seguimiento a las recomendaciones formativas.			
7.	Los padres de los estudiantes con problemas están presentes cuando se les cita.			
8.	Sólo los padres de buenos estudiantes están presentes cuando se les cita.			
9.	Existe un libro de registro anotaciones en Inspectoría Gral.			
10.	Inspectoría Gral. maneja el seguimiento de las sanciones formativas.			
11.	Existe un Manual para asignar sanciones formativas.			
12.	Las faltas disciplinarias son sancionadas diferenciadamente de las evaluaciones escolares.			
13.	Existe una gradación de faltas y sanciones.			
14.	La condicionalidad es aplicada sólo en casos extremos			

ESCALA DE APRECIACIÓN

Califique la aseveración marcando una X						
Libro de clases		MA	A	I	MI	Tab
1.	Los procedimientos para consignar las faltas a la convivencia.					
2.	Las anotaciones sobre comportamiento son diferenciadas de los registros sobre evaluaciones escolares.					
3.	Las recomendaciones formativas a las faltas a la convivencia son					
4.	El seguimiento de las faltas a la convivencia y sus recomendaciones formativas es					
5.	Las faltas disciplinarias son sancionadas diferenciadamente de las evaluaciones escolares.					
6.	Existe una gradación de faltas y sanciones.					
7.	La condicionalidad es aplicada sólo en casos extremos					

MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado

OBSERVACIÓN

Área evaluada: ámbitos físicos, climas.		Tab
Referirse a aspectos: Operacionales, Relacionales, Debilidades, Fortalezas en aseo, infraestructura, procedimientos del rol docente, otros...		
Descripción del insumo		
Apreciación evaluador	MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado	
Comentario		

Área evaluada: Registro Anecdótico de Conductas observables de directivos, profesores, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación.		Tab
Referirse a conductas observables según Modelo DAR ESCOLAR		
Descripción del insumo		
Apreciación evaluador	MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado	
Comentario		

Área evaluada: Libros de clases, de registros del establecimiento y otros insumos de información sobre convivencia escolar.		Tab
Descripción del insumo		
Apreciación evaluador	MA = Muy Adecuado / A = Adecuado / I = Inadecuado / MI = Muy Inadecuado	
Comentario		

ENCUESTA A PROFESORES(AS)

Colegio:			
Curso:		Fecha de Evaluación:	

Atendiendo al objetivo de: Sistematizar y evaluar el impacto -tras 4 años de haberse implementado- de la experiencia “Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar”, implementado por CORFHU en los establecimientos municipales de la comuna de San Bernardo los años 2011 y 2012, te pedimos que respondas a las siguientes preguntas:

A.	Cómo te sientes tratado(a) por:	Marca con una X la alternativa que eliges				
		Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1.	Los estudiantes	1	2	3	4	5
2.	Los colegas	1	2	3	4	5
3.	Los apoderados	1	2	3	4	5
4.	Los asistentes de la educación	1	2	3	4	5
5.	Los directivos	1	2	3	4	5
6.	La sociedad	1	2	3	4	5

B.	Marca con una X la alternativa que eliges	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7.	¿Eres capaz de ver lo positivo en ti?	1	2	3	4
8.	¿Eres capaz de ver lo positivo en tus colegas?	1	2	3	4
9.	¿Eres capaz de ver lo positivo en los apoderados?	1	2	3	4
10.	¿Eres capaz de ver lo positivo en los asistentes de la educación?	1	2	3	4
11.	¿Eres capaz de ver lo positivo en los directivos?	1	2	3	4
12.	¿Eres capaz de ver lo positivo en los estudiantes?	1	2	3	4

C.	¿Cómo defines...?
13.	Maltrato:
14.	Sana Convivencia:

D.	Señala los efectos del maltrato en los estudiantes de tu colegio, en cuanto a:
15.	El aprendizaje
16.	Su sociabilidad
17.	Su Autoestima
18.	El desarrollo de su talento
19.	El desarrollo de su capacidad crítica
20.	El desarrollo de su espiritualidad
21.	El desarrollo de su perseverancia
22.	El despliegue de su Intencionalidad

E.	Define brevemente los siguientes Valores:	Marca con una X la alternativa que eliges			
		Estos valores se manifiestan en tu colegio de modo:			
		Inadecuado	Relativamente Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado
23.	Disciplina:	1	2	3	4
24.	Respeto:	1	2	3	4
25.	Diversidad:	1	2	3	4
26.	Respeto a las normas:	1	2	3	4
27.	Afecto:	1	2	3	4
28.	Reconocimiento:	1	2	3	4
29.	Solidaridad:	1	2	3	4
30.	Éxito:	1	2	3	4
31.	Fracaso:	1	2	3	4
32.	Pertenencia:	1	2	3	4
33.	Reconciliación:	1	2	3	4
34.	Esfuerzo:	1	2	3	4

F.	Aplico las siguientes Herramientas:	Marca con una X la alternativa que eliges		
		No	Sí	Si la respuesta es SÍ, menciona cuáles aplicas:
35.	Motivacionales	1	2	
36.	Comunicacionales	1	2	
37.	Manejo catártico	1	2	
38.	Manejo de tensiones	1	2	
39.	Manejo de situaciones difíciles	1	2	
40.	De resolución de conflictos	1	2	
41.	De reflexión	1	2	
42.	De conciliación	1	2	
43.	Disciplinarias	1	2	
44.	Liderazgo	1	2	
45.	Orientación	1	2	

Libre Expresión

Este espacio se ha dispuesto para que puedas expresar lo que no se ha preguntado en la encuesta y creas importante de comentar. Especialmente atiende al funcionamiento del Equipo Promotor de la Sana Convivencia en el colegio (cualquiera sea la denominación que se le dé a este ámbito).

Encuesta para Estudiantes de Enseñanza Básica

Fecha de Evaluación		
Nombra a quienes viven en tu casa		
Mi Escuela		SOY NIÑO...
Curso		SOY NIÑA...

SANA CONVIVENCIA ESCOLAR

Marca con una X la alternativa que eliges:		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	¿Te sientes protegido(a) y seguro(a) en el colegio?	1	2	3	4
2.	¿Te sientes tranquilo(a) y escuchado(a) en el colegio?	1	2	3	4
3.	¿Sientes que vives una buena convivencia escolar?	1	2	3	4
4.	¿Das a tus compañeros una buena convivencia escolar?	1	2	3	4
5.	¿Te sientes protegido(a) y seguro(a) en tu familia?	1	2	3	4
6.	¿Te sientes tranquilo(a) y escuchado(a) en tu familia?	1	2	3	4

MANEJO Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA ESCOLAR

Marca con una X la alternativa que eliges:		Sí	No
7.	¿Has observado agresiones físicas en tu escuela?	1	2
8.	¿Te das cuenta cuando un(a) compañero(a) quiere violentarte?	1	2
9.	¿Te das cuenta cuando tú vas a violentar a otro(a) compañero(a)?	1	2
10.	¿Te sientes preparado para prevenir la violencia y matonaje de otros hacia ti?	1	2
11.	¿Te sientes preparado para prevenir una agresión desde ti hacia otros compañeros?	1	2

Marca con una X la alternativa que eliges:		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12.	¿En tu escuela los profesores tratan mal a los estudiantes?	1	2	3	4
13.	¿Los estudiantes en tu escuela amenazan verbalmente a otros?	1	2	3	4
14.	¿En tu escuela los estudiantes tratan mal a los profesores?	1	2	3	4

MANEJO DE HERRAMIENTAS NOVIOLENTAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Escoge la opción que mejor represente tu manera de actuar, marcando con una X al lado de la frase:

13.	Si ves a unos niños golpeándose, tu ...	buscas ayuda para detenerlos	
		los golpeas	
		les pides que se separen	
		no haces nada - te alejas	
		te quedas mirando a ver quien gana	

14.	Resuelves los conflictos con tus compañeros usando...	Insultos-garabatos	
		Golpes	
		Gritos	
		Conversación	
		No los resuelvo	

15.	Cuando sufres maltrato, acudes por consejo y ayuda preferentemente a...	Mis padres u otros familiares	
		Mis amigos	
		Mis profesores u otros adultos del Colegio	
		Otros (escribe quién)	
		Nadie	

Marca con una X la alternativa que eliges:		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16.	¿Eres capaz de ver lo positivo en ti?	1	2	3	4
17.	¿Eres capaz de ver lo positivo en los profesores?	1	2	3	4
18.	¿Eres capaz de ver lo positivo en tus compañeros?	1	2	3	4

Cuestionario

Responde a las preguntas que aparecen a continuación.

Si lograras resolver los conflictos sin violencia ¿qué pasaría contigo?,
y ¿qué pasaría con tus amigos?

¿Cómo te gustaría ser tratado(a)?

¿Cómo te gustaría que fueran las relaciones en tu colegio?

¿Cómo te gustaría que fueran las relaciones en tu familia?

Expresión libre

Escribe aquí lo que quieras expresar o pedir sobre las buenas relaciones escolares.

Pauta Focus Group

Establecimiento	
Tutor	

Paso 1:

AUTODIAGNÓSTICO ESTUDIANTES ENSEÑANZA BÁSICA

Escriba en la tabla las facilidades y dificultades que tienen los estudiantes del establecimiento (usted incluido), para experimentar una Sana Convivencia Escolar.

	Facilidades	Dificultades
<p>Operacionales (Condiciones del colegio: Salas, patios, laboratorio, clases, etc.)</p>		
<p>Relacionales (Actitudes y Comportamiento entre quienes componen la comunidad educativa: estudiantes, profesores, director(a), apoderados, etc.)</p>		

Paso 2:

DRAMATIZACIONES

Metodología:

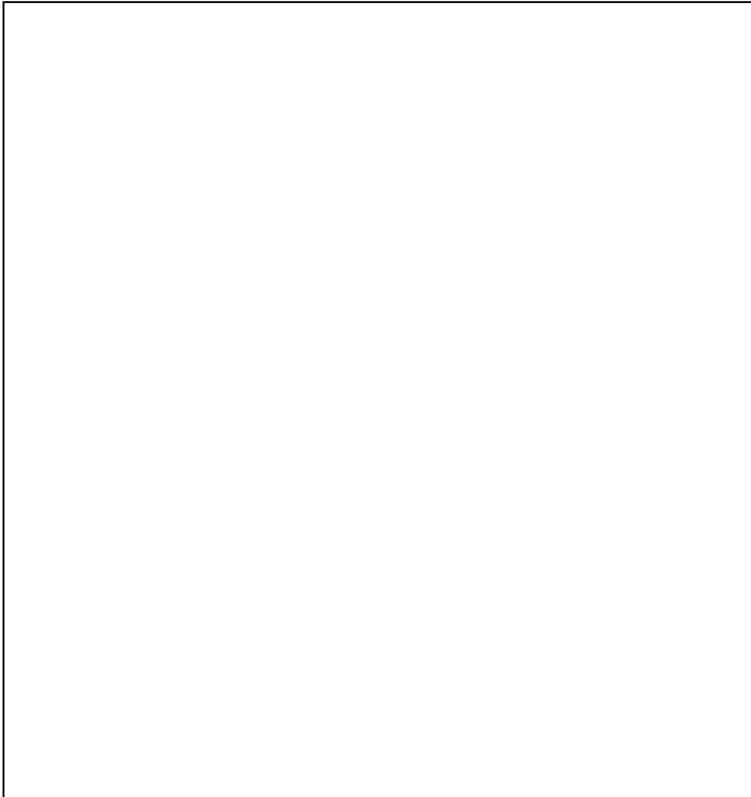
Se forman grupos y se pide a los estudiantes que elijan alguna situación que refleje los conflictos o situaciones difíciles que les toca vivir en el proceso de relación con compañeros, apoderados, profesores, asistentes de la educación, directivos y el/la directora(a).

Esa situación, cada grupo la prepara como un argumento con salida positiva para todos.

La presenta al plenario como dramatización.

En conjunto se identifican las situaciones descritas y se realizan ampliaciones de las mismas si fuera necesario.

Observaciones: Identificar las cualidades, atributos, facilidades del grupo para elaborar e implementar la salida positiva. Consignar también los tipos de resistencias y dificultades. Rescatar situaciones detectadas relevantes.



Paso 3:

ATRIBUCIONES CAUSALES:

Locus: Localización de la Causa (Externa = En la Organización) o (Interna = En el Sujeto)

Controlabilidad: Percepción de posibilidad de modificar la causa, de ir a la raíz del conflicto (Alta-Media-Baja-Nula).

Primero, los participantes del Focus identifican la ubicación de la causa de las facilidades y dificultades detectadas: son Externas (establecimiento como Institución o los otros actores que no son él mismo); o son Internas (del sujeto participante).

Segundo, se pregunta acerca del nivel de controlabilidad que tienen sobre la causa de la facilidad y dificultad para enfrentar el mejoramiento de la convivencia en ambos casos (cuando el locus es Externo o Interno).

Estructura Organización - Sujeto			
Locus Externo: Ubicación de las facilidades y dificultades en la organización o los otros actores que no son él mismo.		Locus Interno: Ubicación de la facilidad y dificultad dentro del sujeto.	
Facilidades:	Controlabilidad (A-M-B-N)	Facilidades:	Controlabilidad (A-M-B-N)
Dificultades:	Controlabilidad (A-M-B-N)	Dificultades:	Controlabilidad (A-M-B-N)
¿Cómo se relacionan estos 2 planos?			

Autores y agradecimientos

Autores del Estudio de Análisis de experiencia “Programa Cultura de Sana Convivencia Escolar en la comuna de San Bernardo 2011-2012”.

- Leticia García Farías, Coordinadora Técnica.
- Ernesto Gimeno, Coordinador Financiero
- Federico Rojas de Galarreta, Experto en Metodologías de la Investigación.
- Ananda Aliaga Fernández, Analista Cualitativo.
- Cristian Rustom Moreno, Analista Cualitativo.
- Richard Schliesser Romero, Analista Cuantitativo.
- Alfonso Garcés Parada, Encargado Logística y Producción.
- Jorge García Farías, Asistente de análisis de datos.

Agradecimientos

- Agradecemos a la Corporación de Educación de San Bernardo y a los Colegios participantes de este Estudio: Liceo Antupillán, Colegio Eliodoro Yáñez Ponce de León, Colegio Haras los Cóncores y Colegio José Nuez Martín.
- Agradecemos también al equipo ejecutor del programa “Cultura de Sana Convivencia Escolar”, implementado en los establecimientos municipales de la comuna de San Bernardo durante 2011 y 2012.
- Coordinadora Proyecto: Leticia García Farías.
- Consultor-Tutor y Coordinador de campo: Jaime Noriega Duarte.
- Consultores-Tutores: Federico Rojas de Galarreta, Joaquín Arduengo Naredo, Livia Grácola Leiva, Luis Felipe García Merino, Pamela Undurraga Rodríguez, Roberto Pérez Cristiá y Susana Córdova Rodríguez.
- Soporte administrativo y logístico: Jorge García Farías y Alfonso Garcés Parada.

CONTENIDO

Prólogo	5
1. Introducción	11
2. Cultura de Sana Convivencia Escolar en los establecimientos municipales de San Bernardo	21
3. Algunos aspectos teórico-metodológicos	35
4. Análisis descriptivo agregado.	49
5. Análisis por colegio.	61
6. Factores críticos de éxito y buenas prácticas.	81
7. Conclusiones finales.	95
8. Anexo metodológico	103
Autores y agradecimientos	131

PROYECTO FINANCIADO POR EL
FONDO CHILE DE TODAS Y TODOS
DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

MÁS INFORMACIÓN:

 convivencia.corfhu.cl

 ConvivenciaEscolarCorfhu

 @ConvEscCORFHU

